



**PRIROČNIK ZA  
VZPOSTAVITEV  
PODPORNEGA  
OKOLJA ZA  
DRUŽBENO  
ODGOVORNE  
MLADE  
PODJETNIKE**

**PRIROČNIK ZA VZPOSTAVITEV PODPORNEGA OKOLJA ZA DRUŽBENO ODGOVORNE MLADE PODJETNIKE (t. i. HUB) - dokument, ki mladinskim organizacijam podaja smernice in informacije o tem, kako ustvariti podporno okolje za mlade, ki želijo postati družbeno odgovorni podjetnice in podjetniki.**

**Urednica:** Sofia Tsiortou

**Avtorji:** Yuliyana Dobрева, National Management School, Bolgarija  
Tomaž Stritar in Vid Tratnik, Kulturno izobraževalno društvo PiNA, Slovenija  
Sofia Tsiortou in Stella Papamichail, Drosostalida, Grčija  
Daniel Zastawny, Bridging to the Future, Združeno kraljestvo

**Oblikovanje:** Kulturno izobraževalno društvo PiNA, Slovenija

Izdalo Kulturno izobraževalno društvo PiNA (za izdajatelja ga. Urška Vezovnik).

Projekt je financiran s strani Evropske komisije. Vsebina publikacije odraža izključno stališča avtorja. Nacionalna agencija ter Evropska komisija nista odgovorni za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.

V tem dokumentu uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.

## O PROJEKTU

### *EVROPSKI HUB-MODEL ZA DRUŽBENO ODGOVORNE MLADE PODJETNICE/-KE*

Priročnik, ki ga prebirate, je eden izmed rezultatov dvoletnega Erasmus+ projekta, ki ga je Kulturno izobraževalno društvo PiNA izvajalo v sodelovanju s partnerji iz Bolgarije (National Management School), Grčije (Drosostalida) in Združenega kraljestva (Bridging to the Future Ltd.).

Aktivnosti projekta se v prvi vrsti osredotočajo na mladinske organizacije, saj je bil glavni namen projektnih partnerjev razviti model in smernice za vzpostavitev podpornega okolja za družbeno odgovorne mlade podjetnice in podjetnike (v nadaljevanju HUB-a), ki ga lahko mladinske organizacije v celoti ali deloma prenesejo v svoje organizacije ter tako mlade podprejo pri uresničevanju njihovih družbeno odgovornih poslovnih idej.

Poleg priročnika smo partnerji pripravili še vrsto drugih aktivnosti: mednarodno usposabljanje za mladinske delavce, osem spletnih seminarjev in vrsto podjetniških delavnic, namenjenih tako mladinskim delavcem kot tudi brezposelnim mladim, ki razmišljajo o lastni podjetniški poti. Primere delavnic za razvoj podjetnosti in podjetniških kompetenc si lahko ogledate v prilogi tega priročnika.



Erasmus+



# KAZALO

UVODNI NAGOVOR	4
OPREDELITEV DRUŽBENO ODGOVORNEGA PODJETNIŠTVA	5
‣ Pravnoformalne opredelitve	5
‣ Evropski okvir	8
‣ Dokumenti Evropske unije, ki spodbujajo razvoj socialnih podjetij	9
‣ Pravne ureditve in politike socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu	10
‣ Zgodovina razvoja pojma socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu	13
‣ Področja razvoja socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu	16
PODJETNIŠKE KOMPETENCE	20
POTI USPOSABLJANJA	23
SEZNAM STORITEV HUB-A	24
‣ Infrastrukturne smernice za razvoj HUB-a	24
‣ Programske smernice za razvoj HUB-a	29
STORITVE HUB-A IN PREGLED STANDARDA KAKOVOSTI	32
‣ Postopek	32
‣ Metoda štirih prvin (4P) pri oblikovanju HUB-a	32
‣ 3V – tri vprašanja za zagotavljanje kakovosti	38
MEMORANDUM O SODELOVANJU	39
Priloga 1: Program usposabljanja za mlade, ki niso zaposleni, se ne izobražujejo ali usposabljujejo (NEET)	41
Priloga 2: Program delavnic za dijake srednjih šol	43
Priloga 3: Program usposabljanja za mladinske delavce	44
NADALJNJE BRANJE, VIRI IN PREDLOGI ZA RAZVOJ MLADINSKEGA HUB-A	46
‣ Kaj naredi dober prostor za so-delo (angl. coworking)?	46
‣ Kaj ustvari dober poslovni inkubator?	47
‣ Kakšno podporo potrebujejo podjetniki?	48
‣ Katera so ključna znanja in veščine podjetnikov?	49
‣ Študije primerov delujočih HUB-ov	50
REFERENCE	51

# UVODNI NAGOVOR

Mnoge evropske države si v zadnjih letih prizadevajo zmanjšati stopnjo brezposelnosti mladih. Tako Evropska unija kot države članice izvajajo vrsto pobud in ukrepov za ustvarjanje novih delovnih mest ter kot eno izmed možnosti navajajo zaposlovanje oz. ustvarjanje novih delovnih mest v sferi družbeno odgovornega podjetništva, ki velja za eno izmed najhitreje rastočih gospodarskih panog v Evropi.

Promocija družbeno odgovornega podjetništva in ustvarjanje pozitivne klime za njegov razvoj sta posledično postali ključni cilj mnogih mladinskih in nevladnih organizacij, ki pri izvajanju svojih programov vse bolj stremijo k ponujanju storitev, ki mladim dajejo podporo za pridobivanje kompetenc podjetnosti, razvoj podjetniških idej in navsezadnje za zagon lastnih podjetij.

Priročnik, ki podaja smernice in informacije, potrebne za razvoj in izvajanje celovitih podpornih podjetniških storitev, se osredotoča ravno na podporo omenjenih organizacij. Model podpornega okolja (t. i. HUB-a), ki ga priročnik predvideva, zajema storitve, kot so informiranje, svetovanje, usposabljanje in mentorstvo, ter tudi infrastrukturno podporo v smislu fizičnega prostora za sodelovanje (angl. Coworking). Organizacije, ki bodo model HUB-a vzpostavile v okviru lastnih struktur, bodo s tem okrepile svoje zmogljivosti za podporo mladim, pri uresničenju njihovega potenciala, ustvarjanju lastnih delovnih mest in povečanju zaposljivosti. Takšno opolnomočenje organizacij in osebja je neposredni odgovor na usmeritev Sveta Evropske unije k doseganju ekonomske in socialne neodvisnosti evropske mladine prek dodatne krepitve družbeno odgovornega podjetništva kot tistega podjetniškega modela za mlade, ki lahko poveča njihovo zaposljivost.

## Kako uporabiti PRIROČNIK

Priročnik naj služi kot referenčno gradivo pri vzpostavljanju podpornega okolja za družbeno odgovorne mlade podjetnike (HUB-a). Priporočljivo je, da zainteresirane organizacije, ki želijo HUB vzpostaviti v okviru lastnih struktur, preučijo vsa poglavja tega priročnika. Začetna poglavja vsebujejo opredelitev družbeno odgovornega podjetništva in socialnega podjetništva v EU ter osnovne informacije in pravne strukture različnih evropskih držav, kar omogoča globlje razumevanje koncepta družbeno odgovornega podjetništva. Sledi poglavje o usposabljanju, ki definira kompetence družbeno odgovornega podjetnika. Naslednje poglavje je naravnano bolj praktično, saj daje smernice za vzpostavitev in vodenje HUB-a, po korakih navaja seznam storitev, potrebnih za uspešno delovanje HUB-a, navaja, kaj je potrebno za fizično vzpostavitev HUB-a, ter podaja nabor možnih storitev. V zaključku priročnika so podane smernice za preverjanje kakovosti delovanja HUB-a s kontrolnim seznamom za vrednotenje in oceno kakovosti izvajanja programa HUB-a.

Želimo vam koristno in zanimivo branje.

**Ekipa HUB**

# OPREDELITEV DRUŽBENO ODGOVORNEGA PODJETNIŠTVA

V slovenskem prostoru imamo dolgo tradicijo družbeno odgovornega podjetništva, saj so po podobnih principih v zgodovini delovale že zadruga, danes pa poleg registriranih socialnih podjetij, ki izpolnjujejo pogoje iz ZSocP-a (Zakon o socialnem podjetništvu), delujejo tudi številne nevladne organizacije in podjetja, čeprav nimajo statusa socialnega podjetja.

V tem priročniku smo se znotraj uredniškega odbora zato odločili, da se zaradi togosti in netočnosti neposrednega prevoda socialno podjetništvo (angl. social enterprise), ki zakonsko opredeljuje pravnoformalno obliko tovrstnega podjetništva, raje poslužimo izraza družbeno odgovorno podjetništvo. Izraz za namen priročnika pomeni podjetje, ki bodisi s svojim načinom delovanja bodisi s svojimi izdelki ali storitvami, rešuje enega ali več družbenih ali okoljskih problemov ter večino dobička nameni za opravljanje svoje dejavnosti oziroma zaposlovanje (praviloma) oseb iz ranljivih skupin.

Besedno zvezo družbeno odgovorno podjetništvo tako v tem priročniku uporabljamo v vseh kontekstih, razen v prvem delu priročnika, ko govorimo o pravnoformalnih opredelitvah evropskega ali nacionalnega okvira socialnega podjetništva.

## Pravnoformalne opredelitve

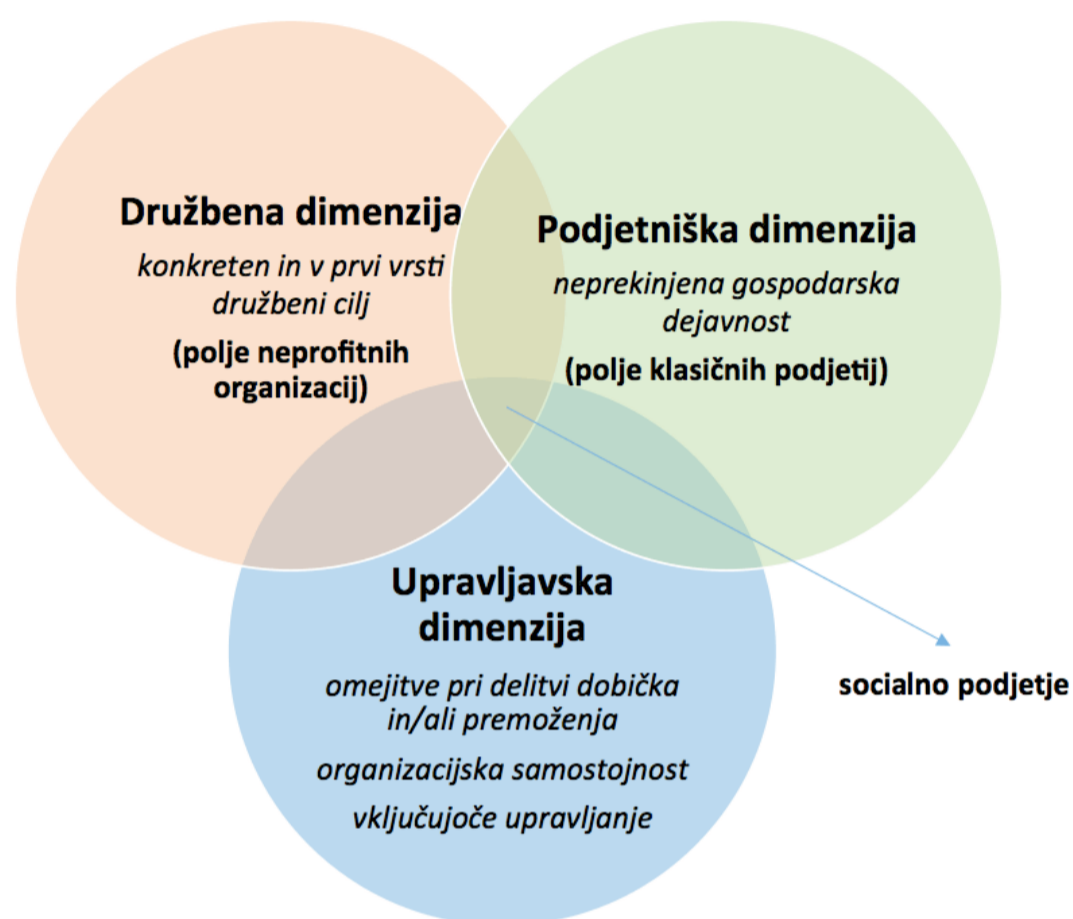
Ključna izziva v sferi socialnega podjetništva sta oblikovanje jasne definicije in osredotočenost na razlikovanje od drugih podjetij. Socialna podjetja morajo ohraniti neodvisnost in prilagodljivost za delovanje v spreminjajočem se gospodarskem okolju, zlasti znotraj različnih evropskih nacionalnih in pravnih okvirov. Ta izziv na socialna podjetja vpliva na več ravneh – tako na podjetnike, ki morajo delovati proaktivno in se spopadati z napetostmi in ovirami v sektorju, kot tudi na sam sektor in način, kako se razlikuje od drugih sektorjev, ter na lokalne, regionalne in nacionalne organe in njihovo delovanje znotraj posameznih razpoložljivih pravnih okvirov. V tem spreminjajočem se okolju ostaja jasno naslednje: socialna podjetja morajo imeti nabor temeljnih vrednot, katerih vodilo sta razvoj in proaktivno delovanje.

Evropa vidi socialno podjetništvo kot izjemno pomembno gonilo inovacij in vključujoče rasti ter kot sektor s ključno vlogo pri obvladovanju gospodarskih izzivov Evrope. Čeprav socialno podjetništvo ni nov koncept in je priznan že nekaj desetletij, je imelo ob koncu leta 2014 le sedem evropskih držav (Bolgarija, Francija, Italija, Luksemburg, Slovenija, Švedska in Združeno kraljestvo) vzpostavljen ustrezen politični okvir za podporo in spodbujanje razvoja socialnega podjetništva.<sup>1</sup>

Zaradi zgoraj navedenih razlogov in na pobudo Evropske komisije je bilo izvedenih več študij, na osnovi katerih se je izoblikovala naslednja definicija socialnega podjetja: »avtonomna organizacija, ki združuje socialni namen in podjetniško dejavnost«. <sup>2</sup>

Vzpostavljena definicija je nadalje omogočila ugotavljanje manjkajočih komponent za uspešno ustanavljanje socialnih podjetij. Evropska komisija je namreč ugotovila, da so podporne strukture premalo razvite in razdrobljene (razen v Franciji, Italiji in Veliki Britaniji), vendar trenutno mnoge države pripravljajo pomembne ukrepe in zakonodaje za urejanje in spodbujanje socialnega podjetništva.

Če želimo socialno podjetništvo predstaviti z diagramom, naslednji diagram PSP<sup>III</sup> vključuje tri ključne dimenzije socialnega podjetništva, ki so bile v zadnjem desetletju razvite in izpopolnjene v evropski strokovni literaturi:



Slika 1: Pregled socialnih podjetij in njihovih ekosistemov v Evropi

- I **Podjetniška dimenzija:** neprekinjena gospodarska dejavnost, ki stremi k družbenemu učinku in vzpostavitvi samofinanciranja.
- II **Družbena dimenzija:** nenehno prizadevanje za konkreten in v prvi vrsti družbeni namen, v čemer se razlikuje od klasičnih podjetij.
- III **Upravljavska dimenzija:** pravni okviri in mehanizmi, ki omogočajo družbene cilje podjetja, na podlagi katerih se razlikuje od klasičnih podjetij in neprofitnih organizacij.

Poleg zgornjega diagrama je Evropska komisija razvila nabor osnovnih meril za lažjo opredelitev socialnih podjetij. Ta so:

- Organizacija mora imeti gospodarsko dejavnost: opravljati mora neprekinjeno dejavnost proizvodnje in/ali izmenjave dobrin in/ali storitev.
- Zasedovati mora jasen in v prvi vrsti družbeni cilj: to je cilj, ki prispeva družbi.
- Imeti mora omejitve glede razdelitve dobička in/ali premoženja: namen teh omejitev je dati prednost družbenemu cilju pred ustvarjanjem dobička.
- Biti mora neodvisno: imeti mora organizacijsko avtonomijo v odnosu do države in do drugih klasičnih pridobitnih organizacij.
- Imeti mora vključujoče upravljanje, tj. vzpostavljene participativne in/ali demokratične postopke odločanja. <sup>IV</sup>

Ta operativna evropska opredelitev socialnega podjetja je na voljo v vseh 28 državah članicah, čeprav se nekoliko razlikuje glede na stopnjo izpopolnjenosti. Socialni podjetniki se morajo zavedati, da operativna evropska opredelitev predstavlja idealen tip socialnega podjetja. Tukaj navajamo nekaj dodatnih statistik v zvezi z 28 državami članicami EU:

- dvajset držav ima nacionalno opredelitev socialnega podjetja;
- v šestih državah se od socialnih podjetij ne zahteva vključujočega modela upravljanja;
- v dveh državah, ki nimata oblikovane formalne opredelitve, se vključujoče upravljanje ne smatra za določujočo lastnost socialnega podjetja;
- Italija in Portugalska sta edini državi, ki imata v nacionalni opredelitvi v zvezi z avtonomijo jasno opredeljeno, da gre za neodvisnost od države;
- na Finskem, Poljskem, Švedskem, Slovaškem in v Litvi pojem socialnega podjetja temelji na nacionalnih zakonih in/ali strateških dokumentih, ki določajo strožjo opredelitev;
- posebni sistemi označevanja ali potrjevanja socialnih podjetij so na voljo samo na Finskem, Poljskem, v Nemčiji in Združenem kraljestvu in socialnim podjetjem dajejo jasno in vidno identiteto.

Za celovitejšo predstavo koncepta je na tej točki nujno podati pregled evropskih in nacionalnih politik, ki urejajo področje socialnega podjetništva

## Evropski okvir

Po letu 2008 je Evropa v strategiji **Evropa 2020** iskala načine za premagovanje posledic gospodarske krize in dosegajo trajnostne gospodarske rasti. Iz analize evropskih strateških dokumentov je razvidno izboljšanje pravne ureditve za opredelitev socialnega podjetništva kot tudi dodelitev finančnih sredstev za vzpostavitev trajnostnega razvoja socialnih podjetij.

V analizi evropskih strateških dokumentov in v razpravah so bila opisana naslednja merila, ki morajo, če naj se dejavnost označi za socialno podjetje, obstajati **sočasno**:

- › **Podjetniška pobuda** – gospodarska dejavnost, ki se izvaja v obliki podjetništva;
- › **Družbeni cilj** – doseči trajnostno družbeno spremembo za ranljivo skupino ali podati rešitev za splošni družbeni problem. Obseg tega neprofitnega cilja mora biti za vsako socialno podjetje jasen (na primer: zaposlitev, socialna integracija, vključevanje, varstvo okolja itd.);
- › **Institucionalna neodvisnost** – socialno podjetje v skladu z ustanovnimi dokumenti ni vzpostavljeno s strani državnega organa ali občine oz. ni podrejeno takemu organu;
- › **Demokratsko vključevanje** – odločitve glede razvoja in delovanja podjetja se sprejemajo v skladu z željami in potrebami predstavnikov ustrezne ranljive skupine. To je zagotovljeno z notranjimi organizacijskimi pravili socialnega podjetja ali s pravnimi predpisi, ki zadevajo ustrezen pravni status ali dejavnost (npr. svetovanje potrošnikom za ponudnike socialnih storitev);
- › **Transparentno upravljanje** – za socialna podjetja veljajo splošna ali posebna pravila o transparentnosti in poročanju družbi;
- › **Ponovna naložba dobička** – dobiček iz poslovanja se prednostno in redno vlaga nazaj v podjetje in se ne razdeli med posamezne člane. S tem se podjetje usmeri v širjenje poslovanja in si zagotovi rezervni sklad za primer krize. Tako ne pride do protislovja med neprofitnim ciljem in poslovanjem podjetja, zagotovljena pa je tudi učinkovita poraba javnih sredstev, namenjenih socialnim podjetjem.

Iz analize socialnih politik je razvidno, da pride v primeru zmanjšanja neposredne podpore do sorazmernega zmanjšanja učinkovitosti, trajnost »uspešnih« modelov pa ostaja odvisna od vloženih sredstev. Ta trend se lahko prekine samo s spodbujanjem inovativnih socialnih modelov, ki trajno rešujejo problem brezposelnosti, revščine in socialne izključenosti. Socialne prejemke in storitve, spodbujanje izobraževanja, usposabljanja in pridobivanja veščin na različnih področjih ter izboljšani dostop do javnih storitev morajo kot merila učinka dopolnjevati ciljno usmerjena prizadevanja in sredstva za vzdrževanje modelov, ki bi lahko socialno ranljivim skupinam olajšale dostop do primarnega trga dela.

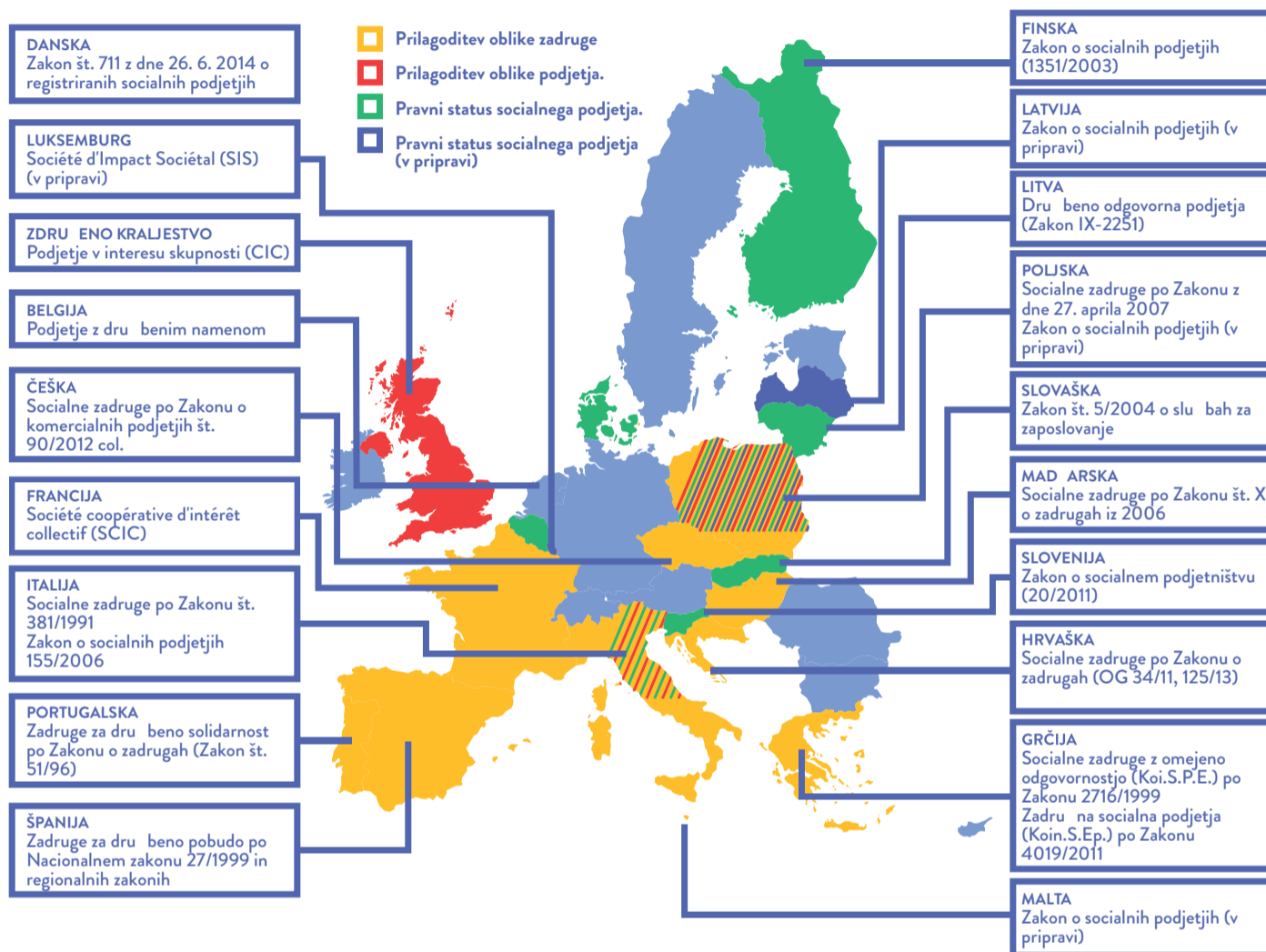
Zadnjih nekaj let obstaja jasna evropska politika za spodbujanje socialnega podjetništva kot temeljnega instrumenta za premagovanje izzivov, s katerimi se soočajo ranljive skupine, oziroma za reševanje socialnih problemov, vključno z nadomeščanjem (ali spreminjanjem) tradicionalnih oblik socialne podpore (socialne storitve in prejemki). Večina držav članic je sprejela ta pristop hitre ureditve in so zato razvile posebno politiko spodbujanja.



Glede na analizo evropskih strateških dokumentov sta v splošni evropski politiki za področje socialnih podjetij opazna dva med seboj povezana trenda:

- I Vedno večja stopnja pravne ureditve v skladu s standardiziranjem pojma socialnega podjetja
- II Načrtovanje in dodeljevanje finančnih sredstev za ustanavljanje in trajnostni razvoj socialnih podjetij

Spodnji diagram <sup>V</sup> prikazuje, katere države v Evropski uniji imajo vzpostavljene pravne okvire in politike, ki opredeljujejo socialna podjetja.



**Slika 2:** Države s posebnimi pravnimi oblikami ali zakoni za socialna podjetja

### Dokumenti Evropske unije, ki spodbujajo razvoj socialnih podjetij

- Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij: Pobuda za socialno podjetništvo – ustvarjanje ekosistema za spodbujanje socialnih podjetij kot ključnih akterjev socialnega podjetništva in socialnih inovacij, COM (2011) 682 z dne 25. 10. 2011;
- Poročilo o Pobudi za socialno podjetništvo, 20. 11. 2012; INT/606;
- Pobuda za socialno podjetništvo – mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o »Sporočilu Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij: Pobuda za socialno podjetništvo – ustvarjanje ekosistema za spodbujanje socialnih podjetij kot ključnih akterjev socialnega podjetništva in socialnih inovacij«, COM (2011) 682 konč.;
- Uredba (EU) št. 346/2013 Evropskega parlamenta in Sveta o evropskih skladih za socialno podjetništvo;

- osnutek Uredbe Komisije z dne 6. oktobra 2011 o Programu Evropske unije za socialne spremembe in inovacije;
- mnenje Odbora regij o Programu Evropske unije za socialne spremembe in inovacije, 27. 7. 2012;
- Uredba Komisije (EU) št. 651/2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgovom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe;
- Uredba Komisije (EU) št. 1407/2013 o uporabi členov 107 in 108 Pogodbe o delovanju Evropske unije pri pomoči de minimis; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AR0335&from=EN>;
- Uredba Komisije (EU) št. 360/2012 o uporabi členov 107 in 108 Pogodbe o delovanju Evropske unije pri pomoči de minimis za podjetja, ki opravljajo storitve splošnega gospodarskega pomena, 25. 4. 2012;
- Sporočilo Komisije 2011/C 80/3 o okviru Evropske unije za državne pomoči v obliki nadomestila za javne storitve, 11. 1. 2012;
- Sklep Komisije C(2011) 9380 o uporabi člena 106(2) Pogodbe o delovanju Evropske unije za državno pomoč v obliki nadomestila za javne storitve, dodeljenega nekaterim podjetjem, pooblaščenim za opravljanje storitev splošnega gospodarskega pomena, 20. 12. 2011;
- Direktiva 2014/24/EU Evropskega parlamenta in Sveta o javnih naročilih in razveljavitvi Direktive 2004/18/ES.

### Pravne ureditve in politike socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu

**V Bolgariji** je koncept razvoja in promocije socialnega gospodarstva in socialnega podjetništva zadnjih nekaj let del politike EU za premagovanje socialne izključenosti ranljivih skupin.

**Nacionalni program reform** (2011–2015) je bil sprejet v okviru izvajanja strategije Evropa 2020 in vsebuje cilje in politike za dolgoročni in srednjeročni razvoj Bolgarije. V dokumentu, ki se nanaša na razvoj socialnega podjetništva, so navedena štiri prednostna področja: razvoj jasnejše zakonodaje in predpisov za področje socialnega podjetništva; razvoj nacionalnega koncepta za področje aktivnega staranja; podpora pri zagotavljanju sodobnih socialnih stanovanj za ranljive skupine, manjšine, ljudi z nizkimi prihodki ter druge prikrajšane skupine; ustvarjanje novih in podpora obstoječih podjetij na področju socialnega gospodarstva, ki prispevajo k razvoju socialnega podjetništva v Bolgariji. <sup>VI</sup>

Vizija in prednostne naloge za promocijo in spodbujanje socialnega gospodarstva so zapisane v bolgarskem **Nacionalnem konceptu socialnega gospodarstva**, ki je bil sprejet leta 2011. Ta dokument sledi prioritetam strategije Evropa 2020 za promocijo socialnega gospodarstva z namenom doseganja trajnosti, gospodarske rasti in kakovosti življenja (zlasti med prikrajšanimi skupinami). Koncept je razvil tudi merila za prepoznavanje podjetij in organizacij socialnega gospodarstva, ki bodo služile kot temelj za ustvarjanje ugodnega (administrativnega in pravnega) okolja za razvoj socialnih podjetij (dostop do financiranja, socialne klavzule pri javnih naročilih, davčne olajšave itd.). Koncept služi kot standard, ki je v pomoč pri podpori razvoja socialnega gospodarstva ter spodbujanju vseh udeležencev k promociji socialne solidarnosti. V skladu s Konceptom je socialno gospodarstvo »tako del realnega gospodarstva kot tudi civilne družbe, v kateri posamezniki in/ali pravne osebe, združenja prostovoljcev ali drugi organizirani subjekti poslujejo v javnem interesu in ponovno vlagajo dobiček za doseg socialnih ciljev«. Koncept se sklicuje na shemo »Socialno podjetništvo – promocija in podpora socialnih podjetij – pilotna faza«, na podlagi katere je bilo leta 2009 financiranih 46 projektov za oblikovanje 35 novih socialnih podjetij in podpora za 11 obstoječih socialnih podjetij. Pri 34 od teh podjetij gre za ponudnike socialnih storitev, 11 jih predstavlja občine, eno podjetje pa je zadruga.

**Nacionalna mladinska strategija 2010–2020**, ki jo je sprejel Svet ministrov, navaja, da mora Bolgarija izboljšati gospodarsko aktivnost in poklicni razvoj mladih ter med mladimi spodbujati socialno podjetništvo. Zato se mora v okviru storitev za razvoj mladih spodbujati javno-zasebna partnerstva in socialno podjetništvo. Z namenom boljšega uresničevanja in aktivne udeležbe mladih v socialnem in gospodarskem življenju je treba vzpostaviti primerno in ugodno okolje ter pogoje za šolsko in univerzitetno izobraževanje na področju socialnega podjetništva. <sup>VII</sup>

Leta 2013 je Bolgarija sprejela tudi **Nacionalno strategijo za zmanjšanje revščine in spodbujanje socialne vključenosti (2020)**, katere prednostna naloga je prek aktivnega vključevanja državljanov na trg dela zagotoviti priložnosti za zaposlitev in rast prihodkov. Med predlaganimi konkretnimi ukrepi je tudi promocija podjetništva, vključno s socialnim podjetništvom. <sup>VIII</sup>

Izdelana je bila tudi dolgoročna **Strategija za zaposlovanje invalidov 2011–2020**, katere cilj je delovno sposobnim invalidom ponuditi priložnosti za učinkovito uveljavljanje njihove pravice do proste izbire poklicnega razvoja, jim brezplačno izboljšati kakovost življenja in doseči njihovo polno vključenost v družbeno življenje. <sup>IX</sup>

V **Grčiji** socialno podjetništvo ureja **Zakon o socialnem gospodarstvu in socialnem podjetništvu L4019/2011**. Kategorije zadružnih socialnih podjetij (Koin.S.Ep.): a) vključevanje b) socialno varstvo c) skupni in proizvodni namen.

V **Sloveniji** obstaja Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), ki ga je Državni zbor Republike Slovenije sprejel marca 2011. Zakon o socialnem podjetništvu danes to področje sicer ureja, ni pa ravno naklonjen njegovemu razvoju, saj ne zagotavlja spodbud za poslovne subjekte, ki se registrirajo kot socialna podjetja. Po navedbah OECD (Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj) in programa LEED (program za gospodarski razvoj in zaposlovanje na lokalni ravni) ima obstoj javnega sektorja precejšnjo vlogo pri zaviranju razvoja socialnega gospodarstva. <sup>X</sup>

Zakon določa opredelitev, cilje in načela socialnega podjetništva, dejavnosti socialnega podjetništva in pogoje zaposlovanja, pod katerimi socialna podjetja opravljajo dejavnosti, pogoje, pod katerimi pravne osebe pridobijo status socialnega podjetja, način pridobitve in odvzem statusa, posebne pogoje poslovanja socialnih podjetij, evidence, ki se vodijo na področju socialnega podjetništva, ter nadzorstvo. <sup>XI</sup>

Tretji člen ZSocP-a opredeljuje socialno podjetništvo in njegove cilje:

»(1) Socialno podjetništvo predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti.«

»(2) Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo, krepi inovativno sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno integracijo in poklicno reintegracijo najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela (cilji socialnega podjetništva).« <sup>XII</sup>

V **Združenem kraljestvu** ni na voljo splošnih javnih politik, na podlagi katerih bi lahko socialna podjetja črpala sredstva za svoje dejavnosti; subvencije za vključevanje na trg dela so povezane s prikrajšanimi posamezniki in ne s podjetji, ki jih podpirajo. Kljub temu je bilo sprejetih nekaj (začasnih) posebnih ukrepov za spodbujanje razvoja tega sektorja, kot je financiranje oddelka za socialno podjetništvo in nov program za nastajajoča socialna podjetja s področja zdravstvene oskrbe. Nedavno je v državi prišlo do dveh velikih političnih sprememb, ki vplivajo na področje socialnega podjetništva. Prvič, vladna ministrica Patricia Hewitt, ki je do nedavnega delovala na Ministrstvu za trgovino in industrijo, ki je oblikovalo oddelk za socialno podjetništvo, zdaj deluje na Ministrstvu za zdravje in je v okviru slednjega oblikovala nov oddelk za socialno podjetništvo, kar je privedlo do posebne podpore za socialna podjetja s področja zdravstva. Drugič, prvotni oddelk za socialno podjetništvo je bil premeščen v urad za tretji sektor (OTS), kjer se bo povezal z odgovornostmi vlade za sektor prostovoljstva. To bi lahko pomenilo velik izziv za sektor socialnega podjetništva, saj se je doslej izkazalo, da večje in srednje velike prostovoljske organizacije niso bile naklonjene temu, da bi se predstavljale s socialnopodjetniško oznako, kljub temu pa bo vladna premestitev omogočila tudi oblikovanje močne koalicije znotraj prostovoljskega sektorja.

Danes se socialna podjetja poslužujejo raznovrstnih pravnih oblik, nekaj najpogostejših je navedenih v nadaljevanju.

#### ➤ **Podjetja v interesu skupnosti (CIC)**

CIC je pravna oblika, ustvarjena posebej za socialna podjetja. Ima družbeni cilj, ki je »predpisan«, kar zagotavlja, da organizacija ne more odstopiti od svojega družbenega poslanstva in da je njeno premoženje zaščiteno pred prodajo. Zakonodaja stopnjo plačljivih dividend omejuje na 35 odstotkov dobička, izplačila posameznikom pa so omejena na 4 odstotke nad osnovno stopnjo banke. Podjetja v interesu skupnosti so lahko delniške družbe ali družbe z omejenim jamstvom in imajo skladno s statutom prepoved razdelitve sredstev, kar preprečuje, da bi se sredstva in dobiček razdelila v večji meri od zakonsko dovoljene. S tem je zagotovljeno, da se sredstva in dobiček zadržijo znotraj podjetja in uporabijo za namene skupnosti ali pa se prenesejo v drugo organizacijo s prepovedjo razdelitve sredstev, npr. v drugo podjetje v interesu skupnosti ali dobrodelno organizacijo. Podjetja v interesu skupnosti (CIC) ni mogoče ustanoviti v podporo političnim dejavnostim in podobno tudi podjetje, ki ima dobrodelni status, ne more imeti pravne oblike CIC, v kolikor se ne odreče svojemu statusu dobrodelne organizacije. Vseeno pa dobrodelna organizacija lahko registrira podjetje v interesu skupnosti, kadar gre za hčerinsko podjetje.

#### ➤ **Obrtna in podporna društva (IPS)**

To je običajna oblika zadrug in družbeno-koristnih društev, ki jih demokratično upravljajo njihovi člani, da zagotovijo svojo udeležbo v postopkih odločanja o poslovanju.

#### ➤ **Delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo**

Najpogostejša pravna oblika običajnih podjetij. Tudi mnogo socialnih podjetij se odloča za eno od teh pravnih oblik, saj sta zelo fleksibilni, kar se tiče upravljanja in pridobivanja naložb. Da podjetje dokaže, da je socialno podjetje, mora imeti družbeno poslanstvo zapisano v svojem aktu o ustanovitvi in v statutu, poleg tega mora jasno nakazati, da namerava dobiček vlagati nazaj v podjetje.

## ➤ Organizacijske strukture s statusom dobrodelnosti

To je zelo pogosta pravna oblika socialnih podjetij. Delno je pogosta zato, ker se vedno več dobrodelnih organizacij odmika od tradicionalnih modelov pridobivanja sredstev in deluje vedno bolj poslovno, da si s tem zagotovi trajnost. Delno pa gre za posledico dejstva, da igra davek pomembno vlogo pri organizacijah, v katerih je ključnega pomena zadrževanje presežka. V teh primerih so lahko davčne olajšave, povezane s statusom dobrodelnosti, pomemben dejavnik, saj pomenijo, da se v okviru skupine izplača imeti dobrodelno strukturo.

## Zgodovina razvoja pojma socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu

Socialna podjetja v **Bolgariji** pravzaprav niso novost. V času socializma so že obstajale tovarne, namenjene zagotavljanju dela invalidom. Številne od teh tovarn so svoja vrata zaprle v času demokratičnih reform. Zdaj se v okvirih tržnega gospodarstva porajajo nova socialna podjetja.

Trenutna nacionalna politika za spodbujanje socialnega podjetništva v Bolgariji je prednostno namenjena invalidom.

Ozaveščenost o socialnih podjetjih in njihova razpoznavnost sta se v vladnih in poslovnih krogih ter med lokalnimi deležniki v Bolgariji v zadnjih letih izboljšali, kar je do neke mere posledica oblikovanja Nacionalnega koncepta socialnega gospodarstva iz leta 2011. Ta socialna podjetja opredeljuje kot podjetja, ki zagotavljajo dobrine in storitve za tržno gospodarstvo ter del svojih sredstev namenjajo doseganju družbenih in gospodarskih ciljev. Kljub temu v Bolgariji še vedno ni posebne pravne oblike za socialna podjetja. Posledično se socialna podjetja poslužujejo raznovrstnih pravnih oblik; tri najpogostejše so nevladni pravni subjekti (kot so društva in fundacije), zadruga za invalide in specializirana podjetja za zaposlovanje invalidov.

Na splošno je podpora tega sektorja v Bolgariji šibka in zainteresirane strani opažajo, da bi socialnim podjetjem prav prišlo več javnih sredstev, usmerjena podpora prek namenskih finančnih instrumentov ter podpora občin, medijev in samega sektorja. Glavne ovire, s katerimi se srečujejo socialna podjetja pri zagonu in širjenju svojih dejavnosti, so dostop do financiranja, pomanjkanje državne podpore in dostop do trga (vključno z možnostmi javnih naročil).

Kljub pomanjkljivemu pravnemu okviru praksa v Bolgariji kaže na dejstvo, da obstajajo organizacije, ki spodbujajo socialno podjetništvo in se predstavljajo kot socialna podjetja.

Vendar pa je treba za oblikovanje trajnostne politike, ki bo dala otipljive rezultate, namesto pilotnega izvajanja različnih modelov bolje institucionalizirati pravni okvir, ki bo stabiliziral vsak poseg in omogočil dolgoročno investiranje. Temu je treba dodati še ustrezno politiko finančnih spodbud, ki bo s pozitivno diskriminacijo socialnim podjetjem zagotovila enake možnosti, kot jih imajo klasična podjetja.

Za Bolgarijo ne obstaja uradna ocena o obsegu socialnega podjetništva. Neuradno se ocenjuje, da je v Bolgariji od 200 do 430 socialnih podjetij, skladnih z evropsko definicijo socialnega podjetja. Ta ocena vključuje specializirana podjetja in zadruga za vključevanje invalidov, podjetja, ki so ustanovljena kot neprofitni pravni subjekti (društva in fundacije), ter zadruga delavcev in proizvajalcev.

Nacionalni koncept socialnega gospodarstva se je precej približal operativni opredelitvi EU, z izjemo dimenzije upravljanja v nekaterih primerih. Zato morajo obstoječe statistike vsebovati ustrezne podatke o obsegu sektorja v državi. Spodaj so predstavljene ocene iz različnih virov:

- Uradna statistika o obsegu socialnih podjetij v Bolgariji je še v pripravi; neuradno se je okoli 5.000 podjetij opredelilo za socialna podjetja.
- Po navedbah Ministrstva za gospodarstvo in energijo, ki upošteva opredelitev socialnih podjetij iz Nacionalnega koncepta socialnega gospodarstva, je v Bolgariji več kot 2.000 socialnih podjetij (zadrug), ki zaposlujejo več kot 500.000 ljudi.
- Leta 2012 je poročilo agencije USAID navedlo, da je v Bolgariji 35.000 nevladnih organizacij, kar je bilo več kot leto pred tem.
- V drugem poročilu je bil naveden podatek, da obstaja v državi okoli 85 socialnih podjetij, ki so jih ustanovile nevladne organizacije.
- Leta 2012 je število specializiranih podjetij in zadrug za zaposlovanje invalidov znašalo 131. Ta podjetja so zaposlovala približno 1.200 ljudi, od tega 30 odstotkov invalidov. Po drugi strani spletni register Agencije za invalide vključuje 125 specializiranih podjetij in zadrug za zaposlovanje invalidov.

**V Grčiji** je v zadnjem desetletju potekala intenzivna razprava o socialnem gospodarstvu in podjetništvu, sprožilo pa jo je zlasti izvajanje pobude Skupnosti EQUAL I in EQUAL II (2003–2009). Že takrat je vplivala na oblikovanje partnerstev, ki so si prizadevala za promocijo zaposlovanja in podjetništva ter brezposelnih ljudi iz ranljivih skupin in podaljšanje njihovega delovanja tudi po koncu programov. Na žalost takrat ni bilo ne pravnega okvira ne finančnih orodij.

Nov zakon o socialnem gospodarstvu in podjetništvu se je v Grčiji sprejel šele leta 2011, istočasno pa je Ministrstvo za delo razvilo in pridružilo specializiran register za socialno gospodarstvo, ki je prevzel vodilno in nadzorno vlogo za nova socialna podjetja. V tistem času se je pojavilo tudi več financiranih programov, ki so spodbujali partnerstva za svetovanje in usposabljanje brezposelnih in ljudi iz ranljivih skupin, s končnim ciljem oblikovanja lokalnih socialnih podjetij. Rezultat teh programov je bil vzpostavitev na stotine socialnih podjetij, katerih sposobnost preživetja po koncu programov in prenehanju financiranja je vprašljiva.

**V Sloveniji** se kot prve zametke socialnega podjetništva smatrajo različne oblike združenj, ki so jih ustanavljali obrtniki in stanovi – cehovska združenja v 13. in 14. stoletju ter s koncem fevdalne dobe razvito zadružništvo, katerih namen je bil zaščititi kmete pred naraščajočim izkoriščanjem kapitalizma. Prav zakon o zadružništvu, ki je bil sprejet v letu 1873, je pomembno vplival na uveljavljanje načel, na katerih temelji tudi socialno podjetništvo danes. Prav zadruga imajo kot ena izmed pravnih oblik socialnega podjetništva edine 140-letno tradicijo delovanja. Nadalje se je socialno podjetništvo uveljavljalo predvsem preko kooperativ in t. i. prijateljskih družb, katerih cilj ni bil zgolj doseganje dobička, temveč zagotavljanje dobrin in storitev na bolj enakopravni in demokratični osnovi.

Tako je v začetku 20. stoletja v Sloveniji že delovala razvejana mreža socialnega podjetništva, ki je vsebovala razna združenja, zadruge, dobrodelne organizacije, sindikate, strokovne organizacije in zveze. Po koncu druge svetovne vojne je z uvedbo novega družbenega sistema prišlo do prekinitve bogate zadružne tradicije. Ohranile so se posamezne oblike zadružnih modelov, med katerimi so najbolj znane kmetijsko-gozdarske zadruge, delovale pa so tudi stanovanjske in obrtne zadruge. S sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu 2011 pa se je uvedel tudi status in register socialnih podjetij, ki ga od leta 2015 vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.<sup>XIII</sup>

Zgodovina socialnega podjetništva v **Združenem kraljestvu** sega vse do leta 1841, ko je bila v mestu Rochdale ustanovljena prva obrtna zadruga. Soočeni s ponarejanjem živil in nepoštenim zaračunavanjem delavcem z utežmi in merami so pionirji iz Rochdala zagotovili kakovost in cenovno primernost. Še pomembneje, razvili so poslovno strukturo, ki je tistim, ki so nakupovali z njimi, omogočala članstvo, na podlagi katerega so si delili dobiček poslovanja. Gre za prakso, ki je še danes prisotna v vsaki zadružni trgovini.

V Združenem kraljestvu je socialno podjetništvo doživelo preporod sredi devetdesetih let, ko so se združile različne organizacije, ki so vključevale zadruge, skupna podjetja podjetniške dobrodelne organizacije in druge oblike socialnih podjetij, katerih skupen namen je bil s pomočjo poslovanja ustvariti družbeno spremembo.

V Združenem kraljestvu je sprejeta, vladno podprta definicija socialnega podjetja, ki jo uporabljajo organi sektorja za socialno podjetništvo, kot je nacionalni organ Social Enterprise UK, osnovana na poročilu Ministrstva za trgovino in industrijo iz leta 2002 »Socialno podjetje: strategija za uspeh«, in socialno podjetje opredeljuje kot »podjetje s prednostno socialnimi cilji, katerega presežki se načelno znova investirajo v ta namen«.

Izvirno uporabo pojma »socialno podjetje« je prvi opisal Freer Spreckley leta 1978 in jo pozneje vključil v publikacijo z imenom Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working, ki je leta 1981 izšla pod okriljem ustanove Beechwood College. V originalni publikaciji je bila s pojmom socialnega podjetja opisana organizacija, ki uporablja družbeno revizijo. Freer je socialno **podjetje opisal kot podjetje, ki je last tistih, ki v njem delajo in/ali prebivajo v danem prostoru, ki se upravlja v skladu z registriranimi socialnimi in komercialnimi cilji in deluje po načelih zadružništva. Običajna praksa je, da »kapital najame delovno silo«, pri čemer ustvarjanje »dobička« prevlada nad katerim koli drugim blagostanjem za podjetje ali delovno silo. V nasprotju s tem je socialno podjetje tisto, kjer »delovna sila najame kapital« s poudarkom na zasledovanju socialnih, okoljskih in finančnih prednosti.**

Pozneje so ta tri področja socialnih, okoljskih in finančnih prednosti, uporabljena za določanje socialnega podjetja, postala znana kot »trojna spodnja meja«.

V britanskem kontekstu socialna podjetja vključujejo skupnostna podjetja, kreditne zadruge, tržne veje dobrodelnih organizacij, podjetja v lasti zaposlenih, kooperative, razvojne sklade, stanovanjska združenja, socialna podjetja za vključevanje na trg dela in sklade za prostočasne aktivnosti.

Po navedbah nacionalnega organa Social Enterprise UK »je v ZK približno 70.000 socialnih podjetij, ki v gospodarstvo Združenega kraljestva prispevajo kar 27 milijard funtov in zaposlujejo okoli milijon ljudi«. V nasprotju s tem vlada Združenega kraljestva navaja oceno, da »je bilo leta 2012 v ZK 283.500 socialnih podjetij. Če upoštevamo napako vzorčenja, jih je bilo med 217.400 in 349.500«.

Kar se tiče rasti v sektorju, je bil med letoma 2006 in 2012 po podatkih vlade Združenega kraljestva zabeležen 1,3-odstotni porast števila MSP-socialnih podjetij. V zadnjih 12 mesecih je 38 odstotkov socialnih podjetij, vključenih v raziskavo, beležilo povečanje prometa, medtem ko je bila v sektorju MSP ta rast 29-odstotna. Več kot polovica (56 %) socialnih podjetij je razvila nov izdelek ali storitev, v sektorju MSP je do tega prišlo 43 odstotkov podjetij. Dve tretjini (63 %) socialnih podjetij napoveduje, da se bo njihov promet v naslednjih dveh do treh letih povečal; kar je skoraj polovica več kot v podjetjih v sektorju MSP (37 %).

#### **Področja razvoja socialnega podjetništva v Bolgariji, Grčiji, Sloveniji in Združenem kraljestvu**

Prihodnja nacionalna politika za spodbujanje socialnega podjetništva v **Bolgariji** predvideva konkretne ukrepe, ki se bodo morali upoštevati ne glede na njihovo vrsto (pravni, finančni, administrativni) in posledično privedi do vzpostavitve naslednjih načel:

- promocija in trajnost;
- enako obravnavanje in zmanjšanje administrativnih obremenitev;
- učinkovitost in uspešnost;
- koordinacija in decentralizacija;
- solidarnost in partnerstvo.

**V Grčiji** strategija, ki jo je predlagalo Ministrstvo za delo, obsega področja, kot so:

- zagotavljanje podpornega okvira in razvoja za združna socialna podjetja (Koin.S.Ep.);
- zagotavljanje potrebnega zagonskega kapitala za podporo združnih socialnih podjetij (Koin.S.Ep.) pri prvih korakih poslovanja;
- razvoj kratkoročnih in dolgoročnih podpornih finančnih storitev za nadaljnje širjenje in razvoj združnih socialnih podjetij (Koin.S.Ep.);
- odpravo pravnih in upravnih ovir in ustvarjanje ugodnih pogojev za razvoj združnih socialnih podjetij (Koin.S.Ep.);
- informiranje lokalnih skupnosti o prednostih socialnega podjetništva;
- razvoj čezmejnih ukrepov za boljšo uporabo izkušenj drugih držav članic.

Obstajajo tri osi izvajanja:

1. os: podpora socialnega gospodarstva z vzpostavitvijo osrednjih in regionalnih podpornih mehanizmov
2. os: finančna podpora s subvencijami za združna socialna podjetja (Koin.S.Ep.)
3. os: finančna orodja za okrepitev in širitev združnih socialnih podjetij (Koin.S.Ep.)

**Zgoraj naštetu še ni bilo izvedeno – izvajanje se še ni začelo.**



**V Sloveniji člen 5 Zakona o socialnem podjetništvu opredeljuje področja in dejavnosti, v katerih se mora udeleževati socialno podjetje. To so:**

- socialno varstvo;
- družinsko varstvo;
- varstvo invalidov;
- znanost, raziskovanje, izobraževanje in vzgoja;
- zagotavljanje in organiziranje mladinskega dela;
- varstvo in promocija zdravja;
- zagotavljanje socialne vključenosti, spodbujanje zaposlovanja in poklicnega usposabljanja oseb, ki so brezposelne ali jim grozi brezposelnost;
- posredovanje zaposlitve osebam iz 6. člena tega zakona, vključno z dejavnostjo zagotavljanja dela takšnih delavcev drugemu delodajalcu;
- ekološka proizvodnja hrane;
- ohranjanje narave, urejanje in varstvo okolja in zaščita živali;
- spodbujanje uporabe obnovljivih virov energije in razvoja zelene ekonomije;
- turizem za osebe, ki jim življenjske razmere onemogočajo ali ovirajo dostop do turističnih storitev na način, ki spoštuje vrednote trajnosti, dostopnosti in solidarnosti (socialni turizem);
- trgovina za socialno ogrožene osebe (socialna trgovina) ter trgovina, ki zagotavlja prodajo proizvodov majhnih proizvajalcev iz gospodarsko najbolj nerazvitih okolij na temelju etičnih, preglednih in enakopravnih poslovnih razmerij med proizvajalci in trgovcem, usmerjenih predvsem v zagotavljanje možnosti pravičnega plačila proizvajalcev in s tem njihovega preživetja (pravična trgovina) ter trgovina s storitvami in proizvodi iz dejavnosti socialnega podjetništva;
- kultura, tehnična kultura in ohranjanje kulturne, tehnične in naravne dediščine;
- amaterski šport in telesna kultura, katere namen je rekreacija in socializacija;
- reševanje in zaščita;
- spodbujanje razvoja lokalnih skupnosti;
- podporne storitve za socialna podjetja. <sup>XIV</sup>

Člen 6 določa tudi posebne pogoje zaposlovanja. V skladu s tem členom socialno podjetništvo vključuje tudi opravljanje drugih dejavnosti, ki niso zgoraj navedene, če se opravljajo z namenom zaposlovanja najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela, ki so:

- invalidi;
- brezposelne osebe s telesnimi ali duševnimi okvarami ali boleznimi, ki imajo zato bistveno manjše možnosti, da se zaposlijo ali ohranijo zaposlitev ali v zaposlitvi napredujejo;
- dolgotrajno brezposelne osebe (24 mesecev ali več);
- brezposelne osebe, ki so t. i. iskalci prve zaposlitve;
- brezposelni, ki so: starejši od 55 let, pripadniki romske skupnosti, mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja, prikrajšane osebe (osebe v času pogojnega odpusta, begunci, odvisniki od alkohola ali drog, brezdomci). <sup>XV</sup>

**V Združenem kraljestvu** je socialno podjetništvo dobro razvito. Po navedbah BBC-ja:

- 57 odstotkov socialnih podjetij za naslednjih 12 mesecev napoveduje rast, medtem ko v sektorju malih in srednje velikih podjetij (MSP) isto napoveduje 41 odstotkov podjetij;
- 39 odstotkov socialnih podjetij deluje v najbolj prikrajšanih skupnostih v Združenem kraljestvu; izmed MSP v takih skupnostih deluje le 13 odstotkov podjetij.

Kljub temu obstajajo izzivi. Največji izziv socialnih podjetij je, da ne pozabijo:

- › kdo so njihove stranke;
- › katere težave skušajo rešiti s poslovanjem.

Vlada Združenega kraljestva se zaveda, da so dobrodelne organizacije, socialna podjetja in prostovoljske organizacije včasih razočarane nad nepotrebnimi birokratskimi postopki ali se soočajo z drugimi težavami, zlasti zato, ker nimajo podpore, ki jo za svoje delo potrebujejo. Zato želijo poenostaviti postopke za ustanovitev in zagon delovanja dobrodelnih organizacij, socialnih podjetij ali prostovoljskih organizacij ter tem organizacijam omogočiti pomoč in podporo, ki jo potrebujejo za svojo rast in uresničevanje svojega pomembnega poslanstva.

Trenutni načrti predvidevajo:

- › odpravo nepotrebnih birokratskih postopkov in izboljšanje ureditve z:
  - › obravnavo ovir in birokracije, zabeleženih v poročilih Red Tape Challenge in Unshackling good neighbours;
  - › uvedbo nove pravne oblike za dobrodelne organizacije, imenovane Charitable Incorporated Organisation (CIO), ki bo poenostavila ustanovitev in delovanje takih organizacij;
  - › uresničevanjem priporočil lorda Hodgsona iz njegovega pregleda Zakona o dobrodelnih organizacijah iz leta 2006.

Poleg tega se izboljšuje podpora za prostovoljske organizacije, organizacije skupnosti in socialna podjetja (VCSE), in sicer s:

- › povečanjem števila prostovoljcev, podpornikov in partnerjev, vključenih v sektor, in okrepljene pomoči pri njihovem prilagajanju na nove izzive s pomočjo programa prestrukturiranja lokalne infrastrukture (Transforming Local Infrastructure), sklada strateških partnerjev in sklada za svetovalne storitve v prehodnem obdobju;
- › osveščanjem o Sporazumu, ki ureja odnose med vlado in organizacijami civilne družbe;
- › podporo za dobrodelne organizacije in socialna podjetja pri iskanju možnosti in sredstev financiranja prek portalov Funding Central in Contracts Finder.

Poleg tega se za sektor VCSE načrtuje podpora za razvoj kompetenc in vodstvenih sposobnosti ter boljše obvladovanje novih priložnosti in tveganj v sektorju, in sicer z:

- › upoštevanjem ocene veščin in vodstvenih kompetenc v sektorju VCSE, ki jo je spomladi leta 2013 pripravila dama Mary Marsh;
- › izvajanjem strokovnih tečajev za pridobivanje komercialnih kompetenc v letu 2013 – s pomočjo sektorja VCSE in zasebnega sektorja – s pomočjo katerih bodo lahko organizacije iz VCSE razvile uporabne komercialne veščine;
- › partnerskim sodelovanjem za podporo digitalnih zmogljivosti sektorja; spodbujanjem organizacij iz sektorja VCSE k uporabi pravic skupnosti – pomoč skupnostim pri tem, da prevzamejo nadzor nad lokalnimi območji.

Iz zgoraj navedenega je očitno, da evropska socialna podjetja delujejo že leta, zares zaživela pa so šele okoli leta 2000, ko so nekatere države članice EU začele uvajati pravne opredelitve in značilnosti »socialnih podjetij«. V Veliki Britaniji morajo na primer podjetja, ki želijo imeti status socialnega podjetja, opravljati »dejavnost s socialnim ciljem, katere večji delež dobička se ponovno vloži v socialno poslanstvo in strukturo«.

Na Finskem se zahteva, da je najmanj 30 odstotkov zaposlenih delavcev invalidov ali dolgotrajno brezposelnih oseb. Socialno podjetje je pojem, ki se bo v prihodnje še širil in razvijal. Trenutno se uporablja za označevanje tistih struktur, organizacij in podjetij, ki opravljajo dejavnost, katere glavni cilj je uresničitev družbenega učinka in reševanje specifičnega družbenega problema. Te vrste dejavnosti lahko delimo na dve skupini:

- I zagotavljanje storitev za ljudi iz prikrajšanih skupin, kot so dostop do stanovanj, zdravstveno varstvo, pomoč za starejše in invalide, varstvo otrok, dostop do zaposlitve in izobraževanj;
- II proizvodnja dobrin ali storitve s socialnim ciljem, ki vključujejo socialno in poklicno integracijo s pomočjo instrumentov za zaposlovanje ljudi iz prikrajšanih skupin, konkretneje zaradi neustrezne usposobljenosti ali socialnih oziroma strokovnih težav, posledica katerih sta izključenost in pottisnjenost na rob družbe.

**Analiza potreb, ki je bila v okviru projekta izvedena v sodelujočih državah, je osvetlila bistvene razlike med Združenim kraljestvom in ostalimi državami. V Združenem kraljestvu ima socialno podjetništvo desetletno tradicijo in predstavlja realno in neodvisno poslovno enoto. Po drugi strani pa so v Bolgariji, Grčiji in Sloveniji socialna podjetja šele v začetni fazi razvoja, vloga države v razvoju socialnega podjetništva pa prevladuje nad pobudo trga. V teh državah je očitno, da mladi potrebujejo več informacij in usposabljanj o razvoju svojih podjetniških veščin in veščin vodenja socialnega podjetja. Za pripravo ustreznih orodij bi bilo smiselno črpati iz dobrih praks Združenega kraljestva, ki jih je treba prikrojiti ustreznim nacionalnim kontekstom ostalih držav.**

# PODJETNIŠKE KOMPETENCE

Podjetništvo je kompleksna in zahtevna dejavnost. Razvija se dinamično in hitro in vase posrka vse, ki želijo na tem področju ustvariti uspešno kariero. Družbeno odgovoren podjetnik ni običajen poslovnež. Poleg vodstvenih in drugih sposobnosti mora obvladati še druga posebna znanja in veščine. Biti družbeno odgovoren podjetnik pomeni biti podjetnik v vseh pogledih in še več.

Ko govorimo o družbeno odgovornih podjetnikih (ali osebu in upraviteljih, ki delujejo v/upravljajo družbeno odgovorna podjetja), ne smemo pozabiti, da se ta skupina pri premagovanju preprek sooča s prav posebnimi izzivi in potrebami, kot so:

- slaba vidnost in prepoznavnost sektorja; kot največja ovira se navaja nerazumevanje pojmov, kot so socialno podjetje, družbeno odgovorno podjetje, podjetje z družbenim učinkom ipd. ;
- ovire v obliki obstoječih pravnih in regulativnih okvirov;
- omejena finančna sredstva, kar pomeni slabo razvite sheme finančne podpore v državah EU; otežen dostop do trgov;
- pomanjkanje podporne strukture za podjetja in njihov razvoj, pomanjkanje usposabljanj in razvoja
- delovne sile, npr. v obliki inkubatorjev, mentorstva in programov usposabljanja, pomanjkanje podpore za naložbe itd.;
- neobstoj običajnih mehanizmov za učinkovito merjenje in prikazovanje družbenega učinka za pritegnitev vlagateljev/strank in javnega mnenja.

Če upoštevamo vse zgoraj navedeno, je jasno, da mora imeti družbeno odgovoren podjetnik ne samo zelo dobre vodstvene sposobnosti, temveč tudi druge spodaj opredeljene veščine, ki so nujne za delovanje v svetu, ki se žene zgolj za dobičkom. Zato se pogosto zahteva visoka raven profesionalnosti. Družbeno odgovoren podjetnik mora biti predvsem »vodja skupnosti«, ki zna biti pozoren na potrebe okolja, nove priložnosti ter vzpostavljanje integriranih omrežij in partnerstev z namenom.<sup>XVI</sup>

Poslanstvo družbeno odgovornega podjetnika je usmerjati (ne samo upravljati) organizacijo v razvoj, ki je skladen s cilji, zapisanimi v njenem poslanstvu, zagotoviti kakovostno zaposlovanje (znotraj organizacije), odločno ukrepati v dobro skupnosti (zunaj organizacije), sektorja ali uporabe storitev, določenih v njenem obsegu delovanja. To terja več kot le tehnična znanja; oseba mora biti sposobna »videti v prihodnost«, izkoristiti priložnosti, uresničevati ideje. Družbeno odgovoren podjetnik je več kot le vodja, biti mora pionir.

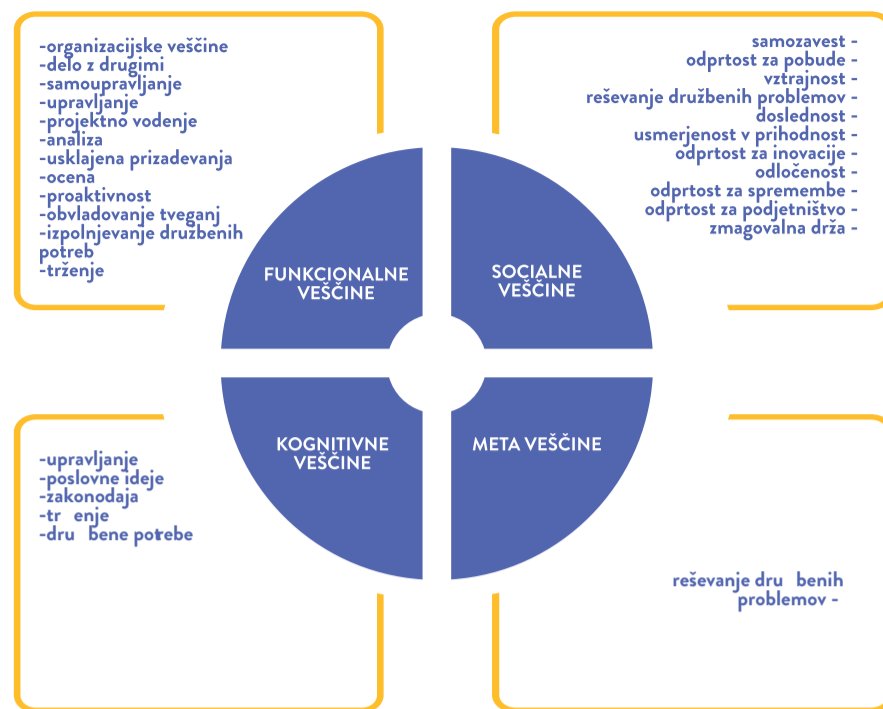
Ko govorimo o **splošnem znanju** družbeno odgovornega podjetnika ali vodje, lahko izhodišča najdemo na najrazličnejšem področjih. Ta lahko obsegajo finančno ekonomijo, poslovno upravljanje, upravljanje človeških virov, trženje (tudi s pomočjo družbenih medijev), pravo, sociologijo, računovodstvo, matematiko, jezike itd. Vsa ta znanja mu lahko pomagajo pri poslovanju in upravljanju sredstev (upravljanje človeških virov, financiranja, načrtovanje poslovanja in organizacija podjetja, osnove gospodarstva in financ, sposobnosti izvajanja tržnih raziskav, poslovno načrtovanje in teorije, trženje).

Tudi veščine, ki jih mora imeti ali gojiti družbeno odgovoren podjetnik/vodja, obsegajo tako **veščine** upravljanja kot tudi socialne veščine, na primer komunikacijo (veščine predstavljanja in pogajanja), upravljanje z denarjem, mreženje, vodenje, reševanje problemov, timsko delo, veščine sodelovanja, kreativnost in kreativno mišljenje, prepoznavanje priložnosti, veščine poslušanja, odločanja, zbiranja sredstev, obvladovanje stresa in časovno upravljanje, poslovno načrtovanje, sočutje, individualen pristop, proaktiven pristop.

Vse zgoraj navedene lastnosti pa nimajo nobenega učinka, če jih ne spremljata vlogi ter položaju primeren **odnos** in dojemanje, ki odražata podjetnikov pogled na svet in njegove vrednote. Zato morajo biti družbeno odgovornemu podjetniku/vodji lastni tudi: potrpežljivost in strpnost, zdrava tekmovalnost, empatija, čustvena in socialna inteligenca, skupnostne vrednote, optimizem, pozitivno mišljenje, moralna načela, podjetniška kultura, deljenje znanja/izkušenj/idej, prostovoljski duh, zavedanje o humanitarnih, ekoloških in okoljskih težavah, vseživljenjsko učenje itd.

Inštitut Transformative Action Institute (TAI) že zadnjih šest let izvaja program, v katerem se udeleženci naučijo veščin za socialne podjetnike; na osnovi poglobljenega preučevanja socialnih inovatorjev so prepoznali sedem kompetenc, ki so ključnega pomena za uspeh:

1. Vodstvenost: ljudje, ki prevzemajo pobudo in ukrepajo z namenom reševanja težav (se ne pritožujejo nad trenutnim stanjem).
2. Optimizem: to so ljudje, ki verjamejo, da lahko uresničijo drzno vizijo, tudi kadar mnogi dvomijo vanje. Imajo trdno zaupanje v lastne sposobnosti in so prepričani, da je spreminjanje okoliščin v njihovih rokah.
3. Odločenost: gre za kombinacijo vztrajnosti, strasti in trdega dela – za nepopustljivo težnjo po doseganju ciljev, popolno predanost doseganju nalog.
4. Nepopustljivost ob soočenju s težavami, ovirami, izzivi in neuspehi: ko stvari propadejo, se hitro prilagodijo novim okoliščinam in najdejo pot do rešitve. Neustrašni so tudi med najhujšimi viharji. Neuspeh vidijo kot dragoceno učenje.
5. Kreativnost in inovativen duh: to so ljudje, ki prepoznajo nove priložnosti in razmišljajo drugače od večine. Opazijo povezave in vzorce tam, kjer si jih drugi le stežka predstavljajo.
6. Empatičnost: ljudje, ki so se sposobni vživeti v vlogo drugih in videti stvari s stališča drugih; to je ena od najbolj dragocenih značilnosti za razumevanje potreb tistih, v dobro katerih delujejo.
7. Čustvena in socialna inteligenca: to so ljudje, ki se z lahkoto povežejo z drugimi in ustvarjajo trdne medosebne odnose.



Slika 3: Prikaz ključnih kompetenc socialnih podjetnikov XVII

## PROJEKTNI PARTNERJI O KOMPETENCAH DRUŽBENO ODGOVORNEGA PODJETNIKA

Septembra 2016 so partnerji projekta Evropski HUB model za družbeno odgovorne mlade podjetnice in podjetnike organizirali tedensko usposabljanje za udeležence z različnih strokovnih področij. Na vprašanje o tem, katere kompetence mora po njihovem mnenju imeti družbeno odgovoren podjetnik, so našli naslednje kategorije in kombinacije veščin ter sposobnosti:

### VREDNOTE:

Potrpežljivost, ambicioznost, nepopustljivost, samozavest, neodvisnost, kreativnost, socialni čut, odprtost, transparentnost, raznolikost, integriteta, sočutje, solidarnost, človečnost, odkritost, motivacija, močna moralna načela.

### ZNANJE:

Poznavanje pravnih okvirov, gospodarstva, osnov računovodstva, sposobnost vodenja tržnih raziskav, poznavanje družbeno-gospodarsko-političnega okolja, splošnih vidikov upravljanja podjetij, osnov financiranja ter notranje organizacije podjetij.

### VEŠČINE:

Digitalne veščine, jeziki (tuji in nacionalni), pogajalske, analitične, predstavitvene in organizacijske veščine, sposobnosti poslovnega načrtovanja, upravljanja sredstev, tehnične veščine, veščine pisanja, jezikovna in matematična pismenost, splošno upravljanje podjetij.

### KOMPETENCE:

Aktivno poslušanje, komunikacija, izvajanje predstavitev, podjetništvo, reševanje problemov, obvladovanje stresa, kreativnost, večopravilnost, potrpežljivost, skupinsko delo, sodelovanje, vodstvenost, podjetniška inteligentnost, kritično mišljenje, prevzemanje pobud, samorefleksija, uporaba družbenih medijev.

Zgoraj našete lastnosti temeljijo na realnih okoliščinah in srečanjih z uspešnimi družbeno odgovornimi podjetniki iz partnerskih držav (Združeno kraljestvo, Slovenija, Bolgarija in Grčija) ter kompetencah, ki jim služijo pri vsakodnevem poslovanju in upravljanju človeških virov.

# POTI USPOSABLJANJA

V neprofitnem sektorju smo bili zlasti v preteklosti pogosto priča »samoukom«, ki so začeli na najnižji ravni (kot prostovoljci, aktivni člani itd.), nato pa s pomočjo internih usposabljanj in »usposabljanj na delu« postopoma napredovali in prevzeli položaje vodij. Vendar pa je bilo v zadnjih nekaj letih moč opaziti premik na področju učenja vodenja v neprofitnem sektorju. Zasedati je vse več strukturiranih načinov učenja vodenja, ki ne obsegajo več le učenja voditeljskih veščin v profitnem sektorju, temveč se osredotočajo tudi na pridobivanje veščin za vodenje neprofitnih organizacij. Slednje je moč najti tako v sferi formalnega (razni predmeti na fakultetah) kot tudi neformalnega izobraževanja (razna usposabljanja).

Področje izobraževanja in usposabljanja vodij v neprofitnem sektorju, katerih večine bi morali prevzeti tudi družbeno odgovorni podjetniki z neprofitno dejavnostjo, se torej sooča s številnimi novimi izzivi. Razviti je torej treba nove, prilagodljive in mešane metode učenja ter posebne modele, prilagojene neprofitnemu, in si ne samo izposojati modele iz profitnega sektorja, saj se na ta račun organizacije z neprofitno dejavnostjo obravnavajo bolj kot uporabniki orodij in ne kreatorji izobilja in družbenega kapitala. Za precejšen del sektorja družbeno odgovornega podjetništva bo bistvenega pomena razvoj novih struktur za zagotavljanje participacije, demokracije in enakosti. Razvoj se bo moral prilagoditi ne samo manjšim neformalnim skupinam, temveč tudi večjim, kompleksnejšim organizacijam. V zvezi s tem bi na odločitve organizacij v razvijajočem se sektorju lahko pozitivno vplivali modeli življenjskega cikla, ki nudijo različne scenarije strateškega razvoja, kot tudi avtonomne podporne agencije, ki bi delovale vzporedno s širšimi mrežami in regionalnimi pobudami za podporo.

Obstajajo posebne veščine družbeno odgovornih podjetnikov, ki bi se morale razvijati na usposabljanjih: mednarodne izkušnje, razvoj odnosov s profitnimi družbami, organizacija in upravljanje kadrov, ki delajo v družbeno odgovornem podjetju. Zato si je treba prizadevati za kakovost ponudbe. Solidno in kakovostno usposabljanje se uporabi za osnove in vključuje veliko prakse znotraj družbeno odgovornih podjetij. Usposabljanje mora vključevati napredne modele upravljanja, osnovane na mednarodnih standardih, in se od splošnega premakniti k profesionalizaciji (o čemer obstaja široko soglasje) na področju upravljanja rezultatov, razvoja vodstvenih spretnosti in učinkovitih oblik korporativnega upravljanja, zlasti v odnosih med vodjo in upravitelji.

Partnerji projekta so izdelali in ob koncu tega dokumenta pripeli tri programe delavnic, ki naj bi ponudnike usposabljanj opremili z dodatnimi orodji za delo. Programi usposabljanja ciljajo na:

- mlade, ki niso zaposleni, se ne izobražujejo ali usposabljujejo;
- dijake srednjih šol;
- mladinske delavce.

Programi usposabljanja so namenjeni potencialnim družbeno odgovornim podjetnikom ter tudi mladinskim delavcem, ki delajo z mladimi, ki si želijo zagnati svoja podjetja.

# SEZNAM STORITEV HUB-A

Z namenom zagotavljanja kakovostnih storitev za mlade ter skladnosti HUB-a s smernicami za podjetniška podpora okolja smo pripravili uporabne informacije in sestavili seznam storitev, ki omogočajo vzpostavitev in vodenje HUB-a. Sestavljen je iz smernic za oblikovanje stabilne infrastrukture in vsebinskega programa.

Mnoge organizacije pri zagonu podpornih podjetniških okolji dajejo prednost uporabnosti fizičnega prostora, toda kar je dejansko najpomembnejše, je ustvarjanje skupnosti – skupnosti članov, ustvarjalcev programa, podpornikov ter lokalnih in nacionalnih organov. Takšna skupnost se lahko oblikuje le, če HUB umestite v lokalni ekosistem. Namesto da uvedete povsem nov koncept, analizirajte lokalno mikrookolje, identificirajte potrebe in ustvarite tisto, kar okolje potrebuje. S pomočjo komunikacijskih kampanj dajte ljudem iz lokalne skupnosti možnost, da spregovorijo in izrazijo svoje potrebe. Če ponudite storitve, ki jih lokalna skupnost resnično potrebuje, jih bodo ljudje sprejeli, se pridružili pobudi in podprli HUB (tudi finančno). Ni treba, da je vaš začetek povsem neodvisen; poiščite že obstoječe kreativne start-up skupnosti in jih povabite k sodelovanju. Bistveno je, da svoje člane poznate. Začnite z organiziranjem niza neformalnih dogodkov v javnih prostorih. Če je udeležba na teh dogodkih dobra in konstantna, lahko začnete iskati lasten prostor in obiskovalce povabite, da postanejo člani HUB-a.

Ko iščete predavatelje in mentorje, ki bodo soustvarjali programe, iščite med lokalnimi ljudmi. Poskusite se povezati z obstoječimi poslovnimi klubi in drugimi organizacijami.

Pri sodelovanju z lokalnimi in nacionalnimi organi je dobro oblikovati Memorandum o sodelovanju, v katerem se vsi zavežete k temu, da boste po najboljših močeh širili vrednote družbeno odgovornega podjetništva. Bodite čim bolj natančni. Poskusite uresničiti čim več konkretnih in podrobnih predlogov, ukrepov in obveznosti vseh strani. Zavedajte se, da lahko javni organi pomagajo pri postavitvi osnovne infrastrukture. Poleg tega lahko ti od družbeno odgovornih podjetij kupujejo izdelke in/ali storitve.

## Infrastrukturne smernice za razvoj HUB-a

5 PRVIN USPEHA	RAZLAGA	PODROBNOSTI
Fizična infrastruktura	Infrastruktura mora zagotavljati dobrobit uporabnikov. Biti mora čim bolj neformalna, enostavna za uporabo in cenovno dostopna. Spodbuja naj kreativnost.	<b>Lokacija:</b> Lokacija HUB-a je ena od najpomembnejših stvari. Pogosto je ravno lokacija ključni dejavnik za uspeh. Zagotovite predvsem enostavno dostopnost, če je mogoče, naj bo to pritlična stavba, kjer je veliko naravne svetlobe in v bližini katere so zagotovljene dobre prometne povezave – lokacija v bližini javnega prometa.  Ureditev: priporočeno je, da je prostor razdeljen na dve ločeni enoti:  <b>Prva enota: PROSTOR ZA DRUŽENJE:</b> je odprt prostor, namenjen medsebojni interakciji. Ta prostor se uporablja tudi za dogodke. Vključuje:



- udobno pohištvo;
- veliko zložljivih stolov (za dogodke);
- oder;
- prenosnik, projektor, mikrofon, zvočnike;
- kuhinjo s hladilnikom in kavarno z odlično kavo;
- sanitarije;
- parkirni prostor;
- ločeno pisarno za individualno poslovno svetovanje;
- gostitelja – »povezovalca« – ki organizira različne aktivnosti (hitre poslovne zmenke, skupnostna kosila itd.), s pomočjo katerih se ljudje povežejo;
- programskega vodjo;
- osebje za čiščenje.

**Druga enota: PROSTOR ZA SO-DELO (angl. coworking):** to je prostor, namenjen delu in tistim članom, ki so že zagnali svoje podjetje. Dobro je, da je ločen od prostora za druženje; lahko je zasnovan kot odprt prostor ali skupek ločenih manjših pisarn. Vključevati mora:

- brezžični internet, mize, stole in priključke;
- ločeno sejno sobo z LCD-zaslonom, s samostoječo flipchart tablo in belimi magnetnimi tablami;
- prostor za skype/telefonske pogovore;
- delavnico z osnovnimi rokodelskimi pripomočki, video opremo;
- tiskalnik in optični čitalec;
- osebje za čiščenje.

## Človeška infrastruktura

Jedro vsakega HUB-a so njegovi uporabniki/člani. Seveda so pomembni tudi ustanovitelji HUB-a, toda brez zadostnega števila uporabnikov je HUB brez pomena. Kako privabiti uporabnike in jih povezati v skupnost, je najtežja naloga vsakega vodstva. Zavedajte se, da se skupnost tvori zelo počasi in je velikokrat nestabilna.

HUB sestavljajo:

**1. člani HUB-a:** ko vabite člane in gradite skupnost, se morate osredotočiti na dve stvari:

- **transparentnost** - skupnost se vedno gradi na zaupanju in transparentnost je temelj zaupanja
- **jasno in intenzivno izražanje poslanstva HUB-a** - člani si morajo biti na jasnem o tem, kaj članstvo prinaša.

**2. upravljavci HUB-a:** za nemoteno in učinkovito delovanje morate zagotoviti naslednje:

Gostitelj	Delo gostitelja vključuje skrb za prostor in sodelovanje pri vseh dejavnostih ter prizadevanjih za vzpostavitev skupnosti.
Povezovalec skupnosti	Delo povezovalca vključuje dobro poznavanje članov skupnosti, njihovih ponudb in potreb ter spodbujanje njihovega povezovanja, kjer je to primerno.
Upravitelj	Upravitelj nosi celotno odgovornost za upravljanje okolja, ekosistema in izkušenj.

		<table border="1"> <tr> <td>Programski vodja</td> <td>Delo programskega vodje obsega oblikovanje in snovanje aktivnosti ter dogodkov, ki predstavljajo dodano vrednost za skupnost.</td> </tr> <tr> <td>Moderator</td> <td>Skupini ljudi pomaga pri razumevanju njihovih skupnih ciljev in jim nudi podporo pri oblikovanju načrta za doseg teh ciljev.</td> </tr> <tr> <td>Ilustrator</td> <td>Oseba, ki riše in ustvarja slike, prek katerih se predstavi ideja, sporočilo ali dogodek.</td> </tr> <tr> <td>Komunikator</td> <td>Splošna odgovornost za vse komunikacijske elemente HUB-a.</td> </tr> <tr> <td>Tržnik</td> <td>Delo tržnika zajema promocijo in prodajo izdelkov ali storitev. vključuje tržne raziskave in oglaševanje.</td> </tr> <tr> <td>Oblikovalec</td> <td>Oseba, ki začrta podobo ali potek nečesa pred samo realizacijo tega.</td> </tr> <tr> <td>Svetovalci</td> <td>Izkušeni in zanesljivi svetovalci, ki nudijo strokovno mentorstvo članom HUB-a.</td> </tr> <tr> <td>Vrstniki</td> <td>Drugi člani skupnosti</td> </tr> <tr> <td>Čistilec</td> <td>Skrbi za urejenost prostora</td> </tr> <tr> <td>Izkušeni podjetniki</td> <td>Osebe, ki vodijo podjetja, prevzemajo finančna tveganja in predvidoma ustvarjajo dobiček.</td> </tr> <tr> <td>Natakarji</td> <td>Odgovorni so za gostovanje, pripravo pijač ter upravljanje kavarniškega prostora.</td> </tr> <tr> <td>Organizator dogodkov</td> <td>Organizator dogodkov uporabnikom pomaga pri določanju obsega dogodka – splošnega namena, števila udeležencev, datuma in časa.</td> </tr> <tr> <td>Koordinator partnerstev</td> <td>Koordinator partnerstev je oseba, ki je odgovorna za snovanje partnerstev in priložnosti za delo z zunanjimi deležniki.</td> </tr> </table>	Programski vodja	Delo programskega vodje obsega oblikovanje in snovanje aktivnosti ter dogodkov, ki predstavljajo dodano vrednost za skupnost.	Moderator	Skupini ljudi pomaga pri razumevanju njihovih skupnih ciljev in jim nudi podporo pri oblikovanju načrta za doseg teh ciljev.	Ilustrator	Oseba, ki riše in ustvarja slike, prek katerih se predstavi ideja, sporočilo ali dogodek.	Komunikator	Splošna odgovornost za vse komunikacijske elemente HUB-a.	Tržnik	Delo tržnika zajema promocijo in prodajo izdelkov ali storitev. vključuje tržne raziskave in oglaševanje.	Oblikovalec	Oseba, ki začrta podobo ali potek nečesa pred samo realizacijo tega.	Svetovalci	Izkušeni in zanesljivi svetovalci, ki nudijo strokovno mentorstvo članom HUB-a.	Vrstniki	Drugi člani skupnosti	Čistilec	Skrbi za urejenost prostora	Izkušeni podjetniki	Osebe, ki vodijo podjetja, prevzemajo finančna tveganja in predvidoma ustvarjajo dobiček.	Natakarji	Odgovorni so za gostovanje, pripravo pijač ter upravljanje kavarniškega prostora.	Organizator dogodkov	Organizator dogodkov uporabnikom pomaga pri določanju obsega dogodka – splošnega namena, števila udeležencev, datuma in časa.	Koordinator partnerstev	Koordinator partnerstev je oseba, ki je odgovorna za snovanje partnerstev in priložnosti za delo z zunanjimi deležniki.
Programski vodja	Delo programskega vodje obsega oblikovanje in snovanje aktivnosti ter dogodkov, ki predstavljajo dodano vrednost za skupnost.																											
Moderator	Skupini ljudi pomaga pri razumevanju njihovih skupnih ciljev in jim nudi podporo pri oblikovanju načrta za doseg teh ciljev.																											
Ilustrator	Oseba, ki riše in ustvarja slike, prek katerih se predstavi ideja, sporočilo ali dogodek.																											
Komunikator	Splošna odgovornost za vse komunikacijske elemente HUB-a.																											
Tržnik	Delo tržnika zajema promocijo in prodajo izdelkov ali storitev. vključuje tržne raziskave in oglaševanje.																											
Oblikovalec	Oseba, ki začrta podobo ali potek nečesa pred samo realizacijo tega.																											
Svetovalci	Izkušeni in zanesljivi svetovalci, ki nudijo strokovno mentorstvo članom HUB-a.																											
Vrstniki	Drugi člani skupnosti																											
Čistilec	Skrbi za urejenost prostora																											
Izkušeni podjetniki	Osebe, ki vodijo podjetja, prevzemajo finančna tveganja in predvidoma ustvarjajo dobiček.																											
Natakarji	Odgovorni so za gostovanje, pripravo pijač ter upravljanje kavarniškega prostora.																											
Organizator dogodkov	Organizator dogodkov uporabnikom pomaga pri določanju obsega dogodka – splošnega namena, števila udeležencev, datuma in časa.																											
Koordinator partnerstev	Koordinator partnerstev je oseba, ki je odgovorna za snovanje partnerstev in priložnosti za delo z zunanjimi deležniki.																											
Namenska infrastruktura	<p>Pri namenski infrastrukturi gre za neotipljiv, toda ključen element za razvoj HUB-a – običajno temu pravimo duh in vrednote. To je razlog za obstoj HUB-a in razlog, zaradi katerega želijo biti ljudje vanj vključeni. Gre za element poslanstva, ki je osrednjega pomena pri</p>	<p>Namenska infrastruktura bo rasla in se razvijala skupaj s HUB-om – gre za določene dejavnike, ki morajo biti dobro premišljeni in upoštevani, da bo lahko HUB odražal in zadovoljil potrebe ljudi, zaradi katerih obstaja.</p> <table border="1"> <tr> <td>Strast</td> <td>Močno čustvo</td> </tr> <tr> <td>Osredotočenost</td> <td>Stanje ali lastnost jasne opredelitve vizije.</td> </tr> <tr> <td>Vrednote</td> <td>Načela ali pravila vedenja; posameznikova presoja o tem, kaj je v življenju pomembno.</td> </tr> <tr> <td>Transparentnost</td> <td>Odkritost, jasnost in poštenost na vseh področjih.</td> </tr> </table>	Strast	Močno čustvo	Osredotočenost	Stanje ali lastnost jasne opredelitve vizije.	Vrednote	Načela ali pravila vedenja; posameznikova presoja o tem, kaj je v življenju pomembno.	Transparentnost	Odkritost, jasnost in poštenost na vseh področjih.																		
Strast	Močno čustvo																											
Osredotočenost	Stanje ali lastnost jasne opredelitve vizije.																											
Vrednote	Načela ali pravila vedenja; posameznikova presoja o tem, kaj je v življenju pomembno.																											
Transparentnost	Odkritost, jasnost in poštenost na vseh področjih.																											

	<p>ustvarjanju gibanja in omogočanju mladim, da postanejo nosilci sprememb v svojem gospodarstvu in okolju.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="911 296 1146 406">Cilji</td> <td data-bbox="1146 296 1739 406">Predmet posameznikovih ambicij oz. prizadevanj; zelen rezultat.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 406 1146 515">Gonila</td> <td data-bbox="1146 406 1739 515">Motivacijski dejavniki.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 515 1146 666">Vizije</td> <td data-bbox="1146 515 1739 666">Potencialna in ciljna usmeritev.</td> </tr> </table>	Cilji	Predmet posameznikovih ambicij oz. prizadevanj; zelen rezultat.	Gonila	Motivacijski dejavniki.	Vizije	Potencialna in ciljna usmeritev.
Cilji	Predmet posameznikovih ambicij oz. prizadevanj; zelen rezultat.							
Gonila	Motivacijski dejavniki.							
Vizije	Potencialna in ciljna usmeritev.							
<p>Finančna infrastruktura</p>	<p>Za dolgoročni razvoj HUB-a je potreben učinkovit in stabilen model financiranja.</p>	<p>Na voljo je več možnih modelov/virov financiranja HUB-a.</p> <p><b>Javno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>javna naročila</b> od države ali občine (javni razpisi in sklepanje neposrednih pogodb) kot del javnih storitev na področju promocije podjetništva, kreativnosti, mreženja in integracije;</li> <li>• <b>nepovratna sredstva in subvencije.</b></li> </ul> <p><b>Zasebno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>pristojbine, ki vključujejo članarine</b> – oblikuje se lahko več oblik članarin. Od osnovnih, ki omogočajo samo udeležbo na dogodkih, pa do naprednega članstva, ki vključuje tudi uporabo prostora za so-delo in udeležbo v vseh programih;</li> <li>• <b>zasebne naložbe</b> – zasebni vlagatelji financirajo delovanje HUB-a, da pridejo v stik z nadarjenimi posamezniki, nadarjenimi skupinami in potencialnimi poslovnimi idejami, v katere vlagajo. Tako HUB postane okolje, kjer se razvija vrhunsko osebje;</li> <li>• <b>lokalne platforme množičnega financiranja</b> – ustvarite lahko svojo lastno platformo in v njej objavite kampanjo za množično financiranje ter platformo ponudite članom HUB-a ali pa uporabite obstoječo platformo (če je na voljo);</li> <li>• <b>tržna dejavnost;</b></li> <li>• <b>prihodki od najemnin;</b></li> <li>• <b>sponzorstva;</b></li> <li>• <b>donacije;</b></li> <li>• <b>drugo – vključno s prostovoljnimi in stvarnimi prispevki.</b></li> </ul>						
<p>Programska infrastruktura</p>	<p>Programska infrastruktura je zaradi svoje kompleksnosti podrobno opisana v ločenem razdelku.</p>							



Image 1: HUB



Image 2: HUB

## Programske smernice za razvoj HUB-a

STOPNJA RAZVOJA IDEJE	PODROBNOSTI
Ideja	<p>Na tej stopnji je treba člane spodbuditi, da začnejo opazovati svoje okolje, poskusijo zaznati probleme ljudi in družbe ter najti poslovne ideje, ki temeljijo na rešitvah.</p> <p>Organizirajte motivacijske dogodke, na katere povabite uspešne podjetnike, ki bodo predstavili svojo izkušnjo in predali sporočilo, da je uspeh mogoče doseči. Primeren dogodek v tej fazi je na primer format dogodka tipa TEDx. Voden pogovor naj obravnava npr. vprašanja »V kakšnem svetu želim živeti?«, »Kaj je treba spremeniti, da bomo to dosegli?« ali pa »Če bi lahko spreminjal svet, bi ...«. Uporabite dizajnersko, lateralno in ustvarjalno mišljenje ter udeležence spodbudite h komuniciranju, izmenjavi mnenj in sodelovanju.</p>
Zagon	<p>V tej fazi se je treba intenzivno posvetiti tistim članom, ki so v procesu iskanja in ustvarjanja svoje poslovne ideje. Svetovalci HUB-a naj članom nudijo informacije o naslednjih temah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kako pripraviti poslovni načrt;</li> <li>• o davkih in drugih pravnih zahtevah;</li> <li>• o vrstah podjetij;</li> <li>• o pogojih za ustanovitev podjetja;</li> <li>• o pogojih za pridobitev statusa socialnega podjetja;</li> <li>• o priložnostih financiranja.</li> </ul>
Vzpostavitev	<p>Člani (posamezniki ali skupine), ki se odločijo razvijati svojo poslovno idejo in že imajo prototip, vstopijo v 3. fazo: »Vzpostavitev«. Na tej stopnji je treba zanje organizirati poslovno akademijo. Tvorijo več poglobljenih delavnic:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delavnica o »načelu vitkega inoviranja«</li> </ul> <p>Vsebina: spoznavanje osnovnih načel vitkega inoviranja, priprava prvega osnutka poslovnega modela, priprava vprašalnika o naslovljenem problemu, priprava vprašalnika o predlagani rešitvi, snovanje načrta testiranja (uporabe vprašalnika).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delavnica o razumevanju družbenega in okoljskega vpliva</li> </ul> <p>Vsebina: spoznavanje različnih orodij, ki podjetnikom pomagajo oceniti njihov pozitivni vpliv na družbo in okolje. Na osnovi teh orodij si družbeno odgovorni podjetniki oblikujejo lastne ključne metrike, ki so jim v pomoč pri oceni pozitivnega učinka.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delavnica o pripravi učinkovitih načrtov trženja</li> </ul> <p>Vsebina: spoznavanje osnov trženja in nato odgovarjanje na vprašanja, kot so: Kakšna je podoba moje blagovne znamke? Prek katerih komunikacijskih kanalov bom promoviral svoje socialno podjetje? Kako bom pritegnil potencialne stranke? Kako bom vzdrževal odnose s svojimi strankami? Kakšna je moja strategija dodatne prodaje (upsell)?</p>

- Delavnica o postopku prodaje

Vsebina: spoznavanje osnovnih načel prodaje, oblikovanje lastnega vodiča za osebno prodajo v štirih korakih in vodiča v štirih korakih za prodajo prek spletne trgovine.

- Delavnica na temo hitre predstavitve poslovne ideje (angl. pitching)

Vsebina: značilnosti 180-sekundne predstavitve z devetimi prosojnicami, priprava in izvedba predstavitve lastne poslovne ideje.

- Delavnica o financah in vlaganju

Vsebina: kako pripraviti finančni načrt in mu slediti, spoznavanje različnih virov financiranja, oblikovanje lastnega finančnega načrta in strategije financiranja.

- Delavnica o mednarodnem trgovanju

Vsebina: spoznavanje učinkovitega pristopa k tujim trgom, oblikovanje strategij za vstop na tuje trge (katere trge in na kakšen način).

VSAKA DELAVNICA PRINESE TUDI DOMAČO NALOGO!

TRAJANJE IN POGOSTOST DELAVNIC: 4 ure – enkrat tedensko.

Rast

Ko člani HUB-a pričnejo s poslovanjem – prodajo izdelkov in storitev, vstopijo v fazo rasti. Na tej stopnji je treba organizirati naslednje aktivnosti:

**DEMONSTRACIJSKI DNEVI:** dogodki, na katerih člani sebe in svoje delo predstavijo širšemu občinstvu, potencialnim vlagateljem in medijem.

**PROGRAM USPOSABLJANJA:** intenzivne delavnice in individualno usposabljanje, namenjeno osebni rasti, razvoju osebnega poslanstva in vizije, obvladovanju stresa, strahu in drugih čustvenih ovir, izboljšanju čustvene inteligence, delovne učinkovitosti in časovnega upravljanja. Delavnice izvajajo psihologi in osebni trenerji.

**KLUB POSLOVNIH ANGELOV:** združenje, ki ga tvori dostopna skupina uspešnih podjetnikov iz lokalnega okolja, ki so pripravljene biti mentorji članom HUB-a. To so lahko vlagatelji v družbeno odgovorna podjetja, ki lahko članom HUB-a predstavijo potencialne stranke iz svoje mreže poznanstev.

**UDELEŽBA NA KONFERENCAH VLAGATELJEV:** člani morajo čim pogosteje obiskovati konference vlagateljev po vsem svetu. To je najlažji način za pridobivanje investicij. HUB lahko pri tem nudi podporo pri zbiranju povabil, postopku prijave in logistiki.

Trajnost

Ta faza je ključna za dolgoročno učinkovitost novoustanovljenega podjetja. Družbeno odgovorna podjetja vstopijo v to fazo, ko najdejo svoj model poslovanja, osvojijo trg, dosežejo stabilnost strukture in so se pripravljene z novimi produkti širiti na nove trge. Podprete jih lahko z razširjanjem znanja o:

- upravljanju sodelavcev in talentov;
- zaposlovanju novih sodelavcev in iskanju talentov;
- vodenju;
- odločanju;
- operativni učinkovitosti;
- mednarodnem trgovanju.



Image 3: Workshop



Image 4: Workshop

# STORITVE HUB-A IN PREGLED STANDARDA KAKOVOSTI

Kot že predhodno opisano, je cilj projekta Evropski HUB-model za družbeno odgovorne mlade podjetnice in podjetnike razviti podporne mehanizme za vzpostavitev, vzdrževanje in razvoj t. i. HUB-a (samostojno ali v sklopu že obstoječe mladinske organizacije), ki mladim daje podporo in omogoča usposabljanja, potrebna za razvoj in realizacijo družbeno odgovornih podjetniških idej. Ta razdelek zato opisuje pregled standarda kakovosti, ki omogoča samoocenjevanje vzpostavljenih programov in storitev. V pomoč naj bo pri spremljanju in vrednotenju delovanja HUB-a z namenom zagotavljanja kakovostne storitve in skladnosti izvajanja programa HUB-a z načrtanimi smernicami.

## Postopek

Pregled standarda kakovosti, ki ga predlagamo, je osnovan na dveh metodah:

- Metoda štirih prvin – 4P: metoda zajema kontrolni seznam osnovnih elementov, ki jih običajno nudijo uspešni HUB-i.
- Metoda treh vprašanj 3V: metoda zajema postopek vrednotenja s pomočjo treh ključnih vprašanj.

Metodi 4P in 3V temeljita na izkušnjah ob ustanavljanju Impact HUB-a v Birminghamu, 10-letnem vodenju poslovnega inkubatorja in pospeševalnika, poglobljenih raziskavah in pogovorih z ustanovitelji in vodji HUB-ov ter na raziskavah in člankih o HUB-ih.

Cilj projektnih partnerjev je ponuditi prilagodljiv in uporaben kontrolni seznam in pristop ocenjevanja, ki bo organizacijam omogočil oblikovanje mladinskih HUB-ov, namenjenih skupnostim, ki jim služijo, so realni v smislu zmogljivosti in odzivni na spreminjajoče se potrebe in zahteve njihovega socialno-gospodarskega in kulturnega okolja.

Besedilo dokumenta je namenoma kratko, da omogoča hiter prenos v druge jezikovne kontekste, in osredotočeno na uporabnika z željo, da HUB-e vzpostavljajo ljudje z ljudmi in ne za ljudi.

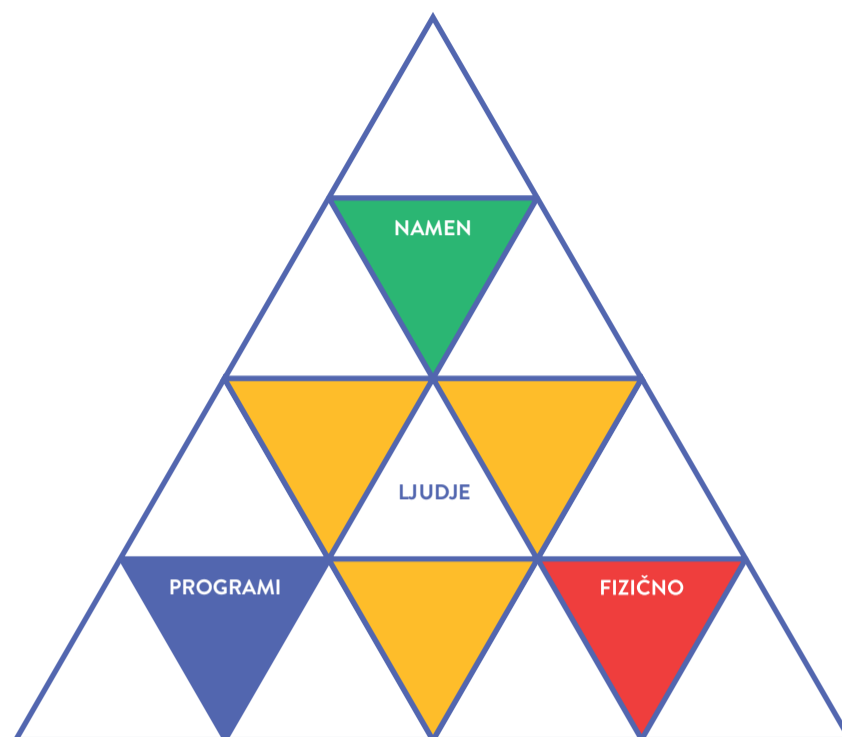
## Metoda štirih prvin (4P) pri oblikovanju HUB-a

### KONTROLNI SEZNAM INFRASTRUKTURE PRI VZPOSTAVLJANJU A HUB-A

HUB bo kot dom, iz katerega rastejo mladi družbeno odgovorni podjetniki in podjetja, seveda odražal okolje in gospodarstvo, ki ga obdaja. Ta prilagodljivost in edinstvenost pomenita, da obstaja nabor skupnih infrastrukturnih elementov, ki jih bodo imeli HUB-i, čeprav ne bodo vsi imeli vseh. Njegove štiri poglavitne prvine so fizična infrastruktura, programska infrastruktura, človeška infrastruktura in namenska infrastruktura. Te štiri prvine nam dajejo kontrolni seznam in nabor smernic, o katerih je treba premisliti, preden se odločimo, katero vrsto HUB-a bomo ustvarili.

Za različne organizacije in HUB-e bodo bolj ali manj pomembni različni elementi teh štirih prvin. Veljajo naj kot niz priporočil, od katerih se najprimernejša izberejo in razvijejo na osnovi usmerjenosti, poslanstva in konteksta organizacije, ki HUB vzpostavlja.



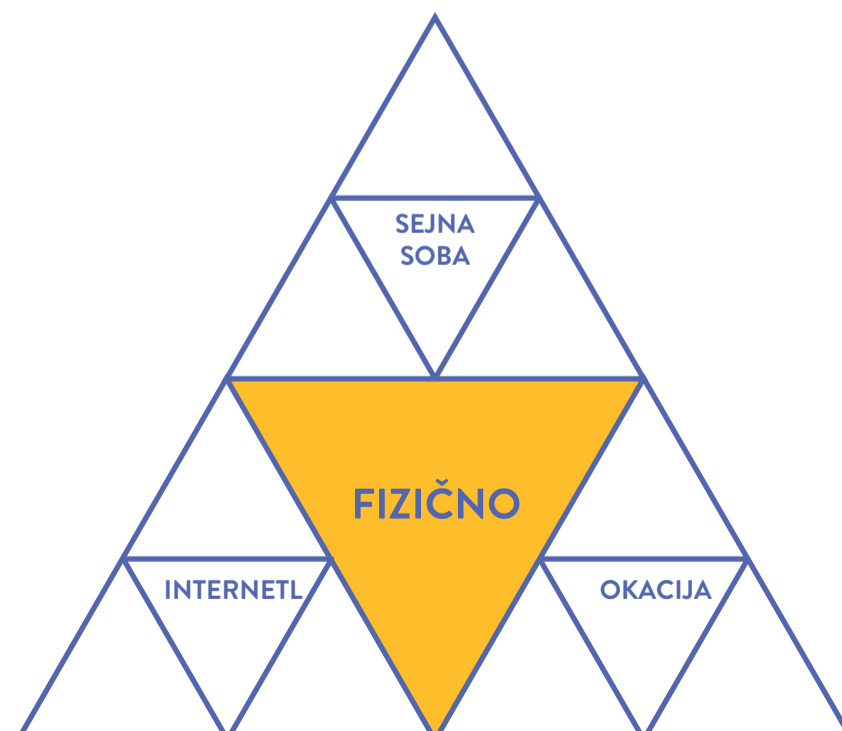


4P – ŠTIRI PRVINE V INFRASTRUKTURI HUB-A

## FIZIČNA INFRASTRUKTURA

Pri fizični infrastrukturi gre za osnovne, praktične in fizične stvari, potrebne za vzpostavitev HUB-a.

Brezžično internetno omrežje		Lokacija
Prenosnik		Dostopnost
Projektor		Koncept obsega in meje
Sejna soba		Dopolnilne organizacije/objekti v bližini
Zasebna pisarna		Konkurenčne organizacije/objekti v bližini
Tiskalnik		Ustreznost prostora
Prostor za razstave		Pravni status
Prostor za dogodke		Stroški
Hladilnik		Omrežne storitve
Kavarna		Klimatska naprava
Grelnik za vodo		Gretje
Skladišče		Sanitarije
Kava		Prha
Čaj		Zdravstveni predpisi
Poštni nabiralnik		Parkirni prostor
Stol		Stojala za kolesa
Miza		Mirni kotički
Napajalne vtičnice		Osvetlitev
Prostor za goste		Varovanje



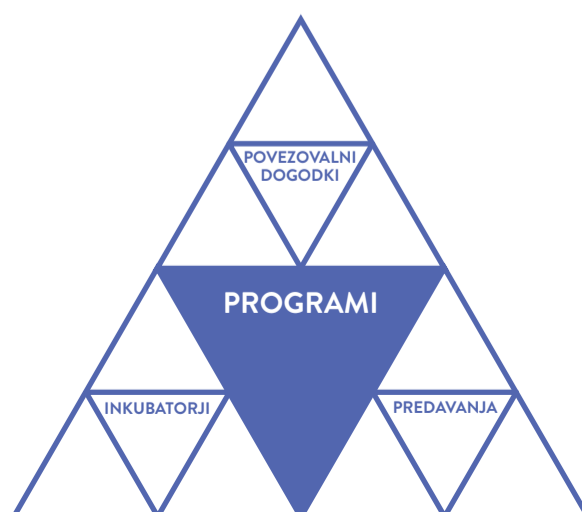
## PROGRAMSKA INFRASTRUKTURA

S pomočjo programske infrastrukture HUB svojim uporabnikom ponuja dodano vrednost ter priložnosti za učenje in razvoj. Gre za nabor različnih dogodkov, ki lahko nastajajo tako v avtorstvu HUB-a kot v sodelovanju z HUB-om ali v prostorih HUB-a. na primer:

- AVTORSKI dogodek HUB-a lahko obsega niz filmskih večerov, ki jih organizirajo člani HUB-a;
- pri SODELOVANJU s HUB-om gre lahko za partnerstvo med HUB-om in Univerzo, ki nudi predavanja o podjetništvu;
- dogodki V PROSTORU HUB-a pa so, ko na primer lokalni investitor v prostorih HUB-a izvaja aktivnost podjetniškega pospeševalnika.

Spodaj je nekaj primerov in idej za programe, ki se izvajajo v HUB-ih po svetu in ustvarjajo dohodek, vzbujajo zanimanje ter imajo učinek na HUB.

Pospeševalniki	Pospeševalniki so časovno omejeni, skupinski programi, ki vključujejo finančno investicijo, mentorstvo in izobraževalno komponento. Namenjeni so hitrejšemu vstopu mladih podjetij na trg.
Inkubatorji	Prostor, namenjen povečanju možnosti rasti in stopnje preživetja (mladih) podjetij z zagotovitvijo tehnične in strokovne podpore ter storitev.
Predavanja	Poučen govor pred občinstvom.
Odprta raziskava	Pionirska raziskava teme, ki nima določenih končnih rezultatov in ciljev.
Mreženje	Medsebojna interakcija z namenom izmenjave informacij in pridobivanja profesionalnih ali družbenih stikov.
Odprti mikrofoni	Prireditve v živo, na kateri lahko nastopajo člani občinstva.
Programi, ki zapolnjujejo vrzeli v znanju	Hipoteza o vrzelih v znanju pravi, da je znanje (kot tudi druge dobrine) v družbenem sistemu pogosto neenakomerno razporejeno.
Programi, ki spodbujajo izmenjavo znanja	Izmenjava znanja je aktivnost, s katero se znanje (informacije, veščine ali strokovno znanje) prenaša med ljudmi, prijatelji, v družini, skupnosti (npr. Wikipedia) ali organizaciji.
Programi, namenjeni ljudem, ki jih vodijo ljudje	Razumevanje, da so ključ vašega poslovanja odnosi, ki jih imate s strankami, člani, uporabniki, vodilnimi in naročniki.
Projektne usmerjene pobude	Pobuda, program ali projekt, ki se odziva na zelo specifične potrebe ali komponente.
Idejno usmerjene pobude	Pobuda, program ali projekt, ki se odziva na specifične ideje.
Povezovalni dogodki	Dogodki, ki drugim omogočajo, da se srečajo na skupinskem sestanku.
Različne stopnje napredka	Zavedanje o neenakomerni razporeditvi znanja in veščin v skupini in temu primerno zagotavljanje storitev.
Nove priložnosti	Čas ali splet okoliščin, ki omogoča uresničitev nečesa.

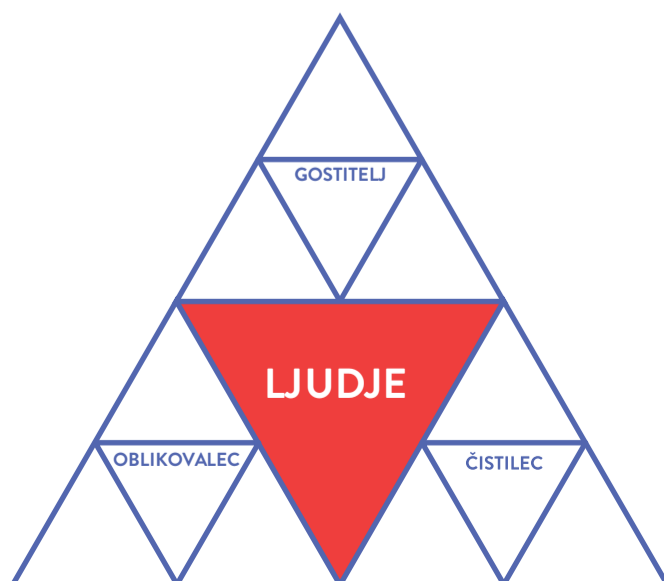


## ČLOVEŠKA INFRASTRUKTURA

Človeška infrastruktura se osredotoča na talente, vloge, osebnosti in sposobnosti, ki jih bo ekipa HUB-a potrebovala, da bo ta lahko uspel. Gre za socialno in kulturno infrastrukturo, ki prostor za so-delo spremeni v gibanje in skupnost.

Človeška infrastruktura navadno vznikne počasi in je odvisna od vrste HUB-a, ki ga želite vzpostaviti, ter od poslanstva uporabnikov in članov HUB-a.

Gostitelj	Delo gostitelja vključuje skrb za prostor in sodelovanje pri vseh dejavnostih ter prizadevanjih za vzpostavitev skupnosti.
Povezovalec skupnosti	Delo povezovalca vključuje dobro poznavanje članov skupnosti, njihovih ponudb in potreb ter spodbujanje njihovega povezovanja, kjer je to primerno.
Upravitelj	Upravitelj nosi celotno odgovornost za upravljanje okolja, ekosistema in izkušenj.
Programski vodja	Delo programskega vodje obsega oblikovanje in snovanje aktivnosti ter dogodkov, ki predstavljajo dodano vrednost za skupnost.
Moderator	Skupini ljudi pomaga pri razumevanju njihovih skupnih ciljev in jim nudi podporo pri oblikovanju načrta za doseg teh ciljev.
Ilustrator	Oseba, ki riše in ustvarja slike, prek katerih se predstavi ideja, sporočilo ali dogodek.
Komunikator	Splošna odgovornost za vse komunikacijske elemente HUB-a.
Tržnik	Delo tržnika zajema promocijo in prodajo izdelkov ali storitev. Vključuje tržne raziskave in oglaševanje.
Oblikovalec	Oseba, ki začrta podobo ali potek nečesa pred samo realizacijo tega.
Svetovalci	Izkušeni in zanesljivi svetovalci, ki nudijo strokovno mentorstvo članom HUB-a.
Vrstniki	Drugi člani skupnosti.
Čistilec	Skrbi za urejenost prostora.
Izkušeni podjetniki	Osebe, ki vodijo podjetja, prevzemajo finančna tveganja in predvidoma ustvarjajo dobiček.
Natakarji	Odgovorni so za gostovanje, pripravo pijač ter upravljanje kavarniškega prostora.
Organizator dogodkov	Organizator dogodkov uporabnikom pomaga pri določanju obsega dogodka – splošnega namena, števila udeležencev, datuma in časa.
Koordinator partnerstev	Koordinator partnerstev je oseba, ki je odgovorna za snovanje partnerstev in priložnosti za delo z zunanjimi deležniki.

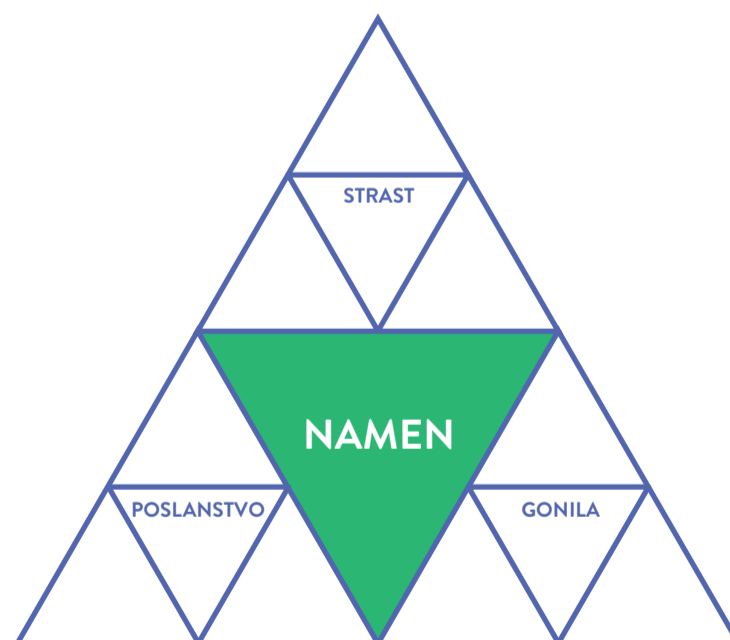


## NAMENSKA INFRASTRUKTURA

Pri namenski infrastrukturi gre za neotipljiv, toda ključen element pri razvoju HUB-a. Gre za vzdušje in vrednote v prostoru, razlog za njegov obstoj in razlog, zaradi katerega želijo biti ljudje vanj vključeni. Gre za element poslanstva, ki je osrednjega pomena pri ustvarjanju gibanja in omogočanju mladim, da postanejo nosilci spremembe v svojem gospodarstvu in okolju.

Namenska infrastruktura bo rasla in se razvijala skupaj s HUB-om. Gre za določene dejavnike, ki morajo biti dobro premišljeni in upoštevani, da bo lahko HUB odražal in zadovoljil potrebe ljudi, zaradi katerih obstaja.

Strast	Močno čustvo.
Osredotočenost	Stanje ali lastnost jasne opredelitve vizije.
Poslanstvo	Pomembna naloga, dana osebi ali skupini, ki običajno vključuje potovanje v tujino.
Vrednote	Načela ali pravila vedenja; posameznikova presoja o tem, kaj je v življenju pomembno.
Transparentnost	Odkritost, jasnost in poštenost na vseh področjih.
Cilji	Predmet posameznikovih ambicij oz. prizadevanj; zelen rezultat.
Gonila	Motivacijski dejavniki.
Vizije	Potencialna in ciljna usmeritev.



### 3V – tri vprašanja za zagotavljanje kakovosti

#### PRISTOP ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI VSEH STORITEV HUB-A NA OSNOVI NJEGOVIH UPORABNIKOV IN POSLANSTVA

3V je enostavna metoda, s katero lahko HUB preveri in zagotovi kakovost svoje ponudbe. S pomočjo teh treh vprašanj se lahko organizacije do poljubne mere poglobijo v ponudbo in kontekst svojega HUB-a. Gre za preprečevanje birokratizacije in časovne neučinkovitosti pri oblikovanju skupnega oziroma minimalnega standarda. Ta minimalni standard bodo določili uporabniki HUB-a in lokalno okolje.

Z metodo 3V se lahko sprašujemo o vseh elementih 4P in še dlje, preverimo, ali so naše dejavnosti in cilji skladni s našim poslanstvom in ali nas vse, kar počnemo v okviru HUB-a, pelje do uresničitve poslanstva.

#### 1. VPRAŠANJE – Kaj je namen?

S prvim vprašanjem preverimo, ali ima element, o katerem se sprašujemo, razlog za obstoj in ali dosega svoj namen.

Primer:

- Kaj je namen brezžičnega internetnega omrežja?

Uporabnikom HUB-a omogočiti, da razvijejo svojo poslovno dejavnost in razširijo obzorja.

- Kaj je namen programa podjetniškega pospeševalnika?

Pri mladih okrepiti sposobnosti in omrežje za zagon lastnih podjetij.

#### 2. VPRAŠANJE – Komu je to namenjeno in ali je ta zadovoljen?

Prvo vprašanje spodbuja razmislek o ljudeh in potrebi, na katero želi HUB odgovoriti; o tem, ali so ljudje zadovoljni, kako HUB narediti še bolj dostopen, bolj po meri uporabnikov ali bolj koristen za uporabnike. To je še posebej uporabno, kadar uporabnike storitev spodbujamo k temu, da se pridružijo ocenjevanju in preoblikovanju ponudbe HUB-a.

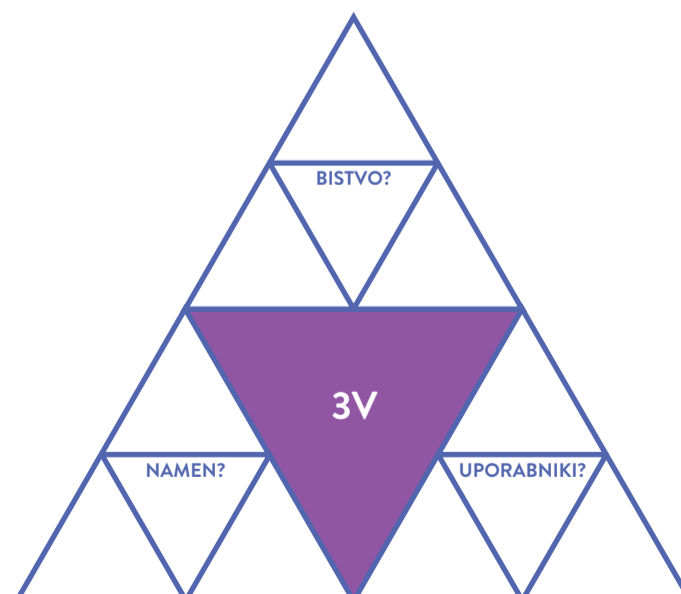
Primer:

- Komu je namenjeno brezžično internetno omrežje in ali je ta z njim zadovoljen?

Brezžično internetno omrežje je namenjeno članom, gostom in uporabnikom HUB-a, ki potrebujejo dostop do interneta. Zadovoljni bodo, če bodo imeli dobro in neprekinjeno hitrost prenosa, enostaven dostop in če se v primeru izpada povezava hitro obnovi.

#### 3. VPRAŠANJE – Ali je to skladno s poslanstvom HUB-a?

Tretje vprašanje je tisto, ki naj usmerja vse elemente, pogovore, odločitve in delovanje znotraj HUB-a.

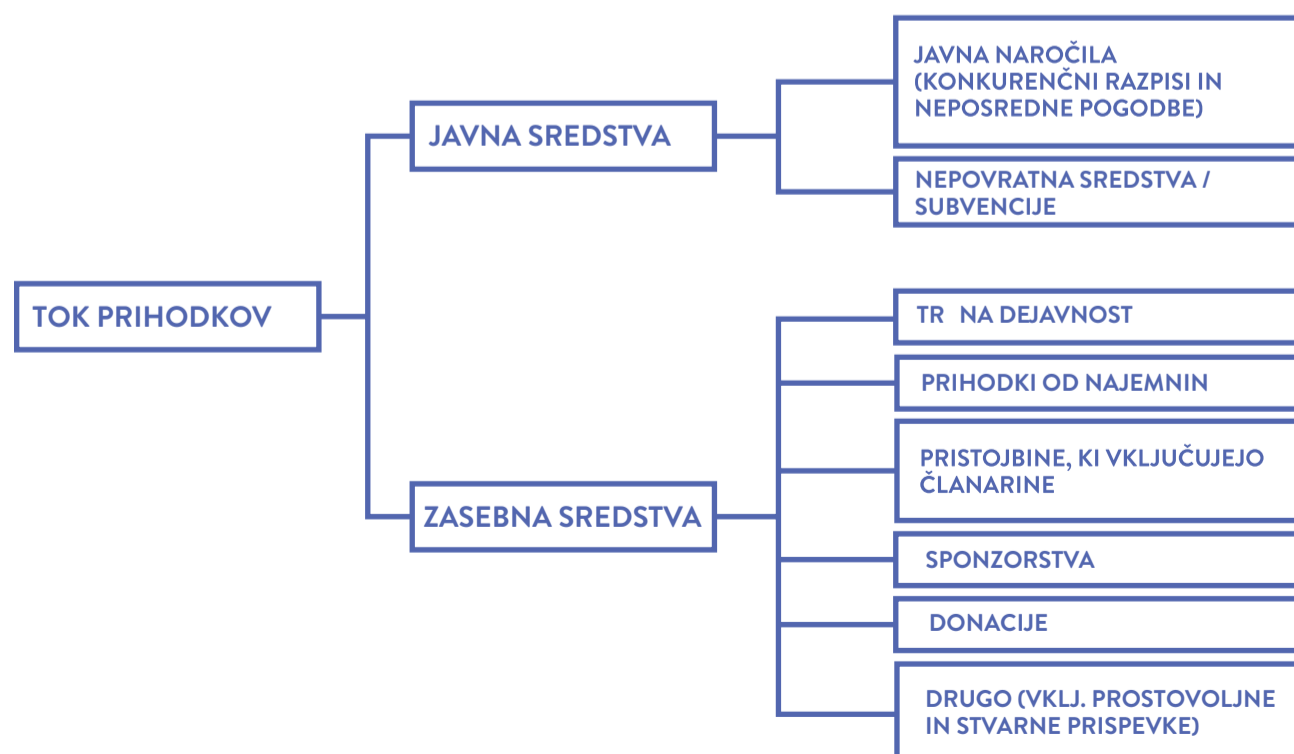


# MEMORANDUM O SODELOVANJU

Da se bodo lahko družbeno odgovorna podjetja in organizacije razvijale in prevzele vlogo, ki jo od njih pričakujejo civilna družba in nacionalne vlade, je treba premostiti mnoge ovire. Jasno je, da evropske države gradijo kontekst, s katerim želijo približati družbeno odgovorna podjetja javnosti in posledično njihovim dejavnostim, vključno z javnimi storitvami. V Združenem kraljestvu je bilo na primer nekaj poskusov, da bi zasnovali usklajen nacionalni pristop, katerega namen je urediti sodelovanje med vlado in sektorjem družbeno odgovornega podjetništva.

Med temi prizadevanji je bila zaznana potreba po delu na več ravneh – od lokalnih in regionalnih organov, ki imajo pomembno vlogo pri izvajanju politik, do nacionalnih pravnih okvirov za spodbujanje družbeno odgovornega podjetništva. Znotraj držav obstajajo na primer regije, v katerih je družbeno odgovorno podjetništvo bolj razširjeno; posledično so regionalni organi bolj motivirani k izvajanju ustreznih politik in omogočanju, da njihove regije postanejo ključni akterji in zavzamejo pomembno vlogo v gospodarskem, družbenem in kulturnem življenju. Sektor družbeno odgovornega podjetništva je večplasten in zahteva skrben premislek oblikovalcev politik. Da bodo politike učinkovite, morajo upoštevati potrebe, potencial in možnosti uporabe sektorja. Eno od glavnih vprašanj je vprašanje o možnostih financiranja in vzpostavitve shem javnega naročanja za družbeno odgovorna podjetja. To področje je še vedno premalo razvito, zato je treba uvesti poenostavljene postopke.

Manjša družbeno odgovorna podjetja težko zadostijo pogojem nacionalnih vlad, čeprav imajo sredstva in potencial za izvajanje in zagotavljanje storitev, kar vodi do zaključka, da morajo javne uprave in družbeno odgovorna podjetja sodelovati z namenom, da se take težave premostijo. Podrobnosti tovrstnih težav bo treba nasloviti s strukturami, v katerih lahko družbeno odgovorna podjetja odigrajo ključno vlogo. Spodnji diagram je skladen s Pobudo za socialno podjetništvo, ki jo je Evropska komisija oblikovala leta 2011<sup>xix</sup>, in prikazuje tok prihodkov v družbeno odgovorna podjetja.<sup>xx</sup>



Projekt evropskega HUB-modela za družbeno odgovorne mlade podjetnice in podjetnike je opredelil optimalne pogoje za sodelovanje med družbeno odgovornimi podjetji in javno upravo:

- zrel trg;
- dostopnost strank;
- zrele naložbe;
- izobraženi mentorji;
- sreča;
- vzpostavljen okvir in pravni sistem za delovanje družbeno odgovornih podjetij;
- ustrezne informacijske točke na različnih ravneh javne uprave;
- zrela kultura neuspeha družbeno odgovornih podjetnikov;
- manj birokracije in bolj pregledni postopki;
- razumevanje potreb in inovacijskih vidikov;
- koristen in pregleden davčni sistem, povezan z družbeno odgovornim podjetništvom, ki je na takšni evropski ravni, da omogoča čezmejno sodelovanje;
- osveščenost javnosti o sektorju družbeno odgovornega podjetništva in njegovih ciljih;
- dobre prakse in zgodbe o uspehu, ki so vsem udeleženi na voljo za učenje in prednostno uporabo;
- zdrava konkurenca, pravila in predpisi, ki regulirajo neustrezno financiranje, korupcijo itd.;
- krovna podporna organizacija, ki je izobražena o sektorju in javni upravi;
- primerna infrastruktura, tj. prostor za delo in izmenjavo idej, kot je HUB za družbeno odgovorne podjetnike;
- razpoložljivost možnosti za specifična usposabljanja, ki jih javne in zasebne strukture omogočajo v okviru začetnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (IVET) ter poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET).



## PRILOGA 1: PROGRAM USPOSABLJANJA ZA MLADE, KI NISO ZAPOSLENI, SE NE IZOBRAŽUJEJO ALI USPOSABLJAJO (NEET)

---

### PROFIL UDELEŽENCEV:

Mladi iz skupine NEET (mladi, ki niso zaposleni, se ne izobražujejo ali usposabljujejo), ki vidijo poslovne priložnosti, vendar ne vejo, kako svoje ideje uresničiti.

### CILJI USPOSABLJANJA:

Mlade iz skupine NEET opremiti z znanjem, ki ga potrebujejo za razvoj lastnih družbeno odgovornih podjetniških idej.

### METODOLOGIJA:

Usposabljanje je sestavljeno iz **6 posameznih 4-urnih delavnic (240 minut)**, ki se izvedejo v **6 tednih (1 delavnica na teden)**. Pričakuje se, da udeleženci sodelujejo na vseh delavnicah. Po vsaki delavnici **udeleženci dobijo domačo nalogo**, da se pospeši njihovo učenje, poveča motivacija in osvetli delo, ki je bilo izvedeno na posamezni delavnici.

Priporočeno število udeležencev je med 6 in 12.



## PROGRAM USPOSABLJANJA:

	Ime delavnice	Kaj se bom na delavnici naučil/-a?
1. DELAVNICA	Kaj je družbeno odgovorno podjetništvo?	<p>Teoretični del: Spoznavanje temeljnih konceptov. Kaj je družbeno odgovorno podjetništvo ter kako ga razlikovati od klasičnega in socialnega podjetništva. Spoznavanje relevantne zakonodaje in primerov dobrih domačih in tujih praks.</p> <p>Praktični del: Določitev pozitivnega učinka, ki ga bo moja poslovna ideja imela na družbo.</p>
2. DELAVNICA	Kako preverimo, ali ima naša poslovna ideja potencial za uspeh?	<p>Teoretični del: Spoznavanje načela vitkega inoviranja in uporabe preprostega orodja, ki omogoča preverjanje potenciala poslovne ideje.</p> <p>Praktični del: Osnovanje poslovnih modelov, izdelava vprašalnikov o izzivih, ki jih naslavljamo, ter razvoj konkretnih načrtov za preizkus poslovne ideje.</p>
3. DELAVNICA	Kako ustvariti uspešno blagovno znamko in kateri so ključni elementi uspešnega trženja?	<p>Teoretični del: Spoznavanje osnov trženja, kaj vse spada na področje tržišča in katera brezplačna oz. poceni orodja lahko uporabimo pri izvedbi tržne kampanje.</p> <p>Praktični del: Priprava načrta trženja za svojo poslovno idejo.</p>
4. DELAVNICA	Kaj so ključni elementi uspešne prodaje?	<p>Teoretični del: Spoznavanje štirih tipov strank, štirih korakov spletne prodaje in štirih korakov osebne prodaje ter najpogostejših napake začetnikov pri prodaji.</p> <p>Praktični del: Priprava lastnega načrta prodaje v štirih korakih.</p>
5. DELAVNICA	Kako pripraviti odličen business pitch?	<p>Teoretični del: Kako oblikovati učinkovito 180-sekundno predstavitev svoje poslovne ideje (angl. business pitch).</p> <p>Praktični del: Izdelava lastnega business pitcha.</p>
6. DELAVNICA	Demonstracijski dan + tekmovanje	Predstavitev poslovnih idej, business pitchov pred komisijo, potencialnimi vlagatelji, mentorji in obiskovalci dogodka. Izbor zmagovalca.

## PRILOGA 2: PROGRAM DELAVNIC ZA DIJAKE SREDNJIH ŠOL

**PROFIL UDELEŽENCEV:** Dijaki splošnih ali tehničnih srednjih šol.

### CILJI USPOSABLJANJA:

- › Dijake spodbuditi k podjetniškemu načinu mišljenja.
- › Spodbuditi aktivno opazovanje lastnega mikrookolja z namenom identificiranja podjetniških priložnosti.
- › Dijake seznaniti s pojmom družbeno odgovornega podjetništva.

### METODOLOGIJA:

Na delavnici udeleženci spoznajo družbeno odgovorno podjetništvo tako, da razmišljajo o tem, kako narediti nekaj koristnega za druge in si s tem zagotoviti dostojno preživetje. Razmišljanje je usmerjeno s pomočjo metode »nebesa in pekel«, ki dijake spodbudi h kritičnemu in ustvarjalnemu mišljenju.

Po predstavitvi teme delavnice moderator udeležence spodbudi k temu, da razmislijo, kako bi bila videti njihova »nebeška« in »peklenska« lokalna skupnost/okolje. Dijaki svoje zamisli zapišejo na samolepilne lističe, ki se zberejo in prilepijo na velike plakate, kjer jih lahko preberejo vsi udeleženci.

V drugem delu bodo udeleženci razdeljeni v manjše skupine/ekipe (do 5 udeležencev), ki bodo s skupinskim razmišljanjem poskušale najti rešitve za težave ali opredeliti načine za doseganje »idealnega scenarija«. Vsaka skupina bo nato pripravila predstavitev.

**TRAJANJE DELAVNICE:** 1,5 ure.

### PROGRAM DELAVNICE:

UVOD	Spoznavanje pojma družbeno odgovornega podjetništva.
»NEBESA IN PEKEL«	Določanje področij, v katerih se lahko razvije družbeno odgovorno podjetništvo.
ISKANJE REŠITEV / KREATIVNE IDEJE	Oblikovanje specifičnih družbeno odgovornih poslovnih idej (skupinsko delo). Izbor idej in njihovo izpopolnjevanje (skupinsko delo).
ZAKLJUČEK	Predstavitve dovršenih družbeno odgovornih poslovnih idej.

## PRILOGA 3: PROGRAM USPOSABLJANJA ZA MLADINSKE DELAVCE

---

### PROFIL UDELEŽENCEV:

- Mladinski delavci, ki želijo uporabnikom svojih programov nuditi podporo na področju družbeno odgovornega podjetništva.
- Mladinski delavci, ki vidijo priložnosti za družbeno odgovorno podjetništvo znotraj lastnih organizacij, vendar ne vedo, kako svoje ideje uresničiti.

### CILJI USPOSABLJANJA:

- Mladinske delavce seznaniti s ključnimi poslovnimi temami in orodji, ki jih morajo obvladati, da bodo lahko svojim uporabnikom nudili podporo pri ustanavljanju družbeno odgovornega podjetja.
- Mladinske delavce opremiti s ključnimi podjetniškimi veščinami, ki jih potrebujejo za razvoj družbeno odgovornih podjetniških idej (kot dodatne ponudbe) znotraj lastnih organizacij.

**TRAJANJE USPOSABLJANJA:** 2 dni

### METODOLOGIJA:

Celoten proces pridobivanja novih podjetniških znanj in veščin temelji na filozofiji »učenje skozi prakso« / učenje prek dela na obstoječih primerih podjetniških idej. Zato moderator usposabljanja udeležence na začetku razdeli v podjetniške skupine. Vsaka skupina si nato izbere idejo, ki jo bo razvijala med usposabljanjem. Ideje lahko skupini predstavijo tisti, ki jih že imajo, ali pa se te oblikujejo na kraju samem ob začetku usposabljanja. Moderator na začetku vsake nove teme najprej naredil teoretični okvir, nato pa skupina teorijo aplicira na svojo idejo – v prakso.

Ta učna metoda je zelo učinkovita, saj mladinskim delavcem omogoča realno izkušnjo oblikovanja družbeno odgovornega podjetja.

### PRED PRIHODOM:

Pred prihodom na delavnico morajo udeleženci razmisliti o morebitnih poslovnih idejah ali priložnostih znotraj lastne organizacije in si jih zapisati. Na usposabljanju svoje ideje predstavijo drugim udeležencem in jih skupaj izpopolnijo.

## PROGRAM USPOSABLJANJA:

### 1. DAN

NAZIV UČNE URE	VSEBINA	TRAJANJE
Uvod	Spoznavanje udeležencev	8.00–8.30
1. Kaj je družbeno odgovorno podjetništvo?	Uvod v to, kaj družbeno odgovorno podjetništvo je oziroma ni in kako razlikovati med klasičnim in družbeno odgovornim podjetništvom. Spoznavanje povezane zakonodaje in primerov najboljših praks (nacionalnih in mednarodnih). Opredelitev osebnih družbeno odgovornih podjetniških idej udeležencev in podjetniških skupin.	8:30 - 12:00
Kosilo		12:00 - 13:00
2. Kako preverim, ali ima moja družbeno odgovorna poslovna ideja potencial za uspeh?	Uvod v koncept vitkega inoviranja in spoznavanje uporabe preprostega orodja, ki mladim omogoča, da preverijo potencial svojih poslovnih idej. Osnovanje prvega poslovnega modela in priprava vprašalnika o problemu, ki ga udeleženci nato preizkusijo.	13:00 - 16:00

### 2. DAN

NAZIV UČNE URE	VSEBINA	TRAJANJE
3. Kako oblikovati uspešno blagovno znamko in kateri so ključni elementi uspešnega trženja pri družbeno odgovornih podjetjih?	Spoznavanje osnovnih vidikov trženja; ključnih elementov tržišstva in 8 nepogrešljivih elementov trženja. Oblikovanje načrta trženja za podjetniške ideje (delo v skupinah).	8:00 - 10:00
4. Kaj so ključna pravila uspešne prodaje v družbeno odgovornem podjetništvu?	Spoznavanje štirih tipov strank, štirih korakov spletne prodaje, štirih korakov osebne prodaje in najpogostejših napak, ki jih naredijo začetniki. Oblikovanje prodajnega načrta za podjetniške ideje (delo v skupinah).	10:00 - 12:00
Kosilo		12:00 - 13:00
5. Kako pripraviti kratko in učinkovito predstavitev družbeno odgovorne podjetniške ideje oziroma business pitch?	Na kaj se osredotočiti pri pripravi 180-sekundne predstavitve podjetniških idej? Spoznavanje posebnega ogrodja predstavitve in uporabnih nasvetov za predstavitev ideje občinstvu. Priprava 180-sekundnih predstavitev (v skupinah).	13:00 - 14:30
6. Predstavitev podjetniških idej pred komisijo in izbor zmagovalne ideje. Končna evalvacija in nadaljnji koraki.	Izvedba 3-minutne predstavitve idej pred komisijo, ki bo nato izbrala zmagovalko/-ca. Končna evalvacija usposabljanja.	14:30 - 16:00

# NADALJNJE BRANJE, VIRI IN PREDLOGI ZA RAZVOJ MLADINSKEGA HUB-A

## Kaj naredi dober prostor za so-delo (angl. coworking)?

### Razlage coworkinga

Dodatne povezave, ki vsebujejo več informacij o coworkingu.

<http://camdencollective.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/Co-working-Guide.pdf>

<http://www.deskmag.com/>

<http://wiki.coworking.org/>

### 10 korakov do uspešne vzpostavitve coworking prostora

Vodič do odličnega coworking prostora, ki temelji na izkušnjah upraviteljev in uporabnikov coworking prostorov po vsej Avstraliji ter na vpogledih, izposojenih od vplivnih posameznikov in vodilnih skupin s področja skupne potrošnje.

<http://www.shareable.net/blog/the-10-step-guide-to-a-successful-coworking-space>

### 7 nasvetov za vzpostavitev lastnega coworking prostora

Nekaj nasvetov, ki jih morate upoštevati pri začetkih oblikovanja učinkovitega in uspešnega coworking prostora.

<http://www.entrepreneur.com/article/240002>

### Zakaj so ljudje, ki delajo v coworking prostorih, uspešni?

Intervjuji s številnimi ustanovitelji coworking prostorov in vodjami skupnosti ter raziskava z delavci iz mnogih coworking prostorov po ZDA. Regresijska analiza, ki je sledila raziskavi, je pokazala na tri pomembne napovedovalce uspeha: ljudje, ki uporabljajo coworking prostore, svoje delo vidijo kot smiselno in koristno. Imajo več nadzora nad svojim delom in se počutijo kot del skupnosti.

<https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>

### Katere so najpomembnejše značilnosti uspešnega coworking prostora?

Preden odprete coworking prostor, poiščite 10 ljudi, ki si ga želijo. Kar je še pomembneje, najdite 10 ljudi, ki si želijo skupaj preživljati čas, pa za to nimajo priložnosti. Najdite 10 ljudi s skupnim ciljem, ki presega coworking prostor. To je sicer majhen, toda dosegljiv cilj, prek katerega se izoblikujejo temelji skupnosti.

<https://www.quora.com/What-are-the-most-important-attributes-of-a-successful-coworking-space>

### Coworking 101: nova opredelitev

Dodatna opredelitev coworkinga; kliknite povezavo.

<http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-101-a-new-definition>

## Kaj ustvari dober poslovni inkubator?

**Članek iz revije Entrepreneur: Se želite vključiti v podjetniški inkubator? Najprej preverite teh 5 stvari.**

Ne pove neposredno, kaj ustvarja dober inkubator, temveč kako ga naj podjetnik izbere.

<http://www.entrepreneur.com/article/235980>

**Članek iz revije Forbes: Osem razlogov, zakaj so podjetniški inkubatorji boljši od poslovnih šol.**

Kaj iskati, ko se odločate med podjetniškimi inkubatorji, in na kaj se je treba osredotočiti, ko vzpostavljate lastnega.

<http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/01/12/eight-reasons-startup-incubators-are-better-than-business-school/2/#46cdc373ad>

**Publikacija: Kako vzpostaviti uspešen univerzitetni podjetniški inkubator**

Pet strani nasvetov o tem, kako ustvariti uspešen univerzitetni podjetniški inkubator.

<http://isis-innovation.com/wp-content/uploads/2014/11/HOW-TO-SET-UP-A-SUCCESSFUL-UNIVERSITY-START-UP-INCUBATOR-RK2.pdf>

**Članek iz revije Tech Crunch: 90 % inkubatorjev in pospeševalnikov bo neuspešnih, kar je za Ameriko in svet povsem sprejemljivo**

Razlike med obstoječimi modeli podjetniških inkubatorjev. Ali obstaja razlog, zakaj so nekateri bolj uspešni od drugih? Podobno kot pri dnevnih poslih, mobilnih aplikacijah in igrah je jasno, da jih bo samo nekaj (mogoče štirje ali pet) zaživel. Ostali bodo posrkali več sredstev, kot jih lahko vrnejo, zaprli vrata ali se preoblikovali v nekaj drugega.

<http://techcrunch.com/2012/10/14/90-of-incubators-and-accelerators-will-fail-and-why-thats-just-fine-for-america-and-the-world/>

**Pregled raziskave o vlogi in učinkovitosti podjetniških inkubatorjev za hitro rastoča start-up podjetja**

Pregled trenutnega znanja o vlogi in učinkovitosti podjetniških inkubatorjev pri podpori start-up podjetij z visokim potencialom rasti. Namen raziskave, ki jo je izvedla britanska organizacija National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), je bil ovrednotiti raziskavo o modelih inkubacije, ki imajo na osnovi različnih metrik največji učinek na oblikovanje inovativnih, hitro rastočih podjetij.

[http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Resources/12\\_01\\_dee\\_minshall.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Resources/12_01_dee_minshall.pdf)

**Članek iz revije Harvard Business Review: Težave z inkubatorji in kako jih rešiti**

Informacije o manjkajočem znanju: na vseh straneh obstaja zelo resna vrzel v znanju, ko gre za začetno fazo start-up podjetja. Podjetniki začetniki nimajo izkušenj za varno krmarjenje skozi viharne vode. Neizkušeni prijatelji in družinski člani (in vedno bolj tudi vlagatelji iz platform za množično financiranje) ne znajo oceniti sposobnosti preživetja podjetja ali usmerjati naivnih podjetnikov. To vrzel v znanju po mojem mnenju najbolje zapolnijo iznajdljivi inkubatorji. Na svetu obstaja 7.500 inkubatorjev. Večini ne uspe.

<https://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a/>

## Kakšno podporo potrebujejo podjetniki?

### **Raziskava: smernice v podporo ambicioznim evropskim podjetnikom.**

Strateški dokument centra Cedefop. Politike in praksa za izkoriščanje prihodnjega potenciala.

[www.cedefop.europa.eu/files/5514\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5514_en.pdf)

### **Raziskava: Izpolnjevanje potreb podjetnikov po podpori: ali so programi pomoči učinkoviti?**

Raziskava o potrebah podjetnikov: Raziskava s pomočjo podatkov iz študije podjetniške dinamike odgovarja na tri vprašanja: Kakšne potrebe po podpori imajo razvijajoči se podjetniki? Kakšno pomoč podjetniki prejmejo iz programov pomoči? Kako podjetniki ocenjujejo pomoč? Na podlagi teh vprašanj sta bila določena: učinkovitost programov pomoči, ki je opredeljena kot obseg, do katerega je ponujena pomoč naslovila potrebe podjetnikov po podpori, in vpliv učinkovitosti na zaznavno vrednosti podpore.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626001011041283>

### **Članek iz revije Huffington Post: 11 stvari, pri katerih današnji podjetniki potrebujejo več podpore**

Informacije iz skupine Young Entrepreneur Council (YEC), zaprte organizacije, ki jo tvorijo štirje najbolj obetavni mladi podjetniki na svetu. V partnerstvu z banko Citi je organizacija YEC nedavno zagnala StartupCollective, program brezplačnega virtualnega mentorstva, prek katerega milijonom podjetnikov pomagajo zagnati in razviti podjetja.

[http://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/11-things-todays-entrepre\\_b\\_5621423.html](http://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/11-things-todays-entrepre_b_5621423.html)

### **Članek iz revije Entrepreneur: Razmišljaj velikopotezno: Nujna potreba socialnih podjetnikov po pospeševalnikih**

Smernice za nove podjetnike: kljub velikemu napredku obstaja velika potreba po boljši podpori za mala start-up podjetja pri tem, da zrastejo do točke, ko postanejo zanimivi za večje sklade. Na srečo svet start-upov podaja smernice.

<http://www.entrepreneur.com/article/244401>

### **Članek iz revije Forbes: Vlaganje z učinkom: Kaj nastajajoča socialna podjetja pravzaprav potrebujejo?**

<http://www.forbes.com/sites/echoinggreen/2015/10/05/impact-investing-what-do-emerging-social-entrepreneurs-really-need/#6118314b2ea9>

### **Članek iz revije Huffington Post: Mladi podjetniki: podpora, ki jo resnično potrebujemo.**

[http://www.huffingtonpost.co.uk/andrew-pallett/young-entrepreneurs-the-h\\_b\\_1320579.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/andrew-pallett/young-entrepreneurs-the-h_b_1320579.html)

### **Članek iz revije The Telegraph: Britanski mladi podjetniki zaostajajo za preostalim svetom.**

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/energy/10463551/Britains-young-entrepreneurs-lag-behind-rest-of-world.html>

### **Kurt Lee: »Strah pred neuspehom« mlade ustavlja pri odločanju za podjetniško kariero.**

<http://www.nya.org.uk/2015/01/kurt-lee-fear-of-failure-stops-youths-from-chasing-an-entrepreneurial-career/>

### **Publikacija organa Social Enterprise UK: Zaženite svoje socialno podjetje.**

[http://socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/07/start\\_your\\_social\\_enterprise.pdf](http://socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/07/start_your_social_enterprise.pdf)

### **Novi start-up vodič za nadobudne socialne podjetnike**

Vodič za bodoče socialne podjetnike: izšel je nov vodič za vse, ki vas zanima zagon socialnega podjetja po vzoru verige restavracij Fifteen Jamieja Oliverja, projekta The Big Issue ali cornwallskega Eden Project.

<http://www.socialenterprise.org.uk/news/new-start-guide-for-budding-social-entrepreneurs>



## Katera so ključna znanja in veščine podjetnikov?

### Dimenzije podjetniškega znanja, odločilne za uspešnost MSP

Raziskava o znanju in veščinah podjetnika: Namen raziskave je prek modela prikazati strukturo in dimenzije podjetniškega znanja ter njegov pomen za uspešnost podjetja. Raziskava temeljito preučuje merila za ocenjevanje učinkovitosti podjetniškega znanja v malih in srednje velikih podjetjih. Do danes še nobena študija ni razvila nabora splošno sprejetih meril ocenjevanja, ki bi obravnavala znanja podjetnika in uspešnost podjetja. Raziskava želi zapolniti to vrzel.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570810914883>

### Če dobro poznate sebe, ste bolj učinkoviti kot podjetnik/-ca

Spoznajte sebe: vaše veščine, talenti znanja, osebnost in vrline so vaše najbolj dragoceno premoženje. Mnoge od navedenih točk o poznavanju samega sebe so povzete iz knjige avtorice dr. Elle L. J. Edmondson Bell z naslovom *Career GPS*, ki je namenjena strokovnjakinjam, vendar menim, da veljajo za vsakega podjetnika ali podjetnico.

<https://www.caycon.com/blog/2011/04/entrepreneurs-need-to-recognize-their-limitations/>

### 17 veščin, ki so pogoj za uspešnost podjetnika

Opis ključnih veščin podjetnikov: obstaja vprašanje, ki vsak dan muči tiste, ki si želijo postati podjetniki, in mnoge, ki to že so: »Kako vem, ali imam vse potrebno za uspeh?« Da, v spletu je nešteto idej, nasvetov, trikov in celo nekaj citatov. Toda, ali res imate vse potrebne veščine? Preberite si – tukaj je 17 veščin, ki jih mora imeti vsak uspešen podjetnik.

<http://www.entrepreneur.com/article/242327>

### Veščine, ki jih potrebujete za vzpostavitev uspešnega podjetja

Naučite se, kako biti uspešni: Vsekakor je dobro, če imate izvrstne tehnološke veščine ali strokovno znanje s ključnega področja, toda to še niso odločilne lastnosti podjetništva. V tem članku bomo raziskali veščine, ki so pogoj za uspešnost podjetnika, in sredstva, ki jih lahko uporabite, da te veščine razvijete.

[https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm)

### Pomen znanja za razvoj podjetja

Vodič o osnovnih virih znanja, ki so na voljo vašemu podjetju, kako te informacije najbolje izkoristiti in kako ustvariti strategijo znanja v podjetju.

<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/importance-of-knowledge-to-a-growing-business/>

### Poslovne in podjetniške spretnosti in izkušnje

Poslovne in podjetniške spretnosti in izkušnje vplivajo na posameznikove možnosti postati podjetnik in na verjetnost njegovega uspeha. Obstaja nekaj dokazov, ki kažejo na pomembnost teh spretnosti v inovativnem podjetništvu. Vprašanje poslovnih in podjetniških spretnosti in kompetenc je tesno povezano s širšim vprašanjem usposobljenosti delovne sile, migracij in odnosa do podjetništva. Ključnega pomena so ustrezni izobraževalni programi, ki spodbujajo razvoj podjetniške miselnosti, in usposabljanje podjetij iz podjetniških znanj.

<https://www.innovationpolicyplatform.org/content/business-and-entrepreneurship-skills-and-experience>

### Spletna platforma: Znanje in e-učenje za dobrodelne organizacije, socialna podjetja in lokalne skupine

[www.knowhownonprofit.org](http://www.knowhownonprofit.org)

### Red Ochre: organizacija, ki nudi podporo socialnim podjetjem pri uvajanju družbenih sprememb v ZK in po vsem svetu

[www.redochre.org.uk](http://www.redochre.org.uk)

### Konzorcij Birmingham & Solihull Social Economy Consortium: strokovno vodena mreža agencij in podjetij, ki podpira socialna podjetja v Birminghamu

<http://bssec.org.uk/category/social-enterprise-mentor/>

## Študije primerov delujočih HUB-ov

<http://www.workhubs.com/case-studies>

<http://www.sharedworkhubs.com.au/>

<http://www.businessgrowthhub.com/case-studies>

<https://www.gov.uk/government/case-studies/the-art-of-the-possible-libraries-as-creative-hubs>

<https://www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities/the-north-america-tech-hub-network/>

<http://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/>

<http://www.rickiejosen.co.uk/my-community/jelly-for-co-working/>

<http://www.bootstrapcompany.co.uk/enterprise-support/>

<https://growgreenpark.spaces.nexodus.com/en>

<http://www.impacthub.net/stories/>

# REFERENCE

- I Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London, UK., <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.
- II Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London, UK.
- III Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London, UK.
- IV A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion.
- V Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London, UK.
- VI Nacionalni program reform (2011–2015), 2011, Sofija, Bolgarija [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_bulgaria\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_en.pdf)
- VII Nacionalna mladinska strategija (2010–2020), Sofija, Bolgarija  
[http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Youth/Bulgaria/Bulgaria\\_National\\_Youth\\_Strategy.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Youth/Bulgaria/Bulgaria_National_Youth_Strategy.pdf)
- VIII Nacionalna strategija za zmanjšanje revščine in spodbujanje socialne vključenosti (2020), 2013, Sofija, Bolgarija <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=790>
- IX Strategija za zaposlovanje invalidov (2016–2020), 2016, Sofija, Bolgarija [www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207](http://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207)
- X Zala Smolar (2012). Možnosti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- XI Zakon o socialnem podjetništvu (2011), Slovenija, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- XII Zakon o socialnem podjetništvu (2011), Slovenija, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- XIII Slovenski forum socialnega podjetništva <http://fsp.si/info/socialno-podjetnistvo/razvoj-socialnega-podjetnistva-v-sloveniji/>
- XIV Pregled socialnih podjetij in njihovih ekosistemov v Evropi. Poročilo o državi: Slovenija (2014), Evropska komisija  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- XV Zakon o socialnem podjetništvu (2011), Slovenija, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- XVI Mr. S. Sherman, October 2011, Stanford Social Innovation Review, “Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs”.  
[http://ssir.org/articles/entry/teaching\\_the\\_key\\_skills\\_of\\_successful\\_social\\_entrepreneurs](http://ssir.org/articles/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs)
- XVII Slika iz revije »International Journal of Entrepreneurship and Small Business«, izdane januarja 2015. [https://www.researchgate.net/publication/272795351\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Compotence\\_Evidence\\_from\\_Founders\\_of\\_Social\\_Enterprises\\_in\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/272795351_Social_Entrepreneurship_Compotence_Evidence_from_Founders_of_Social_Enterprises_in_Romania).
- XVIII Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London, UK. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- XIX Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, oddelek C.2 – Sektorski izzivi zaposlovanja, zaposlovanje mladih in podjetništvo, »A map of social enterprises and their eco-systems in Europe«, 2015, London. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.

**Informacije o projektu:**

Naslov projekta: Evropski HUB model za družbeno odgovorne mlade podjetnice/-ke

Referenčna številka: 2015-2-SI02-KA205-013022

Trajanje: 1. 9. 2015 – 31. 8. 2017

Partnerji: Kulturno izobraževalno društvo PiNA (Slovenija), Bridging to the Future Ltd. (Združeno kraljestvo), Drosostalida (Grčija), National Management School (Bolgarija)

**Sofinancirano iz programa Erasmus+, KU2 Strateška partnerstva na področju mladine**

**Kontakt:**

Kulturno izobraževalno društvo PiNA Gregorčičeva ulica 6, 6000 Koper

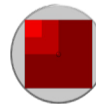
Tel. +386 (0)5 63 00 320

info@pina.si / www.pina.si



**PiNA**

BRIDGING TO THE FUTURE



Национална школа по мениджмънт  
National Management School