

**EU  
YOUTH  
HUB  
MODEL  
KIT**

**НАРЪЧНИК ЗА ЕВРОПЕЙСКИ МЛАДЕЖКИ ХЪБ МОДЕЛ – документ, който дава насоки и информация на младежки организации за създаване на подкрепяща среда за последователна подкрепа на млади хора, които искат да станат социално отговорни предприемачи.**

**Редактор:** Sofia Tsiortou

**Автори:** Юлияна Добрева, Национална Школа по Мениджмънт, България  
Tomaž Stritar и Vid Tratnik, Association for Culture and Education PiNA, Словения  
Sofia Tsiortou и Dr. Stella Papamichail, Drosostalida, Гърция  
Daniel Zastawny, Bridging to the Future, Обединеното Кралство

**Дизайн:** Association for Culture and Education PiNA, Словения

Публикувано от Association for Culture и Education PiNA (за издателя Urška Vezovnik).

Подкрепата на Европейската комисия за издаването на тази публикация не следва да се счита за подкрепа на нейното съдържание. То отразява само мнението на нейните автори и Комисията не може да бъде отговорна за употребата и приложението на съдържанието в публикацията.



# СЪДЪРЖАНИЕ

НАРЪЧНИК ЗА ХЪБ МОДЕЛ - ВЪВЕДЕНИЕ	4
ДЕФИНИЦИЯ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО	6
> Европейски контекст	9
> Документи на Европейския съюз, които насърчават развитието на социални предприятия	9
> Правна рамка и политики в страните, въввлечени в проекта	11
> История на развитие на социалното предприемачество в партньорските страни	14
> Области на социалното предприемачество в партньорските страни	17
ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ	21
ОБУЧИТЕЛНИ ПЪТЕКИ	24
СПИСЪК С УСЛУГИ НА МЛАДЕЖКИЯ ХЪБ	25
> Насоки за изграждане на инфраструктура на младежки ХЪБ	25
> Насоки за програма при създаване на младежки ХЪБ	30
ХЪБ УСЛУГИ И СТАНДАРТНА ПРОВЕРКА НА КАЧЕСТВОТО	33
> Процес	33
> 4 R за създаване на европейски младежки ХЪБ	33
> 3 Q за осигуряване на качеството	39
МЕМОРАНДУМ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО	40
Приложение 1: Обучителна програма за социално предприемачество за младежи, които нито работят, нито учат (NEET youth)	42
Приложение 2: Програма за работно ателие по социално предприемачество за ученици в средни училища	44
Приложение 3: Обучителна програма по социално предприемачество за младежки работници	45
ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ, ИЗТОЧНИЦИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА МЛАДЕЖКИ ХЪБ	47
> КАКВО ПРАВИ ЕДНО СПОДЕЛЕНО ПРОСТРАНСТВО ЗА РАБОТА ДОБРО?	47
> Какво прави един инкубатор добър?	48
> От каква подкрепа се нуждаят предприемачите?	49
> Какви са ключовите знания и умения на предприемачите?	50
> Списък с примери на работещи ХЪБ-ове:	51
ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ	52

# НАРЪЧНИК ЗА ХЪБ МОДЕЛ - ВЪВЕДЕНИЕ

Европейският съюз (ЕС) и много европейски страни са изправени пред предизвикателства при техните усилия за справяне с младежката безработица, на която сме свидетели. Предприемачеството е важна тема в политическия дневен ред и различни национални схеми целят да улеснят достъпа до професионално обучение, подкрепа и финансиране на стартиращи компании сред младежите в ЕС. Безработните младежи се стремят да направят ефективен преход към самостоятелна заетост и увеличаване на устойчивостта и конкурентното предимство на бизнеса им. Социалното предприемачество е една от дейностите, които могат да предприемат.

В резултат на това много частни и публични младежки организации и/или неправителствени организации ориентират предоставянето на услуги и структури за подкрепа към инструменти и услуги (наречен ХЪБ от партньорите по проекта), които да помогнат на младите хора да стартират социални предприятия. Тези организации са един от основните ползватели на този документ, който комбинира четири доклада на партньори, свързани с: преглед на определението на социалното предприемачество, национални политики и възможни услуги, които да улеснят прехода към социално предприятие. Освен това, документът служи като модел, който осигурява насоки и информация. Той е съсредоточен върху помощта за тези организации, които впоследствие да подкрепят младите хора в желанието им да се превърнат в социално-отговорни предприемачи.

НАРЪЧНИКЪТ ЗА ХЪБ МОДЕЛ включва:

- Дефиниция и информация за развитието на социалното предприемачество в Европа;
- Насоки за управление;
- Списък с услуги за създаване на ХЪБ;
- Списък с умения и компетенции, нужни за управители на социални предприятия за създаване и управление на социално предприятие;
- Списък с обучителни материали, нужни на младежките организации, които искат да създадат пространство, в което да развият и разпространяват ключови компетентности за социално предприемачество;
- Оценка и контролен лист за проверка на качеството за валидиране на предлаганите услуги.

Този ХЪБ МОДЕЛ дава практическа и достъпна информация, която ще улесни адаптирането и прилагането му на местно ниво, давайки възможност на младите хора за започване и разработване на техни социално-отговорни проекти и предприятия чрез придобиване на нови технически и меки умения. Младежката (или всяка) организация, която приеме ХЪБ модела ще бъде в състояние да осигури подкрепа, като информация, съвети, обучение или наставничество, както и подкрепа, свързана с осигуряване на споделено пространство за работа на социални предприятия. Това ще засили тяхната роля в подпомагането на младите хора да създават свои собствени работни места и повишаване на пригодността им за заетост, а оттам и необходимостта от увеличаване на капацитета на тези хора (т.е. младежки работници) в подкрепа на младежта и използване на пълния им потенциал. Това упълномощаване на организации и хора е пряк отговор към препоръката на Съвета на Европейския съюз за постигане на икономическа и социална независимост на младите хора чрез по-нататъшно укрепване на “социалното предприемачество” като предприемачески модел сред младите хора, по начин, който може да повиши тяхната пригодност за заетост.

**Основните цели на документа са:**

Да развие ХЪБ модел, който да бъде използван от младежки НПО-та и други организации, работещи в сферата на младежката политика и социалното предприемачество;

Да въведе нови подходи в младежката работа и да подсили сътрудничеството във връзка с начини за подпомагане на младежките организации да станат по-силни, устойчиви и да отговарят на нуждите на младите хора;

Да осигури практически инструменти и насоки за създаване на ХЪБ в рамките на вашата организация.

**Как се използва НАРЪЧНИКА ЗА ХЪБ МОДЕЛ?**

Препоръчва се на заинтересовани организации, желаещи да създадат център в рамките на собствените си структури, да се запознаят с този документ секция след секция. В началото те ще намерят обща информация и правни структури, създадени от различни европейски страни, които предпоставят по-дълбоко разбиране на социалното предприемачество. Това е последвано от раздела за обучение за развитие на общи компетенции и умения, необходими на един социален предприемач. Следващата част е от по-практичен характер и показва стъпка по стъпка как се създава физически един ХЪБ в рамките на една организация. Нещо повече, тя представя общи услуги, които да бъдат осигурени от персонала. В заключение са изброени стандартните инструменти за проверка на качеството на един ХЪБ и е предоставен подробен наръчник за поддържане на насоки и стандарти.

Този документ е насочен към младежки организации, които работят с млади хора, желаещи за развият свои бизнес идеи.

Надяваме се да ви бъде от полза.

**Екипът на проект EU HUB**

# Дефиниция на социалното предприемачество

Проучвания и експерти са съгласни, че секторът на социалното предприемачество трябва да поддържа чувството за идентичност и отличителен характер, с цел заинтересованите хора активно да се включат. Това чувство на ангажираност впоследствие ще ръководи разработването на техните продукти и услуги към социална цел.<sup>I</sup>

Имайки предвид горепосоченото, партньорите по проекта “European HUB model for Social Responsible Young Entrepreneurs” се обединиха около следното определение за социално предприятие: “Бизнес с предимно социални цели, чиито печалби етично и приоритетно се реинвестират за тази цел”.<sup>II</sup>

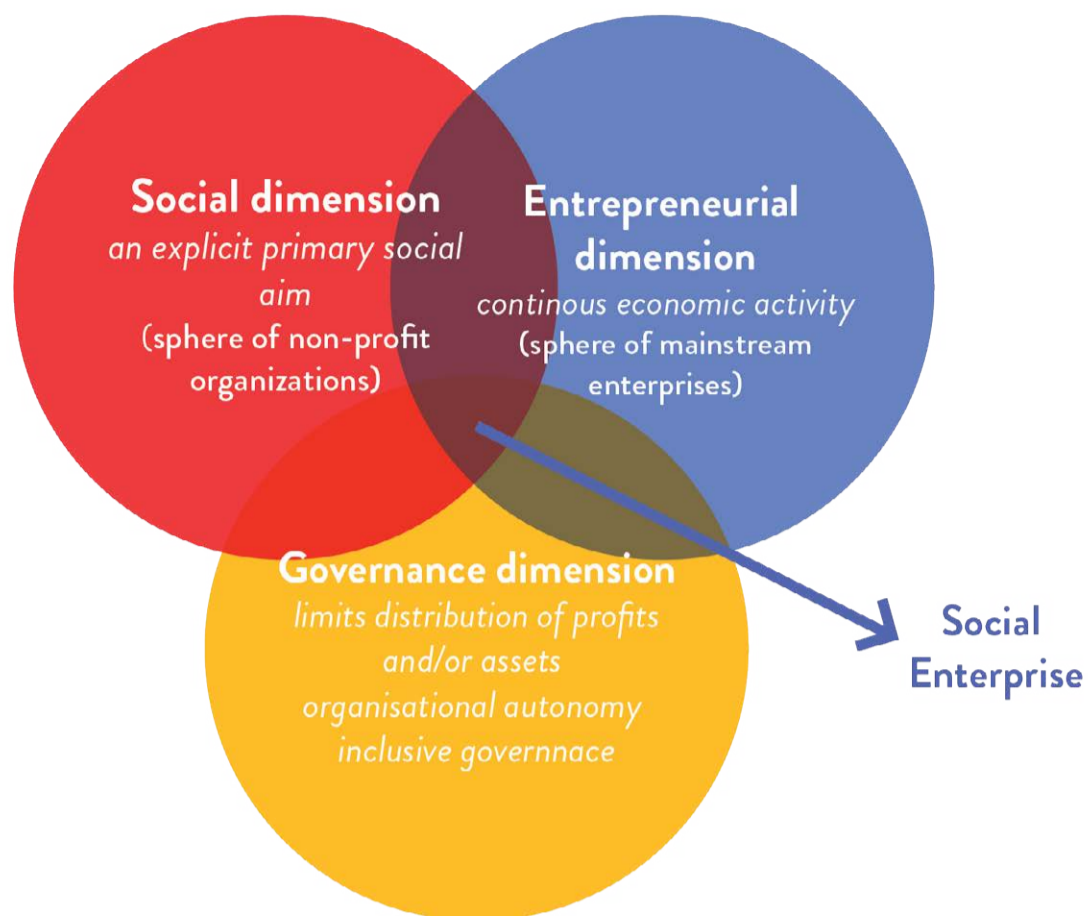
Формулирането на ясна дефиниция и фокус върху разликата с друг вид бизнеси, представлява основно предизвикателство, пред които е изправен секторът на социалното предприемачество. Социалните предприятия трябва да поддържат своята независимост и гъвкавост, за да работят в променящите се икономики, особено в рамките на различни европейски национални и правни рамки. Това предизвикателство се отразява на социалните предприятия на няколко нива, като се започне от техните ръководители, които имат нужда да работят про-активно и да се ангажират с трудностите и пречките, които срещат в сектора и да се правят ясни разграничения с други сектори, както местни, така и регионални и национални органи и как те работят в съответните правни рамки. В тази променящата се среда, има ясна цел: социалното предприемачество трябва да съдържа набор от основни ценности, които направляват неговото развитие и действие.

Европа гледа на социалното предприятие като много важна движеща сила за иновации, растеж и като сектор, чиято роля е ключова за справяне с икономическите предизвикателства. Въпреки, че социалното предприемачество не е нова концепция и е признато в продължение на десетилетия, до края на 2014 г. само седем страни в Европа (България, Франция, Италия, Люксембург, Словения, Швеция и Обединеното кралство) са имали съответната политическа рамка, за да се мотивира и насърчава развитието на социалното предприемачество.<sup>III</sup>

Поради това и в резултат на няколко проучвания на Европейската комисия е прието следното определение на социално предприятие: “автономна организация, която съчетава социална цел с предприемаческа дейност”.

Когато една дефиниция е на мястото си, тя улеснява идентифицирането на всички елементи, което дава възможност да е приложима. Европейската комисия е установила, че структурите за подпомагане са недостатъчно развити и фрагментирани (с изключение на Франция, Италия и Обединеното кралство), но важни стъпки в политиките на социалното предприемачество са в процес на развитие в няколко страни понастоящем.

Социалното предприемачество може да се опише в диаграма, представена от SBI<sup>IV</sup>, която интегрира три ключови направления, разработени и усъвършенствани през последните десет години от европейската академична и политическа литература:



**Фигура 1:** Карта на социалните предприятия и техните екосистеми в Европа.

- I Предприемаческо измерение: продължаваща икономическа дейност, която следва социална цел и генерира самофинансиране;
- II Социално измерение: винаги да се работи към ясна социална цел, което е различно от повечето предприятия;
- III Правителствено измерение: правна рамка и механизми, които позволяват социалните цели на предприятието, различавайки ги от повечето предприятия и традиционните организации с нестопанска цел.

В допълнение на горепосочената диаграма, Европейската комисия е разработила набор от критерии, на които да отговарят потенциалните предприемачи и да се класифицират като социални предприятия, както следва:

- Организацията трябва да има икономическа дейност: тя трябва да има непрекъсната дейност на производство и/или обмен на стоки и/или услуги;
- Трябва да преследва изрично и основно социална цел: социална насоченост е тази, която е от полза на обществото;
- Трябва да има ограничения за разпределение на печалбата и/или активи: целта на тези ограничения е да се даде приоритет на социалната цел пред правенето на печалбата;
- Трябва да бъде независима т.е. организационна автономия от държавата и други традиционни организации с нестопанска цел;
- Трябва да има приобщаващо управление, което да се характеризира с участието и/или демократични процеси на вземане на решения.

Тази оперативна дефиниция на социално предприятие на ЕС е достъпна във всички 28 държави от ЕС, въпреки че е различна по степен на сложност. Това, което социалните предприемачи трябва да имат предвид е, че оперативната дефиниция на ЕС, представлява идеалния тип на социално предприятие. Някои допълнителни статистически данни по отношение на 28-те държави на ЕС са:

- Двадесет страни имат национално определение на социално предприятие;
- В шест страни социалните предприятия не са задължени да имат модел на приобщаващо управление;
- В страните, които не разполагат с официална дефиниция, приобщаващо управление не се разглежда като определяща характеристика на социално предприятие;
- Италия и Португалия са единствените страни, в които се прави ясно разграничение в националната дефиниция, свързани с автономия, която идва от държавата;
- Във Финландия, Литва, Полша, Словакия и Швеция, понятието за социално предприятие е артикулирано в националните закони и/или политически документи, предвиждащи по-строга дефиниция;
- Специфични социално предприемачески марки или схеми за сертифициране са налични само във Финландия, Германия, Полша и Обединеното кралство, предоставяйки ясна и видима идентичност за социално предприятие.

След определеното и кратко обяснение на социалните предприятия по-горе обръщаме поглед към преглед на политиките за социално предприемачество, за да може читателите да получат една по-цялостна перспектива.

Основната цел на тази глава е да се опише средата на развитието на социално предприемачество на европейско и национално ниво. Той предоставя информация за правните и социалните рамки и анализира историческото развитие на социалното предприемачество в рамките на европейските и национални контексти. В допълнение, тя включва анализ и обща дефиниция на феномена "социално предприемачество". Предоставената информация е предназначена основно за социални предприемачи, работещи с младежи, обучаващи, заинтересовани страни и вземащи решения, които участват в областта на социалното предприемачество.



## Европейски контекст

След 2008 г. Европа е в търсене на начини за преодоляване на последиците от икономическата криза и за постигане на устойчив икономически растеж в своята стратегия **Европа 2020**. Анализът на европейските политически документи показва развитие на правната уредба с цел дефиниране на социалното предприемачество, както и разпределението на финансовите ресурси за създаването и устойчиво развитие на социални предприятия.

Следните **критерии**, които трябва да съществуват **едновременно**, за да се характеризира едно предприятие като социално, са идентифицирани в анализа на европейските политически документи и обсъждания:

- **Бизнес инициатива** - икономическа дейност, извършвана чрез средствата на предприемачеството;
- **Социална цел** - за постигане на устойчива социална промяна за уязвима група или да осигури решение на социален проблем от общо значение. Измеренията на тази нестопанска цел трябва да бъдат ясни за всяко социално предприятие (например: заетост, социална интеграция, включване, защитата на околната среда и т.н.).
- **Институционална независимост** - социалното предприятие не е установено или подчинено на държавен орган или община в съответствие с основополагащите документи;
- **Демократично включване** - решенията за развитието и функционирането на бизнес инициативата се прави с оглед на желанията и предпочитанията на представителите на съответната уязвима група. Това се постига чрез вътрешни организационни правила на социалното предприятие или чрез законовите разпоредби, отнасящи се до съответния правен статут или бизнес (например: потребителски съвети на доставчиците на социални услуги).
- **Прозрачно управление** - социалните предприятия се придържат към общи или специфични правила за прозрачност и отчетност пред обществото.
- **Реинвестиране на печалбата** - печалбата от операциите се реинвестира в съответната бизнес инициатива на преференциална и редовна база, и не се разпределя между отделните членове. Това води до разширяване на операциите и осигурява резервен фонд в случай на криза. Така се гарантира липса на противоречие между целта за недопускане на печалба и бизнес операциите, и пълноценното използване на обществения ресурс, предвиден за социалното предприятие.

Анализът на социалните политики, показва, че в случай на намаляване на директното подпомагане, това съответно води до понижаване на ефективността и устойчивостта на "успешните" модели става реципрочна на инвестираните средства. Тази тенденция може да се прекрати само чрез насърчаване на иновативни социални модели, които преодоляват безработицата, бедността и социалното изключване за постоянно. Социални плащания и услуги, насърчаване на образованието, квалификацията и уменията в различни области, подобряване на достъпа до обществени услуги и мерки за въздействие, трябва да бъдат допълнени от целенасочени усилия и ресурси, за да поддържат форми, които могат да служат като мостове към основната работна ръка и пазар за социално уязвимите групи.

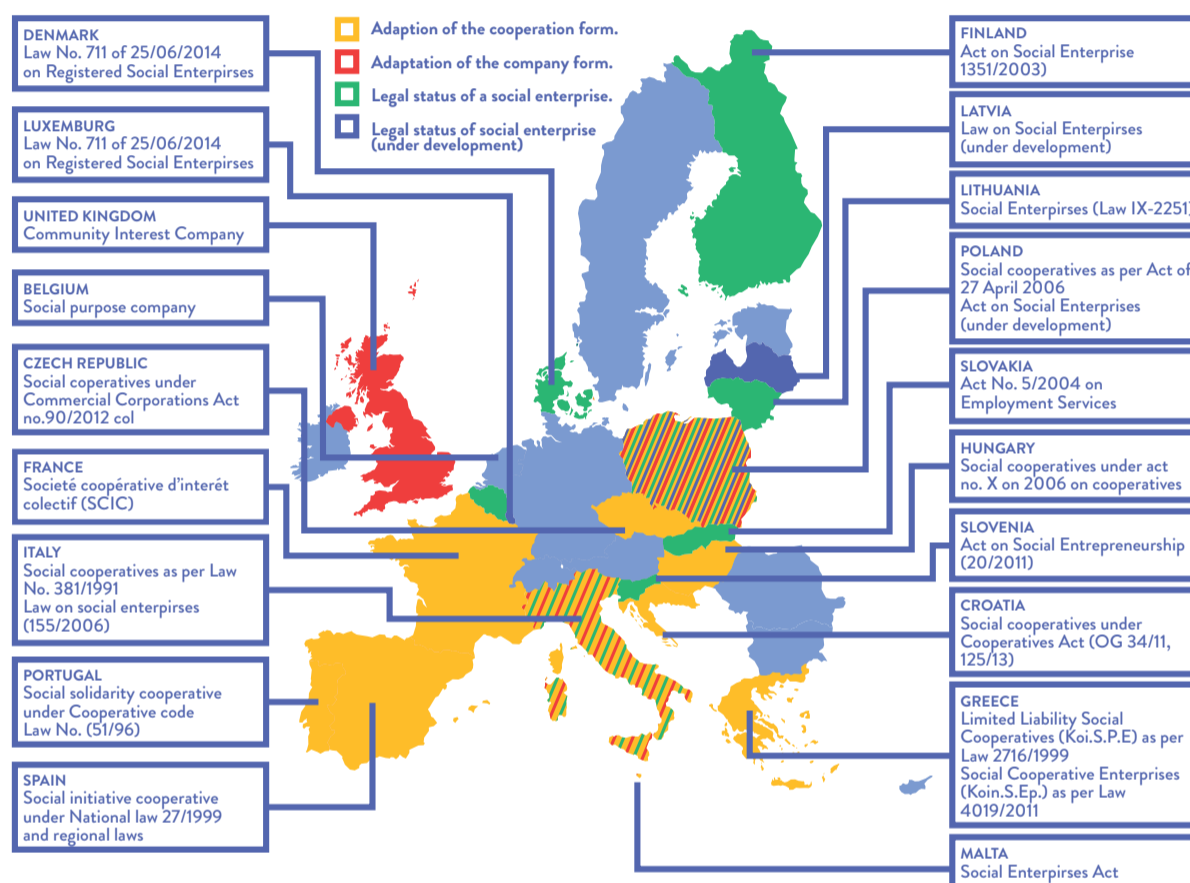
Това е едно успешно решение за постигане на ефективни резултати в дългосрочен план, което признава ролята на социалното предприемачество, и социалното предприемачество се идентифицира на ниво Европейски съюз, като ключов инструмент за сближаване на регионите и преодоляването на проблемите на бедността и социалната изолация.

През последните години се наблюдава ясна европейска политика за насърчаване на социалното предприемачество като основен инструмент за преодоляване на предизвикателствата, пред които са изправени уязвимите групи или решаване на проблеми от обществено значение, включително чрез замяна (или преместване) на традиционните форми на социално подпомагане (социални услуги и плащания). Повечето държави-членки са приели изрично подход на регулиране, като по този начин развиват стимул за специфична политика.

Въз основа на анализа на европейските политически документи, могат да бъдат идентифицирани две взаимосвързани тенденции в общата европейска политика по отношение на социалните предприятия:

- I Увеличаване на правното регулиране с оглед на стандартизирането на концепцията за социално предприятие;
- II Планиране и отделяне на финансов ресурс, насочен към създаването и устойчивото развитие на социални предприятия.

Диаграмата<sup>VI</sup> по-долу показва кои страни имат законови рамки и политики в Европейския съюз, определящи социалните предприятия.



**Фигура 2:** Държави със специфични правни форми или статут на социалните предприятия

**Документи на Европейския съюз, които насърчават развитието на социални предприятия.**

- Комюнике от Комисията към Европейския Парламент, Съвета, Европейския социален и икономически комитет и Комитета на регионите: Социална бизнес инициатива – Създаване на благоприятен климат за социални предприятия, заинтересовани страни в сферата на социалната икономика и иновация, COM (2011) 682 от 25.10.2011;
- Доклад за Социалната Бизнес Инициатива, 20.11.2012; INT/606;
- Социална Бизнес Инициатива – Становище на Европейския икономически и социален комитет относно “Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите: Социална бизнес инициатива – Създаване на благоприятен климат за социални предприятия, заинтересовани страни в сферата на социалната икономика и иновация, COM (2011) 682 финал;
- Регулация (ЕС) No 346/2013 на Европейския парламент и на Съвета на Европейския социално предприемачески фонд;

- Работен вариант на Регулация на Комисията от 6 октомври 2011 за Програмата на Европейския съюз за социална промяна и иновации;
- Становище на Комитета на регионите за Програмата на Европейския съюз за социална промяна и иновации, 27.07.2012;
- Регулация на Комисията (ЕС) No 651/2014 декларираща определени категории за помощ, съвместими с вътрешния пазар при приложението на Член 107 и 108 от Договора;
- Регулация на Комисията (ЕС) No 1407/2013 за прилагане на Член 107 и 108 от Договора за Функциониране на Европейския съюз за помощта de minimis; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AR0335&from=EN>;
- Регулация на Комисията (ЕС) No 360/2012 за прилагане на Член 107 и 108 от Договора за Функциониране на Европейския съюз за помощта de minimis, дадена на инициативи, които предоставят услуги от общ икономически интерес 25.04.2012;
- Съобщение на Комисията 2011/C 80/3 за рамката на ЕС за държавна помощ под формата на обществена услуга, 11.01.2012;
- Решение на Комисията С (2011) 9380 г. относно прилагането на член 106 (2) от Договора за функционирането на Европейския съюз за държавна помощ под формата на компенсация за обществена услуга, предоставена на определени предприятия, натоварени с извършването на услуги от общ икономически интерес, 20.12.2011;
- Директива 2014/24/ЕС на Европейския парламент и на Съвета относно обществените поръчки и за отмяна на Директива 2004/18/ЕО.

### Правна рамка и политики в страните, въввлечени в проекта

**В България** през последните няколко години, концепциите за развитие и насърчаване на социалната икономика и социалното предприемачество са част от политиката на ЕС за преодоляване на социалното изключване на уязвими лица.

**Националната програма за реформи (2011-2015)** бе приета в рамките на изпълнението на стратегията Европа 2020 и съдържа цели и политики за развитие на България в краткосрочен и средносрочен план. Има четири приоритетни области в документа, свързани с развитието на социалното предприемачество, а именно: разработване на ясно законодателство и правила в областта на социалното предприемачество; разработване на национална концепция за активен живот на възрастните хора; подкрепа за предоставянето на съвременни социални жилища за уязвими, малцинствени групи и хора с ниски доходи и други групи в неравностойно положение, създаване на нови и подкрепа на съществуващите предприятия в социалната икономика, която да допринесе за развитието на социалното предприемачество в България .<sup>VII</sup>

Визията и приоритетите за насърчаване на развитието на социалната икономика са включени в **Националната концепция за социална икономика**, приета през 2011 г. Тя следва приоритетите на стратегията Европа 2020 за насърчаване на социалната икономика за постигане на устойчивост, икономически растеж и качество на живот (особено сред групите в неравностойно положение). Концепцията също разработва критерии за идентифицирането на предприятията и организациите на социалната икономика да служи като основа за създаването на благоприятна (административна и правна) среда за развитие на социални предприятия (достъп до финансиране, социални клаузи в областта на обществените поръчки, данъчни стимули, и т.н.).

Концепцията служи като стандарт за подпомагане в подкрепа на развитието на социалната икономика и насърчаване на всички участници в подкрепа на духа за социалната солидарност. Според концепцията, социалната икономика е “и двете части на реалната икономика и на гражданското общество, в които физически и/или юридически лица, сдружения на доброволци или други организирани субекти, правят бизнес в интерес на обществото и реинвестират печалбите за постигане на социални цели”. Концепцията се свързва със схема “Социално предприемачество - популяризиране и подкрепа на социални предприятия - пилотна фаза”, която през 2009 г., финансира 46 проекта за създаването на 35 нови и подкрепата за 11 съществуващи социални предприятия. 34 от тях са доставчици на социални услуги, 11 са общини и 1 е кооперация.

В Националната стратегия за младежта 2010-2020, приета от Министерски съвет се посочва, че България трябва да подобри икономическата активност и кариерното развитие на младите хора и насърчаване на социалното предприемачество сред тях. За тази цел е необходимо да се насърчават публично-частни партньорства и социалното предприемачество в областта на услугите за развитието на младите хора. За да се постигне по-добра реализация и активното участие на младите хора в обществения и икономически живот, е необходимо да се създаде подходяща и удобна среда и условия за училищното и висшето образование в областта на социалното предприемачество .<sup>VIII</sup>

През 2013 г. България прие Национална стратегия за намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване (2020 г.) основен приоритет, на която е предоставянето на възможности за заетост и растеж на доходите чрез активно участие на гражданите на пазара на труда. Сред предложените “конкретни” мерки е насърчаване на предприемачеството, включително социалното предприемачество .<sup>IX</sup>

Дългосрочната стратегия за заетост на хората с увреждания 2011-2020 също беше разработена, като цели да осигури възможности за хората с увреждания в трудоспособна възраст да упражняват ефективно правото си на свободен избор на кариерно развитие, за да се подобри качеството на живот и постигане на пълно включване в обществения живот .<sup>X</sup>

В **Гърция** регулирането на социалното предприемачество е чрез **Закон за социалната икономика и социалното предприемачество L4019/2011**, който представя различни категории на социални кооперативни предприятия според техните цели (Koin.S.Ep.): а) Включване; б) Социална грижа; в) Колективна и продуктивна цел.

В **Словения** съществува Закон за социално предприемачество (ZSor), приет от Народното събрание на Република Словения, март 2011 г. Законът за социалното предприемачество днес регулира тази област; въпреки това, той не е наистина благоприятен за развитието му, тъй като не предлага никакви стимули за стопанските субекти, които се регистрират като социално предприятие. Според ОИСП (Организацията за икономическо сътрудничество и развитие) и LEED (Местно икономическо развитие и развитие на заетостта) съществуването на публичния сектор заема важна роля в предотвратяване на развитието на социалната икономика .<sup>XI</sup>

Законът фиксира определението, целите и принципите на дейности за социалното предприемачество и условия за заетост, при които социалните предприятия да участват в дейности, условията, при които юридическите лица могат да получат статут на социално предприятие, метода на придобиване и отнемане на одобрение, конкретните срокове и условия на социални предприятия, документация, която е водеща в областта на социалното предприемачество и надзор .<sup>XII</sup>

Член 3 от ZSor определя социалното предприемачество и неговите цели:

“(1) Социалното предприемачество представлява постоянна дейност на социалното предприемачество или постоянно предоставяне на други дейности, при специфичните условия на заетост в производството и продажбата на продукти или услуги на пазара, докато реализирането на печалба не е нито единствената, нито основната цел на дейността”.

“(2) Социалното предприемачество укрепва социалната солидарност и сближаване, насърчава хората за активно участие и доброволчество, засилва иновативния дух на обществото да обърне внимание на социалните, икономически, екологични и други проблеми, осигурява допълнителен набор от продукти и услуги от обществен интерес, разработва нови възможности за заетост, осигурява допълнителни работни места и социална интеграция и професионална реинтеграция на най-уязвимите хора в пазара на труда (целите на социално предприемачество)” . XIII

**В Обединеното кралство** не съществуват общи публични политики, на които да се базира дефиницията за социално предприятие. Например: работата за интеграция и субсидии е свързани с лица в неравностойно положение, а не с предприятията, които ги подкрепят. Все пак, има някои (временни) специфични мерки за подпомагане на развитието на сектора, като например финансиране на Звеното за социални предприятия, както и нова програма за стартиращи здравни социални предприятия. Две основни политически промени настъпиха наскоро, които засягат сферата на социално предприемачество. Първо, министър Патриша Хюит от предишното правителство, която е била министър на Министерството на търговията и промишлеността, е поставила Звеното за социално предприятие в Министерството на здравеопазването, като създава нов отдел Социално предприятие там, водещо до създаване на специфична подкрепа за социалните предприятия в тази област. На второ място, отдел Социално предприятие е прехвърлен към Службата на третия сектор (OTS), където той ще се свързва с държавни отговорности за доброволческия сектор. Това би могло да бъде по-голямо предизвикателство за сектора на социалното предприемачество, тъй като досега се видя, че големи и средни доброволни организации не винаги са виждали силата на социалното предприемачество, но тези промени позволяват възможността за съществена коалиция с доброволческия сектор.

Днес социалните предприятия ползват широк спектър от правни форми, най-често срещаните от които са изброени по-долу:

➤ **Компания в обществен интерес (CIC)**

CIC е правна форма, създадена специално за социалните предприятия. Тя има социална цел, която е “регламентирана”, като се гарантира, че организацията не може да се отклонява от своята социална мисия и че активите му са защитени от частна продажба. Законодателството фиксира нивото на дължими дивиденди на 35% от печалбата, а печалбата за физически лица са ограничени до 4% над основния лихвен процент на банката. CIC могат да бъдат ограничени чрез акции, или с гаранция, и по закон има “заклучване на активи”, за да се предотврати активите и печалбите да се разпределят, освен ако не е разрешено от законодателството. Това гарантира, че активите и печалбите са задържани в рамките на CIC за целите на Общността, или прехвърлени на активи на друга организация, като друга CIC или благотворителност. CIC не може да се създава с подкрепа на политически дейности и кампании, както и благотворителни организации, не може да бъде CIC, освен ако не се откаже от своя благотворителен статус. Въпреки това, благотворителна организация може да кандидатства за регистрация на CIC като дъщерна фирма.

➤ **Индустриално и предвидливо общество (IPS)**

Това е обичайната форма на кооперациите и обществата в полза на общността и е демократично контролирана от своите членове, за да се гарантира тяхното участие в решенията на бизнеса.

### ➤ **Компании, ограничени от гаранции и дялове**

Това е обща правна структура за стандартни бизнеси. Много социални предприятия избират тези правни форми, защото те са много гъвкави, когато става въпрос за управление, и когато става въпрос за получаване на инвестициите. За да се гарантира, че една стандартна компания е истинско социално предприятие ще трябва да се докаже, че тя има социална мисия записана в неговия Устав и е ясно, че ще реинвестира печалбата си.

### ➤ **Групова структура с благотворителен статус**

Това е много често срещана правна форма за социалните предприятия. Тя е широко разпространена, тъй като с увеличаване на броя на благотворителни организации те се отдалечават от традиционните модели на набиране на средства и все повече бизнес-подобни организации се появяват, за да се гарантира тяхната устойчивост. Отчасти това се дължи на факта, че данъкът е важен фактор за някои организации, където задържането на излишъци е от съществено значение. В тези случаи, данъчните облекчения, свързани с общественополезна дейност могат да бъдат важен фактор и означават, че благотворителния елемент като част от компанията е полезен.

## **История на развитие на социалното предприемачество в партньорските страни**

Всъщност социалните предприятия не са новост в **България**. През времето на социализма, са съществували фабрики, специално проектирани, за да осигурят работа за хората с увреждания. По време на демократични реформи, обаче, много от тях са затворени. Сега нови социални предприятия са започнали да се появяват в условията на пазарна икономика.

Понастоящем национална политика за насърчаване на социалното предприемачество в България е насочена основно към хората с увреждания.

Информираността и признанието на социалните предприятия сред правителството, бизнеса и местните заинтересовани страни в България се е подобрила през последните години, в резултат до известна степен от развитието на концепцията за Националната социална икономика през 2011 г. Тя определя социалните предприятия и предприятията, които произвеждат стоки и услуги за пазарната икономика да разпределят част от своите ресурси за осъществяването на социални и икономически цели. Въпреки това, все още не е определена юридическа форма за социалните предприятия в България. Социалните предприятия приемат различни правни форми. Трите най-разпространените са юридически лица с нестопанска цел, като например сдружения и фондации; кооперации за хора с увреждания, както и специализираните предприятия за хора с увреждания.

Най-общо подпомагането на сектора в България е слабо и заинтересовани страни отбелязват, че социалните предприятия биха се възползвали от държавно финансиране, целева помощ чрез специализирани финансови инструменти, както и подкрепа от общините, медиите и самия сектор. Основните бариери, пред които са изправени социалните предприятия при започване или постепенно разширяване на тяхната дейност включва ограничен достъп до финансиране, липсата на държавна подкрепа и трудности при достъпа до пазари (включително възможности за обществени поръчки).

Въпреки липсата на правна рамка, практиката в България показва, че има организации, които са ориентирани към социалното предприемачество и се самоопределят като социални предприятия.

За да се превърне това в устойчива политика, която има реални резултати за хората, е необходимо не само пилотиране на различни модели, но по-добро институционализиране на правната рамка, която ще стабилизира всяка интервенция и ще осигури дългосрочна инвестиция. Към това трябва да се добави адекватна политика и финансови стимули, за да се гарантира, чрез "позитивна дискриминация", че ще бъде предоставен "равен шанс" с редовния бизнес.

Към момента няма официални данни за мащаба на социалните предприятия в България. Смята се, че има от 200 до 430, които отговарят на определението на ЕС. Тази група се състои от специализирани предприятия и кооперации за хора с увреждания, предприятия, юридически лица създадени с нестопанска цел (сдружения и фондации) и кооперации на работниците на производителите.

Концепцията на национална социална икономика изглежда да е доста близо до оперативното определение на ЕС, с изключение на аспектите, свързани с управление в някои случаи. Поради това, съществуващите статистически данни трябва да осигуряват адекватна представа за размера на сектора в страната. Оценките от различни източници са представени по-долу:

- Официална статистика на мащаба на социалните предприятия в България предстои; неофициално, около 5000 предприятия са се определили като социални предприятия.
- По данни на Министерството на икономиката и енергетиката (МИЕ), което следва дефиниция на социалните предприятия на Национална концепция за социална икономика, има над 2000 социални предприятия (кооперации) в България, където работят над 500 000 души.
- През 2012 г. броят на НПО в България се оценява от доклад на USAID на 35 000, което е увеличение от предходната година.
- Според друг доклад има около 85 социални предприятия, създадени от неправителствени организации в страната.
- През 2012 г. броят на специализираните предприятия и кооперации за хора с увреждания е 131. В такива предприятия са заети около 1200 души, като 30 % от тях са с увреждания. 34 онлайн регистъра на Агенцията за хората с увреждания, обаче показва 125 специализирани предприятия и кооперации за хора с увреждания.
- Както е посочено в раздел 3.2.1 по-горе, 808 потребителски кооперации са членове на Централното координационно звено, с общ брой на заетите лица 10 300 души.

Дебатът относно социалната икономика и предприемачество стартира силно в **Гърция** през последното десетилетие и се очертава основно чрез прилагането на общностни инициативи EQUAL I -EQUAL II (2003-2009 г.). Още по това време тя се превръща в партньорство, работещо за насърчаване на заетостта и предприемачеството и безработни лица, принадлежащи към уязвими групи и търсят разширяване на техните действия след края на програмите. За съжаление, по това време, както законодателната рамка така и финансови инструменти са отсъствали.

Едва през 2011 г. в Гърция е създаден нов Закон за социалната икономика и предприемачество и в същото време е разработен специализиран Регистър за социална икономика. Той се прилага от Министерството на труда, което е поело ръководна и надзорна роля за работата на новите социални предприятия. В същото време няколко финансирани програми се появяват с обещаващи партньорства, за да работят за консултиране и обучение на безработни и уязвими групи и с крайната цел на създаването на социални предприятия на местно ниво. В резултат на тези програми възникват стотици социални предприятия, чиято жизнеспособност е заплашена след изтичането на програмите и прекратяване на финансирането.

Концепцията за социалната икономика в **Словения** не е нещо ново; произходът на социалната икономика в Европа датира от 19-ти век и се очертава като отговор на икономическите проблеми. Областта на социалната икономика в Словения е била, според някои автори, бавно развиваща се в продължение на няколко десетилетия. В края на седемдесетте години на двадесети век тя е базирана на идеята за участието на цивилното население и като идея за икономическа дейност, която е локално насочена и мониторирана. Също така тя е в отговор на спада на търсенето на работна ръка, което оставя още по-маргинализирани хората с лоши перспективи за работа.

Като основа на социалното предприемачество се споменават различни форми на сдружения; занаятчийски гилдии, религиозни и благотворителни организации, различни фондове и са датирани от 13-ти и 14-ти век. По-късно, в периода преди Втората световна война, различните сдружения, кооперации, благотворителни организации, синдикати, професионални организации и сдружения също представляват доста обширна мрежа от социалното предприемачество. След Втората световна война социализмът прекъсва традицията на социалната икономика и нейно място се премества в публичния сектор.

В Словения работата на организациите, които работят с хора с увреждания е уредено със закон вече в продължение на много години. Гледайки от по-широка перспектива може да се каже, че голяма част от неправителствения сектор винаги е действал на принципите на социалната икономика<sup>XIV</sup>.

Историята на движението на социалното предприятие **във Великобритания** датира от 1841, с образуването на първата индустриална кооперация в Рочдейл. В пряко предизвикателство към практиката за застояване на храна и претоварване на работници, пионерите от Рочдейл гарантират качество и стойност за парите и по-важното е, че разработват нова бизнес структура, която позволява на тези, които са пазарували от тях да стават членове и да имат дял от печалбите на бизнеса. Това е практика, която продължава и днес при всеки кооперативен магазин.

Във Великобритания възраждане на социалното предприятие започва в средата на 1990-те години със създаването на различни организации - кооперации, общински предприятия, благотворителни дружества и други форми на социална дейност, всички обединени от перспективата за използване на бизнес за предизвикване на социална промяна.

Във Великобритания е приета дефиниция за социално предприемачество, която е подкрепяна от правителството.

Оригинално използване на термина „социално предприятие“ за първи път е направено от Freer Spreckley през 1978 г. и по-късно се открива в публикацията „Социален одит - инструмент за управление на кооперативна работна ръка“, публикувана през 1981 г. от Beechwood College. В първоначалната публикация терминът социалното предприятие е разработен, за да се опише една организация, която използва социален одит. Freer описва социално предприятие като: **Компания, която е собственост на тези, които работят в нея и/или пребивават в дадена местност, ръководи се от регистрирани социални, както и търговски цели, и се управлява на основата на кооперацията. Традиционно, „капиталът наема работна ръка“ с първостепенен акцент върху получаване на „печалба“ . В контраст с това е социалното предприятие, където „трудът наема капитал“ с акцент върху социалната, екологичната и финансова изгода.**

По-късно трите области на социални, екологични и финансови ползи, използвани за измерване на социално предприятие, стават известни като Тройна Основна Линия (Triple Bottom Line).

В британския контекст, социалните предприятия включват предприятия на общности, кредитни съюзи, търговски, благотворителни организации, предприятия собственост на служители, кооперации, тръстове за развитие, жилищни асоциации, социални дейности и развлекателни тръстове.



Според определението за социално предприятие в Обединеното кралство функционират около 70 000 социални предприятия, които допринасят с £27 млрд. за икономиката на страната и са наели почти един милион души.

По отношение на растежа в сектора има 1,3% увеличение на броя на социалните предприятия между 2006 г. и 2012 г. според правителството на Обединеното кралство. В последните 12 месеца 38% от социалните предприятия в проучването са увеличили оборота си. Повече от половината от социалните предприятия (56%) развиват нов продукт или услуга. Две трети (63%) от социалните предприятия очакват оборотът им да се увеличи в следващите две до три години.

### **Области на социалното предприемачество в партньорските страни**

Бъдещето на националната политика в България за насърчаване на социално предприятие осигурява конкретни мерки (правни, финансови, административни), които би трябвало да постигнат следните принципи:

- Популяризиране и устойчивост;
- Равно третиране и намаляване на административната тежест;
- Ефективност и ефикасност;
- Координация и децентрализация;
- Солидарност и партньорство.

**В Гърция** стратегията, предложена от Министерството на труда, включва следните области:

- Осигуряване на рамка за подкрепа и развитие на Koin.S.Ep.
- Предоставяне на необходимия начален капитал в подкрепа на първите стъпки на Koin.S.Ep.
- Разработване на финансови услуги в краткосрочен и в дългосрочен план, за да се разшири допълнително развитието и разпространение на Koin.S.Ep.
- Премахването на правни и административни бариери и създаване на благоприятни условия за развитието на Koin.S.Ep.
- Информирание на местните общности за предимствата на социалното предприемачество.
- Разработване на транснационален план за действие за използване на опита на държавите-членки в сферата.

Има три оси на изпълнение:

1-ва: подкрепа за социалната икономика чрез създаване на централни и регионални механизми за подкрепа;

2-ра: финансовата подкрепа с безвъзмездна помощ за Koin.S.Ep.

3-та: финансови инструменти за укрепване и разширяване на Koin.S.Ep.

**В Словения** член 5 от Закона за социално предприемачество дефинира дейностите и областите, в които се ангажират социалните предприятия:

- Социално осигуряване;
- Семейна защита;
- Защита на лица с увреждания;
- Наука, изследвания, образование и възпитание;

- Осигуряване и организиране на работата с младежта;
- Защита и развитие на здравеопазването;
- Осигуряване на социално включване, насърчаване на заетостта и професионалното обучение за лица, които са безработни или са застрашени от безработица;
- Осигуряването на заетост на лицата, посочени в член 6 от този закон, включително активността на заетите в други сфери;
- Биологично производство на храни;
- Опазване, управление и защита на хуманното отношение към околната среда и животните;
- Насърчаване на използването на възобновяеми енергийни източници и развитието на зелената икономика;
- Туризъм за лица, чиито жизнени обстоятелства възпрепятстват достъпа до туристически услуги, по начин, който зачита ценностите на устойчивото развитие, достъпност и солидарност (социален туризъм);
- Пазаруване за социално слаби лица (социална търговия) и търговията, която осигурява продажбата на продукти от малки производители в най-изостаналите в икономическата сфера, въз основа на етични, прозрачни и справедливи бизнес отношения между производители и търговци с цел основно да осигури добри възможности за справедлива конкуренция на производителите и по този начин тяхното оцеляване (справедлива търговия) и търговия с услуги и продукти от дейността на социалното предприемачество;
- Култура, техническа обработка и съхраняване на културното, техническото и природно наследство;
- Аматорски спорт и физическа култура, с цел отдих и социализация;
- Спасяване и защита;
- Насърчаване на развитието на местните общности;
- Спомагателни услуги за социални предприятия.<sup>XV</sup>

Член 6 дефинира също специфични правила и условия за наемане на работа. Според този член, социалното предприемачество също включва и други дейност, които не са дефинирани по-горе, но са извършени за целите на заетостта на най-уязвимите хора в пазара на труда:

- хора с увреждания;
- безработни лица с физически или психически недостатък или болест и по този начин с много по-малко възможности да бъдат наемани или да запазят работата си или напредъка в областта на заетостта;
- трайно безработни (24 месеца и повече);
- безработни лица, така наречените търсещи първа работа;
- безработни: над 55-годишна възраст, членове на ромската общност, непълнолетни без завършено основно или по-ниско професионално образование, лица в неравностойно положение (лишени от свобода, бежанци, зависими, бездомни хора).<sup>XVI</sup>

Социалното предприемачество в Обединеното кралство се развива добре. Според BBC:

- 57% от социалните предприятия предвиждат растеж в следващите 12 месеца, в сравнение с 41% от малките и средни предприятия (МСП);
- 39% от всички социални предприятия работят в най-нуждаещите се общности във Великобритания, в сравнение с 13% от малките и средни предприятия.

Все пак, има предизвикателства. Най-големите от тях са отговорите на тези два въпроса:

- Кои са моите клиенти?
- Какъв е проблемът, който моят бизнес се опитва да реши?

Правителството на Обединеното кралство признава, че благотворителните организации, социалните предприятия, както и доброволческите организации понякога са разочаровани от различни проблеми или защото нямат подкрепата, необходима, за да си вършат работата. Те искат да се направи по-лесно създаването и поддържането на благотворителност, социално предприятие или доброволческа организация и за да може организациите да получат помощта и подкрепата, която им трябва да растат и да са надеждни, за да вършат своята работа.

Настоящите планове са:

Да се премахнат ограниченията и регулациите чрез:

- Адресиране към бариери и бюрокрация, идентифицирани чрез Red Tape Challenge;
- Въвеждане на нова правна структура за благотворителност - на Благотворително създадени организации (CIO) - това ще направи по-лесно да се създаде и управлява благотворителна организация;
- Внедряване на препоръките на Lord Hodgson за ревизия на Закона за благотворителност 2006.

Те подобряват достъпната подкрепа за Доброволчески Общностни Социални предприятия чрез:

- Увеличаване на броя на доброволци, поддръжници и партньори, които участват в сектора и помагат им да се адаптират чрез Програмата за трансформация на местната инфраструктура, Фонда за стратегически партньорства и Фонд за трансформация на консултантските услуги;
- Повишаване на осведомеността;
- Помощ на благотворителни организации и социални предприятия да намерят средства чрез подпомагане на Финансирането на централни и договорни портали.

В допълнение, те планират да подпомагат VCSE сектора да подобрява своите умения и лидерски талант и да управлява нови възможности и рискове чрез:

- Подкрепа на Dame Mary Marsh ревю за уменията и лидерството на VCSE от пролетта на 2013 г.;
- Създаване и организиране на мастер клас за търговски умения през 2013 г. - с помощта на частния и сектора на VCSE - да подпомогне VCSE организациите да развият полезни търговски умения;
- Работа с партньори за подкрепа на дигиталния капацитет на сектора;
- Насърчаване на VCSE организации да се възползват от предимството на обществените права – помагат им да упражняват по-голям контрол над тяхната местна общност.

В заключение на обзора може да се каже, че в Европа социалните предприятия са познати от години, но набират скорост едва след 2000 г., когато част от държавите - членки на ЕС започват да въвеждат правна дефиниция и характеристики на "социално предприятие". В Обединеното кралство, например предприятията, които искат да бъдат признати като социални, трябва да упражняват "бизнес със социална цел, при който голяма част от печалбата се реинвестира в социалната мисия и структура". Във Финландия изискването е поне 30% от наетите работници да са с увреждания или трайно безработни.

Социалното предприятие е термин, който ще продължава да се разширява и развива. На този етап с него се характеризират онези структури, организации и предприятия, които развиват стопанска дейност с главна цел постигане на социален ефект и решаване на конкретен социален проблем. Този вид стопанска дейност може да се раздели на две основни форми:

- I Предоставяне на услуги на хора в неравностойно положение като достъп до жилища, здравеопазване, помощ за възрастни хора или лица с увреждания, грижа за деца, достъп до заетост и обучение;
- II Производство на стоки или услуги със социална цел, което включва социална и професионална интеграция чрез средствата за достъп до заетост за хора в неравностойно положение, по-специално поради недостатъчна квалификация или социални или професионални проблеми, водещи до изключване и маргинализация.

Анализът на нуждите, направен в рамките на проекта в държавите участнички показва съществени различия между Великобритания и останалите. В Обединеното кралство социалното предприемачество има десетилетна традиция и е реален самостоятелен икономически субект. В България, Гърция и Словения на този етап социалните предприятия едва прохождат и ролята на държавата в развитието на социалното предприемачество е доминираща пред пазарната инициатива. В тези страни е очевидна потребността от повече информация и обучение на младите хора за развитие на техните предприемачески умения и умения за управление на социални предприятия. За разработване на съответните инструменти е целесъобразно да се стъпи на добрите английски практики, които да бъдат адаптирани към националния контекст на останалите страни.

# ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Правенето на "бизнес" е сложна дейност, с високи изисквания. Тя се развива динамично и бързо, задвижвана от тези, които търсят да имат успешна кариера в тази област. Социалният предприемач не е просто един обикновен бизнесмен. Освен лидерство – и други характеристики, за всеки бизнесмен, той трябва да се отличава в някои основни елементи, като например специфични знания и умения. Да бъдеш социален предприемач означава да бъдеш като всички, но с "нещо допълнително."

Освен това, когато говорим за социални предприемачи (или управители и служители, работещи в социални предприятия) трябва да се има предвид, че тази група е изправена пред специфични предизвикателства и трябва да преодолее бариерите, като например:

- Лоша видимост и признаване на сектора, лошо разбиране на понятието за социално предприятие;
- Ограничения на текущи правни и регулаторни рамки;
- Ограничени финансови ресурси, водещи до разработване на схеми в страните от ЕС за финансова подкрепа;
- Затруднен достъп до пазари;
- Липса на подкрепа и развитие на бизнес структури, обучение и развитие на работната сила като инкубатори, схеми за наставничество и обучение, на готовността за инвестиране и т.н;
- Липса на общи механизми за измерване и социално въздействие с ефект при привличането на инвеститори/клиенти и обществено признание.

С оглед на гореизложеното, мениджърите в сектора на социалното предприемачество, следва да притежават управленски умения, необходими за работа в свят задвижван от печалбата, както и други умения. Затова често се изисква високо ниво на професионализъм. Мениджърът на социално предприятие в частност е "мениджър на общността", внимателен към нуждите на района, нови възможности, създаване на интегрирани мрежи и партньорства<sup>XVII</sup>.

Задачата на социалния предприемач е да насочва (не само управлява) организацията към развитие, в съответствие с целта, посочена в мисията, осигурявайки качествена заетост и действия за подобряване на общността, сектора за използване на услуги, дефинирани в рамките на обхвата на предприятието. Това се нуждае от повече от технически познания, той / тя трябва да знае как да гледа напред, да намира възможности, как да действа с ясни резултати, като цяло, социалния предприемач е повече от мениджър, той трябва да бъде пионер.

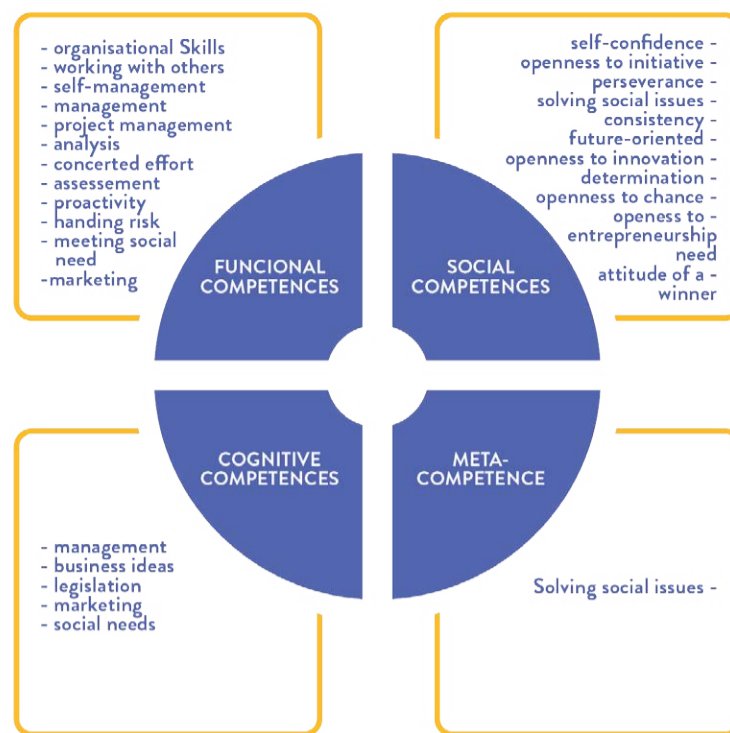
Когато се позоваваме на **знания** за социалния предприемач или мениджър, разнообразие от различни знания може да образува основните дисциплини. Това може да включва финанси, икономика, бизнес администрация, управление на човешките ресурси, маркетинг и социални медии, правни проучвания, социални науки, счетоводство, математика, езици и т.н. Това знание може да им помогне в управлението на бизнеса, и в управлението на ресурсите (управление на човешките ресурси, финансиране, планиране и организиране на бизнес, основни познания за икономиката и финансите, проучване на пазара, бизнес планиране и теория, маркетинг).

В същото време, **уменията**, които социалния предприемач/ мениджър трябва да има или да развива включват както управленски така и социални умения, като комуникация (презентационни и умения за водене на преговори), управления на средства, работа в мрежа, лидерство, решаване на проблеми, работа в екип, сътрудничество, креативност и творческо мислене, признаване на възможности, умения за слушане, вземане на решения, за набиране на средства, управление на стреса и управление на времето, бизнес планиране, съпричастност, индивидуален подход, проактивен подход.

Всички по-горе, ще има минимален ефект, ако не се комбинира с подходящи **нагласи и възприятия**, които идват с конкретна роля и позиция, като може да отразява техния мироглед и ценности. Така социалния предприемач/мениджър трябва да притежава: толерантността и широта на възгледите, конкурентоспособност, съпричастност, емоционална и социална интелигентност, ценности на общността, оптимизъм, положително мислене, етика, корпоративна култура, споделяне на знания / ноу-хау / идеи, доброволчески дух, съзнание за хуманитарни екологични въпроси, ученето през целия живот и т.н.

За последните шест години Институтът за трансформиращо действие (TAI) насърчава учебна програма, която развива уменията на социални предприемачи. Стъпвайки на по-задълбочени проучвания относно социалните новатори, те дефинират седем основни компетенции, които са от съществено значение за успеха:

1. Лидерство: Тези хора вземат инициативата и работят за решаване на проблеми (Вместо да се оплакват за това, което не е наред).
2. Оптимизъм: Тези хора са уверени, че могат да постигнат смела визия, дори и когато другите хора се съмняват. Те имат силно чувство за собствена ефективност и убеждение, че трябва да контролират промяната на обстоятелствата.
3. Усърдие: Това е комбинация от постоянство, страст, и упорита работа, за постигане на целите, пълен ангажимент за постигане на техните задачи.
4. Устойчивост на несгоди, препятствия, предизвикателства и неуспехи. Когато нещата се разпадат, тези хора се издигат. Те виреят в най-свирепите бури. Те виждат провалите като ценна обратна връзка.
5. Творчеството и иновации: Тези хора виждат нови възможности и мислят по нетрадиционни начини. Те виждат връзки и модели, които много малко хора биха видели.
6. Емпатия: Тези хора са в състояние да поставят себе си в обувките на другите и да си представят различни перспективи, освен тяхната собствена; това е едно от най-ценните качества за разбиране на нуждите на тези, на които служат.
7. Емоционалната и социалната интелигентност: Тези хора са отлични при свързване с други хора и изграждане на силни връзки.



Фигура 3: Основни умения на социалните предприемачи XVIII

## МОЗЪЧНА АТАКА ВЪРХУ КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ

През Септември 2016 партньорите по проекта организираха едноседмично обучение с участници от различни области на компетентност. На въпроса какви са уменията на социалния предприемач, бяха идентифицирани следните ценности, знания, умения и компетенции:

### ЦЕННОСТИ:

Търпение, амбиция, устойчивост, увереност, независимост, творчество, социална чувствителност, отвореност, прозрачност, разнообразие, почтеност, съпричастност, солидарност, човечност, честност, мотивация, силен морален компас.

### ЗНАНИЕ:

Откъм правна рамка, икономика, основно счетоводство, проучване на пазара, социално-икономическа и политическа среда, общо управление на бизнеса, основно финансиране, за вътрешната организация на бизнеса.

### УМЕНИЯ:

Дигиталните умения, езици (чужди и национални), умения за водене на преговори, аналитични умения, презентационни умения, организация, бизнес планиране, управление на ресурсите, технически умения, умения за писане, грамотност, смятане, общо управление на бизнеса.

### КОМПЕТЕНТНОСТИ:

Активно слушане, комуникация, презентация, предприемачество, решаване на проблеми, управление на стреса, творчество, мултитаскинг, търпение и работа в екип, сътрудничество, лидерство, бизнес проникателност, критично мислене, инициативност, самоанализ, социални медии.

Тези характеристики отразяват реалните ситуации и резултати от срещи с успешни социални предприемачи в партньорските страни (Обединеното кралство, Словения, България и Гърция) и умения, показани в ежедневно дейност и управление на човешките ресурси.

# ОБУЧИТЕЛНИ ПЪТЕКИ

В нестопанския сектор, особено в миналото, има много примери за хора, които правят постепенен напредък от най-ниското ниво (доброволец, оператор и т.н.) към поемане на задълженията на топ мениджмънта чрез използване на вътрешно обучение и “обучение на работното място.” През последните години, ние виждаме развитието на управленските умения от сектора с нестопанска цел, като например развитието на пътеки за обучение (университет и следдипломна квалификация) за придобиване на умения в управлението на организации с нестопанска цел.

По същото време постепенно нараства търсенето на умения за управление на социални организации с нестопанска цел, за да се постига ефективност. Профилът се развива чрез обучение на университетско ниво и в продължаващото образование.

Образованието и обучението на лидери се сблъсква с много нови и непредвидени проблеми, които трябва да бъдат решени чрез гъвкави и смесени методи. Изискват се специфични модели, попадащи в сектора на социалното предприемачество. Вместо просто да се взимат модели от частния сектор, който е ползвател на ресурси, а не създател на богатство и социален капитал. За значителна част от сектора на социалното предприемачество разработване на нови структури за участие, демокрацията и равенството са от съществено значение. Развитието трябва да бъде съобразено не само за по-малки неформални групи, а също за по-големи, сложни организации. Моделите на жизнения цикъл, които предлагат различни сценарии за стратегическо развитие, би било полезно да се популяризират сред развиващите се организации в сектора на социалното предприемачество, както и да се включат автономни медийни агенции, работещи заедно с тези “по-широки мрежи” и подкрепящи регионални инициативи.

Има типични умения на социалния предприемач/управителя, които да бъдат развити чрез обучение: международен опит; развитие на взаимоотношения с организации с нестопанска цел; организация и управление на хора, заети в социалното предприятие. По тази причина, трябва да се работи за качеството на доставка на обученията. Солидни и надеждни обученията следва да бъдат организирани за развитие на основни умения. Обученията трябва да използват съвременни модели за управление на базата на международни стандарти и да се смени фокуса от професионализация (върху който има широко съгласие) върху този на управление на резултатите, развитие на лидерски качества и ефективни форми на корпоративно управление, по-специално връзката между управляващия и управлението.

В края на този документ са представени 3 обучителни програми, както и Анекси към тях, с цел да бъдат обучени доставчиците на такива услуги. Обучителните програми са насочени към:

- Младежи, които НЕ работят, НЕ учат, НЕ се обучават (NEETs);
- Ученици от гимназии;
- Младежки структури.

Програмите за обучение са предназначени за социални предприемачи, както и за младежки инструктори, които работят с младежи, желаещи да стартират компании.



# СПИСЪК С УСЛУГИ НА МЛАДЕЖКИЯ ХЪБ

С цел предоставяне на качествени услуги, даване на възможност на младите хора и да бъде изграден един ХЪБ в съответствие с насоките за стартиращите предприятия, е подготвен списък с услуги, който ще улесни процеса. Той се състои от насоки за стабилна инфраструктура и насоки за разработване на програмата.

Що се отнася до създаване на младежки ХЪБ, можете да намерите много подробна и полезна информация в разделите по-долу. Много от вас дават приоритет на функционалното физическо пространство. При стартиране на ХЪБ това, което трябва да бъде на първо място е създаването на една общност - общност от потребители, създателите на програмата, фенове, местни и национални власти. Тази общност може да бъде създадена само, ако създадете ХЪБ в местната екосистема. Вместо да въвежда съвсем различна и нова концепция, е необходимо да се направи анализ на местната микро-среда, идентифициране на търсенето. Използването на комуникационни кампании дава на хората в местната общност шанс да говорят и да изразяват своите потребности. Чрез предлагане на услуги, от които една общност наистина се нуждае, те ще приемат, ще се присъединят и подкрепят ХЪБ-а дори финансово. Познавайте вашите членове на първо място. Започнете с организиране на серия от неформални събития на обществени места. Ако присъствието на тази събития е добро и стабилно, след това можете да започнете да търсите физическо пространство и да поканите тези посетители да станат членове.

Когато търсите преподаватели и наставници, които ще си сътрудничат за създаване на обучителна програма, потърсете в местната общност. Опитайте се да се свържете със съществуващите клубове и бизнес организации на местно ниво.

Добре е да бъде сключен Меморандум за сътрудничество и работа с местни и национални власти, в който да се ангажирате, че ще направите най-доброто за разширяване на социалното предприемачество. Бъдете възможно най-точни. Опитайте се да въведете конкретни и подробни предложения и ангажименти за всички страни. Не забравяйте, че властите могат да помогнат с основна инфраструктура. Те могат също така да купуват продукти от социални предприятия.

## Насоки за изграждане на инфраструктура на младежки ХЪБ

5-те Р-та на УСПЕХА	ОБЯСНЕНИЕ	ДЕТАЙЛИ
Физическа инфраструктура (Physical infrastructure)	Инфраструктурата трябва да позволи на потребителите благоденствие. Тя трябва да бъде възможно най-неформална, лесна за използване и достъпна. Тя трябва да насърчава креативността, да бъде вдъхновяваща.	<p><b>Локация:</b> Местоположението на ХЪБ-а е едно от основните неща. Често това е един от ключовите фактори на успех. Преди всичко следва да се осигури лесен достъп, за предпочитане наземни етажи с много естествена светлина и добри транспортни връзки - място в близост до градски транспорт.</p> <p>Разпределение: препоръчва се пространството да е разделено на 2 отделни единици:</p> <p><b>1-ва единица:</b> ОТВОРЕНО пространство, където хората да взаимодействат един с друг. Това пространство се използва за събития. То включва:</p>

- удобни мебели;
- много сгъваеми столове (за събития);
- етажерки;
- лаптоп, проектор, микрофон, говорители;
- кухня с хладилник и бар с кафе;
- тоалетни;
- място за паркиране;
- домакин - "конектор за хора", който организира различни дейности, с цел (бизнес запознанства, обеда за общността и др ..) - свързване на хора;
- програмен директор;
- самостоятелен кабинет за индивидуално бизнес консултиране;
- почистване.

**2-ра единица:** Споделено работно пространство: това е пространство, посветено на "настройка за работа" за тези членове, които имат вече започнат свой бизнес. То следва да бъде отделено от "отвореното пространство", и може да бъде отворено пространство, за разлика от малките офиси. Следва да включва:

- WI-FI, бюра, столове и окабеляване;
- отделна зала за срещи с LCD екран, флипчарт и бели дъски;
- Skype/ телефон;
- зала оборудвана с основни инструменти за занаятчийски дейности, видео техника и 3D принтер,
- принтер и скенер;
- почистване.

Хора (People infrastructure)

В основата на всеки ХЪБ са потребители/членове. Това са основателите. Без своите членове ХЪБ не може да съществува. Да се привлекат последователи и да бъдат свързани е най-сложната задача за управлението на един ХЪБ. Трябва да се има предвид, че общност се формира трудно и често е много нестабилна.

ХЪБ-ът се състои от:

**ХЪБ членове:** Когато каните членове и изграждате общността, следва да се фокусирате върху 2 неща:

- **Прозрачност** - общността винаги е изградена на доверие и прозрачност, което изгражда увереност.
- **Ясна и интензивна комуникация на мисията на ХЪБ** - членовете трябва да знаят какво получават, ако се запишат.

**ХЪБ оператори:** за гладка и ефективна работа следва да осигурите следното:

Домакин на пространството	Домакинът „работи“ за пространството и допринася за всички операции и за усилията за изграждане на общност.
Фасилитатор на общността	Това включва дълбоко познаване на членовете, това, което предлагат, техните нужди и как да ги обедини, където е нужно.
Генерален мениджър	Генералният мениджър носи цялата отговорност за управлението на околната среда, екосистемата и преживяванията.

		Програмен директор	Ролята включва дизайн и събиране на дейности и събития, които са стойности за общността.
		Фасилитатори	Те помагат на група от хора да разберат техните общи цели и как да ги постигнат.
		Илюстратор	Човек, който рисува или създава картини, които изобразяват идея, съобщения или събитие.
		Отговорник за комуникациите	Има обща отговорност за всички комуникационни елементи в младежкия ХЪБ.
		Маркетинг	Дейността и бизнеса за разпространение и продажба на продукти и услуги, включително проучване на пазари и реклама.
		Дизайнер	Човек, който планира изгледа и изграждането на това, което трябва да бъде направено в пространството.
		Ментор	Опитен и доверен съветник.
		Сътудници	Други членове на общността.
		Чистач	Пази мястото чисто.
		Опитни предприемачи	Човек, който управлява бизнеси, прави финансови рискове и прави печалба.
		Барман	Отговаря за домакинството и правене на всякакви напитки и управление на кафенето.
		Координатор на събития	Помага на клиентите в определяне на параметрите на едно събитие – общата цел, брой посетители, дата и време.
		Мениджър на партньорствата	Човек, който отговаря за развитие на връзките и възможностите за работа със заинтересовани страни.
Инфраструктура на целта (Purpose Infrastructure)	Инфраструктурата на целта е неизмерима, но важна част от планирането на ХЪБ – често идентифицирана като дух и ценности. Причината за това, което се прави и причината хората да искат да се включат. Това е мисията, която е основна за създаване	Инфраструктурата на целта расте и се дефинира след създаването на младежкия ХЪБ – има конкретни елементи, които следва да бъдат разбрани, така че ХЪБ да отразява и да събере хората, за които съществува.	
		Страст	Силна емоция.
		Фокус	Статусът или качеството да имат и да създават ясна визуална дефиниция.
		Мисия	Важна задача, дадена на човек, или на група от хора, много често включваща пътуване в чужбина.
		Ценности	Принципи или стандарти на поведение; преценката на някой, за това какво е важно в живота.

	<p>и движение и позволява на младите хора да водят промяната в тяхната икономика и среда.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="911 296 1146 428">Прозрачност</td> <td data-bbox="1146 296 1741 428">Да бъдеш отворен, ясен и честен за всички елементи.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 428 1146 529">Цели</td> <td data-bbox="1146 428 1741 529">Обект на амбицията или усилията на някого, на цел или желан резултат.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 529 1146 592">Движещи сили</td> <td data-bbox="1146 529 1741 592">Факторите, които движат.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 592 1146 666">Бъдеще</td> <td data-bbox="1146 592 1741 666">Потенциалната и вдъхновена посока.</td> </tr> </table>	Прозрачност	Да бъдеш отворен, ясен и честен за всички елементи.	Цели	Обект на амбицията или усилията на някого, на цел или желан резултат.	Движещи сили	Факторите, които движат.	Бъдеще	Потенциалната и вдъхновена посока.
Прозрачност	Да бъдеш отворен, ясен и честен за всички елементи.									
Цели	Обект на амбицията или усилията на някого, на цел или желан резултат.									
Движещи сили	Факторите, които движат.									
Бъдеще	Потенциалната и вдъхновена посока.									
<p>Финансова инфраструктура (Payment infrastructure)</p>	<p>За дългосрочното развитие на ХЪБ, е нужен ефикасен и стабилен финансов модел.</p>	<p>Има няколко възможни модела/ресурси за финансиране ХЪБ.</p> <p><b>Публичен:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>възлагане на обществени поръчки</b>, от държава или община (търгове и пряко договаряне) като дял от публичния сектор в областта на насърчаването на предприемачеството, творчеството, работа в мрежа и интеграция;</li> <li>• <b>грантове и субсидии;</b></li> </ul> <p><b>Частен:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• такса, включително членски внос - няколко форми на членски внос могат да бъдат приложени. От основния, който позволява участие в събития до напреднало членство, което включва използването на споделено работно пространство и участие във всички програми;</li> <li>• частни инвестиции - частни инвеститори финансират ХЪБ, за да се създаде достъп до индивидуалните таланти, талантливи екипи и потенциални бизнес идеи, в които те да инвестират. По този начин ХЪБ създава среда, където да се развие най-добрият персонал;</li> <li>• местна платформа за груповото финансиране може да създаде своя собствена платформа или краудфъндинг кампания, може да предложи платформа за своите членове или да се използва съществуваща (ако вече съществува);</li> <li>• <b>търговска дейност;</b></li> <li>• <b>приход от наем;</b></li> <li>• <b>спонсорство;</b></li> <li>• <b>дарения;</b></li> <li>• <b>други – включително доброволчески труд и принос в брой.</b></li> </ul>								
<p>Програмна Инфраструктура (Programme infrastructure)</p>	<p>Тази част е разработена в детайли в отделна секция по-долу.</p>									



Image 1: HUB



Image 2: HUB

## Насоки за програма при създаване на младежки ХЪБ

ФАЗИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИДЕЯТА	ДЕТАЙЛИ
Идея	<p>В този етап следва да бъдат насърчавани членовете да наблюдават света наоколо, да се опитват да открият хората и обществото и техните проблеми и да се опитват да намерят бизнес решения.</p> <p>За целите е подходящо да бъдат организирани мотивационни събития, на които да бъдат поканени успешни предприемачи, които да покажат кои са техните собствени казуси и да покажат, че е възможно да се успее. Подходящи за този етап са събития като TEDx конференции. Модерирана дискусия може да бъде организирана на теми като: “В какъв свят искам да живея? Какво трябва да се променим, за да стигнем до там?” или “Ако имах силата да променя света, аз ще направя ...”. При тези дейности, използвайте дизайн мислене и креативно мислене. Насърчавайте участниците да комуникират, колкото е възможно повече, споделяйте своите виждания и работете заедно.</p>
Старт	<p>На този етап, е необходимо да се достави в дълбочина консултиране за тези, които искат да развият свои бизнес идеи. Консултанти следва да предлагат на членовете информация за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• как да се подготвят бизнес планове;</li> <li>• информация за данъчни и правни изисквания;</li> <li>• информация за видовете фирми;</li> <li>• изисквания за създаването на фирми;</li> <li>• условия за получаване на статут на социално предприятие;</li> <li>• информация за възможностите за финансиране.</li> </ul>
Установяване	<p>Членове (физически лица или групи), които са решили да продължат с техните бизнес идеи и вече имат прототип, влизат във фаза 3: “Установяване”. В тази фаза следва да бъде организирана бизнес академия за тях. Тя се състои от няколко задълбочени работилници:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Работно ателие “Учене за иновативен подход”</li> </ul> <p>Съдържание: запознаване с основните принципи на иновациите, след това проектирането на проектната идея по бизнес CANVAS модел, дизайн на въпросник за предложеното решение, дизайн за план за тестване чрез въпросника.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Работно ателие за развиване на въздействие върху обществото и околната среда</li> </ul> <p>Съдържание: обучение в използването на различни инструменти, които да помогнат на предприемачите да измерват тяхното положително въздействие върху обществото и околната среда. Въз основа на тези инструменти, социалните предприемачи разработват свои ключови показатели, които да им помогнат да измерват положителното въздействие от своята дейност.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Работно ателие за създаване на ефективен маркетинг план</li> </ul> <p>Съдържание: запознаване с основните принципи на маркетинга, отговор на въпроси като: Как изглежда моята марка? Кои комуникационни канали ще използвате, за да кажете, че съществува вашето социално предприятие? Какво привлекателно ще предложи на моите клиенти? Как да се поддържат взаимоотношения с моите клиенти? Каква е моята допълнителна стратегия за продажба?</p>

- Работно ателие за продажби

Съдържание: запознаване с основните принципи на продажби, дизайн на техния собствен наръчник в 4 стъпки за продажба и наръчник в 4 стъпки за интернет продажби чрез интернет магазин.

- Работно ателие за business pitching

Съдържание: Обучение за правилото на 180 секунди и 9 слайда pitch deck, дизайн и изпълнение на техния собствен business pitching.

- Семинар за финансиране и инвестиции

Съдържание: запознаване с правенето и проследяване на финансов план, обучение за различни източници на финансиране, разработване на собствен финансов план и стратегия за фондонабиране.

- Работно ателие за международната търговия

Съдържание: Обучение за специфичен подход към външните пазари, дизайн на стратегии за навлизане на чужди пазари (кой пазар и по какъв начин, например).

**ВСЯКО РАБОТНО АТЕЛИЕ ПРЕДПОЛАГА ДОМАШНА РАБОТА!**

**ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ И ЧЕСТОТА НА РАБОТНОТО АТЕЛИЕ:** 4 часа – веднъж в седмицата.

Развитие

Когато социалните предприемачи действително започнат да работят – да продават своите продукти и услуги, те влизат в етапа на “Развитие”. Следните дейности трябва да бъдат организирани в рамките на тази фаза:

**ДЕМО ДНИ:** събития, където членовете имат шанс да представят себе си и тяхната работа на по-широка аудитория, потенциални инвеститори и журналисти.

**КОУЧИНГ ПРОГРАМИ:** работа в дълбочина и индивидуален коучинг, посветен на личностно израстване, лична визия и мисия, преодоляване на стреса, страха и други “блокиращи” чувства, емоционалната интелигентност, ефективност на работата и управление на времето. Извършва се от психолози и лични треньори.

**КЛУБ НА БИЗНЕС АНГЕЛИ:** клуб, съставен от една достъпна група от успешни предприемачи от местната общност, които са готови да наставляват членовете на младежкия ХЪБ. Те могат да бъдат инвеститори в социалните предприятия и може да привлекат потенциални клиенти от тяхната членска мрежа за членове на ХЪБ-а.

**КОНФЕРЕНЦИЯ ЗА ИНВЕСТИТОРИ:** членовете на ХЪБ-а следва да посещават конференции на инвеститори по света колкото може повече, защото е най-лесния начин за привличане на инвестиции. Мрежата на ХЪБ-а може да помогне за намиране на покани, кандидатстване и логистика.

Устойчивост

Този етап е от решаващо значение за дългосрочната ефективност на новосъздаден бизнес. Социалните предприятия влизат в този етап, когато вече са намерили своя бизнес модел, имат пазар, постигнали са стабилна структура и са готови да разширят дейността си с нови пазари и с нови продукти. Можете да ги подкрепите с нови знания както следва:

- управление на колеги и управление на таланта;
- наемане на нови служители - намиране на таланти;
- лидерство;
- вземане на решения;
- оперативната ефективност;
- международна търговия.



Image 3: Workshop



Image 4: Workshop



# ХЪБ УСЛУГИ И СТАНДАРТНА ПРОВЕРКА НА КАЧЕСТВОТО

Както е описано по-горе, европейския младежки ХЪБ има за цел да създаде всеобхватен процес за подпомагане на младежки организации да създадат, поддържат ХЪБ, който да е сборна точка за социални предприемачи и за обучения по социално предприемачество. Като част от това, тази секция ще представи методи за проверка на качеството на функциониране на един младежки ХЪБ, който ще помогне за наблюдение и оценка на прогреса. С цел предоставяне на качествени услуги и да даде възможност ХЪБ-а да се изпълнява в съответствие с насоките за стартиращи предприятия, тази секция очертава стандартния формуляр за проверка на качеството, давайки възможност за самооценка на програмата и установените услуги.

## Процес

Bridging to the Future предлага лист за проверка на качеството, който включва 2 елемента:

- 4 Р критерии за качество: списък с основни елементи, които добрите ХЪБ-ове следва да предлагат;
- Модел за оценка 3Q.

4Р и 3Q са създадени на основа на опита при изграждане на Impact HUB Birmingham, управление на бизнес инкубатор и ускорител за повече от 10 години, подробни проучвания с основатели и управители на ХЪБ-ове, на проучвания и статии за ХЪБ-ове.

Нашата цел е да се създаде гъвкав и използваем контролен лист и подход за оценка, който ще даде възможност на организациите да създадат младежки ХЪБ-ове, които са от значение за общността, която обслужват, реалистични по отношение на капацитета си и отзивчиви към променящите се нужди и изисквания на тяхната социално-икономическа и културна среда.

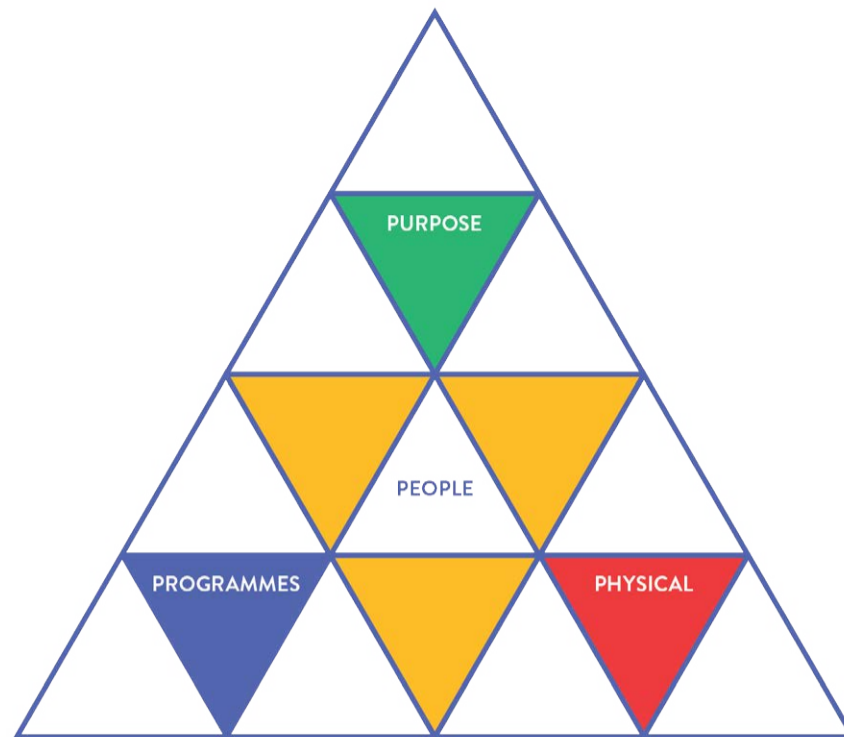
Документът е кратък откъм текст, за да се позволи лесен трансфер в нови езикови контексти, и е богат на "идеи и фокус за потребителите", за да се гарантира, че ХЪБ-ове са изградени от, за и с хора.

## 4 Р за създаване на европейски младежки ХЪБ

### *КОНТРОЛЕН ЛИСТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИНФРАСТРУКТУРАТА НА МЛАДЕЖКИ ХЪБ.*

Един европейски младежки ХЪБ - като дом за млади социални предприемачи и бизнеси, които работят и растат, естествено отразява околната среда и икономиката, в която са създадени. Тази уникалност и гъвкавост означава, че има "меню" на общи инфраструктурни елементи, които всички ХЪБ-ове ще имат, въпреки че не всички ще имат всички елементи. Ние ги наричаме 4 Р - физическата инфраструктура (physical infrastructure), програмата за инфраструктура (programme infrastructure), човешка инфраструктура (people infrastructure), инфраструктура на целта (purpose infrastructure). Тези 4 Р създават контролен списък за качество и фиксират насоки, които европейския младежки ХЪБ следва да има предвид.

Различните елементи на 4 Р ще бъдат повече или по-малко значими за различни организации и младежки ХЪБ-ове в ЕС. Те следва да се разглеждат като списък от препоръки, от който да се взимат под внимание най-подходящите в зависимост от фокуса, задача и контекст на младежкия център.

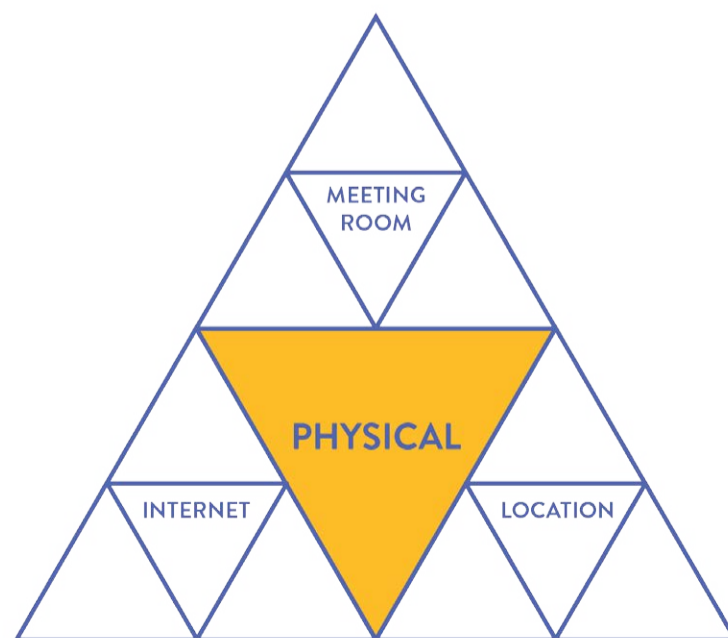


*4 P-та на инфраструктурата на европейски младежки ХъБ*

## ФИЗИЧЕСКА ИНФРАСТРУКТУРА (THE PHYSICAL INFRASTRUCTURE)

Физическата инфраструктура е основната, практична и физическа база, от която се нуждаете, за да създадете младежки ХЪБ.

Wi-Fi		Място
Лаптоп		Достъпност
Проектор		Обхват
Стая за срещи		Организации / съоръжения в близост
Кабинет		Конкурентни организации / съоръжения в близост
Принтер		Подходящо помещение
Място за изложби		Правен статут
Място за събития		Разходи
Хладилник		Комунални услуги
Кафе		Климатик
Чайник		Отопление
Склад		Тоалетна
Кафе		Душ
Чай		Канализация
Пощенска кутия		Паркинг
Столове		Стойки за велосипеди
Маси		Тихи зони
Електрически контакти		Осветление
Място за гости		Охрана



**ФИЗИЧЕСКА ИНФРАСТРУКТУРА**

## ПРОГРАМНА ИНФРАСТРУКТУРА

Програмната инфраструктура е начинът, по който европейският младежки ХЪБ предлага истинска стойност, обучение и възможности за развитие за ползвателите на услуги. Това е комбинация от **чрез, с и в** младежкия ХЪБ, например:

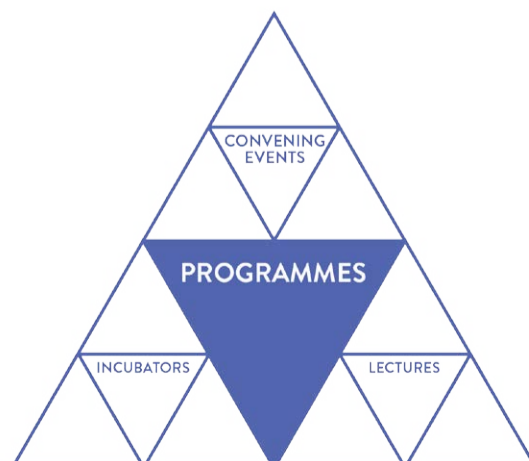
**ЧРЕЗ** младежкия ХЪБ – може да бъде серия от филмови вечери или обмени в услуга на членовете на ХЪБ-а.

**С** младежкия ХЪБ – може да бъде партньорство между ХЪБ-а и университет, който предлага лекции за предприемачество.

**В** младежкия ХЪБ – може да бъде ускорител, организиран от местни консултанти, проведен в ХЪБ-а.

По-долу можете да намерите някои примери и идеи за програми, които да бъдат организирани в младежки ХЪБ-ове, които могат да генерират приходи, интерес и въздействие.

Ускорители	Ускорителите са програми с фиксиран срок, базирани на общности. Те включват менторство и образователни компоненти и често завършват с отворено събитие.
Инкубатор	Възможност, която помага на новите и стартиращи компании, като предоставя добри услуги за провеждане на обучение, за управление или офис площи.
Лекции	Образователна лекция пред публика.
Отворени проучвания	Проучване, водено от съмишленици на тема, при която крайния резултат и целите не са дефинирани.
Работа в мрежа	Взаимодействие с цел обмен на информация и развиване на професионални и социални контакти.
Отворен микрофон	Шоу на живо, при което хора от публиката могат да се представят на микрофон.
Програми, които адресират пропуски в знанията	Хипотезата за пропуските в знанието, обяснява че знанието, както всяка форма на богатство, често се разпределя по различен начин в рамките на социалната система.
Програми, които улесняват споделянето на знание	Споделянето на знание е дейност, чрез която знанието (а именно информацията, уменията, и експертизата) се обменя сред хора, приятели, семейства, общности (например Wikipedia), или организации.
Програми, чиито фокус са хората и се организират от хора	Това означава, че ние разбираме, че бизнесът се отнася до връзките, които имате с вашите клиенти, членове, потребители и абонати.
Предложения, базирани на проекти	Предложение, програма, проект, който отговаря на конкретни нужди или компоненти.
Предложения, базирани на идеи	Предложение, програма, проект, който отговаря на конкретни идеи.
Събития	Събития, които позволяват на други да идват заедно в група за дадена среща.
Различни нива на прогрес	Взема предвид неравното разпределение на знания и умения в различните общности и съответства на различните форми на доставка на услугите.
Нови възможности	Време или набор от обстоятелства, които правят възможно случването на нещо.

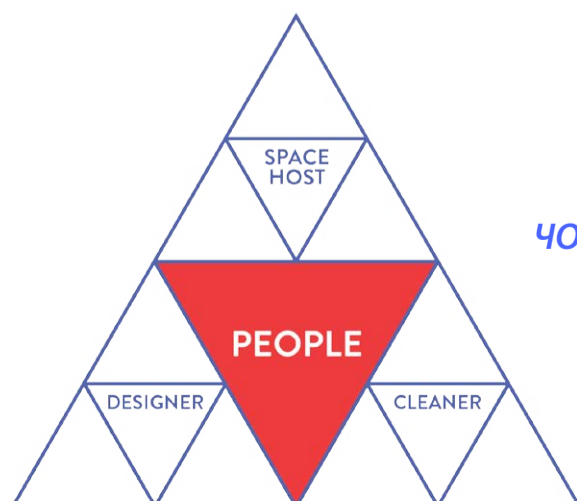


## ЧОВЕШКА ИНФРАСТРУКТУРА (PEOPLE INFRASTRUCTURE)

Човешката инфраструктура се отнася до талантите, ролите, личностите и способностите, които младежкият ХЪБ ще има в рамките на своя екип и общност, ако иска да успее. Това са социални и културни инфраструктури, които превръщат съвместната работа в движение, а пространството - в една общност.

Инфраструктурата от хора се формира по-бавно с течение на времето, и по-трудно отговаря на изискванията на вида ХЪБ, който искате да създадете, както и на мисията на потребителите и членовете.

Домакин на пространството	Домакинът „работи“ за пространството и допринася за всички операции и за усилията за изграждане на общност.
Фасилитатор на общността	Това включва дълбоко познаване на членовете, това, което предлагат, техните нужди и как да ги обедини, където е нужно.
Генерален мениджър	Генералният мениджър носи цялата отговорност за управлението на околната среда, екосистемата и преживяванията.
Програмен директор	Ролята включва дизайн и събиране на дейности и събития, които са стойностни за общността.
Фасилитатори	Те помагат на група от хора да разберат техните общи цели и как да ги постигнат.
Илюстратор	Човек, който рисува или създава картини, които изобразяват идея, съобщения или събитие.
Отговорник за комуникациите	Има обща отговорност за всички комуникационни елементи в младежкия ХЪБ.
Маркетинг	Дейността и бизнесът за разпространение и продажба на продукти и услуги, включително проучване на пазари и реклама.
Дизайнер	Човек, който планира изгледа и изграждането на това, което трябва да бъде направено в пространството.
Ментор	Опитен и доверен съветник.
Съратници	Други членове на общността.
Чистач	Пази мястото чисто.
Опитни предприемачи	Човек, който управлява бизнеси, прави финансови рискове и прави печалба.
Барман	Отговаря за домакинството и правене на всякакви напитки и управление на кафенето.
Координатор на събития	Помага на клиентите в определяне на параметрите на едно събитие – общата цел, брой посетители, дата и време.
Мениджър на партньорствата	Човек, който отговаря за развитие на връзките и възможностите за работа със заинтересовани страни.



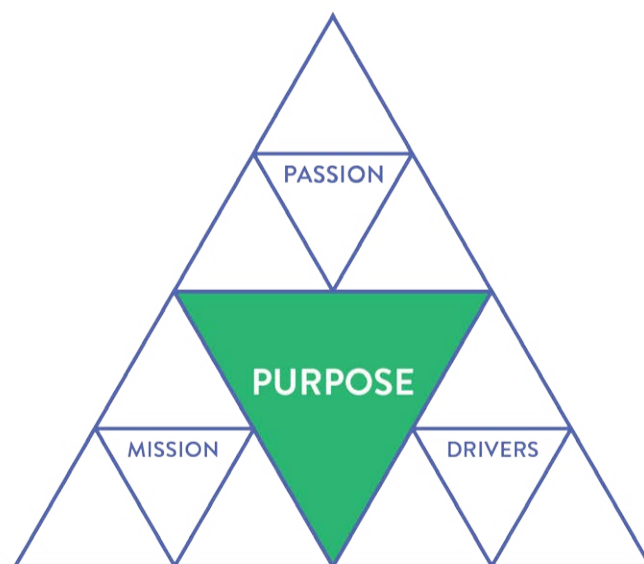
ЧОВЕШКА ИНФРАСТРУКТУРА

## ИНФРАСТРУКТУРА НА ЦЕЛТА (PURPOSE INFRASTRUCTURE)

Инфраструктурата на целта е неизмерима, но важна част от планирането на ХЪБ – често е идентифицирана като дух и ценности, като причината хората да искат да се включат. Това е мисията, която е основна за създаване и развитие и позволява на младите хора да водят промяната в тяхната икономика и среда.

Инфраструктурата на целта расте и се развива след създаването на младежкия ХЪБ – има конкретни елементи, които следва да бъдат разбрани, така че ХЪБ да отразява и да събере хората, за които съществува.

Страст	Силна емоция.
Фокус	Статусът или качеството да има и да създава ясна визуална дефиниция.
Мисия	Важна задача, дадена на човек, или на група от хора, много често включваща пътуване в чужбина.
Ценности	Принципи или стандарти на поведение; преценката за това какво е важно в живота.
Прозрачност	Да бъдеш отворен, ясен и честен за всички елементи.
Цели	Обект на амбицията или усилията на някой, цел или желан резултат.
Движещи сили	Факторите, които движат.
Бъдеще	Потенциалната и вдъхновена посока.



**ИНФРАСТРУКТУРА НА ЦЕЛТА**

### 3 Q за осигуряване на качеството

ПОДХОД, КОНЦЕНТРИРАН ВЪРХУ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ И МИСИЯ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО ВЪВ ВСИЧКИ ЕЛЕМЕНТИ ПРИ СЪЗДАВАНЕТО НА ЕВРОПЕЙСКИ МЛАДЕЖКИ ХЪБ

3Q е прост начин за европейските младежки ХЪБ-ове да отразят и да осигурят качеството на предлаганите услуги. Използването на модела позволява на организациите да усъвършенстват колкото желаят качеството на предлаганите услуги и контекста на своето съществуване – целта не е да се създаде бюрократичен и отнемащ време подход, който да създава общ, минимален стандарт. Минималния стандарт ще бъде решаван от потребителите и местната ситуация.

Трите въпроса могат да бъдат задавани за всички елементи на 4 P, за да се осигури, че действията и целите са фокусирани и че всичко, което се прави в ХЪБа е насочено към неговата мисия.

#### Q1 – Каква е Целта на Това?

Q1 осигурява, че всеки елемент, чието качество е осигурено, има смисъл да съществува и че отговаря на определено качество, като:

Каква е целта на Wi-Fi?

– Да позволи на потребителите да развият своя собствен бизнес и да развият своите знания

Каква е целта на нашата програма за ускоряване на предприемачеството?

- Да се даде на по-младите хора повече възможности за работа в мрежа и започване на собствен бизнес.

#### Q2 – За кой е това и какви нужди задоволява?

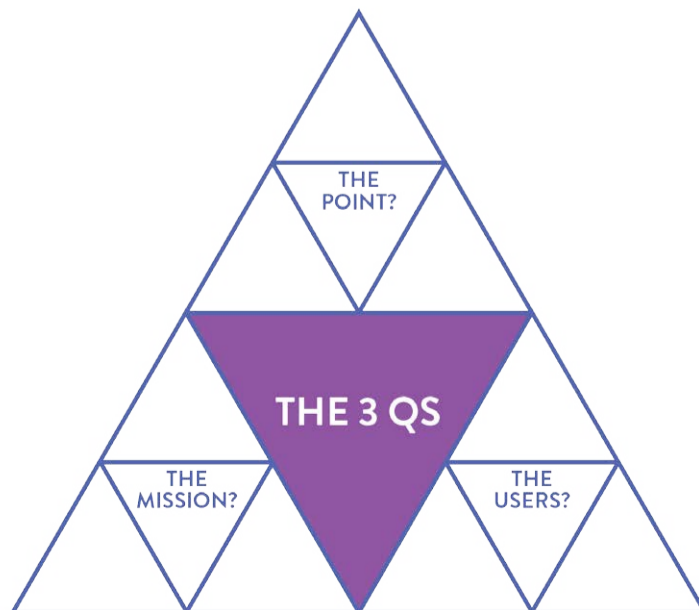
Q2 насърчава младежкия ХЪБ да мисли за хората и за техните нужди, цели да служи и после да преценява дали нуждите са задоволени; как да прави услугите все по -достъпни, по-подходящи или по-релевантни за потребителите. Специално полезно е да се насърчат потребителите да се присъединят в преразглеждането и дизайна на услугите на ХЪБ-а, тоест:

За кого са Wi-Fi услугите и какви нужди задоволяват?

- Wi-Fi е за членове, гости и потребители на основните съоръжения, така че те да са свързани с интернет. Те ще бъдат удовлетворени, ако скоростта е добра и постоянна, ако е лесно достъпен.

#### Q3 – Как това отговаря на мисията на младежкия ХЪБ?

Q3 е ключов въпрос, който следва да е водеща за всички елементи, разговори, решения и действия на младежкия ХЪБ.

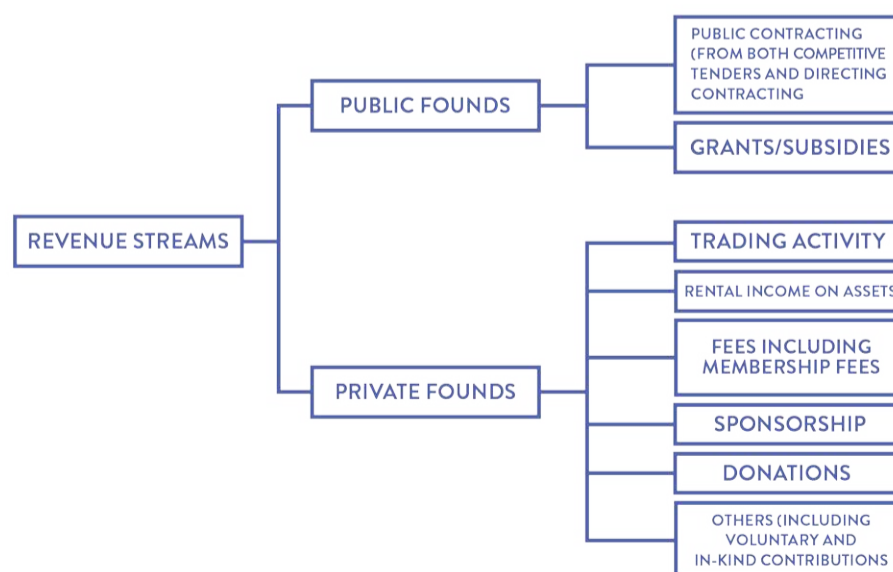


# МЕМОРАНДУМ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО

С цел социалните предприятия и организации да се развиват и да играят ролята, която обществото очаква трябва да бъдат преодоляни редица проблеми. Ясно е, че европейските държави работят в посока изграждане на контекст за сближаване между социалните предприятия и обществеността и да улеснят техните дейности, включително обществените услуги, за да се възползват от сътрудничество и това е очевидно в много страни от ЕС. Във Великобритания е имало опити да се създаде национален подход, чиято цел е да се регулира взаимодействието между правителството и социалното предприемачество.<sup>XIX</sup>

Това усилие показва и идентифицира нуждата да се работи на различни нива: от това местни и регионални власти да прилагат политики до приложени национални правни рамки за улесняване развитието на социалното предприемачество. Например, има региони в някои страни, където социалното предприемачество е по-видимо, затова регионалните власти са по-ентузиазирани да прилагат политики и да позволяват на техните региони да станат силни играчи и да играят важна роля в икономическия, социалния и културния живот. Секторът на социалното предприемачество е многообразен и се нуждае от внимателно обмисляне от политиките. За да бъдат политиките ефективни, то трябва да се вземат под внимание нуждите и потенциала на социалното предприемачество. Един основен въпрос си струва да споменем, а именно възможностите за финансиране и схеми за обществени поръчки в сектора на социалното предприемачество. Тази област е все още слабо развита и са необходими опростени процеси, за да се постигне напредък.

По-малките социални предприятия се борят да преминат критериите, определени от националните власти въпреки че те имат ресурси и потенциал да доставят услуги, което води до заключението, че публичните администрации и сектора на социалното предприемачество трябва да си сътрудничат, за да се решат проблемите, пред които са изправени. Подробно описание на тези въпроси ще трябва да бъдат разработени чрез структури, в които организациите от сектора на социално предприемачество могат да играят ключова роля. Картата по-долу изобразява потоците на приходите на социалните предприятия.<sup>XX</sup>



Диаграмата по-горе е в съответствие със Социалната бизнес инициатива стартирана от Европейската Комисия през 2011.<sup>XXI</sup>



Проектът European HUB model for Socially Responsible Young Entrepreneurs дефинира какви са оптималните условия за сътрудничество между сектора на Социалното предприемачество и публичната администрация:

- Зрял пазар;
- Наличие на клиенти;
- Адекватни инвестиции;
- Подготвени ментори;
- Късмет;
- Правна система;
- Релевантна информация в различните нива на публичната администрация;
- По-малко бюрокрация и ясни процеси;
- Разбиране на нуждите и аспекти на иновациите;
- Ползена и ясна данъчна система, свързана със социалното предприемачество на европейско ниво, за да се даде възможност за международно сътрудничество;
- Обществената осведоменост за сектора и целите на социалното предприемачество;
- Добри практики и успешни примери;
- Лоялна конкуренция, правила и регламенти, които да сведат до минимум случаите на злоупотреба със средства, корупция и т.н.;
- Организация umbrella в подкрепа на информация за сектора на социалното предприемачество в рамките на публичната администрация, информационни пунктове и ясни структури;
- Инфраструктура, тоест място за работа и споделяне на идеи, като например IMPACT HUB;
- Наличие на конкретни възможности за обучение, предоставени от публични и частни структури, началното и продължаващо професионалното образование и обучение.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ОБУЧИТЕЛНА ПРОГРАМА ЗА СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ЗА МЛАДЕЖИ, КОИТО НИТО РАБОТЯТ, НИТО УЧАТ (NEET YOUTH)

---

### ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ:

NEET (Млади хора, които Не работят, Не учат и Не се обучават), които виждат бизнес възможности, но нямат знанието да приложат на практика своите идеи.

### ЦЕЛ НА ОБУЧЕНИЕТО:

Да даде на младите хора знанието, което е нужно, за да развият своите социално отговорни предприемачески проекти/идеи.

### МЕТОДОЛОГИЯ:

Обучението се състои от **6 индивидуални работни ателиета**, всяко с продължителност от **4 часа (240 минути)**, които се организират в рамките на **6 седмици (1 работно ателие на седмица)**. Участниците следва да участват във всички работни ателиета. След всяко работно ателие, участниците получават домашна работа с цел да максимизират своето знание, да повишат своята мотивация и да се проследи работата, която е извършена всяка седмица по време на работното ателие.

Препоръчителен брой участници: 6-12.



## ПРОГРАМА НА ОБУЧЕНИЕТО:

	ИМЕ НА РАБОТНОТО АТЕЛИЕ	КАКВО ЩЕ НАУЧА НА РАБОТНОТО АТЕЛИЕ?
1во РАБОТНО АТЕЛИЕ	Какво е социално предприемачество?	<p>Теоретична част: Ще науча какво е и какво не е социалното предприемачество и как да се прави разлика от класическото и социално отговорно предприятие. Ще науча за съответното законодателство и примери за добри практики от моята страна и в чужбина.</p> <p>Практическа част: Дефиниране на позитивното въздействие, което моята бизнес идея има върху обществото.</p>
2ро РАБОТНО АТЕЛИЕ	Как да проверя дали моята бизнес идея има потенциал да успее?	<p>Теоретична част: Ще науча концепцията за lean иновации. Ще науча как да използвам един единствен инструмент, който позволява да се провери потенциала на една бизнес идея.</p> <p>Практическа част: Изготвяне на първия бизнес модел, да се разработи въпросник за адресирания проблем и разработване на конкретен план за тестване на бизнес идея.</p>
3то РАБОТНО АТЕЛИЕ	Как да създам успешна марка и кои са ключовите елементи за успешен маркетинг?	<p>Теоретична част: Ще разбера основите на маркетинга, това, което принадлежи към областта на маркетинга и какви са безплатните и евтини инструменти, които могат да се използват при изпълнението на моята маркетингова кампания.</p> <p>Практическа част: Дизайн на маркетингов план за моя бизнес</p>
4то РАБОТНО АТЕЛИЕ	Какви са основните елементи на успешните продажби?	<p>Теоретична част: Ще науча за 4 вида клиенти, 4 стъпки за интернет продажби и 4 стъпки за лични продажби. Ще разбера и кои са най-често срещаните грешки, правени от начинаещи продавачи.</p> <p>Практическа част: Ще създам моя план за продажби в 4 стъпки.</p>
5то РАБОТНО АТЕЛИЕ	Как да направя уникален business pitch?	<p>Теоретична част: Ще науча как да направя дизайн на ефективна презентация на моята бизнес идея за 180 секунди. Ще науча как да създам солиден pitch deck.</p> <p>Практическа част: Ще създам свой business pitch.</p>
6то РАБОТНО АТЕЛИЕ	Демо ден + състезание	Ще покажа какво съм научил по време на обучението. Ще направя pitch пред жури, потенциални инвеститори, ментори и посетителите на събитието. В края журито ще избере победител.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ПРОГРАМА ЗА РАБОТНО АТЕЛИЕ ПО СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ЗА УЧЕНИЦИ В СРЕДНИ УЧИЛИЩА

**ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ:** Ученици в общообразователни училища и професионални гимназии.

### ЦЕЛИ НА РАБОТНОТО АТЕЛИЕ:

- Да насърчи учениците за предприемаческо мислене;
- Да насърчи предприемачите за активно наблюдение на средата с цел идентифициране на предприемачески възможности;
- Запознаване на участниците с понятието за социално отговорно предприемачество.

### МЕТОДОЛОГИЯ:

По време на семинара участниците ще бъдат запознати със социално отговорното предприемачество чрез разясняване на това как да се направи нещо полезно за другите и да им се осигури достоен живот. Това ще бъде направено с помощта на метод "Рай и Ад", който насърчава критично и творческо мислене на учениците.

След въвеждането на темата на семинара модераторът моли участниците да помислят за това как изглежда тяхната местна общност в "рая" и как изглежда в "ада". Учениците записват своите идеи на бележки, които по-късно се събират и се слагат на големи постери така, че всички да ги виждат.

Във втората част, участниците ще формират няколко малки групи/екипи (до 5 участника), които ще работят съвместно и ще се опитват да намерят решения на проблемите и да определят начини за достигане на "рая". Всяка група после прави презентация.

**ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА АТЕЛИЕТО:** 1.5 ЧАСА.

### ПРОГРАМА НА РАБОТНОТО АТЕЛИЕ:

ВЪВЕДЕНИЕ	Запознаване с темата за социално отговорно предприемачество (пленарна сесия).
"РАЙ И АД"	Да бъдат дефинирани областите, в които могат да се развиват социално отговорни идеи (пленарна сесия).
ТЪРСЕНЕ НА РЕШЕНИЯ / КРЕАТИВНИ ИДЕИ	Установяване на специфични бизнес идеи (работа в екипи). Избор на идеи и бъдещо разработване (работа в групи).
ЗАКРИВАНЕ	Презентация на социално отговорни бизнес идеи.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ОБУЧИТЕЛНА ПРОГРАМА ПО СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ЗА МЛАДЕЖКИ РАБОТНИЦИ

---

### ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ:

- Младежки инструктори, които искат да предложат подкрепа на потребителите на техните програми в областта на социално отговорното предприемачество.
- Младежки инструктори, които виждат социално отговорни бизнес възможности в рамките на собствените организации, но не знаят как да поставят своите идеи в практиката.

### ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:

- Да запознае младежките инструктори с ключови бизнес теми и инструменти, които те трябва да овладеят, за да предложат на потребителите своята подкрепа в създаването на социално отговорно предприятие.
- Да се подготвят младежките инструктори с необходимото знание, нужно за разработване на социално отговорни предприемачески проекти в рамките на организацията (като допълнителна оферта).

### ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ОБУЧЕНИЕТО: 2 дни

### МЕТОДОЛОГИЯ:

Целият процес на придобиването на нови бизнес знания и умения се основава на философията "учене чрез правене"/учене чрез работа по реални случаи. Затова в началото модераторът разделя участниците на предприемачески екипи. Всеки отбор избира една идея, върху която да работят по време на обучението. Реални идеи могат да бъдат въведени на младежки инструктори от тези, които вече имат представа или могат да бъдат проектирани на място в началото на обучението. След това модераторът започва с представяне на различни бизнес теми в края на всяка сесия, като тази теоретична рамка се прилага на практика от всеки отбор.

Този метод за обучение е ефективен, защото това дава на младежкия инструктор реален опит при дизайн на социално отговорен бизнес.

### ПРЕДИ ПРИСТИГАНЕ:

Преди пристигането си участници в обучението следва да мислят за потенциални бизнес идеи или бизнес възможности в рамките на собствената организация и да ги напишат. По време на обучението те ще представят своите идеи на останалите участници и ще ги развият заедно с тях.

## ПРОГРАМА НА ОБУЧЕНИЕТО:

### ДЕН 1

ЗАГЛАВИЕ НА СЕСИЯТА	СЪДЪРЖАНИЕ	ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ
ВЪВЕДЕНИЕ	ЗАПОЗНАНСТВО	8:00 - 8:30
1. Какво е социално отговорно предприемачество?	Въведение в това какво е социално предприемачество и какво не е и как се различават класическо и социално отговорно предприемачество.  Обучение за основното законодателство и примери за добри практики (национални и международни).  Дефиниране на личните социално предприемачески идеи и определяне на предприемаческите отбори.	8:30 - 12:00
Обяд		12:00 - 13:00
2. Как да проверя дали моята социално отговорна бизнес идея има потенциал да успее?	Въведение в понятието за lean иновация и как да се използва този прост инструмент, който позволява на младите хора да тестват своя потенциал за своите бизнес идеи.  Разработване на бизнес модел и развитие на въпросник за проблемите, които участниците искат да разрешат.	13:00 - 16:00

### ДЕН 2

ЗАГЛАВИЕ НА СЕСИЯТА	СЪДЪРЖАНИЕ	ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ
3. Как да се създаде една успешна марка и кои са ключовите елементи на успешен маркетинг в социално отговорни компании?	Обучение за същностите на маркетинга; Ключовите елементи на пазара; 8-те основни части на маркетинга.  Дизайн на маркетингов план за предприемачески идеи на екипите, които участват.	8:00 - 10:00
4. Кои са основните правила на успешните продажби на продукта в социално отговорното предприемачество?	Запознаване с основните принципи на продажби, дизайн на техния собствен наръчник в 4 стъпки за продажба и наръчник в 4 стъпки за интернет продажби чрез интернет магазин.  Дизайн на план за продажби за предприемачески идеи на участващите екипи.	10:00 - 12:00
Обяд		12:00 - 13:00
5. Как да направите кратко и ефективно представяне на вашата социално отговорна предприемаческа идея?	Обучение за това върху какво да се фокусирате, когато правите презентации на предприемачески идеи за 180 секунди.  Придобиване на знания за специфична презентационна рамка и учене на полезни съвети за презентиране на идеи пред публика.  Презентация за 180 секунди (на групи).	13:00 - 14:30
6. Презентация на предприемаческите идеи пред жури и избор на победител.  Крайна оценка и следващи стъпки.	Представяне пред жури, което да избере победител.  Оценка на обучението.	14:30 - 16:00

## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ, ИЗТОЧНИЦИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА МЛАДЕЖКИ ХЪБ

### Какво прави едно споделено пространство за работа добро?

#### Понятие за споделено пространство за работа:

Допълнителни линкове, които могат да бъдат полезни за споделената работа.

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

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

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

#### The 10-Step Guide to a Successful Coworking Space

Наръчник за "перфектното" пространство за споделена работа въз основа на опита на управителите на пространства за съвместна работа и потребителите в цяла Австралия, както и прозрения, заимствани от утвърдени лидери в пространството за съвместна работа.

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

#### 7 Tips for Creating Your Own Coworking Space

Някои съвети за това как да се започне създаването на ефективно и страхотно пространство за споделена работа.

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

#### Why People Thrive in Coworking Spaces

Интервюта с няколко основатели и ръководители на пространства за съвместна работа и проучване с работници от десетки пространства за споделена работа от САЩ. Регресионния анализ след проучването разкри три извода: Хората, които използват споделени пространства виждат смисъл в своята работа; Те имат повече контрол върху работата и се чувстват част от една общност.

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

#### What are the most important attributes of a successful coworking space?

Преди да отворите пространство за споделена работа се фокусирайте в намирането на 10 души, които имат нужда от такова. Важното е да намерите 10 души, които искат да бъдат заедно, но нямат друг начин да го правят. Намерете 10 души, които имат обща цел, която е по-голяма от пространството за съвместна работа. Това е една малка, но постижима цел за създаването на една общност.

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

#### Coworking 101: A new definition

Допълнителна дефиниция на споделена работа на следния линк:

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

## Какво прави един инкубатор добър?

### **The Entrepreneur's article: Thinking of Joining an Incubator? Check Off These 5 Things First.**

*Не какво прави един инкубатор добър, а как един предприемач да го избере.*

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

### **The Forbes's article: Eight Reasons Startup Incubators Are Better Than Business School.**

*Какво да търсим, когато решаваме да изберем бизнес инкубатор и неща, върху които да се фокусираме, когато решаваме да изградим собствен.*

<http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/01/12/eight-reasons-startup-incubators-are-better-than-business-school/2/#46cdcbc373ad>

### **Publication: How To Set Up A Successful University Startup Incubator**

*Наръчник в 5 страници от консултанти за това как да се изгради универсален бизнес инкубатор.*

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

### **The Tech Crunch's article: 90% Of Incubators And Accelerators Will Fail And That's Just Fine For America And The World**

*Различията между инкубатори и стартиращи пространства: Има ли някаква причина, поради която инкубаторите се различават от други пространства за споделена работа на стартиращи компании? Точно както сме виждали със сделки, мобилни приложения и игри, ясно е, че само няколко (може би пет) ще станат лидери в категорията. Останалите ще усвоят повече капитал, отколкото могат да върнат, ще затворят, или ще се превърнат в нещо друго.*

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

### **A Review Of Research On The Role And Effectiveness Of Business Incubation For High-Growth Start-Ups**

*Преглед на актуалните познания за ролята и ефективността на бизнес инкубиране в подкрепа на стартиращи фирми с висок потенциал за растеж. Целта на Националната фондация за науката, технологиите и изкуствата (NES-ТА) е финансиране на изследвания, които разкриват модели на инкубатори, които имат най-голямо влияние върху изграждането на висок растеж и иновативни фирми.*

[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)

### **The Harvard Business Review's article: The Problems with Incubators, and How to Solve Them**

*Информация за липсващи знания: Има една много реална празнина на знания в ранния етап на стартиращите компании, от двете страни на масата. На първо място предприемачите нямат достатъчно стабилен капитал, за да преминат през бурните води. Неопитните приятели и семейства не са способни да преценят възможността за осъществяване на бизнес, или да наставляват предприемачи. Тази празнина от знания, вярваме е най-добре да бъде запълнена от инкубатори. Все пак, има над 7500 инкубатори по целия свят. Повечето от тях се провалят.*

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



## От каква подкрепа се нуждаят предприемачите?

### **Research paper: Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs.**

Политически доклад на CEDEFOP: Политика и практика за справяне с потенциал

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

### **Research paper: Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?**

Изследване на нуждите на предприемачите: Използвани са данни от Панела за изследвания на предприемаческите динамики в САЩ. Изследването дава отговор на три въпроса: Какви са нуждите от подкрепа на начинаещите предприемачи? Каква помощ получават предприемачите от програми за подпомагане? Как предприемачите ценят помощта? Те се използват за определяне на: ефективността на програмите за подпомагане според степента, при която подпомагането адресира нуждите на предприемачите; и въздействието на ефективността на помощта.

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

### **The Huffington Post's article: 11 Things Today's Entrepreneurs Need More Support With**

Информация за Young Entrepreneur Council (YEC), организация базирана на покани и съставена от най-обещаващите предприемачи на световно ниво. В партньорство със Citi, YEC наскоро стартира StartupCollective, свободна виртуална менторска програма, която помага на милиони предприемачи да стартират и развият своя бизнес.

[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)

### **The Entrepreneur's article: Think Bigger: Social Entrepreneurship's Critical Need for Accelerators**

Кариерна информация за стартиращи предприемачи. Въпреки прогреса, има огромна нужда от подобрене на помощта за малки стартиращи компании, до степен, в която по-големите фондове да ги взимат под внимание. За късмет, светът на стартиращите компании предоставя подкрепа.

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

### **The Forbes's article: Impact Investing: What Do Emerging Social Entrepreneurs Really Need?**

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

### **The Huffington Post's article: Young Entrepreneurs: The Help We Really Need.**

[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)

### **The Telegraph's article: Britain's young entrepreneurs lag behind rest of world.**

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

### **Kurt Lee: "fear of failure" stops youths from chasing an entrepreneurial career.**

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

### **Social Enterprise UK's publication: Start your social enterprise.**

[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)

### **New start-up guide for budding social entrepreneurs**

Наръчник за бъдещи социални предприемачи: нов наръчник за всички заинтересовани да стартират социално предприятие е публикуван по примерите на веригата ресторанти на Jamie Oliver's Fifteen, the Big Issue и Cornwall's Eden Project.

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

## Какви са ключовите знания и умения на предприемачите?

### Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance

Доклад за знанията и уменията на един предприемач. Целта на този документ е да илюстрира знанията, които предприемачеството следва да изгради, както и неговото значение за представянето на фирмите чрез модел. Това изследване се опитва да представи подробно и разглежда критериите за измерване на предприемачески резултати, според съответствието на знания в малки и средни предприятия. Към днешна дата няма проучвания, които да се базират на разработени набор от общоприети критерии за измерване, свързани с предприемаческите знания и представянето на фирмите. Този документ, следователно, има за цел да запълни тази празнина.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570810914883>

### Self-Knowledge Makes You a More Effective Entrepreneur

Научи повече за себе си. Твоите умения, таланти, знания, личност и силни страни, които са най-добри за твоето предприемаческо бъдеще. Тази статия се базира на книга наречена "Career GPS", на Ella L. J. Edmondson Bell, Ph. D., като основните характеристики описани вътре са добре приложими за всеки предприемач, мъж или жена.  
<https://www.caycon.com/blog/2011/04/entrepreneurs-need-to-recognize-their-limitations/>

### The 17 Skills Required to Succeed as an Entrepreneur

Описание на ключови умения за предприемачи: Има един въпрос, който преследва всеки кандидат-предприемач - и много реални предприемачи - всеки ден: "Как да разбера дали имам каквото е необходимо?" Да, интернет е пълен с идеи, съвети, трикове и дори страхотни оферти. Но ти всъщност дали притежаваш тези умения? Разберете - тук са 17 умения, които всеки предприемач трябва да има, за да бъде успешен.  
<http://www.entrepreneur.com/article/242327>

### The Skills You Need to Build a Great Business

Научете как да бъдете успешни. Това със сигурност помага да имате силни технологични умения или опит в ключова област, но те не определят характеристиките на предприемачеството. В тази статия ние ще разгледаме необходимите умения за всеки успешен предприемач и ще изследваме ресурси, които могат да бъдат използвани, за да се развият черти, необходими за успех.  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm)

### Importance Of Knowledge To A Growing Business

Наръчник за основните достъпни източници на знание за твоя бизнес, как можете най-добре да използвате тази информация и как да създадете стратегия на знанието за своя бизнес.  
<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/importance-of-knowledge-to-a-growing-business/>

### Business and entrepreneurship skills and experience

Бизнес и предприемаческите умения и опит влияят на способността на хората да станат предприемачи, както и на техния успех. Има доказателства, които показват важността на тези умения за иновативно предприемачество. Въпросът за бизнес и предприемачески умения и компетенции е тясно свързан с по-важни въпроси относно пазара на труда, миграциите и отношението към предприемачеството. Подходящи образователни програми помагат за развитието на предприемаческо мислене, а обученията по предприемачески умения са решаващи.  
<https://www.innovationpolicyplatform.org/content/business-and-entrepreneurship-skills-and-experience>

### ePlatform: Knowledge and e-learning for charities, social enterprises and community groups

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

### Red Ochre: a social enterprise supporting organisation delivering social change across the UK and worldwide

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

### Birmingham & Solihull Social Economy Consortium: a practitioner-led network of agencies and enterprises that supports social enterprise in Birmingham

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

## Списък с примери на работещи ХЪБ-ове:

<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/>

# ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

- <sup>I</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>.
- <sup>II</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>.
- <sup>III</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>.
- <sup>IV</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK.
- <sup>V</sup> A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion
- <sup>VI</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK.
- <sup>VII</sup> *The National Reform Programme (2011-2015)*, 2011, Sofia, Bulgaria [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_bulgaria\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_en.pdf)
- <sup>VIII</sup> *National Youth Strategy (2010-2020)*, Sofia, Bulgaria [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)
- <sup>IX</sup> *National strategy to reduce poverty and promote social inclusion (2020)*, 2013, Sofia, Bulgaria <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=790>
- <sup>X</sup> *Strategy for the employment of people with disabilities (2016-2020)*, 2016, Sofia, Bulgaria [www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207](http://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207)
- <sup>XI</sup> Zala Smolar (2012). Možnosti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- <sup>XII</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XIII</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XIV</sup> Zala Smolar (2012). Možnosti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- <sup>XV</sup> A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Slovenia (2014), European Commission <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- <sup>XVI</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XVII</sup> 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)
- <sup>XVIII</sup> Figure taken from Journal: “International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, published January 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).
- <sup>XIX</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>
- <sup>XX</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>
- <sup>XXI</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “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>.

**Информация за проекта:**

Име на проекта: European HUB Model For Socially Responsible Young Entrepreneurs

Референтен номер: 2015-2-SI02-KA205-013022

Продължителност: 1. 9. 2015 - 31. 8. 2017

Партньори: Kulturno izobraževalno društvo PiNA (Словения), Bridging to the Future Ltd. (Великобритания), Drosostalida (Гърция), National Management School (България)

Съфинансирано от Програма „Еразъм+“, КД2 Стратегически партньорства в сферата на младежта.

**Контакти:**

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