



## Spis treści

Wprowadzenie	3
O kontekście Projektu	4
O Pakiecie Roboczym	7
Koncepcja zaangażowania interesariuszy	9
Strategia zaangażowania interesariuszy do projektu	11
Jak korzystać z tego podręcznika?	14
<b>Część A - Teoretyczne i metodologiczne podejście do zaangażowania interesariuszy</b>	<b>15</b>
Wprowadzenie do zaangażowania interesariuszy	15
Duży obraz zaangażowania interesariuszy	18
Projekt koncepcyjny zaangażowania interesariuszy	21
<b>Część B - Jak rozpocząć proces zaangażowania interesariuszy w CSHUBs</b>	<b>24</b>
Rozpoczęcie procesu zaangażowania interesariuszy	24
Cel zaangażowania interesariuszy	25
Zakres zaangażowania interesariuszy	28
Profilowanie interesariuszy	32
Mapa interesariuszy	34
Pozycjonowanie interesariuszy	36
Narzędzia zaangażowania interesariuszy i modele biznesowe	43
Planowanie zaangażowania interesariuszy	45
Uwzględnienie w harmonogramie zaangażowania zainteresowanych stron	47
<b>Część C - Techniki, narzędzia i studia przypadku mające na celu monitorowanie zaangażowania i współtworzenia zainteresowanych stron w CSHUBs</b>	<b>49</b>
Współprojektowanie i współtworzenie	50
Techniki i narzędzia do zaangażowania interesariuszy i współtworzenia	53
Dopasowanie metod do interesariuszy	58
Planowanie szczegółów zaangażowania	59
Monitorowanie i ocena zaangażowania interesariuszy	61
Proces oceny	61
<b>Część D - Załączniki</b>	<b>66</b>
Załącznik I	66
Lokalne warsztaty szkoleniowe dla zainteresowanych stron w zakresie współprojektowania i współtworzenia CSHUB-ów	66
Załącznik II	70
Platformy współpracy na rzecz zaangażowania interesariuszy	70
Słownictwo projektowania platformy	74
Podmioty wchodzące w skład ekosystemu	75
Dwa kluczowe silniki do projektowania platformy	79
Etapy projektowania platformy	80
Załącznik III	83
Gamifikacja	83

Załącznik IV	87
Studia przypadków i przykłady	87
Studia przypadków: Klaster CEDRA Split	87
One-Stop Shops. Centrum przedsiębiorczości w Barcelonie Activa Entrepreneurship Centre	88
Wspieranie przedsiębiorczości na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania w Dortmundzie	89
Open Innovation Challenge	89
Odegranie ról na wyzwaniach dla ME	90
Zakończenie	102

## 1. Wprowadzenie

Witamy w niniejszym podręczniku, zatytułowanym "Zaangażowanie Interesariuszy Podręcznik Szkoleniowy". Celem podręcznika jest dostarczenie praktycznych wskazówek, porad i wytycznych dla wszystkich tych, którzy są zainteresowani praktycznymi sposobami jak sprawić, aby zaangażowanie interesariuszy było bardziej skuteczne i korzystne dla projektu TASKFORCOME i wszystkich jego uczestników, w tym lokalnych organizacji wdrażających, a także innych zainteresowanych zaangażowaniem interesariuszy w podobnych kontekstach.

Podręcznik opiera się na "Koncepcji zaangażowania interesariuszy", która została włączona do niniejszego podręcznika jako jego integralna część. Niniejszy zintegrowany podręcznik jest skierowany przede wszystkim do praktyków, prowadzących szkolenia i współodpowiedzialnych za tworzenie i prowadzenie wspólnotowych ośrodków społecznych na rzecz promocji i wsparcia przedsiębiorczości społecznej i migrantów, mających umożliwiać ich społeczną i ekonomiczną integrację. Ich działalność ma także przyczyniać się do bardziej zrównoważonego i dynamicznego rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym i regionalnym, większej spójności, wymiany międzykulturowej oraz wdrażania innowacji społeczno-gospodarczych na poziomie regionalnym oraz ponadregionalnym. Z tego względu mamy szczerą nadzieję, że niniejszy podręcznik pomoże praktykom w poprawie ich interakcji i komunikacji z zainteresowanymi stronami oraz przyjęcia przez nich bardziej strategicznego podejścia odnośnie swoich zobowiązań.

Celem niniejszego podręcznika nie jest zastąpienie istniejących ram, regulujących działanie interesariuszy. Jego podstawowym celem jest uzupełnienie tychże ram o doświadczenia praktyków i praktyczne wskazówki, z których mogliby korzystać lokalni trenerzy i konsultanci już zajmujący się wdrażaniem tychże ram. Mamy również nadzieję, że Podręcznik przyczyni się do zmiany sposobu myślenia, niezbędnej dla szerokiego i głębokiego zaangażowania interesariuszy w promocję i rozwój przedsiębiorczości migrantów, ograniczenia skali nieufności w tym zakresie i wywołania wzajemnych korzyści synergicznych.

Pomimo oczywistych wyzwań związanych z zaangażowaniem interesariuszy, wyniki najlepszych możliwych praktyk odnośnie ich zaangażowania wyraźnie uzasadniają podjęcie wysiłków w tym obszarze. Udałe zaangażowanie interesariuszy nie tylko pomaga partnerom w zapewnieniu przywództwa w coraz bardziej złożonym i ciągle słabo rozwiniętym ekosystemie samozatrudnienia migrantów, ale ma również na celu doprowadzić do systemowej zmiany w kierunku ogólnej akceptacji migrantów jako nowych członków lokalnej społeczności i gospodarki.

Część wprowadzająca Podręcznika zawiera ogólny przegląd projektu oraz jego celów i działań. Pierwsza sekcja podręcznika koncentruje się na teoretycznych ramach zaangażowania interesariuszy. Druga sekcja prezentuje wskazówki odnośnie procesu zaangażowania, zawiera również sugestie i instrukcje dotyczące tego, jak realizować i wdrażać w praktyce Koncepcję Zaangażowania Interesariuszy TASKFORCOME. Docelowo ma ona również rozpocząć proces identyfikacji, selekcji, aktywacji i zaangażowania lokalnych interesariuszy w proces zostania członkami CSHUBs. Trzecia sekcja podręcznika ma zapewniać wsparcie w zakresie technik, studiów przypadku i doświadczeń, które mogłyby być pomocne w zarządzaniu, prowadzeniu i monitorowaniu procesu zaangażowania na rzecz współtworzenia i wspólnego rozwoju w ramach CSHUBs.

## 2. O kontekście Projektu

Projekt "Transnational Action to advance Skills and competences FOR COmmunity engagement and social Migrants Entrepreneurship initiatives in the Central Europe" (ang. „Działania ponadnarodowe na rzecz rozwoju umiejętności i kompetencji w zakresie zaangażowania społeczności i inicjatyw na rzecz społecznej przedsiębiorczości migrantów w Europie Środkowej”) z akronimem projektu „TASKFORCOME” jest projektem ponadnarodowym wspieranym w ramach 3-go Wyzwania Interreg Central Europe w ramach Programowego priorytetu 1. Współpraca w zakresie innowacji w celu zwiększenia konkurencyjności Europy Środkowej i Programowego priorytetu szczegółowego celu 1.2. Podnoszenie umiejętności i kompetencji przedsiębiorczych w celu wspierania innowacji gospodarczych i społecznych w regionach Europy Środkowej.

Projekt jest prowadzony przez wiodącego partnera, którym jest Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i obejmuje dwunastu partnerów z pięciu krajów (Polski, Austrii, Chorwacji, Włoch i Niemiec).

Pozostali zaangażowani partnerzy projektu to: Instytut Promocji Gospodarczej Austriackiej Izby Gospodarczej (AT), Gmina Split (HR), Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie (PL), Politechnika w Marche (IT), CNR National Research Council (IT), Klaster na rzecz innowacji i rozwoju ekologicznego w społeczeństwie CEDRA Split (HR), Culture Goes Europe - CGE Erfurt eV (DE), Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza (PL), O.P.E.N. Network - Offenders Pathways to Employment National Network (IT), Multicultural Association (AT) oraz Platform (DE).

Projekt TASKFORCOME dotyczy dwóch niezwykle istotnych wyzwań dzisiejszej Europy: ekonomicznej i społecznej integracji migrantów oraz systematycznej kapitalizacji koncepcji innowacji społecznych jako motoru rozwoju społecznego i gospodarczego. Projekt ma na celu rozwój ekosystemów integracji i innowacji społecznych, w których kluczowi aktorzy wraz z uniwersytetami, organizacjami pozarządowymi, organami publicznymi i obywatelami, pracują w nowy sposób, aby świadczyć usługi dla obywateli, stwarzać lepsze warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, a także tworzyć możliwości dla innowacji i rozwoju społeczno-gospodarczego.

Głównym celem projektu jest opracowanie lokalnych planów działania oraz ponadnarodowego planu wspierania migrantów i przedsiębiorczości społecznej jako kanału innowacji społecznych. Cel ten ma być realizowany poprzez zaangażowanie kluczowych podmiotów, podnoszenie umiejętności migrantów i przedsiębiorców społecznych, rozwój kompleksowych punktów obsługi (*one-stop-shop*), tworzenie ukierunkowanego wsparcia dla migrantów i przedsiębiorców społecznych, opracowanie ram polityki a także powiązanych instrumentów finansowania dla współtworzenia i wspólnego zarządzania lokalnymi ekosystemami na rzecz innowacji społecznych. Wszystko to ma służyć oddolnemu pobudzeniu spójności i rozwoju gospodarczego w regionach Europy Środkowej.

Planowane efekty projektu obejmują narzędzia edukacyjne, pakiety szkoleniowe, pilotowane punkty kompleksowej obsługi oraz strategie skierowane do migrantów i przedsiębiorców, umożliwiające im działanie napędzające innowacje społeczne w Europie Środkowej.

Innowacyjne podejście Taskforcome polega na tworzeniu tzw. „Community and Social Hubs” (CSHubs), w których wspólnie rozwijane są oddolne inicjatywy przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu społecznemu (np. Społecznościowe przedsiębiorstwa społeczne).

Program zakłada także zaangażowanie partnerów reprezentujących główne składowe ekosystemu społecznej integracji, na styku: polityka – migranci – biznes – edukacja.

Ponadnarodową wartość dodaną Taskforcome osiąga dzięki tworzeniu rekomendacji dla polityk publicznych skierowanych na wsparcie przedsiębiorców-migrantów. Przygotowane w ten sposób rekomendacje i plany działania na poziomie krajowym mogą wspomagać rozwój jednolitych ram wsparcia publicznego dla przedsiębiorczości imigrantów w Europie Środkowej, w których różne regionalne mikroprogramy mogą być agregowane i kapitalizowane.

Uzasadnieniem użyteczności projektu są twarde dane makroekonomiczne. Wartości stopy bezrobocia wśród migrantów są generalnie wyższe niż wśród osób urodzonych w danym kraju (15,7% w Polsce, 11,4% w Austrii, 16,4% we Włoszech i 13,2% w Niemczech). Imigranci częściej jednak są przedsiębiorcami: 18,8% pracujących migrantów w UE pracuje na własny rachunek, co jest wartością wyższą niż występująca w grupie osób urodzonych w kraju (14%): wskaźnik samozatrudnienia wśród migrantów, mierzony jako % całkowitego zatrudnienia, wynosi 27% w Polsce, 10% w Austrii, 15% we Włoszech i 21% w Chorwacji.

Istotnym celem Taskforcome jest wykorzystanie doświadczeń Migranta Przedsiębiorcy (ME - Migrant Entrepreneurship) i przełożenie ich na wspieranie wzrostu gospodarczego połączonego ze spójnością społeczną.

Migranci stoją również przed konkretnymi wyzwaniami dotyczącymi zakładania przedsiębiorstw i zarządzania nimi w regionach docelowych. Wyzwania te są przeważnie ze sobą powiązane i wynikają m. in. z:

- ograniczonych zasobów kapitału ludzkiego (szczególnie powiązanego z krajem osiedlenia),
- braku znajomości funkcjonowania lokalnych rynków pracy i ram regulacyjnych biznesu,
- trudności w dostępie do sieci biznesowych,
- niedoboru celowych programów rozpoczynania działalności i wspierania biznesu oraz dostosowanych szkoleń.

Jednocześnie społeczne innowacje (SI - Social Innovation), będące kluczowym atutem zwiększania regionalnej konkurencyjności i integracji migrantów, są hamowane przez:

- niewystarczającą wiedzę i świadomość odnośnie potencjału ekonomii społecznej dla rozwoju regionalnego,
- brak oddolnego podejścia do tworzenia ekosystemu innowacji,
- ograniczone ukierunkowanie wsparcia dla Przedsiębiorczości Społecznej (SE - Social Entrepreneurship) oraz brak strategii tworzenia sieci i zwiększania skali przedsiębiorstw tego typu.

Wspólne aktywa objęte tym projektem to:

- innowacje społeczne i przedsiębiorczość społeczna jako elementy strategicznego podejścia umożliwiającego stawienie czoła wyzwaniom społecznym i zwiększającego zdolność społeczeństw do innowacji i rozwoju gospodarczego,
- wysoki potencjał w regionach wdrożenia TASKFORCOME wynikający z synergii między organami publicznymi, prywatnymi i naukowymi, oraz oddolnych form innowacji społecznych.

Aby zbudować takie ekosystemy, TASKFORCOME planuje opracować innowacyjne rozwiązania ukierunkowane na potrzeby przedsiębiorczych migrantów, oferując:

- szkolenia w zakresie budowania zdolności i zaangażowania zainteresowanych stron,
- szkolenia zorientowane na użytkowników i oferowanie im wielowymiarowych systemów wsparcia,
- Bazujące na wspólnocie Przedsiębiorstwa Społeczne (ang.: Community-based Social Enterprises (CbSE)), jako model innowacyjnej aktywności oddolnej,
- Społeczne i Socjalne Centra Wsparcia (ang. Community and Social Hubs (CSHUB)), transnarodowa sieć CSHUB (TNCSHUB) oraz platforma eLearningowa, oferujące miejsca i instrumenty do wspólnej pracy,
- plany działania dotyczące polityk wspierania przedsiębiorczości migrantów.

Projekt TASKFORCOME realizowany jest w okresie od marca 2019 do sierpnia 2021 r. i obejmuje 8 pakietów roboczych (Working Packages):

1. Przygotowanie
2. Zarządzanie
3. Kapitalizacja: dzielenie się wiedzą i zaangażowanie interesariuszy
4. Rozwój: innowacyjne narzędzia dla CbSE i przedsiębiorczości migrantów
5. Pilotaż - wdrożenie i ocena wpływu społecznego
6. Postęp - innowacje gospodarcze i społeczne w polityce CE
7. Inwestycja: TASKFORCOME CSHub w Splicie
8. Komunikacja

Podejście TASKFORCOME łączy wszystkie kluczowe elementy potrzebne do zdefiniowania ekosystemu dla przedsiębiorców społecznych i migracyjnych, angażując kluczowych aktorów w celu stworzenia środowiska przyjaznego dla innowacji społecznych: uniwersytety i badacze, decydentów politycznych i administrację, organizacje przedsiębiorców, stowarzyszenia reprezentujące beneficjentów końcowych (migrantów), agencje szkoleniowe i edukacyjne, klastry przedsiębiorstw społecznych i in.

Innowacyjną cechą podejścia do wspierania SI w regionach docelowych jest rozwijanie, pilotowanie i formalizowanie poprzez ramy polityczne właściwych wymiarów lokalnych ekosystemów innowacji społecznych oraz sieci międzynarodowych partnerów w Europie Środkowej, zdolnych do uczynienia Przedsiębiorstw Społecznych motorem rozwoju społeczno-gospodarczego. Takie podejście opiera się na istniejących doświadczeniach na poziomie partnerstwa i Europy Środkowej, ale wykracza również poza istniejące praktyki dzięki innowacyjnemu modelowi przedsiębiorczości społecznej i procesowi współtworzenia innowacyjnych rozwiązań.

### 3. O Pakiecie Roboczym

Niniejszy dokument jest częścią pierwszego tematycznego pakietu roboczego projektu TASKFORCOME zatytułowanego „Kapitalizacja: dzielenie się wiedzą i zaangażowanie interesariuszy”.

Ten pakiet roboczy ma na celu zebranie i analizę praktyk, polityk i strategii dla „bazy wiedzy”, potrzebnej do zaprojektowania dopasowanych rozwiązań dla migrantów i przedsiębiorców społecznych, które mają zostać uwzględnione w drugim pakiecie roboczym. Ma on również na celu zaangażowanie szerokiego grona uczestników w proces współpracy, niezbędny dla stworzenia lokalnych CSHUB-ów.

Najważniejsze planowane efekty tego Pakietu Roboczego (WP - Working Package) to:

a. **Podręcznik Szkoleniowy** przedstawiający zasady współprojektowania, współtworzenia i wspólnego rozwoju, mający dostarczać interesariuszom treści i narzędzia do wspólnego uczestnictwa i zarządzania CSHUB-ami.

b. **5 Szkoleń dla Interesariuszy** w zakresie wspólnego projektowania, współtworzenia i wspólnego zarządzania CSHUB-ami, zawierające warsztaty dotyczące zaangażowania, wdrażania i szkolenia kluczowych aktorów w zakresie rozwoju CSHUB-ów, w których mogą rozpocząć i rozwijać swoją działalność Migranci Przedsiębiorcy (ME). Szkolenia te mają kształtować odpowiedni sposób myślenia i specyficzne zdolności zainteresowanych stron w celu zaangażowania i wdrażania się we wspólne projektowanie, współtworzenie i wspólny rozwój projektu.

Działania i rezultaty tego WP to:

1. Analiza trendów na rynku pracy na poziomie ponadnarodowym / krajowym / lokalnym / sektorowym, ze szczególnym uwzględnieniem SE i CbSE; dostarczanie raportów wykonalności i kontekstowych;
2. Analiza kompetencji i umiejętności migrantów oraz analiza porównawcza programów wsparcia dla ME w regionach TASKFORCOME; dostarczenie raportów i baz danych do programów porównawczych dla ME;
3. Analiza porównawcza istniejących polityk i strategii w regionach TASKFORCOME w celu zidentyfikowania synergii i głównych strategicznych wytycznych, których należy przestrzegać przy wdrażaniu TASKFORCOME; zapewnienie przeglądowej analizy zasad ME;
4. Tworzenie map i szkolenie interesariuszy i kluczowych podmiotów, aktywowanie odpowiednich podmiotów (odpowiedzialnych za kształtowanie polityki, wsparcie przedsiębiorców, edukację, zarządzanie migracjami) w zakresie współtworzenia i zarządzania CSHUB-ami; dostarczenie narzędzi edukacyjnych do angażowania interesariuszy.

Najważniejsze wyniki WP to:

#### **Wynik O.T1.1 Podręcznik Szkoleniowy**

Podręcznik edukacyjny i szkoleniowy w 5 językach (zawierający m. in. metodologię, materiały, studia przypadków inkubatora itp.) dotyczący zasad współprojektowania, współtworzenia i wspólnego rozwoju, w celu zapewnienia interesariuszom treści i narzędzi do zarządzania i współdziałania w CSHUB-ach. To odpowiada do D.T1.4.5.

#### **Wynik O.T1.2 Szkolenie interesariuszy w zakresie wspólnego projektowania, współtworzenia i wspólnego zarządzania CSHUB-ami**

Szkolenie dla 15/20 interesariuszy zaangażowanych w każdym obszarze TASKFORCOME, aby zapewnić im nastawienie i budowanie zdolności potrzebne do wspólnego projektowania, wspólnego opracowywania, uruchamiania i prowadzenia CSHUB-ów na potrzeby rozwoju i

zwiększania skali SE / ME; szkolenia w formie 5 warsztatów (1 dzień roboczy). Szkolenie obejmuje skierowania metodologiczne, schematy mapowania i wdraża cały proces zaangażowania (mapowania, selekcji, zaangażowania) kluczowych aktorów, aby zaangażować ich we wspólne zarządzanie potrzebami społeczności socjalnej. To odpowiada do D.T1.4.4

Grupy docelowe projektu TASKFORCOME to:

- Lokalne władze publiczne
- Regionalne władze publiczne
- Krajowe władze publiczne
- Agencje sektorowe
- Grupy interesów, w tym organizacje pozarządowe
- Szkolnictwo wyższe i instytucje badawcze
- Centra edukacyjne / szkoleniowe i szkoły
- MŚP
- Organizacje wspierające przedsiębiorczość
- Organizacje międzynarodowe, EUIG zgodnie z prawem krajowym
- Inne istotne strony zainteresowane projektem i jego celami

Jeśli chodzi o O.T1.1 i Podręcznik Szkoleniowy, grupy docelowe będą zaangażowane jako główni beneficjenci procesu uczenia się współtworzenia. Jeśli chodzi o O.T1.2 i szkolenia na temat metodologii angażowania interesariuszy, grupy docelowe będą zaangażowane jako bezpośredni i główni odbiorcy szkolenia, zdobywając nastawienie do współtworzenia, współzarządzania, aktywnego zaangażowania i wdrażanie się w aktywne członkostwo w lokalnych CSHUB-ach.

### **Zrównoważony rozwój**

O.T1.1 i O.T1.2 będą również używane po zakończeniu TASKFORCOME, jako podręcznik / instrukcja (do powielenia) oraz doświadczenie szkoleniowe (reprezentujące studium przypadku) w celu przygotowania środowiska współpracy CSHUB. Należy oczekiwać, że szkolenie i jego metodologia zostaną utrzymane i będą wdrażane przez cały czas funkcjonowania CSHUB-ów. Oba produkty są własnością partnerów; Umowy dotyczące praw własności intelektualnej zostaną omówione w ramach SC.

### **Komunikowanie wyników projektu**

O.T1.1 jest przekazywany lokalnym, regionalnym i krajowym instytucjom edukacyjnym: szkolnictwu wyższemu, ośrodkom kształcenia i szkolenia zawodowego, organom edukacji dorosłych i szkołom, w ramach tworzenia sieci kontaktów, wydarzeń tematycznych i dni otwartych. O.T1.2 jest skierowane do inkubatorów, organizacji wspierających, władz lokalnych i decydentów politycznych, jako metoda zaangażowania społeczności poprzez imprezy i warsztaty. Według WPC oba wyniki Taskforcome są komunikowane poprzez ulotki / infografiki (D.C.2.1 i D.C.2.2), stronę internetową i media społecznościowe (A.C.4).

## 4. Koncepcja zaangażowania interesariuszy

Koncepcja zaangażowania zainteresowanych stron jest pierwszą składową, która zostanie opracowana w niniejszym tematycznym pakiecie roboczym. Zawiera ona strategię zaangażowania interesariuszy, szczegółowo opisującą etapy analizowania interesariuszy i prezentującą szczegóły planu zaangażowania interesariuszy. Podejście metodologiczne koncepcji jest modułowe, bazując na wytycznych AA1000 Standard zaangażowania interesariuszy (2015) i innych dobrych praktykach angażowania interesariuszy.

Druga składowa koncepcji zawiera zestaw map interesariuszy dla każdego z 5 regionów docelowych projektu. Mapy będą obejmować listę interesariuszy profilowanych, wybranych, sklasyfikowanych i uszeregowanych według priorytetów zgodnie z poziomem intensywności ich „adekwatności” do wyników projektu i przyszłej trwałości (zob. Cel zadania).

Następna składowa to proces zaangażowania interesariuszy we współtworzenie i zarządzanie społecznościami i ośrodkami społecznościowymi w każdym regionie. Działania te będą obejmowały:

- Narracyjny raport transnarodowy opisujący proces zaangażowania interesariuszy, gromadzący regionalne studia przypadków, protokoły ze spotkań, listę uczestników, analizę SWOT, przeszkody i rozwiązania oraz główne wyniki.
- Podręcznik edukacyjno-szkoleniowy na temat zasad współprojektowania, współtworzenia i wspólnego rozwoju, mający zapewniać interesariuszom treści i narzędzia do współdziałania i zarządzania CSHUB.

Proces zaangażowania zainteresowanych stron przedstawiono na grafice poniżej (zdjęcie 1).

Pakiet roboczy jest prowadzony przez CEDRA przy wsparciu metodologicznym / naukowym wiodącego partnera Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Politechniki w Marche. Wszyscy partnerzy biorą udział w analizach i badaniach (wdrażanie, zbieranie, raportowanie), mapowaniu i szkoleniach (sieć, opracowanie, raport).

Analiza interesariuszy i propozycja treści są zintegrowane i szczegółowo wyjaśnione w kolejnych sekcjach niniejszego materiału.

*Obraz 1 - Koncepcja zaangażowania zainteresowanych stron jest iteracyjnym procesem zaprojektowanym w celu umożliwienia współtworzenia i zarządzania CSHub-ami jako wykonalnych i zrównoważonych regionalnych ekosystemów wspierających ME / SE*

## 5. Strategia Zaangażowania Interesariuszy dla Projektu

TASKFORCOME dotyczy wielu skomplikowanych wyzwań, których przyczyny i konsekwencje wykraczają daleko poza zakres samego projektu (pięć krajów zaangażowanych w projekt) i / lub zakres programu Interreg w Europie Środkowej. Wyzwania te obejmują globalną konkurencyjność docelowych gospodarek i społeczności, promocję kluczowych umiejętności przedsiębiorczych i innowacyjnych wśród osób i organizacji, a wreszcie globalne kwestie związane z migracjami oraz skuteczną integrację społeczną i rynku pracy tych i innych grup marginalizowanych społecznie w obszarach objętych projektem. Wyzwania te mają naturalnie uniwersalny charakter globalny, ale różnią się istotnie w różnych częściach świata, w tym także w różnych krajach i regionach tego projektu.

Jednocześnie wszystkie te wyzwania dotyczą wielu interesariuszy w społecznościach docelowych. Wiele zainteresowanych stron w tych społecznościach ma istotny wpływ na te wyzwania i może przyczynić się do szeregu pozytywnych i / lub negatywnych zmian w odniesieniu do tych wyzwań. Oznacza to, że ich włączenie do procesów związanych z analizą wyzwań, opcji strategicznych i rozwiązań oraz ostatecznie zdefiniowanie optymalnych strategii interwencji ma kluczowe znaczenie nie tylko dla właściwego zrozumienia tych wyzwań i znalezienia najlepszych rozwiązań, aby odpowiednio sobie z nimi poradzić, ale także czyni je istotnymi i użytecznymi dla kluczowych interesariuszy, co ma duże znaczenie dla wykonalności, wydajności, efektywności kosztowej i trwałości stosowanych rozwiązań.

Ponadto TASKFORCOME proponuje zestawy działań, produktów i rezultatów, które w swej istocie mają naturę partycypacyjną i są oparte na współpracy. Działania takie jak np. szkolenia zorientowane na użytkownika i wielowymiarowe programy wsparcia, zakładanie przedsiębiorstw społecznych, tworzenie centrów społecznościowych i społecznych to aktywności, które w dużej mierze zależą od intensywnego, terminowego i odpowiedniego pod względem metodologicznym zaangażowania zainteresowanych stron.

Z tego względu opracowanie właściwej strategii zaangażowania interesariuszy ma kluczowe znaczenie nie tylko dla powodzenia tych działań, ale także dla samego projektu. Jest to kluczowy powód, dla którego działanie to jest przewidziane jako część początkowej fazy realizacji projektu.

Działalność ta jest prowadzona przez Klaster na rzecz innowacji i rozwoju eko-społecznego CEDRA Split, ze względu na jego bogatą historię zaangażowania uczestników z różnych sektorów w tworzenie klastra społecznego (innowacyjnego) oraz przedsiębiorstwa społecznego opartego na społeczności z funkcjami społeczności i centrum społecznego (w tym funkcjami inkubacji i przyspieszenia). Klaster ten wydaje się być wyjątkowym przypadkiem klastra społecznego na poziomie UE, a być może nawet globalnym. Co więcej, sama CEDRA Split powstała w efekcie wielu projektów, programów i platform obejmujących wiele zainteresowanych stron, których istnienie opiera się na szerokim udziale interesariuszy publicznych, prywatnych i obywatelskich we współtworzeniu i współzarządzaniu. Koncepcje te zostaną wykorzystane jako jedno ze studiów przypadku przy opracowywaniu podejść i narzędzi dla tego projektu.

CEDRA Split to innowacyjna platforma edukacyjna i społeczna, opracowująca unikalne rozwiązania i narzędzia do sprawnego i innowacyjnego uczenia się oraz wspierania przedsiębiorczości. Jej koncepcja oparta jest o podejście zorientowane na użytkownika i

wielowymiarowe systemy wsparcia, ale także o radykalnie nowe, innowacyjne koncepcje trwałego zaangażowania interesariuszy w model biznesowy, z elementami projektowania platformy cyfrowej opartej na współpracy z elementami grywalizacji, tokenizacji, a nawet sztucznej inteligencji i blockchain.

W związku z powyższym, wiele z tych innowacyjnych modeli można przetestować i ostatecznie zastosować do działań, produktów i rezultatów tego projektu.

Oprócz tych praktyk i doświadczeń, proponowana strategia zaangażowania interesariuszy obejmie również doświadczenia i najlepsze praktyki innych partnerów projektu, w tym te szczególnie istotne dla zaangażowania migrantów i przedsiębiorców społecznych. Wszyscy partnerzy w konsorcjach mają bardzo bogatą bazę wiedzy na wiele tematów związanych z pierwszym pakietem roboczym i aktywnie uczestniczą we współprojektowaniu i współtworzeniu strategii oraz ich wspólnym zarządzaniu i wdrażaniu.

Ponadto, każdy z zaangażowanych regionów doświadczył (i wciąż doświadcza) innego kontekstu, potrzeb i ram w zakresie zaangażowania lokalnych interesariuszy oraz kluczowych podmiotów, jak również w ramach inkubatorów innowacji społecznych i przedsiębiorczości. Wszystko to wymaga waloryzacji, kapitalizacji, kontekstualizacji i wzmocnienia w ramach TASKFORCOME CSHUBs.

W projekcie zostaną również wykorzystane wszystkie najlepsze globalne praktyki i standardy w zakresie angażowania interesariuszy, takie jak AAA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) AccountAbility 2015 oraz specjalistyczna literatura na temat angażowania interesariuszy. Standard AA1000 stanowi globalny przykład procesu obejmującego wiele zainteresowanych stron w opracowywaniu standardu zaangażowania interesariuszy poprzez wieloletnie podejście oparte na współpracy i uczestnictwie oraz reprezentuje najbardziej znany standard zaangażowania interesariuszy na świecie. Dodatkowa literatura, choć obejmuje inne struktury tematyczne i sektorowe, zapewnia istotną bazę wiedzy na ten temat, którą można wykorzystać w przypadku konkretnych potrzeb i wyzwań TASKFORCOME. Oczywiście, wszystkie te doświadczenia, standardy i rekomendacje zostaną dostosowane do potrzeb, zakresu i celów tego projektu i wszystkich jego interesariuszy, w duchu skutecznej kontekstualizacji prowadzącej do zrównoważonego oddziaływania lokalnego.

Strategia ta zostanie ustanowiona jako dynamiczne ramy rozwojowe otwarte na ciągłą rewizję, dostosowanie i optymalizację z wykorzystaniem samego projektu jak i innych kanałów komunikacji i współpracy tak, aby stała się istotna, wykonalna, opłacalna i ukierunkowana na wpływ wszystkich zaangażowanych stron. W związku z tym zapraszamy do przyłączenia się do nas w tym inspirującym wysiłku polegającym na współprojektowaniu, współtworzeniu i wspólnym zarządzaniu ekosystemami w celu inteligentnego, trwałego i integracyjnego rozwoju społecznego i gospodarczego naszych przedsiębiorstw i społeczności w regionach docelowych, krajach Europy Środkowej, a być może również poza nimi.

## 6. Jak korzystać z tego Podręcznika?

Niniejszy podręcznik ma na celu wsparcie regionalnego zastosowania procesu zaangażowania interesariuszy w realizację działań projektu TASKFORCOME. Ma on służyć zapewnieniu wszystkim partnerom projektu oraz ich lokalnym i regionalnym, a być może również krajowym zainteresowanym stronom odpowiednich narzędzi, metod i bazy wiedzy, stanowiących jasną mapę drogową we wdrażaniu działań angażujących interesariuszy na rzecz osiągnięcia optymalnych rezultatów.

Autorzy przewidują zatem, że podręcznik będzie zbiorem wytycznych, konspektów oraz wskazówek dla wszystkich interesariuszy projektu zaangażowanych w proces współprojektowania, współtworzenia, wspólnego rozwoju i zarządzania lokalnymi ekosystemami, a zwłaszcza centrów społecznościowych i społecznych jako ram operacyjnych dla trwałego wsparcia migrantów i przedsiębiorców społecznych na docelowych obszarach.

Podręcznik prezentuje podstawową terminologię, wyjaśnia korzyści, ale także wyzwania i ryzyka związane z zaangażowaniem interesariuszy, zapewnia narzędzia do mapowania i pozycjonowania interesariuszy, w tym znajdowania sposobów ich terminowej, skutecznej i trwałej aktywacji, zapewniając w ten sposób wskazówki dotyczące planowania zaangażowania interesariuszy, jego wdrażania, zarządzania, monitorowania i oceny.

Niniejszy podręcznik w żadnej mierze nie ma charakteru nakazowego. Jest to raczej lista opcji i sugestii wspierających partnerów projektu i innych odpowiednich interesariuszy projektu w ich wysiłkach, pomagając im rozpoznać wszystkie ważne aspekty procesu zaangażowania interesariuszy, skorzystać z niektórych narzędzi i najlepszych praktyk w celu poprawy ich wysiłków i ustalenia ram operacyjnych dla lokalnych, regionalnych lub krajowych zespołów projektowych.

Podręcznik nie wyczerpuje tematu, ale zapewnia szeroki zestaw narzędzi, metod i wglądu w proces angażowania interesariuszy i praktykę, które powinny wystarczyć do samodzielnego zastosowania w kontekście konkretnych partnerów projektu. Lista dodatkowych lektur znajduje się na końcu podręcznika, tak aby wszyscy zainteresowani czytelnicy mogli się z nimi zapoznać.

Podręcznik obejmuje następujące główne tematy:

- Ustalanie celów procesu zaangażowania interesariuszy
- Mapowanie i analiza zaangażowania interesariusza
- Priorytetyzacja / terminy zaangażowania interesariuszy
- Metody i modele zaangażowania interesariuszy
- Innowacyjne narzędzia zaangażowania interesariuszy, platformy cyfrowe i modele biznesowe
- Planowanie i wdrażanie zaangażowania interesariuszy
- Programy budowania zdolności zaangażowania interesariuszy
- Ryzyko zaangażowania interesariuszy i strategie jego minimalizowania
- Monitorowanie i ocena zaangażowania interesariuszy

## Część A - Teoretyczne i metodologiczne podejście do zaangażowania interesariuszy

### 7. Wprowadzenie do zaangażowania Interesariuszy

Aby zagłębić się w koncepcję zaangażowania interesariuszy w projekt TASKFORCOME, najpierw zdefiniujmy podstawowe warunki zaangażowania interesariuszy.

***Interesariusz w jego ogólnym znaczeniu może być zdefiniowany jako dowolna osoba, grupa, organizacja lub organ, który wpływa lub ma wpływ na problem, szansę, rozwiązanie, projekt lub wysiłek.***

W zakresie TASKFORCOME, a zwłaszcza tej działalności, interesariusza można zdefiniować w znacznie bardziej szczegółowy sposób:

#### PROPOZYCJA DEFINICJI INTERESARIUSZA CSHUB

**"Interesariuszem TASKFORCOME, w każdym z zaangażowanych regionów, jest każda osoba, grupa, organizacja lub organ, który może mieć wpływ na procesy i działania realizowane przez społeczność i ośrodki społeczne TASKFORCOME, jak również przyszłe funkcje, w tym szczególnie te związane z przedsiębiorczością społeczną i migracyjną."**

Zaangażowanie natomiast oznacza aktywne zaangażowanie i udział zainteresowanych stron w niektórych lub wszystkich fazach przygotowywania, zakładania i funkcjonowania społeczności i ośrodków społecznych, a także wspierania i promowania przedsiębiorczości migrantów i przedsiębiorczości społecznej.

Jednak poziom zaangażowania interesariuszy może być bardzo różny dla każdego interesariusza i może różnić się w zależności od intensywności na różnych etapach przygotowania, założenia i działania społeczności i centrum społecznego. Poziomy te mogą obejmować wymianę informacji, konsultacje, nieformalną współpracę lub nawet formalne partnerstwa, ale także dowolną ich kombinację.

Główne zalety zaangażowania interesariuszy to:

- Zwiększenie znaczenia społeczności i centrów społecznych dla zainteresowanych stron, a tym samym promowanie ich bardziej aktywnego zaangażowania i wsparcia w przygotowaniu, utworzeniu i działaniu społeczności i centrów społecznych;
- Dostęp do szerokiego zestawu informacji dla zainteresowanych stron, wiedzy, doświadczenia, kapitału społecznego, ekonomicznego i finansowego oraz innych zasobów niezbędnych do skuteczniejszego i bardziej zrównoważonego funkcjonowania społeczności i ośrodków społecznych, a także jej usług i wpływu na migrantów i przedsiębiorców społecznych, ale także zapewnianie większego wpływu dla wszystkich zaangażowanych oraz docelowych społeczności i gospodarek;
- Promowanie i stosowanie koncepcji dobrego rządzenia, przejrzystości, uczestnictwa, demokracji, włączenia społecznego i gospodarczego, uczestnictwa i integracji, współpracy i partnerstwa międzysektorowego i transdyscyplinarnego jako kluczowych wartości i warunków wstępnych dla bardziej zrównoważonej, sprzyjającej włączeniu społecznemu i inteligentnej społeczności oraz rozwój gospodarczy osób, organizacji i społeczności;
- Wspólne uczenie się i wzmacnianie pozycji zainteresowanych stron;

- Generowanie nowych perspektyw, pomysłów, spostrzeżeń, wiedzy, rozwiązań, innowacji i wynalazków, w tym nowych modeli biznesowych umożliwiających skuteczniejsze radzenie sobie z wyzwaniami lokalnymi, regionalnymi, krajowymi i globalnymi;
- Zwiększenie kapitału społecznego i zaufania wśród zainteresowanych stron, szczególnie w kontekście delikatnych wyzwań społecznych, takich jak migracje, niedopasowania rynku pracy, wsparcie dla migrantów i przedsiębiorczości społecznej, promocja, rozwój i wpływ na biznes, konkurencyjność społeczno-gospodarcza oraz trwałość i włączenie społeczno-gospodarcze ;
- Zwiększona odporność na kryzys i ryzyko polityczne, społeczne, gospodarcze i środowiskowe.

Jednak zaangażowanie interesariuszy ma również pewne negatywne konsekwencje. Obejmują one:

- Zwiększone zapotrzebowanie na zasoby ludzkie i finansowe, szczególnie na wczesnych etapach przygotowawczych;
- Zaangażowanie zainteresowanych stron jest czasochłonne i energochłonne, trudne do wdrożenia, wiąże się z wieloma ryzykami konfliktów i nieporozumień oraz komplikuje wysiłki zespołu projektowego;
- Zainteresowane strony mogą wyrazić opór, brak zaufania, a nawet „zmęczenie interesariuszy”, jeśli czują się przeciążone działaniami, których pozytywny wpływ można dostrzec jedynie w perspektywie długoterminowej, co może negatywnie wpłynąć na chęć uczestnictwa i przyczyniać się do poziomu jakości wymaganego dla sukcesu wysiłku;
- Niezrównoważona reprezentacja interesariuszy może powodować stronnicze, błędne lub złe decyzje;
- Potencjalny konflikt interesów może pojawić się przy podejmowaniu decyzji, co może obniżyć jakość decyzji, a nawet uczynić je niezgodnymi z prawem.

## PLUSY I MINUSY ZAANGAŻOWNIA INTERESARIUSZY



*Obraz 2 - Skuteczne zaangażowanie interesariuszy zapewnia więcej korzyści niż wyzwań, ale musimy być świadomi obu elementów, aby jak najlepiej wykorzystać pozytywne strony i zapobiec ryzyku negatywnych aspektów zaangażowania interesariuszy*

Globalna praktyka dostarcza mocnych dowodów na to, że skuteczne zaangażowanie interesariuszy przynosi więcej korzyści niż problemów, ale właściwe zrozumienie wszystkich pozytywnych i negatywnych aspektów zaangażowania interesariuszy jest kluczowe dla właściwego przygotowania i wdrożenia procesu. W związku z tym, zaangażowanie zainteresowanych stron będzie próbowało uwzględnić wszystkie te aspekty w poniższych sekcjach.

## 8. Duży obraz zaangażowania Interesariuszy

Jednym z najważniejszych etapów przygotowawczych zaangażowania interesariuszy jest zrozumienie zasadniczych „powodów” lub ostatecznego celu zaangażowania interesariuszy. Inne części dużego obrazu skutecznego zaangażowania interesariuszy obejmują zrozumienie „co” lub zakresu oraz „kto” lub interesariuszy, którzy mają być zaangażowani w proces angażowania.



*Obraz 3 - Skuteczne zaangażowanie interesariuszy obejmuje zrozumienie celu, zakresu i interesariuszy zaangażowanych w zaangażowanie interesariuszy związane z celami organizacyjnymi / projektowymi <sup>1</sup>*

Na powyższym obrazku AA1000 Stakeholder Engagement Standard proponuje model dużego obrazu oparty na idei jego powiązania z wizjami organizacyjnymi, wartościami i celami. Może to jednak być dobrze powiązane z celami projektu lub programu.

Jednakże, ponieważ istotnym celem TASKFORCOME dla tego działania jest wspieranie zaangażowania, zobowiązanie i udział lokalnych interesariuszy w zarządzaniu i prowadzeniu społeczności i ośrodków społecznych w 5 docelowych regionach projektu, możemy rozważyć zaangażowanie interesariuszy z perspektywy celów organizacyjnych tych pięciu ośrodków społecznych. Dlatego pierwszym krokiem tego procesu byłoby określenie celów każdego z pięciu CSHUB-ów. Ponieważ organizacje te mają być współprojektowane i współtworzone

<sup>1</sup> AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Standard zaangażowania interesariuszy), AccountAbility, 2015

przez wszystkie zainteresowane strony, i może to prowadzić do klasycznej sytuacji, co było pierwsze - kurczak czy jajko.

Ponadto, ponieważ projekt określa wstępne sformułowanie społeczno-socjalnych centrów (CSHUB), możemy zastosować podejścia zwinne, poczynając od pierwszej definicji jako propozycji lub hipotezy, która ma być przetestowana, zaadaptowana lub obracana na późniejszych etapach poprzez bezpośrednią komunikację z odpowiednimi interesariuszami, biorąc pod uwagę cechy, potrzeby, praktyki sieciowe i istniejące konteksty każdego z 5 regionów.

W aplikacji projektowej cele CSHub są zdefiniowane w następujący sposób:

**CSHub to dedykowane (zarówno fizyczne, jak i wirtualne) przestrzenie reprezentujące ekosystemy dla lokalnych, krajowych i ponadnarodowych innowacji społecznych, przedsiębiorczości społecznej i migracyjnej w celu skutecznego przyczynienia się do innowacji społecznych i ekonomicznych, aktywacji niewykorzystanych zasobów społecznych i gospodarczych oraz tworzenia miast i regionów lepszymi miejscami do życia i pracy.**

Zastosowanie logiki tego, dlaczego, co i kto realizuje ten cel, może prowadzić do konkretnych sformułowań celu, zakresu i interesariuszy istotnych dla procesu zaangażowania interesariuszy CSHubs w projekt TASKFORCOME.

Jednak kroki te są wyjaśnione bardziej szczegółowo, opisując koncepcję zaangażowania interesariuszy lub propozycję strategii na poziomie projektu, którą można dostosować do lokalnej sytuacji.

#### *Obraz 4 - Jak przejść od koncepcji ogólnej do kontekstu lokalnego/regionalnego?*

Proponowana ogólna koncepcja zaangażowania interesariuszy przedstawia kolejne kroki, w tym:

- **Współtworzenie** koncepcji ogólnej: pierwsze iteracje współtworzone przez liderów WP i wszystkich partnerów do zlokalizowania i przetestowania w rzeczywistych sytuacjach
- **Lokalizacja**: dostosowanie trafności ogólnych koncepcji do kontekstu lokalnego / regionalnego
- **Koordinacja**: tworzenie synergii lokalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych
- **Przegląd**: ciągłe monitorowanie, ocena i przegląd ogólnego i lokalnego procesu zaangażowania interesariuszy, w tym poprzez sprawne uczenie się poprzez działanie, tj. Uruchamianie lokalnych / regionalnych CSHUB oraz dzielenie się doświadczeniami, ocenę i optymalizację
- **Kapitalizacja**: tworzenie narzędzi i platform do rozpowszechniania i skalowania wyciągniętych wniosków

## 9. Projekt koncepcyjny zaangażowania interesariuszy

Cały proces zaangażowania interesariuszy można podzielić na siedem etapów projektowania procesu zaangażowania interesariuszy. Każdy krok ma swoją wyraźną funkcję. Jednak każdy krok należy zdefiniować w interaktywny, iteracyjny sposób, jako zbiór wstępnych hipotez, które mogą zostać dostosowane przez samych interesariuszy, których jesteśmy zaangażowani w ten proces.

Wzór modelu zaangażowania interesariuszy może być reprezentowany w następującym schemacie:

*Obraz 5 - Siedem etapów modelu zaangażowania interesariuszy*

Każdy etap koncepcji lub strategii zaangażowania interesariuszy zostanie szczegółowo wyjaśniony w następnych sekcjach wraz z propozycją przepływu pracy w celu zastosowania jej w kontekście projektu lokalnego lub regionalnego.

Pojęcie zaangażowania interesariuszy można dalej podzielić na cztery etapy lub poziomy zaangażowania interesariuszy.

*Obraz 6 - Cztery poziomy zaangażowania interesariuszy wskazują na wzrost intensywności zaangażowania z każdym krokiem zaangażowania; jednak każdy krok zwykle obejmuje poprzedni*

Poinformować	Skonsultować	Zaangażować	Współpracować
Najbardziej podstawowy poziom zaangażowania, głównie jednokierunkowy bez interakcji lub z minimalną interakcją	Konkretne pytania są zadawane, ale nie jest to pełna dyskusja lub interakcja.	Więcej okazji do dyskusji i współtworzenia, ale nie jest zaangażowany w podejmowanie decyzji	Pełne zaangażowanie, często w tym podejmowanie decyzji, a czasem nawet partnerstwo

*Obraz 7 - Cztery poziomy zaangażowania interesariuszy i rodzaje ich zaangażowania*

Zgodnie z podobną logiczną kolejnością kroków, inne podejścia (oparte na tych samych ramach teoretycznych) koncentrują wizję na "wynikach", a nie na "działaniach", a następnie promują proces, który odnosi sukces, ponieważ opiera się na myśleniu strategicznym, analizie, waloryzacji zdolności, projektowaniu, rewizji i sprawozdawczości. Oznacza to: bardzo podobną koncepcję zaangażowania w nieco odmienny sposób sformułowania i w systemie strukturalnym.

Podobny, ale nieco inaczej zgrupowany proces angażowania interesariuszy jest przedstawiony w poniższym schemacie, dzielący proces na pięć głównych etapów, z których każdy obejmuje następujące działania:

### **ETAP 1 | Myśl strategicznie o zaangażowaniu**

Mapowanie interesariuszy; Ustalanie strategicznych celów zaangażowania; Identyfikacja problemów; Ustalanie priorytetów interesariuszy i kwestii

**ETAP 2 | Poświęć czas na analizę i zaplanowanie zaangażowania**

Dokonywanie przeglądu postępów; uczenie się od innych i identyfikowanie potencjalnych partnerów; ocena bieżących zobowiązań i opracowywanie konkretnych celów interesariuszy; rozumienie i uczenie się o interesariuszach i ich przedstawicielach; sprawdzanie zobowiązań w zakresie zasobów i określanie "marginesów ruchu" lub oczekiwań, które możemy i chcemy spełnić, a które nie; tworzenie planu zaangażowania interesariuszy skoncentrowanego na zagadnieniach.

**ETAP 3 | Utrzymanie i wzmocnienie potencjału niezbędnego do skutecznego zaangażowania się w działania**

Wzmocnienie zdolności firmy do reagowania; Rozwijanie wewnętrznych umiejętności i cech potrzebnych do zaangażowania interesariuszy; Rozważ wymagania interesariuszy dotyczące zaangażowania.

**ETAP 4 | Zaangażuj się wraz z interesariuszami w sposób, który działa**

Identyfikacja najbardziej efektywnych metod zaangażowania; wspólne podejście do zaangażowania interesariuszy

Zaprojektowanie procesu zaangażowania;

**ETAP 5| Podjęcie działań i przegląd zaangażowania**

Tworzenie planu działania; raportowanie i udzielanie zapewnień interesariuszom; przegląd procesu zaangażowania.



*Obraz 8 - Inne podejście do ram zaangażowania interesariuszy oparte na Podręczniku Praktyka Zaangażowania Interesariuszy pokazuje podobną koncepcję w nieco innym sformułowaniu i schemacie strukturalnym, ale w podstawach z tymi samymi lub podobnymi wynikami*

## Część B - Jak rozpocząć proces zaangażowania interesariuszy w CSHUBs

Ta część Podręcznika jest wskazówką dla partnerów TASKFORCOME w zakresie wdrażania procesu angażowania interesariuszy w ich specyficznym kontekście lokalnym. Innymi słowy, niniejsza sekcja zawiera konkretną "aplikację" Koncepcji Zaangażowania Interesariuszy w ramach lokalnych CSHUBs przewidzianych w TASKFORCOME.

Punktem wyjścia jest identyfikacja osoby lub grupy osób, które byłyby aktywnie zaangażowane w przygotowanie, wdrożenie, monitorowanie, ewaluację i optymalizację procesu angażowania interesariuszy w trakcie całego procesu angażowania interesariuszy.

Niektóre z poniższych działań mają na celu przygotowanie procesu, w który zaangażowanych będzie tylko kilku interesariuszy w działania przygotowawcze (np. personel i eksperci partnerów projektu, w tym niektórzy ewentualni eksperci zewnętrzni lub interesariusz posiadający odpowiednią wiedzę na dany temat i chęć uczestniczenia w przygotowaniu procesu angażowania interesariuszy).

Inne działania będą angażować innych interesariuszy, być może nawet szeroki zakres odpowiednich interesariuszy do rozpoczęcia procesu angażowania interesariuszy poprzez wstępne spotkania i szkolenia lub warsztaty, w których większa liczba interesariuszy istotnych na poziomie lokalnym i regionalnym będzie informowana o projekcie, oczekiwanych wynikach, procesie angażowania interesariuszy, a także gdzie ich rola i korzyści z ich uczestnictwa zostaną przedstawione i omówione oraz uzgodnione zostaną pewne dalsze kroki.

Podręcznik dostarcza narzędzi, pomysłów i wskazówek nie tylko dla wstępnych szkoleń dla interesariuszy i spotkań inauguracyjnych, oczekiwanych na początku procesu i reprezentujących konkretny wynik TASKFORCOME (Warsztaty szkoleniowe, patrz Załącznik I, aby zapoznać się z sugerowanym formatem agendy); dostarcza również wskazówek dla ciągłej i zrównoważonej interakcji pomiędzy interesariuszami w celu osiągnięcia ich wewnętrznie zmotywowanego, spójnego i proaktywnego zaangażowania, konstruktywnego i produktywnego uczestnictwa, a tym samym istotnego i efektywnego wkładu w prowadzenie CSHUBs.

*Obraz 9 - Praktyczne wdrażanie rozpoczyna się od utworzenia lokalnych zespołów na poziomie organizacji partnerskich, na które składają się osoby wspomagające proces zaangażowania interesariuszy i wsparcie logistyczne, a następnie obejmuje działania przygotowawcze (np. przygotowanie materiałów, działania komunikacyjne i koordynacyjne, itp.) organizacja szkoleń wstępnych i spotkań uzupełniających oraz działań niezbędnych do pomyślnego utworzenia i prowadzenia lokalnego CSHub.*

## 10. Rozpoczęcie procesu zaangażowania interesariuszy

Ten krok jest pierwszym praktycznym krokiem w procesie angażowania interesariuszy. Obejmuje on zdefiniowanie zespołu ds. zaangażowania interesariuszy kierowanego przez koordynatora ds. zaangażowania interesariuszy.

Koordynator ds. zaangażowania interesariuszy to osoba, która ułatwi proces zaangażowania interesariuszy od początku do ostatnich etapów tworzenia i prowadzenia CSHub. Do głównych obowiązków tej osoby należy kierowanie i ułatwianie procesu komunikacji, inspiracji, zaangażowania, budowania zaufania i relacji oraz inicjowania i utrzymywania współpracy pomiędzy zespołem projektowym i interesariuszami istotnymi dla ustanowienia i prowadzenia CSHub. Jego głównym celem jest stworzenie wspierającej i przewodzącej atmosfery najpierw w zespole zaangażowanym przez partnerów projektu, a następnie w szerszym gronie interesariuszy.

Ponieważ relacje międzyludzkie są zawsze delikatnym zadaniem, osoba ta powinna być doskonałym i inspirującym komunikatorem z odpowiednimi umiejętnościami społecznymi i public speakingu, w tym przygotowaniem i wdrożeniem szkoleń partycypacyjnych, działań ułatwiających tworzenie sieci i grup, budowania zespołu, rozwoju i zarządzania współpracą współtworzącą, umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz podobnych umiejętności i doświadczeń związanych z ludźmi. Ponieważ projekt dotyczy kwestii związanych z migrantami, wysoki poziom zrozumienia międzykulturowego jest również kluczowym

elementem decydującym o powodzeniu tego projektu. Jeśli organizacja nie ma takiej osoby na liście płac, może ona zostać zlecona na zewnątrz (podwykonawstwo). Wreszcie, oprócz moderatora, zespół partnerów projektu powinien zaangażować członków projektu i personel, który będzie pomagał w procesie przygotowania, wdrażania i monitorowania zaangażowania interesariuszy poprzez przygotowanie i rozpowszechnianie materiałów dotyczących zaangażowania interesariuszy, przygotowanie i wdrażanie działań (wstępna komunikacja przez e-mail, telefon, itp. dostarczanie informacji, organizacja szkolenia początkowego i kolejnych spotkań operacyjnych, itp.) Zespół powinien składać się z co najmniej dwóch osób (moderatora i wsparcia logistycznego), ale optymalnie mogłoby zaangażować więcej osób z organizacji partnerskich, ale także kilka innych zainteresowanych organizacji lokalnych.

Zarówno facylitator, jak i personel logistyczny powinni zacząć od wykorzystania tego materiału szkoleniowego w celu zapoznania się z celami procesu angażowania interesariuszy, strategią, narzędziami, studiami przypadków i innymi istotnymi zasobami niezbędnymi do zainicjowania i wdrożenia udanego procesu angażowania interesariuszy. Wszyscy moderatorzy będą mieli stałe wsparcie ze strony liderów działań w ramach pakietu roboczego, ale mogą również dzielić się swoimi doświadczeniami poprzez komunikację peer-to-peer na poziomie międzynarodowym.

Na kolejnych stronach proces angażowania interesariuszy jest wyjaśniony krok po kroku, jak również w kontekście ram TASKFORCOME. Każdy krok ma część wprowadzającą wyjaśniającą cel i proponowaną metodologię dla każdego zaproponowanego procesu angażowania interesariuszy. Następnie znajduje się opis proponowanego działania dla każdego etapu zaangażowania interesariuszy. Oczywiście, proponowane działania i metodologie są tylko orientacyjne, a każdy z partnerów może dostosować je do swoich specyficznych lokalnych potrzeb, sytuacji i możliwości.

Oczekuje się, że TASKFORCOME dostarczy wielu wyników w oparciu o dynamiczne ramy zaangażowania interesariuszy, składające się z elementów "żywych", które mogą być aktualizowane podczas procesu angażowania interesariuszy, jak również podczas tworzenia i funkcjonowania CSHUB, w celu zwiększenia znaczenia tych ram i CSHUB, a także w celu wzmocnienia i rozszerzenia bazy członkowskiej, wsparcia, trwałości, zasięgu i wpływu ustanowionych CSHUB w każdym obszarze projektu.

## 11. Cel Zaangażowania Interesariuszy

Większość procesów planowania rozpoczyna się organicznie od poziomu myślenia strategicznego, na którym definiujemy ilustracje zaangażowania interesariuszy. Może on rozpoczynać się od szerokiej wizji celu końcowego, kwestii, którymi należy się zająć i/lub celów priorytetowych, które należy osiągnąć, lub korzyści i potencjałów, które należy wykorzystać w procesie angażowania interesariuszy.

Tym samym powody, dla których interesariusze są zaangażowani, lub cel zaangażowania interesariuszy są pierwszymi strategicznymi krokami skutecznej strategii zaangażowania.

Cel w kontekście TASKFORCOME można wywnioskować z wizji lub dużego obrazu, który chcemy osiągnąć dzięki CSHub, migrantom i przedsiębiorczości społecznej oraz ogólnie przedsiębiorstwom społecznym opartym na społeczności i / lub z listy zagadnień, które chcemy rozwiązać i / lub ogólną listę korzyści płynących z procesu zaangażowania interesariuszy.

*Obraz 10 - Definicja celu zaangażowania interesariuszy CSHub może obejmować jeden lub więcej równoległych procesów: zdefiniowanie hipotetycznego dużego obrazu i celów tworzenia CSHubs, określenie problemów, które chcemy rozwiązać, i zrozumienie wszystkich korzyści z zaangażowania interesariuszy*

Każdy partner projektu jest zachęcany do skorzystania z jednej lub więcej z tych opcji lub wszystkich z nich, aby stworzyć swój własny cel procesu.

Jednak ogólną definicję można zdefiniować na poziomie projektu ponadnarodowego, jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Cel zaangażowania interesariuszy do tworzenia CSHub-ów na poziomie ponadnarodowym		
Wizja i / lub cele lokalnych i międzynarodowych CSHub	Problemy, które chcemy rozwiązać przy zaangażowaniu interesariuszy	Korzyści z zaangażowania interesariuszy
<p>Wizja CSHub na poziomie projektu TASKFORCOME polega na stworzeniu globalnie innowacyjnych i atrakcyjnych otwartych przestrzeni fizycznych i wirtualnych zdolnych do synergii interesów, potrzeb, możliwości i zasobów społeczności lokalnych i regionalnych oraz gospodarek i ich interesariuszy z jednej strony oraz migrantów oraz przedsiębiorcy społeczni i przedsiębiorstwa z drugiej strony i przekształcają je w pozytywny wpływ dla wszystkich zaangażowanych oraz w bardziej innowacyjne, zrównoważone i integracyjne społeczeństwa w regionach docelowych, w Europie i poza nią.</p> <p>CSHub to miejsca, w których zainteresowani, rozwijający się interesariusze spotykają się, uczą, dzielą i handlują między sobą, wspólnie rozwijają nowe pomysły, koncepcje, modele biznesowe, produkty, usługi, innowacje, współpracę i partnerstwa, ale także współtworzą i współzarządzają wspierające, niezawodne i wydajne ekosystemy wspierające ich unikalne indywidualne wizje, misje, cele, działania i inicjatywy poprzez połączenie równie wyjątkowych zdolności, zasobów oraz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przedsiębiorczość migrantów (ME) i przedsiębiorczość społeczna (SE) nie są odpowiednio kapitalizowane, aby wspierać wzrost gospodarczy wraz ze spójnością społeczną na docelowych obszarach projektu, w UE i ogólnie na świecie,</li> <li>- Ograniczony kapitał ludzki migrantów i przedsiębiorców społecznych,</li> <li>- Brak znajomości ME z funkcjonowaniem lokalnych rynków pracy i ram regulacyjnych biznesu,</li> <li>- Trudności w dostępie do sieci biznesowych dla ME / SE;</li> <li>- Niedobór ukierunkowanych programów rozpoczynania działalności i wspierania biznesu oraz dostosowane szkolenia dla ME / SE;</li> <li>- Niewystarczająca wiedza i świadomość możliwości ekonomii społecznej dla rozwoju regionalnego,</li> <li>- Brak oddolnego podejścia do tworzenia ekosystemu innowacji i</li> <li>- Brak strategii tworzenia sieci i skalowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wzajemne zrozumienie</li> <li>- Współpraca</li> <li>- Stosowność</li> <li>- Wpływ</li> <li>- Własność</li> <li>- Wykonalność</li> <li>- Zrównoważony rozwój</li> <li>- Synergia zasobów</li> <li>- Ekonomia skali</li> <li>- Sieć</li> <li>- Uczenie się</li> <li>- Dzielenie się</li> <li>- Przejrzystość</li> <li>- Międzykulturowość</li> <li>- Innowacja</li> <li>- Włączenie</li> <li>- Kapitał ludzki</li> <li>- Kapitał społeczny</li> <li>- Reprezentatywność</li> </ul>

perspektyw ekonomicznych i kulturowych.	społeczno-		
--	------------	--	--

*Obraz 11 - Proponowana wizja CSHubów, poruszane przez nie problemy (określone w propozycji projektu) oraz lista korzyści z zaangażowania interesariuszy na poziomie projektu, które mogą być wykorzystane do inspiracji i / lub dostosowania lokalnego / regionalne wizje i powody zaangażowania zainteresowanych stron w lokalne / regionalne CSHuby*

## Działanie 1

### WYTYCZNE DLA LOKALNYCH/REGIONALNYCH DZIAŁAŃ PRZYGOTOWAWCZYCH

Pierwszym zadaniem zespołu zajmującego się procesem angażowania interesariuszy jest stworzenie lokalnie/regionalnie **istotnej propozycji celu zaangażowania interesariuszy CSHUB** przy użyciu tego samego lub podobnego szablonu, co powyższa propozycja na poziomie projektu. Oto kroki przygotowania działania.

1. Zdefiniuj członków zespołu projektowego (wybranego moderatora zaangażowania interesariuszy, członków grupy roboczej zaangażowanych interesariuszy partnerów projektu) i być może kilka innych zainteresowanych i kompetentnych osób (np. przedstawiciel organizacji, który może reprezentować migrantów-przedsiębiorców lub migrantów w ogóle lub który ma doświadczenie we wspieraniu migrantów-przedsiębiorców). Osoby te będą zaangażowane w tworzenie pierwszego projektu celu lokalnego/regionalnego CSHub dla zaangażowania interesariuszy.
2. Zorganizuj 1,5-godzinne spotkanie w formie warsztatów. Moderator powinien krótko przedstawić projekt, cele CSHub, przedstawić siebie, zespół projektowy i wyjaśnić cel, cele, wyniki i metodologię spotkania.
3. Wykorzystaj prezentację lub edytor tekstu z pustym stołem wyświetlanym na ścianie lub ekranie, takim jak ten przedstawiony poniżej, aby wypełnić lub plakat z tym samym drukowanym lub rysowanym stołem zamocowanym na flipcharcie lub ścianie w celu burzy mózgów.
4. Stwórz propozycję lokalnej/regionalnej wizji CSHub, problemów, którymi chcesz się zająć oraz powodów i korzyści z zaangażowania interesariuszy w lokalne/regionalne współtworzenie i współzarządzanie CSHub.

Cel zaangażowania interesariuszy w tworzenie CSHUB na poziomie lokalnym/regionalnym.		
Wizja i/lub cele lokalnego/regionalnego CSHUB	Kwestie, którymi chcemy się zająć przy zaangażowaniu interesariuszy	Korzyści z zaangażowania zainteresowanych stron

*Obraz 12 - Wzór formularza dla pierwszego spotkania zespołu projektowego w celu zdefiniowania lokalnej/regionalnej wizji CSHub oraz głównych powodów i korzyści z zaangażowania interesariuszy CSHub na poziomie lokalnym.*

5. Podziel się tą propozycją w formie projektu z odpowiednimi zainteresowanymi stronami (podczas szkolenia inauguracyjnego) oraz ze społeczeństwem (poprzez konsultacje społeczne na stronach internetowych i w mediach społecznościowych projektu oraz w organizacjach, z którymi się Państwo spotykacie). Zaproś do wyrażenia opinii i propozycji ze strony grup docelowych na poziomie lokalnym/regionalnym.
6. Iteruj propozycję, aż będzie ona możliwa do zaakceptowania i inspirująca dla wszystkich zaangażowanych i grup docelowych na poziomie lokalnym/regionalnym i wykorzystaj ją w kolejnych krokach jako wkład w proces angażowania interesariuszy.

## 12. Zakres zaangażowania interesariuszy

Zakres zaangażowania interesariuszy obejmuje zdefiniowanie wszystkich istotnych aspektów zakresu zaangażowania interesariuszy dla organizacji, projektu lub, w tym przypadku projektu, tworzenia społeczności i centrów społecznościowych. Może to obejmować np.:

- **Zagadnienia lub sektory**, którymi będą zajmować się lub na których będą się koncentrować CSHUBs. Zakres zagadnień lub sektorów, które mają być objęte zakresem CSHUB, określa również, które z zainteresowanych stron są istotne z punktu widzenia zaangażowania. Zasadniczo może to obejmować wsparcie przedsiębiorców społecznych i przedsiębiorców migranckich, innowacje gospodarcze i społeczne, zrównoważony rozwój społeczny, gospodarczy i środowiskowy społeczności, integrację społeczną i gospodarczą oraz integrację osób i grup zmarginalizowanych itp. W niektórych lokalizacjach może to być np. kreatywna i kulturowa przedsiębiorczość, zrównoważona turystyka sprzyjająca włączeniu społecznemu, społeczne badania, rozwój i innowacje, współpraca międzysektorowa, demokracja gospodarcza, innowacje cyfrowe, inwestycje o wpływie społecznym itp.
- **Geografia lub terytoria**, które będą obsługiwane przez społeczność i centrum społeczności. Może to być społeczność lokalna lub regionalna lub może mieć nawet zasięg krajowy, transgraniczny lub transnarodowy.
- **Ramy czasowe** zaangażowania interesariuszy: krótko-, średnio- lub długoterminowe strategiczne aspekty zaangażowania interesariuszy. Może się to odbywać tylko w fazie tworzenia, ale w tym projekcie początkowo skupiono się zarówno na fazie tworzenia, jak i fazie operacyjnej, co oznacza, że zaangażowanie interesariuszy jest proponowane we wszystkich ramach czasowych.
- **Mandat zaangażowania** określa odpowiedzialność za proces i właścicieli procesu zaangażowania. W tym projekcie minimalny mandat i własność należą do partnerów projektu. Jednak mandat i własność mogą zostać rozszerzone poza partnerstwo projektowe i każdy partner powinien określić zakres mandatu i własności dla swojej społeczności i centrum społecznego. W przypadku wyższych poziomów zaangażowania może to oznaczać wspólne przedsięwzięcie lub współwłasność, model partnerstwa, który umożliwiłby długoterminową stabilność i skuteczność proponowanych lokalnych i / lub regionalnych i / lub krajowych i / lub ponadnarodowych ośrodków społecznych i społecznych.

*Obraz 13 - Definicja zakresu zaangażowania interesariuszy obejmuje zakresy tematyczne, przestrzenne, czasowe i jurysdykcyjne, które zostaną określone w początkowej fazie przygotowawczej*

Na poziomie projektu możemy zaproponować następującą wersję roboczą zakresu zaangażowania interesariuszy:

Sektory	Geografia/terytorium	Ramy czasowe	Mandat/własność
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przedsiębiorczość społeczna</li> <li>- Przedsiębiorczość migrantów</li> <li>- Innowacje społeczne</li> <li>- Lokalny / regionalny inteligentny, zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu</li> <li>- Przemysł kulturalny i kreatywny</li> <li>- Rynek pracy</li> <li>- Migracje</li> <li>- Polityka migracyjna, polityka pracy i polityka społeczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Społeczności lokalne i regionalne</li> <li>- Międzynarodowy / międzyregionalny na poziomie krajów partnerskich projektu</li> <li>- Poziom</li> <li>- Środkowoeuropejski</li> <li>- Poziom UE</li> <li>- Kraje migrujące (migrantów zaangażowanych w działalność przedsiębiorczą CSHub, np. W zakresie handlu międzynarodowego i innych promocji wymiany)</li> <li>- Globalnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krótkoterminowo: faza wspólnego projektowania CSHub</li> <li>- Śródkresowy: faza współtworzenia CSHub</li> <li>- Długoterminowe: faza wspólnego zarządzania CSHub (na stałe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opcje własności CSHub: lokalni / regionalni partnerzy projektu, partnerzy projektu + kluczowi lokalni / regionalni interesariusze instytucjonalni, <b><u>partnerzy projektu + kluczowi lokalni / regionalni interesariusze instytucjonalni + grupy docelowe i końcowi beneficjenci (np. Przedsiębiorstwo społeczne o strukturze modelu biznesowego fair-share)</u></b></li> </ul>

Obraz 14 - Projekt propozycji definicji zakresu zaangażowania interesariuszy na poziomie projektu z proponowanymi wybranymi opcjami mandatu / własności pogrubioną i podkreśloną

## Działanie 2

### WYTYCZNE DLA LOKALNYCH/REGIONALNYCH DZIAŁAŃ PRZYGOTOWAWCZYCH

Zadaniem dla interesariuszy zespołu projektowego na poziomie lokalnym/regionalnym jest stworzenie odpowiedniej na poziomie lokalnym/regionalnym propozycji definicji zakresu zaangażowania interesariuszy przy użyciu tego samego lub podobnego szablonu, co powyższa propozycja na poziomie projektu. Oto kroki przygotowania działania.

1. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami przygotowawczymi, co w przypadku działania 1.
2. Stwórz propozycję zakresu zaangażowania zainteresowanych stron

Sektory	Geografie/ Terytoria docelowe	Ramy czasowe	Upoważnienie/właścicielstwo
-	-		

Obraz 15 - projekt propozycji formularza definicji zakresu zaangażowania interesariuszy dla warsztatów na poziomie lokalnym/regionalnym, obejmującego cztery aspekty zakresu zaangażowania interesariuszy

3. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami, co w przypadku działania 1.

## 13. Profilowanie interesariuszy

Mapy interesariuszy i ich przygotowanie (lub mapowanie interesariuszy) jest ściśle związane z poprzednimi etapami definicji dużego obrazu. Mianowicie definicja różnych zakresów może oznaczać bardzo różne ćwiczenie mapowania interesariuszy.

Mapowanie interesariuszy może rozpoczynać się od definicji profilu interesariuszy. Może to oznaczać wyszczególnienie cech istotnych dla ogólnego obrazu (np. Społeczności i centrum społecznego), zakresu zaangażowania interesariuszy i już znanych interesariuszy (np. Partnerów projektu, grup docelowych, takich jak migranci, przedsiębiorcy migrujący, przedsiębiorcy społeczni, społeczność społeczna przedsiębiorstwa, instytucje wsparcia dla MŚP itp.). Po profilowaniu proces obejmuje mapowanie i pozycjonowanie, a na koniec przegląd map interesariuszy.

Cechy mogą obejmować:

- Kluczowe kompetencje i inne zasoby istotne dla projektowania, tworzenia i działania społeczności i centrów społecznościowych;
- Rodzaj oczekiwań i motywacji, które chcielibyśmy mieć na pokładzie (np. Wewnętrzna motywacja do włączenia społecznego, innowacji lub lepszych ekosystemów na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego);
- Poziomy wpływ lub kapitał społeczny i / lub powiązania z grupami docelowymi (np. Przedsiębiorcy-migranci, migranci, decydenci itp.);
- Zdolność do zaangażowania się (np. Polityczna, techniczna, operacyjna, językowa, umiejętność czytania i pisanie, umiejętność itp.);
- Legitymacja i reprezentatywność;
- Rodzaj sektorów lub struktur (publiczny, prywatny, obywatelski, konsumencki, edukacyjny, społeczny, zdrowotny itp.);
- Istniejące relacje z partnerami i / lub grupami docelowymi i / lub innymi interesariuszami (np. Interesariuszami związanymi ze źródłami finansowania lub kompetencjami).

### Działanie 3

#### WYTYCZNE DLA LOKALNYCH/REGIONALNYCH DZIAŁAŃ PRZYGOTOWAWCZYCH

Zadaniem dla interesariuszy zespołu projektowego na poziomie lokalnym/regionalnym jest stworzenie propozycji profilowania interesariuszy na poziomie lokalnym/regionalnym przy użyciu tego samego lub podobnego szablonu, jaki zaproponowano powyżej na poziomie projektu. Oto kroki przygotowania działania.

1. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami przygotowawczymi, co w przypadku działania 1.

2. Stworzyć propozycję kluczowych kompetencji, zasobów, oczekiwań, motywacji, poziomów wpływu, zdolności, legitymacji, sektorów, struktur i relacji, które są istotne dla naszej konkretnej wizji projektu lokalnego/regionalnego, misji i celów? Wykorzystaj listę przykładów w powyższym paragrafie, aby wywołać dyskusję, ale także przygotuj własną listę odpowiedzi dla każdej grupy, aby uzupełnić wkład zespołu. Mogą one być dalej omawiane podczas warsztatów szkoleniowych jako etap przygotowania elementu mapowania interesariuszy.
3. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi działaniami następczymi, co w przypadku działania 1.

## 14. Mapa Interesariuszy

Po określeniu profilu, możemy kontynuować mapowanie, wymieniając wszystkich istotnych interesariuszy dla zakładu CSHUBs. Na poziomie projektu, możemy zaproponować ogólną mapę interesariuszy istotnych dla założenia i funkcjonowania CSHUB, szczególnie tych istotnych dla migrantów i/lub przedsiębiorczości społecznej.

Grupa podstawowa obejmuje kategorie grup docelowych ogólnie zidentyfikowanych przez TASKFORCOME (grupy 1-11 na obrazie 16 ), które powinny być "przetłumaczone" i "wypełnione" prawdziwymi aktorami lokalnymi, a nawet rozszerzone lokalnie, regionalnie, krajowo lub międzynarodowo, jak również zainteresowane strony. Na obrazie 16 dodaliśmy przykłady innych grup, w tym przeciwników i/lub sceptyków, którzy mogą nie być grupą docelową projektu, ale z pewnością są interesariuszami, którzy mogą albo spowolnić, albo nawet powstrzymać nasze wysiłki, więc analiza tych interesariuszy może pomóc w stworzeniu środków łagodzących lub minimalizujących to ryzyko.

### Grupy zainteresowanych stron istotne z punktu widzenia utworzenia i działania CSHub, szczególnie tych związanych z przedsiębiorczością migracyjną i / lub społeczną na poziomie projektu

Obecni lub nowi / potencjalni przedsiębiorcy migrujący oraz członkowie ich rodzin

Obecni lub nowi / potencjalni przedsiębiorcy społeczni i / lub przedsiębiorstwa społeczne oparte na społeczności, w tym ich współzałożyciele, menedżer, członkowie i pracownicy

Organizacje współpracujące z migrantami, przedsiębiorstwa społeczne oparte na migrantach / społecznościach / społecznościach

Wszyscy interesariusze, którzy mogą czerpać jakiejkolwiek korzyści z przedsiębiorstw migrujących / społecznych, szczególnie w sektorach, w których istnieje zapotrzebowanie na odpowiednią siłę roboczą i / lub nasze usługi zewnętrzne

Wszyscy interesariusze, którzy mogą czerpać jakiejkolwiek korzyści ze społecznościowych centrów społecznościowych i przedsiębiorstw społecznych opartych na społeczności, takich jak inni użytkownicy fizycznych i wirtualnych przestrzeni społecznościowych takich jak inni przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, działacze

Instytucje wspierające przedsiębiorczość, takie jak inkubatory przedsiębiorczości i akceleratory, lokalne i regionalne agencje rozwoju, sieci aniołów biznesu, VC, przestrzenie coworkingowe, instytucje finansowe itp. ;

Lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe organy zainteresowane migrantami i przedsiębiorcami społecznymi lub współpracujące z nimi

Organizacje pozarządowe zainteresowane przedsiębiorczością społeczną i integracją społeczną oraz integracją grup marginalizowanych społecznie;

Instytucje edukacyjne prowadzące programy szkoleniowe odpowiednie dla przedsiębiorców

Instytucje społeczne, darczyńcy i fundatorzy zapewniający zasoby grupom marginalizowanym społecznie, w tym migrantom, młodzieży, osobom niepełnosprawnym itp.

Organizacje i instytucje sektorowe (np. Kultura, podmioty przemysłowe zainteresowane tworzeniem ekosystemów dla rozwoju MŚP w sektorach docelowych, np. Budownictwo, przemysł hotelarski itp.)

Eksperci, konsultanci, trenerzy, innowatorzy, działacze, filantropi, osoby wpływowe, dziennikarze, politycy itp., Którzy wspierają lub mogą być zainteresowani wsparciem imigrantów i / lub ogólnej integracji i integracji społecznej i gospodarczej

Partie polityczne, podmioty publiczne, obywatelskie i prywatne, w tym konkurenci biznesowi itp., Którzy nie wspierają ani nie dbają o kwestie związane z migrantami i / lub kwestiami społecznymi i prawami człowieka, nie rozumieją ani nie wspierają korzyści płynących z przedsiębiorczości migrantów / przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorstw społecznych działających na terenie społeczności i społecznościowe centra społecznościowe, a nawet mogą wyrażać wrogość wobec migrantów, migrantów i / lub przedsiębiorców społecznych, przedsiębiorstw społecznych opartych na społeczności, społecznych centrów społecznościowych i tych, którzy je wspierają

*Obraz 16 - Ogólna mapa interesariuszy istotnych dla CSHub dla udanego współtworzenia ekosystemu wsparcia ME / SE*

## **Działanie 4**

### **WYTYCZNE DLA LOKALNYCH/REGIONALNYCH DZIAŁAŃ PRZYGOTOWAWCZYCH**

Zadaniem dla interesariuszy zespołu projektowego na poziomie lokalnym/regionalnym jest stworzenie odpowiedniej na poziomie lokalnym/regionalnym propozycji sporządzenia listy interesariuszy przy użyciu tego samego lub podobnego szablonu, co powyższa propozycja na poziomie projektu. Oto kroki przygotowania działania.

1. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami przygotowawczymi, co w przypadku działania 1.
2. Stwórz propozycję mapy zaangażowania interesariuszy.

**Lista i grupa wszystkich interesariuszy, których uważasz, że mogą być istotne dla lokalnego/regionalnego ustanowienia i działania CSHUB, szczególnie tych istotnych dla migrantów i/lub przedsiębiorczości społecznej na poziomie projektu - być precyzyjne i jeśli możesz je wymienić (np. organizacje pozarządowe z doświadczeniem w zakresie integracji społecznej migrantów i uchodźców - np. Stowarzyszenie Mi z siedzibą w Splicie, ale obejmujące trzy powiaty w Dalmacji i jeden w Lice)**


*Obraz 17 - projekt propozycji formularza definicji mapy zaangażowania interesariuszy na potrzeby warsztatów na poziomie lokalnym/regionalnym obejmujących cztery aspekty mapowania zaangażowania interesariuszy*

3. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami, co w przypadku działania 1.

## 15. Pozycjonowanie interesariuszy

Po utworzeniu listy analiza interesariuszy powinna umożliwić nam grupowanie interesariuszy zgodnie z wcześniej ustalonym zestawem kryteriów. Mianowicie ważne jest, aby zrozumieć, że nie wszyscy interesariusze będą mieli taką samą motywację i zainteresowanie, ale także kompetencje, zdolności lub poziom wpływu, aby równo uczestniczyć, wносить wkład i czerpać korzyści z zaangażowania. Właściwe zrozumienie interesariusza może pomóc nam lepiej pozycjonować każdego interesariusza na mapie interesariuszy.

Do analizy interesariuszy dostępnych jest wiele narzędzi: matryca analizy interesariuszy, analiza SWOT / PESTLE interesariuszy, diagramy Venna, diagramy pajaków, w tym uprzednio przedstawione mapy wpływu interesariuszy itp. W następnym rozdziale wykorzystamy kilka z nich.

Zainteresowane strony odwzorowane w poprzednim ćwiczeniu mogą zostać podzielone na mapę oddziaływania interesariuszy na podstawie oceny ich wpływu na główne tematy projektu, tj. Przedsiębiorczość migrantów i przedsiębiorczość społeczną, przedsiębiorstwo społeczne oparte na społeczności oraz projekt, ustanowienie i funkcjonowanie społecznościowego centrum społecznego. Niektórzy interesariusze mają duży wpływ lub mogą na nich znacząco wpłynąć, inni są dotknięci ich istnieniem, a następnie są tacy, których to dotyczy i wpływają na te problemy.

	Najmniej dotknięte	Umiarkowanie dotknięty	Najbardziej dotknięte
Najmniejszy wpływ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektorowe instytucje kultury, branż twórczych, hotelarstwa, budownictwa i innych sektorów były siłą roboczą i brakuje usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalna siła robocza, wliczona w status bezrobocia</li> <li>- Użytkownicy społecznościowych centrów społecznościowych, takich jak inni przedsiębiorcy, współpracownicy,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migranci i inne grupy wykluczone społecznie;</li> <li>- Pracownicy przedsiębiorstw migrantów i / lub społecznych</li> </ul>
Umiarkowanie wpływające	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wpływowe osoby, dziennikarze, eksperci, media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inne organizacje pozarządowe, instytucje społeczne i edukacyjne zajmujące się migrantami, grupami wykluczonymi społecznie itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przedsiębiorcy Migranci</li> <li>- Przedsiębiorcy społeczni</li> </ul>
Najbardziej wpływające	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalni, regionalni i krajowi liderzy polityczni i decydenci, polityka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rządy lokalne, regionalne i krajowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerzy projektu;</li> <li>- Organizacje wspierające</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalne instytucje otoczenia biznesu, takie jak inkubatory przedsiębiorczości,</li> <li>- inwestorzy, darczyńcy itp.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>migrantom i / lub organizacjom społecznym</li> <li>- przedsiębiorstwa,, przedsiębiorstwa społecznościowe i centra społecznościowe</li> </ul>
--	--	--	---

*Obraz 18 - Ogólna propozycja mapy oddziaływania interesariuszy dla społecznościowych ośrodków społecznościowych, przedsiębiorców migrujących i / lub społecznych oraz przedsiębiorstw społecznych działających na poziomie społeczności na poziomie projektu*

## Działanie 5

### WYTYCZNE DLA LOKALNYCH/REGIONALNYCH DZIAŁAŃ PRZYGOTOWAWCZYCH

Zadaniem dla interesariuszy zespołu projektowego na poziomie lokalnym/regionalnym jest stworzenie lokalnie/regionalnie **istotnej propozycji mapy pozycji interesariuszy przy użyciu listy** (działanie 4) jako wskazówki do sprowokowania dyskusji pomiędzy zespołem projektowym i innymi zaangażowanymi interesariuszami na poziomie lokalnym/regionalnym. Poniżej znajdują się etapy przygotowania działania.

1. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami przygotowawczymi, co w przypadku działania 1.
2. Stwórz propozycję mapy interesariuszy. Spróbuj być bardziej szczegółowy niż nazwy rodzajowe (użyj nazw konkretnych lokalnych/regionalnych organizacji pozarządowych, instytucji wspierających biznes, partii politycznych itp. zamiast nazw rodzajowych grup - np. w Chorwacji może to być organizacja pozarządowa Mi Association, która pracowała z uchodźcami i przymusowymi migracjami, Multimedialne Centrum Kultury i Platforma Doma mladih/Youth House Platform, które są interesariuszami zarządzającymi Domem mladih/Youth House, budynkiem, w którym znajdzie się CSHub, lub organizacja pozarządowa "Okus doma"/"Taste of Home" - która pracowała nad integracją migrantów itp.) Aby wymienić wszystkich interesariuszy spróbuj zadać sobie kilka z poniższych pytań:
  - a. Kto pracował lub aktywnie zajmował się tematyką migracji, migrantów, a zwłaszcza przedsiębiorczości migrantów? Kim są ich interesariusze, którzy są dotknięci przez ich działania lub mogą mieć wpływ na ich działania?
  - b. Kto pracował lub był aktywny w zakresie integracji społecznej, integracji społeczno-ekonomicznej, a w szczególności w zakresie przedsiębiorczości społecznej i/lub przedsiębiorstw społecznych opartych na społeczności lokalnej? Czy istnieją wspólnotowe ośrodki społeczne? Kto pracuje nad ich projektowaniem, rozwojem i zarządzaniem? Kim są ich interesariusze, na których mają wpływ ich działania lub którzy mogą mieć wpływ na ich działania?
  - c. Kim są przedsiębiorcy ze środowisk migracyjnych/społecznych na poziomie lokalnym/regionalnym? Kim są ich interesariusze, których dotyczą ich działania lub którzy mogą mieć wpływ na ich działania?

- d. Kto może mieć jakiegokolwiek pozytywne lub negatywne zainteresowanie tymi tematami i interesariuszami związanymi z tymi tematami? Kto jest zainteresowany lub może być zainteresowany pomocą wyżej wymienionym interesariuszom? Kim są potencjalni wrogowie, konkurencja lub tłumiący tych interesariuszy i ich działania?
- e. Czy istnieją niezwykli podejrzani, którzy mogą pomóc lub utrudnić nasze wysiłki w tych dziedzinach?
2. Użyj poniższej mapy, aby zrozumieć poziom wpływu, jaki zainteresowane strony wywierają na lokalny/regionalny CSHub i przedsiębiorczość migrantów/społeczeństwa, tak jak na zdjęciu 11.

	Najmniej dotknięte	Umiarkowanie dotknięte	Najbardziej dotknięte
Najmniejszy wpływ na -	-	-	-
Umiarkowany wpływ na-	-	-	-
Największy wpływ na -	-	-	-

*Obraz 19 - Propozycja formularza mapy interesariuszy dla mapowania interesariuszy istotnych dla CSHUBs, migrantów i/lub przedsiębiorców społecznych oraz przedsiębiorstw społecznych na poziomie projektu.*

3. Postępuj zgodnie z tymi samymi lub podobnymi krokami, co w przypadku działania 1.

Jednym z kolejnych, szeroko stosowanych narzędzi analizy interesariuszy jest matryca analizy interesariuszy. Chociaż istnieje wiele odmian matrycy analizy interesariuszy, oto jedna z najbardziej przydatnych, której używamy w lokalnym kontekście klastra innowacji i rozwoju eko-społecznego CEDRA Split w oparciu o nasze wieloletnie doświadczenie w analizie interesariuszy i zaangażowaniu.

Ta wersja matrycy jest nieco dostosowaną wersją narzędzia, które jest częścią Wytocznych dotyczących zarządzania cyklem projektu, tom 1, opublikowanych przez Komisję Europejską - Biuro Współpracy EuropeAid. Różnica polega głównie na sformułowaniach, ale ogólna koncepcja pozostaje taka sama, obejmując główne etapy:

1. **Grupowanie wszystkich zmapowanych interesariuszy w logiczne grupy interesariuszy** (pierwszy wiersz tabeli), które naszym zdaniem mają podobne cechy, wizje, zainteresowania, cele, potrzeby, związane z głównym problemem / szansą / inicjatywą, z którymi mamy do czynienia, podobną zdolnością i motywacją, a także ograniczenia w nich, i do których można się zastosować poprzez podobne działania, środki i reakcje w celu skutecznego zaangażowania;
2. **Analiza wizji interesariuszy, zainteresowań, celów, oczekiwań i potrzeb** (drugi wiersz tabeli) w odniesieniu do naszego ogólnego problemu (problemów), możliwości lub inicjatywy wprowadzenia zmian;
3. **Analiza zdolności i motywacji interesariuszy** (trzeci wiersz tabeli) w celu przyczynienia się do zmian, w tym negatywnych aspektów zdolności i motywacji (np. Ograniczenia);

4. **Projektowanie możliwych działań, środków i reakcji (czwarty wiersz tabeli)** na wizję interesariuszy, zainteresowania, cele, oczekiwania i potrzeby oraz pełne zaangażowanie ich zdolności i motywacji.

Poniższa tabela jest przykładem matrycy analizy interesariuszy zastosowanej do konkretnego przypadku analizy migrantów na jednym z docelowych obszarów projektu, tj. Splicie i Splicie w Dalmacji. Ten przypadek można wykorzystać jako przykład konkretnej analizy CSHub na różnych obszarach docelowych projektu.

Zainteresowane strony związane z naszym ogólnym problemem (problemami), szansą lub inicjatywą, aby wprowadzić zmianę i podstawową charakterystykę interesariusza	Ich wizje, zainteresowania, cele, oczekiwania i potrzeby związane z naszym ogólnym problemem (problemami), szansą lub inicjatywą wprowadzenia zmian	Zdolność i motywacja do przyczyniania się do zmian, w tym negatywne aspekty zdolności i motywacji (np. Ograniczenia)	Możliwe działania, środki i reakcje na wizje interesariuszy, zainteresowania, cele, oczekiwania i potrzeby oraz ich możliwości i motywację
<p><b>Przedsiębiorcy migrujący i ich rodziny</b>  Około 500 (?) Przedsiębiorców, głównie z Kosowa, Bośni i Hercegowiny oraz innych byłych republik jugosłowiańskich, mniejsza liczba z dalekiego i bliskiego wschodu (Chiny, Indie itp.), Ukrainy itp., Głównie małe przedsiębiorstwa, niektóre organizowane w stowarzyszeniach mniejszościowych lub grupach nieformalnych, głównie działających w branży hotelarsko-gastronomicznej</p> <p><b>Przedsiębiorcy społeczni oraz ich członkowie i pracownicy</b>  Około 100 (?) Przedsiębiorstw społecznych, głównie stowarzyszeń z działalnością gospodarczą, spółdzielni i tylko kilkunastu spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zorganizowanych w nieformalne sieci, fora i tylko kilka formalnych struktur, w tym klastrów gospodarki ekologicznej, słaba widoczność sektora</p> <p><b>Przedsiębiorstwa społeczne bazujące się na wspólnocie</b>  Tylko kilka z nich, niski poziom zrozumienia i świadomości społecznej na ich temat, ich funkcjonowania i potencjału</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stabilny i odnoszący sukcesy biznes w celu utrzymania i poprawy środków utrzymania (dla ME) i / lub ich misji społecznej, gospodarczej i / lub środowiskowej oraz wpływu (dla SE)</li> <li>● Potrzebujesz wszelkiego wsparcia potrzebnego innym MŚP + dodatkowego wsparcia ze względu na ich specyficzne konteksty biznesowe i potrzeby (np. Szczególny kontekst społeczno-kulturowy lub potrójne modele biznesowe oraz specyficzne potrzeby i wyzwania)</li> <li>● Kontekst społeczno-gospodarczy może być dyskryminujący ze względu na brak zrozumienia ich specyfiki</li> <li>● Brak siły roboczej i określone rodzaje przedsiębiorczości mogą być szansą. Coraz więcej kwestii społecznych z jednej strony, a coraz mniej dostępnych funduszy z drugiej strony wymagają innowacyjnych modeli podejścia do tych kwestii, w których ME / SE mogłyby być dźwignią zmiany społecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bardzo zainteresowany stworzeniem lepszych warunków dla rozwoju migrantów / przedsiębiorstw społecznych i ich specyficznych potrzeb dostosowanych systemów wsparcia</li> <li>● Ograniczone informacje, wiedza, umiejętności, zasoby, wpływy polityczne, a czasem nawet zaufanie do lokalnych wysiłków zainteresowanych stron, aby im pomóc</li> <li>● Ograniczony kapitał społeczny i brak sieci między interesariuszami lokalnej gospodarki uniemożliwiają aktywację kapitału społecznego i synergie</li> <li>● Przedsiębiorcy społeczni są ogólnie bardzo zmotywowani do przyczynienia się do zmiany społecznej, ale często brakuje im niezbędnej wiedzy, umiejętności i zasobów, aby skutecznie łączyć zarówno biznesowe, jak i społeczne / środowiskowe aspekty ich przedsiębiorstwa społecznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Działania informacyjne i budowanie zdolności</li> <li>● Zaangażuj ich i skonsultuj się z nimi we wszystkich działaniach związanych z projektem, a zwłaszcza CSHub-em, oraz wspieraj systemy współtworzenia i współzarządzania</li> <li>● Zaproponuj współtworzenie i współzarządzanie odpowiednią, zrównoważoną, skuteczną infrastrukturą wsparcia (CSHUBs) i programami miękkimi od mentoringu po gotowość inwestycyjną i finansowanie dla ME / SE na poziomie lokalnym, regionalnym i transnarodowym</li> <li>● Kampanie podnoszące świadomość na temat ME / SE oraz ich potencjału, problemów i rozwiązań</li> <li>● Rozwijanie przedsiębiorstw społecznych, sieci i klastrów ukierunkowanych na ME / SE jako członków i pomaganie im w rozwoju poprzez wspólny marketing, badania, rozwój i innowacje, wymianę wewnętrzną i krótkie łańcuchy dostaw itp.</li> <li>● Utwórz kolejne projekty, które wykorzystają doświadczenia wyciągnięte z tego projektu i jeszcze bardziej bezpośrednio będą ukierunkowane na potrzeby ME / SE</li> </ul>
<p><b>Ośrodki edukacyjne/szkoleniowe i szkoły</b>  Centra szkoleniowe dla kształcenia i szkolenia zawodowego; podmioty świadczące usługi typu one-stop-shop; centra kształcenia nieformalnego; podmioty świadczące usługi w zakresie narzędzi edukacyjnych ICT; centra umiejętności w zakresie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rozwój i trwałość ośrodków i szkół</li> <li>● Wysokiej jakości programy edukacyjne i szkoleniowe istotne dla społeczności lokalnej oraz dla osób uczących się/szkolących się.</li> <li>● Większość instytucji edukacyjnych i szkoleniowych w wielu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posiadają oni wiedzę specjalistyczną w zakresie edukacji, szkoleń, informacji, animacji i planu komunikacji, opracowywania programów i działań, wdrażania i monitorowania/oceny.</li> <li>● Mają pewne doświadczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● działania w zakresie informowania i budowania potencjału w zakresie potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych przedsiębiorców ze środowisk migracyjnych i przedsiębiorców ze środowisk migracyjnych, demografii migrantów itp.</li> </ul>

<p>przedsiębiorczości; ponad 200 przedmiotów w hrabstwie Split-Dalmatia.</p>	<p>regionach stoi w obliczu wyzwań związanych z utrzymaniem stałej liczby uczestników, tak więc migranci mogą stać się nowym "rynkiem" dla swoich usług i programów.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Większość z tych zainteresowanych stron nadal musi dostosować się do specyfiki demografii migrantów i może potrzebować pewnego wsparcia w dostosowaniu swoich programów i usług do tych grup docelowych.</li> </ul>	<p>w dotowaniu programów edukacyjnych i szkoleniowych dla grup marginalizowanych społecznie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Są zmotywowani do tworzenia nowych lub dostosowywania istniejących programów, jeśli może to pomóc w poprawie ich własnej adekwatności instytucjonalnej i trwałości.</li> <li>Mogą potrzebować pomocy w rozpoznawaniu potencjału i wdrażaniu programów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaangażować je i konsultować z nimi we wszystkie działania istotne dla projektu, a w szczególności kształcenie i szkolenie migrantów, CSHubs i systemy wsparcia, współtworzenie i współzarządzanie, w tym współtworzenie programów edukacyjnych i szkoleniowych dla grup docelowych.</li> <li>Kampanie uświadamiające na temat ME/SE i ich potencjału, problemów i rozwiązań (zwłaszcza tych, które dotyczą edukacji i szkoleń tych grup, dostępnych opcji finansowania publicznego i innych programów itp.)</li> <li>Promocja nowych programów edukacyjnych i szkoleniowych dla ME/SSE</li> </ul>
--	---	--	---

Obraz 20 - Propozycja macierzy analizy zainteresowanych stron do mapowania interesariuszy istotnych dla CShub, ME / SE i CbSE

Aby wybrać poziom zaangażowania interesariuszy, pomocna może być poniższa tabela. Celem tabeli jest rozdzielenie wszystkich interesariuszy w jednej z tych czterech dziedzin w zależności od tego, jak bardzo wpływają one na daną kwestię lub jak bardzo wpływa na nie dana kwestia. Organizacje migrantów są najbardziej dotknięte i najbardziej dotknięte powinny zostać wybrane do współpracy (np. organizacje migrantów są najbardziej dotknięte i najbardziej dotknięte wysiłkami na rzecz stworzenia przedsiębiorczego wsparcia dla przedsiębiorczości migrantów i jest oczywiste, że powinniśmy zaangażować je jako współpracowników w nasze wysiłki.

Najbardziej Wpływający	<b>Angażować</b> Tacy interesariusze powinni być odpowiednio informowani i, jeśli to możliwe, aktywnie zaangażowani lub przynajmniej powinna istnieć regularna komunikacja, aby nie mieć żadnych problemów, które mogłyby wpłynąć na nasze wysiłki.	<b>Współpracować</b> Te zainteresowane strony są kluczowe dla naszych wysiłków i powinny być w pełni zaangażowane. Powinniśmy starać się pozyskać ich pełną pomoc, nawiązać partnerstwa, ożywić wsparcie projektu i dołożyć wszelkich starań, aby byli zadowoleni.
Najmniej Wpływający	<b>Informować</b> Tych interesariuszy należy monitorować i odpowiednio aktualizować w miarę potrzeby, dostosowując komunikację do potrzeb zainteresowanych stron.	<b>Konsultować</b> Zainteresowanym stronom należy zapewnić wystarczającą ilość informacji i interakcji, aby być na bieżąco i odpowiadać na ich obawy, współprojektować i współtworzyć, a ostatecznie monitorować działania, ale powinniśmy uważać, aby nie przytłoczyć ich zbyt dużą ilością informacji, działań lub obowiązków.
	Najmniej dotknięte	Najbardziej dotknięte

Obraz 21 - Ramy analizy wpływu zainteresowanych stron do mapowania interesariuszy istotnych dla CShub, ME / SE i CbSE

Interesariusze w TASKFORCOME mogą być zaangażowani we wszystkie działania związane z projektem, począwszy od wstępnego zaangażowania interesariuszy do utworzenia i promocji CShub.

Działanie w ramach projektu (pakiet roboczy)	Przykład zaangażowania interesariuszy
<b>Kapitalizacja: Dzielenie się wiedzą i zaangażowanie interesariuszy</b>	Zainteresowane strony, takie jak organizacje migrantów, mogą dzielić się swoją wiedzą na temat sposobów informowania, angażowania i angażowania migrantów w działania projektowe, takie jak szkolenia i współtworzenie programów ośrodków istotnych dla ME.
<b>Rozwój: Innowacyjne narzędzia dla CbSE &amp; ME</b>	Zainteresowane strony, takie jak instytucje wspierające innowacje, mogą stać się partnerami we współtworzeniu narzędzi dla CbSE & ME.
<b>Pilotaż - Wdrażanie i ocena skutków społecznych</b>	Prawie wszystkie zainteresowane strony mogą uczestniczyć w projektach pilotażowych, aby zwiększyć ich znaczenie, trwałość i wpływ na wszystkich.
<b>Postęp - Innowacje gospodarcze i społeczne w polityce CE</b>	Zaangażowane organy publiczne mogą pomóc we współtworzeniu polityki wspierającej innowacje gospodarcze i społeczne.
<b>Inwestycja: TASKFORCOME CSHUB w Splicie</b>	Zainteresowane strony z Domu Młodzieży, w którym CShub będzie współtworzony, zostaną zaproszone do udziału we współtworzeniu CShub.
<b>Komunikacja</b>	Zainteresowane strony, takie jak organy publiczne lub organizacje migrantów, mogą aktywnie uczestniczyć w działaniach komunikacyjnych w ramach projektu.

*Obraz 22 - Przykłady zaangażowania interesariuszy w działania w ramach projektu TASKFORCOME*

## 16. Narzędzia zaangażowania interesariuszy i modele biznesowe

Zainteresowane strony mogą być zaangażowane w nasze wysiłki na różne sposoby. Wspomnieliśmy już o tym w koncepcji zaangażowania interesariuszy, gdzie wymieniliśmy różne poziomy zaangażowania interesariuszy, od podstawowego poziomu informacji, poprzez konsultacje, aktywne zaangażowanie i wreszcie współpracę. Np. innowacje społeczne to praktyka społeczna i proces, który obejmuje interakcję pomiędzy interesariuszami w celu współtworzenia rozwiązań złożonych problemów. W ten sposób mają one cel (tworzenie innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych), ale również mogą być wykorzystywane jako narzędzie zaangażowania interesariuszy, metoda współtworzenia kapitału społecznego, promowania uczestnictwa, współpracy i własności wyników stworzonych w procesie. Podobnie, może to być zastosowane do innych proponowanych narzędzi (przedsiębiorczość społeczna, społeczne ośrodki, projekty, programy, modele biznesowe itp.)

Jednakże, aby osiągnąć wszystkie te poziomy zaangażowania interesariuszy, potrzebujemy efektywnych kosztowo, efektywnych, wykonalnych, trwałych i dostępnych narzędzi, które zapewnią podstawy równie efektywnego kosztowo, efektywnego, wykonalnego, zrównoważonego i dostępnego zaangażowania. Narzędzia zaangażowania interesariuszy są liczne. Wybór narzędzi zależy od rodzaju i intensywności zaangażowania. Narzędzia i metody komunikacji z interesariuszami są wymienione na poniższym obrazku:

Narzędzie / metoda	Informowanie	Konsultacja	Angażowanie	Współpraca
E-mail	**	**	*	*
Rozmowy telefoniczne	**	**	*	*
Spotkania		*	**	*
Wywiady		*	**	*
Kwestionariusze		**	*	*
Strony internetowe	**	**	*	*
Social media	**	**	*	*
Wykłady	**	*	*	*
Warsztaty		*	**	**
Forum	*	*	**	*
Wydarzenia społecznościowe	*	*	**	*
Practical demonstrations			**	**
Platformy	*	*	**	**
Gry	*	*	**	**
Tokenizacja i gry	*	*	**	**
Crowdsourcing	*	*	**	**
Innowacje społeczne	*	*	**	**
Przedsiębiorczość społeczna		*	**	**
Sieci	*	*	**	**
Socjalne przedsiębiorstwa społeczne	*	*	**	**
Socjalne centra społecznościowe	*	*	**	**
Projekty	*	*	**	**

<b>Programy</b>	*	*	**	**
<b>Wspólne przedsięwzięcia</b>		*	**	**
<b>Grupy robocze</b>		*	**	**
<b>Organy kierownicze</b>		*	**	**
<b>Modele biznesowe</b>		*	**	**
<b>Klastry</b>	*	*	**	**

\*\* najbardziej odpowiedni poziom zaangażowania dla metody

\* inne poziomy, dla których metoda ma również znaczenie

*Obraz 22 - Poziomy zaangażowania interesariuszy oraz metody i narzędzia ich zaangażowania*

## 17. Planowanie zaangażowania interesariuszy

Planowanie zaangażowania interesariuszy mogłoby zatem obejmować następujące kroki:

Nr	Czynność	Wynik	Odpowiedzialność	Trwanie	Metody
1	Utworzenie początkowej grupy roboczej na poziomie lokalnym / regionalnym z przewodniczącym grupy roboczej, zastępcą i facylitatorem (może być taki sam jak przewodniczący lub zastępca)	Lista członków grupy roboczej z podaniem ich ról i kontaktów	Lokalny/regionalny project manager	7-14 dni	Spotkania, e-maile, rozmowy telefoniczne
2	Definicja pierwszej iteracji celu zaangażowania interesariuszy	Projekt celu zaangażowania interesariuszy	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	7-14 dni	Warsztaty, media społecznościowe, e-maile
3	Publikacja propozycji celu zaangażowania interesariuszy	Strona internetowa, informacje zwrotne	Lokalny lider zespołu PR	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile
4	Zakres zaangażowania interesariuszy i definicja profilu	Zakres zainteresowań i szkic profilu	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	7-14 dni	Warsztaty, media społecznościowe, e-maile
5	Publikacja zakresu zaangażowania interesariuszy i projektu profilu	Strona internetowa, informacje zwrotne	Lokalny lider zespołu PR	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile
6	Mapowanie interesariuszy	Projekt mapy interesariuszy	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	7-14 dni	Warsztaty, media społecznościowe, e-maile
7	Publikacja projektu mapy interesariuszy	Strona internetowa, informacje zwrotne	Lokalny lider zespołu PR	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile
8	Pozycjonowanie interesariuszy	Macierz analizy interesariuszy i / lub szkic mapy oddziaływania	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	7-14 dni	Warsztaty, media społecznościowe, e-maile
9	Publikacja matrycy analizy interesariuszy i / lub szkic mapy wpływu	Strona internetowa, informacje	Lokalny lider zespołu PR	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile

		zwrotne			
10	Definicja modeli zaangażowania interesariuszy	Projekt modeli zaangażowania interesariuszy	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	7-14 dni	Warsztaty, media społecznościowe, e-maile
111 11	Publikacja projektu interesariusza	Strona internetowa, informacje zwrotne	Lokalny lider zespołu PR	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile
111 12	Definicja ostatecznej strategii i modelu zaangażowania interesariuszy	Dokument strategiczny i model zaangażowania interesariuszy	Przewodniczący grupy roboczej / moderator	15-30 dni	Strona internetowa, media społecznościowe, e-maile, wybrana metoda zaangażowania interesariuszy

*Obraz 24 - Propozycja planu zaangażowania interesariuszy - warsztaty są uwzględniane w prawie wszystkich etapach po pierwszym spotkaniu grupy roboczej. Warsztaty mogą być zorganizowane jako jednodniowe lub wielodniowe warsztaty z udziałem interesariuszy, obejmujące niektóre lub prawie wszystkie wyżej wymienione tematy w procesie współtworzenia.*

Po napisaniu wszystkich dokumentów, określiłeś interesariuszy, oceniłeś poziom zaangażowania, zaproponowałeś odpowiednie metody zaangażowania i zaproponowałeś rolę, jaką odegra każdy z interesariuszy. Należy zwrócić uwagę, że rola lub role, które odegrają interesariusze, będą częściowo decydować o tym, kiedy prawdopodobnie nastąpi zaangażowanie.

Nadszedł czas, aby rozpocząć efektywne planowanie procesu zaangażowania i rozważyć pełną listę działań, które zamierzasz wykonać. Na tym etapie należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Ukierunkuj swoje działania - może lepiej jest robić mniej, ale skuteczniej
- Dokładnie oszacować prawdopodobne koszty (czas i pieniądze) i być realistycznym (nie lekceważyć).
- Zastanów się, jaką wiedzę posiadasz i zaplanuj ją odpowiednio. Musisz zaangażować/zatrudnić ekspertów zewnętrznych, a jeśli tak, to czy posiadasz fundusze?
- Tam, gdzie trzeba dokonać wyboru, należy stosować metody i działania o dużym wpływie/niskich kosztach, a w razie potrzeby skoncentrować się na najważniejszych i kluczowych interesariuszach.
- Spróbuj wykorzystać inne istniejące wcześniej podejścia lub działania, jeśli są one dostępne i właściwe.
- Czas trwania badań lub niektórych ich wyników, w stosownych przypadkach, aby umożliwić im informowanie o wszelkich istotnych procesach zewnętrznych lub politycznych.

- Uwzględnienie ewentualnych nieoczekiwanych wyników (pozytywnych lub negatywnych).

### **Tabela planowania zaangażowania**

Na potrzeby niniejszego Podręcznika opracowaliśmy "matrycę" (tabelę), która umożliwia badaczowi zebranie informacji na temat roli (roli), jaką będzie odgrywał interesariusz, czasu, w którym podejmowane są działania angażujące, metody angażowania oraz poziomu zaangażowania, jaki należy przyjąć. Należy pamiętać, że interesariusze mogą, i często będą mieli do odegrania wiele ról w całym projekcie.

Ważne jest, aby uznać, że poziom zaangażowania zależy częściowo od przyjętej metody zaangażowania, jak również od zaangażowanego interesariusza, a nie każde działanie angażujące musi być na poziomie zaangażowania określonym dla danego interesariusza. W niektórych przypadkach zaangażowanie może być częstsze i prowadzone na innym poziomie, zwłaszcza, że rola interesariusza może być różna w całym okresie trwania projektu. Na przykład, interesariusz może należeć do kategorii "zaangażowanie", ale ten poziom zaangażowania może być konieczny tylko we wczesnych etapach projektu, podczas gdy później ten sam interesariusz może być zaangażowany tylko w działania, które "informują".

Ważne jest zapewnienie, aby przyjęte metody były realistyczne i odpowiednie do osiągnięcia pożądanych rezultatów oraz aby proponowany harmonogram został zaakceptowany przez tych, którzy mają być zaangażowani. Należy również pamiętać, że lokalizacja, termin, liczba spotkań i zastosowane metody mogą mieć ogromny wpływ na ogólne wyniki i rezultaty.

## **18. Uwzględnienie w harmonogramie zaangażowania zainteresowanych stron**

Rzeczywiste poziomy zaangażowania mogą się różnić w różnych okresach cyklu życia projektu, w zależności od możliwego i rzeczywistego wkładu zainteresowanych stron w różnym czasie. Większość interesariuszy będzie prawdopodobnie zaangażowana w dyskretny czas trwania projektu, a nie przez cały czas. Zaangażowanie wszystkich interesariuszy w cały projekt, od momentu jego rozpoczęcia do rozpowszechnienia wyników końcowych, byłoby kosztowne pod względem czasu i zasobów, zarówno dla projektu, jak i interesariuszy.

Chociaż wiele można zrobić, aby dostosować wyniki do udziału w wydarzeniach i kwestiach istotnych dla różnych interesariuszy, harmonogram (dobry czy zły) zawsze będzie miał wpływ na zakres, w jakim niektóre informacje mogą być postrzegane jako istotne przez zaangażowanych interesariuszy. Harmonogram może również wpływać na sposób, w jaki informacje są wykorzystywane w procesie decyzyjnym.

Aby zmaksymalizować korzyści płynące z zaangażowania interesariuszy, przydatne jest rozważenie, w jakim czasie każdy z nich może wnieść najbardziej odpowiedni wkład w projekt, jakie role mogą przyjąć oraz kiedy mają one kluczowe znaczenie dla powodzenia i wpływu projektu. Przydatna jest również ocena możliwości czasowego lub całkowitego wycofania się, z jakichkolwiek powodów, oraz tego, jak można tym zarządzać i jak wpłynie to na wyniki projektu.

Pożądany wkład lub role, które zainteresowane strony powinny odgrywać, mogą być przypisane do różnych etapów projektu, pamiętając, że role mogą się różnić w miarę postępu projektu. Na przykład interesariusze pomagający we wczesnym rozwoju projektu będą zaangażowani na początku projektu, podczas gdy ci, którzy zajmują się rozpowszechnianiem lub wykorzystywaniem wyników, będą zaangażowani głównie na późniejszym etapie.

Interakcja z interesariuszami jest ważnym czynnikiem, który może skomplikować harmonogram zaangażowania i rolę, jaką odgrywają niektórzy interesariusze. W niektórych przypadkach, zwłaszcza tych, które celowo zajmują się kontrowersyjnymi kwestiami, np. związanymi z prawami socjalnymi i dotacjami publicznymi dla przedsiębiorców ze środowisk migracyjnych, zwłaszcza jeśli są one ograniczone nawet dla lokalnych przedsiębiorców zmagających się z problemami, kluczowe znaczenie będzie miało budowanie zaufania i potrzebny będzie szerszy zakres metod zaangażowania. W przypadku niektórych zadań konieczne mogą być oddzielne spotkania z pojedynczymi zainteresowanymi stronami lub grupami, aby pomóc w rozwijaniu relacji i unikaniu konfliktów, a także łączenie różnych zainteresowanych stron w celu umożliwienia wymiany poglądów. Harmonogram zaangażowania może się różnić w przypadku postępowania z interesariuszami w konflikcie, a także wymagać będzie więcej czasu i zasobów.

Etap projektu	Rola lub wkład zainteresowanych stron
Przed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomoc w zdefiniowaniu koncepcji projektu i strategii projektowania/interwencji projektu, w tym identyfikacja użytecznych potencjalnych wyników i wspólnych interesów.</li> <li>- Identyfikacja innych potencjalnych interesariuszy i możliwych ról</li> <li>- Pomoc w określeniu najlepszego podejścia w zakresie zarządzania w odniesieniu do zaangażowania interesariuszy.</li> <li>- Określić możliwy zakres ich własnego wkładu, w tym motywację i związane z tym ograniczenia</li> <li>- Podkreślenie możliwych zagrożeń i możliwości wystąpienia konfliktów.</li> <li>- Doradztwo w zakresie wymogów dotyczących wymiany wiedzy.</li> </ul>
Przed i w trakcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zawarcie umów w sprawie dostępu do ośrodków badawczych.</li> <li>- Zapewnianie zasobów - na przykład sprzętu, finansowania, czasu pracy personelu.</li> <li>- Definiowanie planów projektu, w tym planowanie zaangażowania interesariuszy.</li> <li>- Współprojektowanie i rozwój podejść do rozwiązywania konfliktów, w stosownych przypadkach</li> <li>- Tworzenie sieci kontaktów i podnoszenie świadomości z zainteresowanymi stronami, które nie biorą udziału w projekcie</li> </ul>
w trakcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomoc w szkoleniu innych zainteresowanych stron w celu zwiększenia wyników lub uczestnictwa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostarczanie danych, w tym pozyskiwanie nowych danych (monitorowanie)</li> <li>- Prognozowanie i modelowanie - informowanie o opracowywaniu scenariuszy i modeli lub udział w analizie danych.</li> <li>- Dokonać przeglądu powodzenia projektu, w tym podejścia opartego na zaangażowaniu interesariuszy.</li> <li>- Pomoc w definiowaniu i rozwijaniu narzędzi.</li> <li>- Rozwiązywanie konfliktów, jeśli dotyczy</li> </ul>
W trakcie/po upływie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definiowanie, rozwijanie i pomoc w dostarczaniu działań w zakresie wymiany wiedzy i publikacji.</li> <li>- Wdrożenie wyników - testowanie wyników badań (np. narzędzi, nowych metodologii, strategii).</li> <li>- Doradztwo w zakresie wymogów dotyczących wymiany danych</li> </ul>
po upływie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklama, promocja, poprzez kanały takie jak strony internetowe, materiały naukowe, raporty z badań, biuletyny, książki, wytyczne, media społecznościowe i media ogólne (gazety, radio i telewizja).</li> <li>- Dokonać przeglądu powodzenia projektu, w tym podejścia opartego na zaangażowaniu interesariuszy.</li> <li>- Identyfikacja przyszłych informacji, narzędzi i potrzeb badawczych</li> <li>- Rozwijać prowadzony przez zainteresowane strony monitoring i tworzenie sieci kontaktów wykraczających poza okres trwania finansowanego projektu.</li> </ul>

Obraz 25 - Harmonogram zaangażowania interesariuszy w odniesieniu do ról i wkładu w fazę projektu

## Część C - Techniki, narzędzia i studia przypadku mające na celu monitorowanie zaangażowania i współtworzenia zainteresowanych stron w CSHUBs

Metody stosowane przy angażowaniu interesariuszy zależą od celów, wymaganego poziomu zaangażowania, czasu, w którym mają się odbywać działania angażujące oraz oczekiwanej roli interesariuszy. Wstępna ocena wraz z interesariuszami pożądanych rezultatów projektu może pomóc w określeniu metod, które z największym prawdopodobieństwem przyniosą te rezultaty i osiągną cel określony dla procesu zaangażowania.

Wszystkie metody zaangażowania mają swoje mocne i słabe strony; kluczem jest wybór tych, które są właściwe dla danego celu i kontekstu. Metody powinny być również dobrane tak, aby spełniały potrzeby, możliwości i oczekiwania odpowiednich interesariuszy. Często pożądana jest więcej niż jedna metoda, a kilka metod można połączyć w celu osiągnięcia określonego celu.

Metody angażowania interesariuszy mogą mieć charakter partycypacyjny (dwukierunkowy) lub informacyjny (jednokierunkowy). Metody informacyjne są brane pod uwagę przy zaangażowaniu, jeśli spełniają potrzeby interesariuszy i są projektowane z myślą o tych potrzebach, co zazwyczaj oznacza, że są one współdefiniowane i ewentualnie współprojektowane z interesariuszami. Istnieje wiele metod zaangażowania stosowanych w różnych projektach, a nowe metody są stale rozwijane. Metody opisane w tej części obejmują metody najczęściej stosowane przez organizacje i projekty obywatelskie.

Po przedstawieniu podstawowego teoretycznego i strategicznego przeglądu mapowania w pierwszej części podręcznika, w tej części podręcznika przedstawiamy zestaw bardziej "operacyjnych" i konkretnych technik, narzędzi i przykładów, które mogą pomóc praktykom w ich codziennej pracy z zaangażowaniem interesariuszy. Każdy zespół lokalny jest proszony o rozważenie tych, którzy wydają się być istotni dla swojego specyficznego kontekstu, a następnie o wybranie, przyjęcie i dostosowanie tych metod w zależności od poszukiwanego poziomu zaangażowania, już istniejących sytuacji lub tego, co wydaje się wykonalne i istotne dla interesariuszy i CSHubs potrzeb i ograniczeń w danym obszarze, itp.

## 19. Współprojektowanie i współtworzenie

Metody zaangażowania zainteresowanych stron obejmują takie pojęcia jak współtworzenie i współprojektowanie.<sup>2</sup>

**Współtworzenie** jest zwykle używane jako termin "parasolowy" dla kreatywności partycypacyjnej, projektowania, współprojektowania i projektowania otwartego. Współtworzenie oznacza aktywne angażowanie użytkowników końcowych i innych zainteresowanych stron w proces rozwoju. Współtworzenie łączy wszystkie zainteresowane strony, których dotyczy wyzwanie, jednocześnie opierając się na równej współpracy. Kluczową koncepcją współtworzenia jest to, że użytkownicy są ekspertami z własnego doświadczenia. Z tego powodu współtworzenie oznacza wzajemne uczenie się pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Jest to szczególnie przydatne w łączeniu użytkowników końcowych i kreatywnych profesjonalistów przy opracowywaniu nowych produktów, usług i systemów.

Należy podkreślić, że współtworzenie znacznie wykracza poza zwykłe zaangażowanie użytkowników jako źródeł danych. We współtworzeniu użytkownicy aktywnie uczestniczą we wspólnym kształtowaniu przyszłości. Innymi słowy, współtworzenie opiera się na koncepcji, zgodnie z którą projekt i prace projektowe NIE są wykonywane na BYTANIE użytkownika, ale z użytkownikiem.

**Współprojektowanie** jest podobnym podejściem partycypacyjnym stosowanym w projektowaniu, które ma na celu aktywne zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces projektowania, aby zapewnić, że rezultat spełnia ich potrzeby. Umożliwia ono szerokiemu gronu ludzi twórczy wkład w formułowanie i rozwiązywanie problemów. Współprojektowanie

---

<sup>2</sup> <http://www.cocreate.training/>

oznacza rozwijanie procesów służących zrozumieniu, rozwijaniu i wspieraniu wzajemnego uczenia się pomiędzy wieloma uczestnikami wspólnego podejmowania decyzji i wspólnego projektowania; jest to przejrzysty proces tworzenia wartości, w którym główną rolę odgrywają użytkownicy końcowi.

Oznacza to wyraźne odejście od sformalizowanych modeli pracy zdominowanych przez tradycyjne i hierarchiczne procesy decyzyjne, które zazwyczaj przekształcają pracę w odosobnione procedury i czynią niewidoczną społeczną naturę codziennej pracy, a procesy współprojektowania są wdrażane. Inne kluczowe aspekty to role uczestników, proces interakcji, infrastruktura współprojektowania, ramy czasowe i czynniki sukcesu.

Od początku cywilizacji ludzie wspólnie projektowali, aż do czasu po rewolucji przemysłowej, kiedy to wzornictwo zostało ustanowione jako dyscyplina i przejęte przez ekspertów. Nie angażowali klientów w proces projektowania, choć projektowali dla nich. Obecnie powszechnie przyjmuje się, że ludzie są zasadniczo istotami kreatywnymi, które mogą uczestniczyć w procesie projektowania i przyczyniać się do rozwoju produktu jako współprojektanci. Jak wspomniano wcześniej, współprojektowanie jest procesem planowania, który łączy różnych ludzi, ich role i pomysły, co oznacza, że każdy (projektanci, dostawcy i konsumenci) koncentruje się na lepszym zrozumieniu problemu i znalezieniu najlepszego rozwiązania. Każdy uczestnik ma prawo do wyrażenia swojej opinii w trakcie całego procesu, co pomaga mu w wymianie doświadczeń, zwiększaniu wiedzy i wzajemnego zrozumienia.

Niektóre z ogólnych korzyści płynących ze wspólnego projektowania są następujące:

- Generowanie oryginalnych pomysłów poprzez angażowanie osób lub grup osób (które nie są ekspertami w dziedzinie wzornictwa) w negocjacje i dialog;
- Zwiększona motywacja i zaangażowanie każdego, kto w tym uczestniczy;
- Natychmiastowa walidacja pomysłów lub koncepcji dzięki możliwościom dyskusji i refleksji z różnymi interesariuszami;
- Lepsza współpraca pomiędzy różnymi interesariuszami, co pozwoli im na lepszą niż dotychczas wymianę informacji;
- Wyższy stopień zadowolenia i lojalności klientów i użytkowników.

Trudności związane ze wspólnym projektowaniem są następujące:

- Zaangażowanie wielu interesariuszy może skutkować zarówno wielkością, jak i złożonością społeczną - styl społeczny oraz różnice w kulturze i wiedzy interesariuszy mogłyby przeciwdziałać współpracy;
- Wspólne projektowanie może być bardzo powolnym procesem, ponieważ współpraca wymaga przejrzystości i dużo komunikacji;
- Umiejętności zarządzania projektami wspólnego projektowania są bardzo specyficzne i często trudne do zastosowania przez osoby nie będące ekspertami.

Metodologia współprojektowania pomaga zespołowi projektowemu analizować i rejestrować dynamikę relacji między ludźmi, miejscami, obiektami i instytucjami. Jest to często nazywane ramami współprojektowania, które ustanawiają metody i odpowiednie materiały, które mogą być wdrożone w procesie współprojektowania. Metody stosowane w procesie projektowania powinny być planowane i wybierane w odniesieniu do tematu, głównych celów i uczestników

całego procesu. Proces współprojektowania składa się z kilku etapów - analizy, syntezy, rozwoju i realizacji oraz obejmuje podstawowe etapy:

- Zrozumienie problemu/wyzwania, o którym mowa;
- Generowanie pomysłów i "burza mózgów";
- Organizacja proponowanych rozwiązań i wybór kryteriów ich znalezienia;
- Opracowanie prototypu i wybór rozwiązania;
- Przedstawienie i przetestowanie rozwiązania;
- Modyfikacje i adaptacja wybranego rozwiązania.

Istnieje wiele metod stosowanych we współprojektowaniu, ale najczęściej stosowane są metody jakościowe, takie jak wywiady indywidualne, wywiady grupowe, burza mózgów, warsztaty i prototypowanie. Indywidualny wywiad może dać wgląd w zachowanie i doświadczenia zaangażowanych osób i może być wykorzystywany na wszystkich etapach procesu. Wywiad grupowy może być również wykorzystywany na wszystkich etapach i łączony z innymi metodami. Metoda ta daje wgląd w obiektywne pytania związane ze społecznością, jeśli są uczestnicy o różnym wykształceniu, płci, wieku i pochodzeniu ekonomicznym, ale nie jest odpowiednia do zadawania pytań osobistych. Podstawowym celem burzy mózgów jest zachęcanie do wyrażania opinii i jest ona wykorzystywana do generowania pomysłów, nawet tych niepraktycznych i nierozsądnych, ponieważ ostatecznie mogą one prowadzić do innowacyjnych rozwiązań. Warsztaty są wykorzystywane głównie we wczesnych i środkowych fazach procesu, zwłaszcza gdy na opracowanie rozwiązania brakuje czasu, zasobów ludzkich lub finansowych. Prototypowanie jest sposobem prezentacji rozwiązania do celów testowych i jest wykorzystywane w celu zmniejszenia ryzyka błędnej interpretacji treści.

Zgodnie z raportem na temat najlepszych praktyk w zakresie współtworzenia, podczas angażowania się w proces współtworzenia, istnieje osiem elementów, które są niezbędne do stworzenia otwartego zestawu umysłu:

**SKILLS OF FACILITATOR** = dobrze wyszkolony i wykwalifikowany facylitator, który może ustanowić proces i spontanicznie reagować na nieprzewidziane wydarzenia. Koordynator musi mieć otwartą postawę, być w stanie stworzyć bezpieczną przestrzeń i pozwolić ludziom poczuć się swobodnie, aby mogli wnieść swój wkład na swój własny sposób. Osoby ułatwiające muszą mieć jasność co do tego, czego oczekują od uczestników i w jaki sposób ich wysiłki są widoczne.

**PUNKTY CZYSZTAŁE I PŁATNOŚCI POWIERZONE** = jasne określenie potrzeb grupy docelowej, kontekstu, celów, zadań i zadań. Współtworzenie jest wyborem strategicznym, ma strategiczne konsekwencje i zachęca do przyjęcia wielu perspektyw. Każdy z nas jest ekspertem we własnym imieniu - dzięki zrównoważeniu doświadczenia zawodowego i eksperckiego tworzone są równe szanse. Ważne jest również, aby nauczyć się, jak komunikować potrzeby i bóle. Jest to podstawa do osiągnięcia równowagi i zrozumienia indywidualnych motywacji.

**BUDOWA ZDROWOTNEJ ŚRODOWISKA WSPÓŁPRACY** = zastosowanie specjalnych narzędzi, metodologii i ustawień ramowych. Inspirujące i otwarte otoczenie ma kluczowe znaczenie dla oblewania się pomysłami. Ale równie ważne jest posiadanie jasnej struktury. Struktura odnosi się do treści, przestrzeni, ram czasowych, a nawet (jeśli są widoczne) zasad uczestnictwa, jak również do elastyczności w dostosowywaniu procedur podczas

procesu współpracy, gdy jest to konieczne. We współtworzeniu, współtworzeniu, współdziałaniu i współuczestnictwie mogą występować problemy takie jak prekariat i wyzysk. Kwestie przejrzystego zarządzania i dystrybucji pieniędzy powinny być częścią otwartej dyskusji w ramach grupy.

**DYREKTYWNOŚĆ ZESPOŁU** = angażowanie wszystkich istotnych i niezbędnych interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Współtworzenie ma charakter integracyjny lub raczej powinno być niewyłączne. Zastanów się nad reprezentacją, do której zmierzasz, nie kieruj się (tylko) tym, co oczywiste. Chodzi o ludzi, a nie o użytkowników i klientów. Pomyśl o uczestnikach jako o "aktywnych podmiotach", a nie o "beneficjentach".

**WIZJA WSPÓLNA i WARUNKI POKRYWANE** = wypracowanie wspólnej wartości i wspólnej wizji w trakcie procesu. Celem współtworzenia jest stworzenie wspólnej wartości - wraz z interesariuszami. Współtworzenie jest procesem otwartym i konstruktywnym, w którym (proces i/lub wynik) jest dzielona kontrola. Współtworzenie rozwija się dzięki wspólnej własności - zarówno w zakresie wyników, jak i procesu.

**ROLE INDYWIDUALNE DLA CELÓW INDYWIDUALNYCH** = sztuka angażowania interesariuszy na właściwym etapie procesu w celu zapewnienia pozytywnego wyniku. Współtworzenie jest otwarte. Zaangażuj ludzi po zakończeniu sesji. Przekazuj informacje zwrotne na temat wyborów, których dokonujesz po zakończeniu sesji.

**KONFLIKTY I MIĘDZYJARODY** = ustanowienie procesu mającego na celu uniknięcie konfliktów i zróżnicowanych interesów lub działanie spontaniczne, gdy pojawią się konflikty. Chodzi o zbiorową kreatywność - w procesie twórczym rozpoczyna się inny dialog między ludźmi. Nie chodzi o znalezienie właściwego pomysłu, chodzi o znalezienie mnóstwa pomysłów. Dawać otwarte i pełne szacunku informacje zwrotne. Konflikty mogą być jednak również narzędziem procesu tworzenia przestrzeni dla bardziej otwartej komunikacji. Konflikty pomagają odkryć, co naprawdę ma znaczenie dla siebie lub innych.

**REFEKCJA I EVALUACJA** = nie wystarczy tylko uzyskać informację zwrotną na temat wyborów, których dokonujesz później, ale także ocenić i zastanowić się nad całym procesem współtworzenia. Może to dostarczyć ważnych danych dla kolejnych etapów współtworzenia lub następnego projektu. Ponadto, ocena powinna być długoterminowa - śledzenie wyników i rozwoju nowych projektów. Projekty są otwarte, dlatego ważne jest, aby mieć oko na ich rozwój.

## 20. Techniki i narzędzia do zaangażowania interesariuszy i współtworzenia

Kluczem do sukcesu procesu angażowania interesariuszy jest zrozumienie szerokiego zakresu i rodzajów metod stosowanych we współtworzeniu i innych procesach angażowania interesariuszy, do czego są one wykorzystywane i dlaczego jeden z nich może być bardziej odpowiedni niż inny w danym kontekście i w określonym celu.

Dostępny jest szeroki wachlarz technik ułatwiających skuteczne dwukierunkowe zaangażowanie zespołu projektowego i interesariuszy; dokładniejsze szczegóły tych technik wymieniono poniżej, ale ogólnie rzecz biorąc można je sklasyfikować jako:

**OTWIERANIE DRZWI** - techniki otwierania dialogu i gromadzenia informacji z zainteresowanymi stronami na temat kwestii związanych z projektem. Ten zbiór technik jest

szczególnie przydatny w początkowych fazach projektu, albo podczas opracowywania wstępnych pytań przygotowawczych przed napisaniem propozycji finansowania, albo we wczesnych fazach finansowanego projektu, gdzie cele projektu i program pracy są lepiej dostosowane do potrzeb i interesów interesariuszy.

Techniki **POSZUKIWAWCZE**, które mogą pomóc w ocenie i analizie wstępnych ustaleń z interesariuszami. Biorąc pod uwagę długość większości projektów, wczesne uzyskanie informacji zwrotnej na temat wstępnych ustaleń może pomóc utrzymać zainteresowanie interesariuszy procesem i dać im większe poczucie odpowiedzialności za ostateczne wyniki. Informacje zwrotne mogą również dostarczyć zespołowi projektowemu pomysłów, w jaki sposób dalej udoskonalać swoją pracę, np. tam, gdzie założenia nie są jasne lub są kwestionowane przez interesariuszy. Może tak być w przypadku projektu TASKFORCOME, ponieważ przeprowadzono już pewne wstępne prace projektowe i badawcze, a wyniki tych działań mogą być udostępniane interesariuszom projektu.

**DECYDUJĄCE TECHNIKI** - po otwarciu, zbadaniu i przeanalizowaniu problemów, często konieczne jest rozpoczęcie zamykania opcji i podejmowania decyzji w sprawie działań opartych na wynikach. Istnieje kilka technik, które mogą zaangażować zespół projektowy i interesariuszy w podejmowanie decyzji opartych na ustaleniach, na przykład nadając priorytet szczególnie interesującym lub istotnym ustaleniom dla dalszych działań.

Techniki **INTEGRACJI** mogą być wykorzystywane do badania, analizy i podejmowania decyzji. Techniki te mogą być stosowane w całym procesie realizacji projektu.

## Techniki otwierania drzwi

Techniki **ICE-BREAKING** mogą być skutecznym sposobem rozpoczęcia sesji treningowej lub wydarzenia grupowego. Są to interaktywne i często zabawne działania, które pomagają ludziom łączyć się ze sobą, moderatorom/szkoleniowcom oraz cel i cele szkolenia lub wydarzenia. Jeśli są dobrze zaprojektowane i ułatwione, przyśpieszają i przyspieszają proces uczenia się i budowania zespołu. Jednym z najprostszych sposobów przełamania sesji grupowej jest wykonanie okrągłego kręgu wprowadzającego, w którym uczestnicy są proszeni o wypowiedzenie kilku słów na temat siebie, swoich organizacji, swoich wizji, relacji i doświadczenia z tematem warsztatu, swoich oczekiwań, a może nawet obaw lub ograniczeń związanych z warsztatem lub tematem. Może to być również przygotowane tymi samymi elementami gry lub prowadzeniem prezentacji w parach, gdzie każda osoba w parze najpierw przeprowadza ze sobą wywiady, a następnie przedstawia się sobie nawzajem w grupie. Więcej na temat technik przełamывania lodu w celu ułatwienia pracy w grupie można znaleźć pod następującym linkiem: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_76.htm).

Techniki **BRAINSTORMING** mogą pomóc w szybkiej identyfikacji początkowych pomysłów z grupy. Nakłaniając uczestników do szybkiego myślenia i wyrażania swoich pomysłów w krótkich zdaniach, technika ta zachęca uczestników do zawieszenia normalnych kryteriów, których użyliby w celu odfiltrowania pomysłów, które mogą się wydawać nieaktualne lub nie do zaakceptowania. W związku z tym wiele pomysłów może nie nadawać się do wykorzystania, ale może być kilka nowych i kreatywnych pomysłów, które nie zostałyby wyrażone w inny sposób, a które mogą być dalej rozwijane później. Przydatny przewodnik po szeregu technik burzy mózgów można znaleźć pod następującym linkiem: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

Podczas korzystania z **METAPLAN** uczestnicy otrzymują stałą liczbę notatek (zazwyczaj od dwóch do pięciu, w zależności od wielkości grupy; w dużych grupach używa się mniejszej liczby notatek) i proszeni są o napisanie jednego pomysłu na sztukę papieru. Następnie uczestnicy biorą kartkę z notatnikiem i umieszczają go na ścianie, grupując identyczne, podobne lub połączone ze sobą pomysły. Następnie prowadzący podsumowuje każdą grupę, sprawdza, czy uczestnicy są zadowoleni z grupowania (w razie potrzeby wprowadzając zmiany), a na koniec koła i nazwy każdej z grup. W ciągu dziesięciu minut każdy może wyrazić swoje poglądy, co stanowi podsumowanie kluczowych kwestii, które mogą być wykorzystane do uporządkowania kolejnych działań w grupie.

**VENN DIAGRAMS** można wykorzystać w podobnym celu jak metaplany, pomagając uczestnikom w identyfikacji kluczowych kwestii i nakładania się lub powiązań między nimi.

W technice **CAROUSEL** uczestnicy są przypisywani do grup (z taką samą liczbą grup, jak w przypadku stacji) i otrzymują określony czas na wniesienie wkładu do jednej stacji przed jej rotacją do następnej. Jeśli każda grupa otrzymuje własne kolorowe długopisy, uczestnicy mogą zobaczyć, które pomysły zostały zgłoszone przez poprzednie grupy. Kiedy grupa dociera do nowej stacji, ma czas na zapoznanie się z wypowiedziami poprzedniej grupy (poprzednich grup). Następnie mogą zapytać lub skorzystać z wcześniejszych wypowiedzi, wymieniając swoje własne pomysły pod pomysłami wyrażonymi przez poprzednie grupy. W miarę trwania aktywności grupy mają coraz większe trudności z dodawaniem nowych punktów, dzięki czemu czas na stację może zostać skrócony. Kiedy uczestnicy wrócą na stację, na której rozpoczęli pracę, mogą zostać poproszeni o zgłoszenie tego, co inne grupy dodały do ich punktów. Chociaż nie jest to w pełni zrozumiałe, daje to każdemu dobre pojęcie o tym, co zostało wniesione. Dla tych, którzy chcą mieć pełniejszy obrazek, notatki mogą być wyświetlane na ścianach lub flipchartach, które będą wyświetlane podczas kolejnych przerw.

## Techniki poszukiwawcze

Techniki **KATEGORYZYFIKACJI** proszą uczestników o uporządkowanie lub pogrupowanie pomysłów na tematy, na przykład na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów lub na podstawie podobieństwa. Na przykład etap grupowania metaplanu lub umieszczania pomysłów na karteczkach i poproszenia uczestników o posortowanie kart na różne stopy w zależności od ich kategoryzacji.

Techniki **MIND-MAPPING** (znane również jako mapowanie koncepcyjne, diagramy natryskowe i diagramy pająków) mogą szybko uchwycić i połączyć pomysły z interesariuszami. Pomysł polega na tym, aby rozpocząć od głównego tematu lub zagadnienia, które ma zostać omówione, a które jest umieszczane w centrum mapy (pusta kartka papieru na flipcharcie, pusty dokument słowny lub slajd prezentacyjny), a następnie pomysły są pisane wokół głównej idei i związane z liniami z centralną ideą. Każdy pomysł wokół głównego tematu i zagadnienia może być dalej rozgałęziony na inne pomysły wokół niego. Tworzy to serię lub sieć pojęć, pomysłów, ale także zagadnień, rozwiązań, zasobów, które umożliwiają kreatywne, nieliniowe myślenie zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym. Na przykład, można umieścić kwestię zrównoważonego finansowania CSHub w centrum mapy jako kwestię do omówienia, a następnie uczestnicy sesji mapowania umysłu mogą tworzyć pomysły na ten temat, takie jak fundusze UE, lokalne programy wspierania

biznesu, filantropia, finansowanie społecznościowe, itp. Następnie fundusze UE mogą być dalej podzielone na EFS, projekty Interreg, granty norweskie i EOG itp.

**PROBLEM TREE ANALYSIS** (znany również jako mapowanie przyczynowo-skutkowe) jest jak mapowanie umysłu. Jest to prostsze narzędzie, a zatem ograniczone w sposobie jego wykorzystania. Może być przydatne w sytuacjach, w których złożoność mapy umysłu może być uważana za zastraszającą dla niektórych uczestników lub w których analiza musi być prosta i krótka. Zamiast oceniać, w jaki sposób wszystkie problemy są ze sobą powiązane, analiza drzewa problemów wizualizuje powiązania pomiędzy pierwotnymi przyczynami i rozwiązaniami problemu. Prosty obraz drzewa jest rysowany, a problem jest zapisany na pniu drzewa. Uczestnicy rysują korzenie, wpisując podstawowe przyczyny problemu wzdłuż każdego korzenia. Niektóre przyczyny źródłowe mogą prowadzić do innych przyczyn źródłowych, więc element łączenia może być wykonany pomiędzy korzeniami, ale nie powinno to być zbyt skomplikowane. Na górze pnia rysowane są odgałęzienia, wzdłuż których pisane są potencjalne rozwiązania z linkami przeciągniętymi z odgałęzień do innych odgałęzień, aby pokazać, jak jedno rozwiązanie może być uzależnione od pierwszego wdrożenia innego rozwiązania. Dodatkowo, koła z kolorowego papieru ("owoce") mogą być wykorzystane do przedstawienia przewidywanych skutków lub wyników wdrażania rozwiązań.

**SWOT ANALYSIS** zachęca do systematycznego zastanawiania się nad mocnymi i słabymi stronami, szansami i zagrożeniami w odniesieniu do badanych zagadnień.

**HARMONOGRAMY** mogą być wykorzystane do pomocy w dyskusji strukturalnej związanej z wydarzeniami historycznymi, planowanymi lub oczekiwanymi w przyszłości, jest to szczególnie istotne w przypadku kwestii o silnym wymiarze czasowym lub planowania projektów z interesariuszami. Istnieją różne sposoby konstruowania harmonogramów. Na przykład, linia czasowa może być narysowana poziomo na papierze, począwszy od teraźniejszości i oznaczania konkretnych lat i/lub historycznych lub znanych przyszłych wydarzeń, aby pomóc uczestnikom zorientować się w czasie. Uczestnicy mogą następnie pisać komentarze w różnych punktach w przeszłości lub w przyszłości.

## Decydujące techniki

**GŁOSOWANIE** w większości ustawień grupowych może utrudnić zapewnienie anonimowości w procesie głosowania. Może to prowadzić do stronniczych wyników i nie ma zbyt wiele miejsca na badanie powodów, dla których zainteresowane strony mają preferencje dotyczące głosowania.

**RANKING** może być używany do umieszczania pomysłów w kolejności od najważniejszego do najmniej. Uzyskanie konsensusu pomiędzy uczestnikami w odniesieniu do danego rankingu może być trudne, chociaż dyskusje, które to ćwiczenie stymuluje, mogą okazać się odkrywcze. Nie jest również możliwe rozróżnienie opcji, które są szczególnie popularne lub niepopularne i może to być ważne w sytuacjach, w których tylko ograniczona liczba pomysłów jest uznawana za wykonalne. Ponadto ranking może sugerować, że opcje średniej rangi są realne lub nieco preferowane, podczas gdy w rzeczywistości nie są.

**PRIORYTYZACJA** różni się od rankingu tym, że umożliwia uczestnikom wyrażenie siły ich odczuć wobec danej opcji. Ćwiczenia ustalania priorytetów identyfikują opcje, które są uważane przez uczestników za szczególnie popularne (lub nie), co może wymagać dalszej

analizy. W ćwiczeniach priorytyzacyjnych uczestnicy otrzymują jakąś formę licznika, który mogą przypisać różnym opcjom (np. naklejki, kamienie lub krzyże zaznaczone piórem). Uczestnicy zazwyczaj otrzymują stałą liczbę liczników (przynajmniej powinna być to ta sama liczba, co liczba opcji), ponieważ uniemożliwia to niektórym uczestnikom przypisanie większej liczby liczników niż innym uczestnikom preferowanych przez nich opcji, co prowadzi do stroniczych wyników. Następnie można określić, które pomysły są preferowane i stosunkowo szybko można zsumować liczbę liczników przypisanych do wszystkich opcji, a w razie potrzeby stworzyć listę rankingową.

**EWALUACJA WIELO-KRYTERIALNA** (znana również jako analiza wielokryterialna lub modelowanie decyzji w oparciu o wiele kryteriów) jest narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji dotyczących wielu wymiarów lub kryteriów. Umożliwia systematyczną ocenę kryteriów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, w tym konkurencyjnych priorytetów. Zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe mogą zostać włączone w celu zrozumienia względnej wartości przypisywanej różnym wymiarom opcji decyzyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, proces obejmuje definiowanie kontekstu lub problemu, reprezentowanie kryteriów oceny i opcji zarządzania oraz ocenę.

Istnieje wiele innych technik angażowania interesariuszy, które mogą być zbadane w kontekście projektu jako część działań przygotowawczych lub działań następczych grupy interesariuszy, jeśli istnieje potrzeba zagłębienia się w więcej szczegółów lub przeprowadzenia jakiegoś rodzaju konsultacji społecznych, w tym:

#### **PROMOWANIE BEZPOŚREDNICH/PROAKTYWNE INTERAKCJI:**

- Spotkania i wywiady indywidualne
- Kwestionariusze i ankiety
- Grupy wymiany wiedzy (grupy sterujące, panele doradcze, fora wielostronne...)
- Kontakt nieformalny
- Warsztaty, grupy dyskusyjne i inne rodzaje spotkań, w tym imprezy towarzyskie. Warsztaty lub konferencje prowadzone przez zainteresowane strony, koncentrujące się na istotnych kwestiach związanych z badaniami naukowymi.
- Rozmowy lub wykłady
- Praktyczne demonstracje, w tym imprezy z udziałem uczestników (np. szkolenia, gry), wizyty w terenie w celu ułatwienia wspólnego dialogu i zrozumienia ośrodków badawczych lub procesów badawczych.

#### **NARZĘDZIA SŁUŻĄCE ZWIĘKSZENIU ŚWIADOMOŚCI NA TEMAT PROJEKTU I JEGO REZULTATÓW:**

- Strony internetowe (w tym blogi, konsultacje online, gry online)
- media społecznościowe (w tym internetowe grupy dyskusyjne i fora dyskusyjne)
- Plakaty (w tym broszury, ulotki lub arkusze informacyjne), filmy wideo, biuletyny i biuletyny.
- Komunikaty prasowe (w tym często zadawane pytania)

Każdy zespół projektowy może sprawdzić, czy mają one znaczenie dla lokalnej sytuacji. Jeśli tak się stanie, na stronie internetowej projektu będzie można pobrać zbiór not praktycznych dotyczących wyboru najczęściej stosowanych metod. Notatki praktyczne zawierają wskazówki dotyczące sposobu prowadzenia następujących działań związanych z zaangażowaniem interesariuszy:

- Wywiad z interesariuszami
- Organizowanie warsztatów dla zainteresowanych stron
- Mapowanie partycypacyjne
- Napisanie streszczenia politycznego
- Analiza scenariuszy
- Wspólne opracowywanie produktów wraz z zainteresowanymi stronami
- Tworzenie i uruchamianie filmów wideo
- Metoda Delphi
- Umożliwienie zainteresowanym stronom monitorowania wyników badań i generowania danych.
- Media społecznościowe
- Analiza decyzji w oparciu o wiele kryteriów
- Ułatwianie warsztatów

## 21. Dopasowanie metod do interesariuszy

Po zidentyfikowaniu interesariuszy, określeniu ogólnych poziomów zaangażowania, można ustalić odpowiednie metody zaangażowania i ich harmonogram oraz wybrać role.

	Poinformuj		Konsultuj	Zaangażuj		Współpracuj
Sposób zaangażowania	Strona internetowa	Newslettery	Kwestionariusz	Warsztat	Spotkanie indywidualne	Grupa sterująca
Rząd		*		*	*	*
MŚP		*	*	*	*	
Organizacje wspierające przedsiębiorstw		*	*	*	*	*

a i organizacje branżowe						
Grupy interesów i organizacje pozarządowe	*	*	*	*	*	*
Edukacja, szkoły i badania naukowe	*	*	*	*	*	*
Organizacji międzynarodowe	*	*	*	*	*	*
Opinia publiczna	*	*	*			
Osoby z kompetencjami, stanowiskiem. ...	*	*	*	*	*	*
Media	*	*	*			
Inne...						

*Obraz 26 - Dopasowanie metod zaangażowania interesariuszy*

## 22. Planowanie szczegółów zaangażowania

Do celów niniejszego podręcznika zaadaptowaliśmy tabelę z Biodiversa Stakeholder Engagement Handbook, która koncentruje się na projektach badawczych. CSHub może być traktowany jako proces projektowania projektu CSHub, w którym interesariusze są potrzebni do stworzenia funkcjonalnego i odpowiedniego CSHUB. Ich zaangażowanie powinno być zaplanowane dla każdej fazy, począwszy od fazy początkowej na dole tabeli, a następnie przechodząc do fazy końcowej. Zaangażowanie interesariuszy może być zatem zaplanowane dla każdej fazy dla każdej z grup docelowych projektu TASKFORCOME.

[illegible]

	pomysłów projektowych													
	Informowanie i rozpowszechnianie wyników wśród zainteresowanych stron													
	Informacje zwrotne													
W cza sie trw ani a/p o	Użytkownik danych/odbiorca/beneficjent /beneficjent													
	Realizacja projektu "Znalezienie Projektu													
	Szkolenie													
W cza sie trw ani a	Dostarczanie zasobów przez zainteresowane strony (sprzęt, dane, pieniądze, kontakty) -													
	Monitoring													
	Przewidywanie/modelowanie													
Prz ed /Dr uin g	Porady/zalecenia/zmiany projektów													
	Networking													
Prz ed	Strategia projektu/ Projektowanie projektu													
Zo bo wi aż an ie et ap o w e	Role interesariuszy/ Obszary i poziom wpływu/ Sposób zaangażowania interesariuszy  <b>Interesariusze</b>	ś r o d k i e d u k a c y j n e/ sz ko le ni o w e i	Or ga ni za cj a w sp ie ra ją ca bi zn es	Lo ka ln e wł a dz e p u b lic zn e	R eg io n al n e wł a dz e p u b lic zn e	Kr aj o w e wł a dz e p u b lic zn e	A ge nc ja se kt or o w a	Gr u py in te re só w, w ty m or ga ni za cj e p	Sz ko ln ict w o w yż sz e i b a d a ni a n a	M ŚP	Or ga ni za cj e m ię dz yn ar o d o w e, E UI	O pi ni a p u b lic zn a	Os oby z ko mp ete ncj ami , sta no wis kie m.. .	In ni ?

		sz ko ty						oz ar zą d o w e	uk o w e		G s			
--	--	----------------	--	--	--	--	--	------------------------------------	-------------------	--	--------	--	--	--

*Obraz 27 - Przykład matrycy, którą można wykorzystać przy planowaniu działań na różnych poziomach zaangażowania. Szablon tej matrycy można pobrać ze strony <http://www.biodiversa.org/577>*

Przed dalszym rozwojem matrycy lub dzieleniem się nią z interesariuszami, ważne jest rozważenie praktycznych aspektów proponowanego zaangażowania w celu ustalenia, czy plan jest wykonalny. Powinno to również obejmować rozważenie kosztów zaangażowania, zarówno pod względem czasu, jak i pieniędzy, oraz pozwoli badaczowi zidentyfikować wszelkie ograniczenia.

Poniższe pytania mogą pomóc w rozważeniu kwestii praktycznych:

- Czy ramy czasowe dla każdego działania są realistyczne, łącznie z przygotowaniem, przeglądem i analizą?
- Kto będzie odpowiedzialny za zaangażowanie - czy różne osoby będą odpowiedzialne za różne jego części?
- Ile czasu potrzebuje personel? Czy ten czas jest dostępny? Ile to będzie kosztować?
- Jakie są koszty korzystania z zewnętrznych ekspertów (jeśli jest to pożądane/wymagane)? Jakie są koszty administracyjne, w tym wynajem pomieszczeń, wykonywanie połączeń telefonicznych, dostarczanie dokumentów itp.
- Czy zainteresowane strony otrzymują zwrot kosztów za poświęcony im czas? Czy ich wydatki mają być pokrywane? Czy istnieją inne koszty związane z komunikacją i publikacją informacji, w tym z nagrywaniem i przekazywaniem informacji zwrotnych zainteresowanym stronom?
- W jaki sposób lokalna kultura lub zwyczaje mogą wpłynąć na proces zaangażowania lub go ograniczyć? Jakie nieprzewidziane sytuacje należy uwzględnić w przypadku, gdy zaangażowanie musi ulec zmianie w trakcie procesu i co mogą oznaczać różne opcje w stosunku do ogólnych ram czasowych i kosztów?

Odpowiedzi na te pytania mogą spowodować konieczność aktualizacji tabeli zaangażowania.

Po rozważeniu kwestii praktycznych oraz, w stosownych przypadkach, dokonaniu przeglądu matrycy, powinna ona zostać udostępniona zainteresowanym stronom i podmiotom

finansującym, aby zapewnić im pewną jasność co do tego, co i kiedy zostanie podjęte. Zainteresowane strony mogą również mieć różne poglądy na temat ich dostępności lub mieć wymagania i ograniczenia. Na przykład, zainteresowane strony mogą:

- Żądanie, aby zaangażowanie, które podejmują, odbywało się na zasadzie bezpośredniej, a nie w sytuacji grupowej. Wolą nie wchodzić w interakcje z innymi grupami interesariuszy.
- Mają trudności z dotarciem do miejsca, w którym spodziewane jest zaangażowanie, i dlatego wolą angażować się inną metodą, być może zdalnie.
- Nie jest w stanie zaangażować się w proponowanym czasie.
- Może sugerować, że bardziej odpowiedni jest inny poziom lub metoda zaangażowania.

Matryca powinna pozostać elastycznym i elastycznym dokumentem, który może być zmieniany i aktualizowany w miarę potrzeb.

## 23. Monitorowanie i ocena zaangażowania interesariuszy

Bardzo ważna jest ocena skuteczności podjętego zaangażowania interesariuszy i wyciągnięcie wniosków z doświadczeń na przyszłość. Na przykład ewaluacja może być wykorzystywana w celu dostarczenia fundatorom projektu dowodów wartości w stosunku do ceny, dowodów wartości dla procesu współprojektowania i realizacji projektu oraz jego wyników lub może być wykorzystana w celu zademonstrowania zainteresowanym stronom, w jaki sposób ich udział został wykorzystany lub czy końcowy wysiłek współtworzył odpowiedni wynik dla wszystkich istotnych interesariuszy projektu.

Dlatego też jakaś forma monitorowania i ewaluacji jest konieczną, ważną częścią procesu angażowania interesariuszy i powinna być brana pod uwagę od samego początku, na etapach planowania. W całym procesie angażowania interesariuszy należy również poświęcić czas na zastanowienie się nad tym, co okazało się skuteczne (a może nie).

Podobnie jak w przypadku całego procesu angażowania interesariuszy, nie ma jednego, prostego sposobu oceny zaangażowania interesariuszy. Cel ewaluacji może pomóc w określeniu projektu ewaluacji - w taki sam sposób, w jaki cel zaangażowania determinuje projekt i metody zaangażowania. Idealnie, wskaźniki oceny powinny być uzgodnione z interesariuszami (szczególnie w projektach o wysokim poziomie zaangażowania lub w projektach z konfliktem) odzwierciedlające rozpoznawalne, osiągalne, możliwe do opisanie, namacalne i istotne wyniki. Podejście przyjęte do oceny zaangażowania w dużej mierze zależy od tego, czy to skuteczność procesu zaangażowania ma być oceniana, czy też wyniki i wpływ procesu zaangażowania. Dlatego ważne jest rozważenie, w jaki sposób wyniki ewaluacji mają być wykorzystywane i stosowane. Ogólnie rzecz biorąc, istnieją dwa rodzaje ewaluacji:

**Ewaluacja podsumowująca** jest zazwyczaj stosowana tam, gdzie istnieje potrzeba rozliczalności, na przykład do celów audytu lub zademonstrowania interesariuszom, w jaki sposób ich wkład w proces zaangażowania został przyjęty. W związku z tym konieczne będzie zebranie danych w celu wykazania, że osiągnięto określone cele i może zaistnieć potrzeba zastosowania szeregu metod statystycznych do ich realizacji. Gromadzenie danych może wymagać podjęcia działań na późniejszym etapie, ponieważ osiągnięcie niektórych

wyników może zająć trochę czasu. Podejścia sumatywne mogą jednak mieć ograniczoną zdolność do zrozumienia często płynnego i dynamicznego charakteru zaangażowania, ponieważ koncentrują się one bardziej na wynikach niż na procesach, które do nich doprowadziły).

**Ewaluacja formatywna** może być zaprojektowana tak, aby umożliwić kierownikom projektów i interesariuszom wyciągnięcie wniosków z procesu zaangażowania, tak aby mogli lepiej zaangażować się w przyszłe badania. Ewaluacja formatywna może być osadzona w działaniach w całym cyklu badawczym, umożliwiając dostosowanie projektów do informacji zwrotnych w celu zwiększenia zaangażowania w trakcie trwania projektu. Ocena formatywna może mieć charakter partycypacyjny, z wykorzystaniem bardziej jakościowych metod, takich jak wywiady, grupy fokusowe i obserwacje, w celu opisanie i zilustrowania, dlaczego i w jaki sposób proces zaangażowania zadziałał lub nie zadziałał.

Ocena zaangażowania wiąże się z kilkoma korzyściami, do których należy zaliczyć:

- Jeśli ocena jest przeprowadzana od samego początku projektu, może pomóc w planowaniu zaangażowania interesariuszy. Pomaga zespołowi projektowemu skupić się na tym, co należy osiągnąć, jak osiągnąć cele i jak zmierzyć sukces. Dlatego też ocena może pomóc w jaśniejszym określeniu celów i wyników.
- Ewaluacja w trakcie całego procesu daje możliwość zastanowienia się nad przyjętym podejściem oraz wprowadzenia zmian i ulepszeń tam, gdzie jest to konieczne.
- Ewaluacja dostarcza dowodów, które mogą być wykorzystane do udowodnienia wartości i korzyści płynących z danego działania oraz do udokumentowania osiągnięć. Może ona również wykazać, że jest opłacalna.
- Ewaluacja może być wykorzystana do wykazania interesariuszom, gdzie ich udział przyczynił się do realizacji projektu.
- Ewaluacja pozwala zastanowić się nad tym, co się sprawdziło, a zatem może być wykorzystana do informowania o przyszłych działaniach związanych z zaangażowaniem.

Jeśli ocena zostanie dobrze przeprowadzona, może to poprawić proces zaangażowania i pozwoli zespołowi projektowemu lepiej zrozumieć wpływ projektu.

Proces ewaluacji często obejmuje trzy obszary:

1. Sukces procesu zaangażowania. Na przykład, czy cele procesu zaangażowania zostały osiągnięte?
2. Proces zaangażowania. Czy wybrano odpowiednie metody? Czy koszty były rozsądne? Co działało dobrze i gorzej i dlaczego? Jakie wnioski można wyciągnąć z tego wnioski dla przyszłych procesów zaangażowania?
3. Jaki wpływ miał ten proces (na interesariuszy i projekt)? Czy wystąpiły jakieś nieoczekiwane rezultaty?

Oprócz uwzględnienia wpływu, wyników i procesu, ważne jest również rozważenie, czy zaangażowanie spełniło cele interesariuszy oraz rozważenie ich opinii na temat procesu zaangażowania i jego wyników.

Aby ocena była holistyczna, musi być specjalnie opracowana na samym początku, na wszystkich etapach całego procesu. Ewaluacja na etapie planowania jest planowana

oddzielnie od fazy realizacji, a dalsza ewaluacja efektów końcowych jest dodatkowo rozważana. Każdy z tych podstawowych aspektów ewaluacji jest opracowywany poprzez pierwsze zdefiniowanie celu ewaluacji, zdefiniowanie, czego dokładnie ewaluacja chce się dowiedzieć. Następnie metody ewaluacji i specyficzne formy dla każdego z tematów są prezentowane indywidualnie, jak pokazano w poniższej matrycy.

	Co chcesz wiedzieć?	Jakich metod oceny będziesz używał?	Jak będzie przeprowadzana ocena?
Proces planowania			
Zaangażowanie			
Korzyści/rezultaty			

*Obraz 28 - prosta tabela oceny zaangażowania zainteresowanych stron (dostępna do pobrania na stronie internetowej BiodivERSA)*

## 24. Proces oceny

### ETAP 1: OD POCZĄTKU

Ocena odgrywa ważną rolę od samego początku projektu. Poprzez wczesne rozważenie procesu ewaluacji można zapewnić, że ewaluacja opiera się na celach i pożądanach rezultatach projektu i procesie zaangażowania. Może się zdarzyć, że biorąc pod uwagę ewaluację na początku, Twoje wyniki staną się bardziej zdefiniowane, dzięki czemu staną się bardziej wymierne i osiągalne.

Ponadto konieczne może okazać się zebranie pewnych danych bazowych przed rozpoczęciem zaangażowania, aby uzyskać dane do porównania. Jest to szczególnie ważne, jeśli chcesz sprawdzić, czy po zaangażowaniu nastąpiła zmiana stanu rzeczy.

### ETAP 2: W TRAKCIE CAŁEGO PROCESU - OCENA BIEŻĄCA

Działania związane z zaangażowaniem powinny być monitorowane i poddawane przeglądowi w trakcie całego procesu w celu zapewnienia, że zaangażowanie jest celowe oraz umożliwienia wprowadzenia zmian tam, gdzie jest to właściwe lub konieczne. Jest to szczególnie ważne, jeśli jakiekolwiek aspekty projektu lub procesu zaangażowania uległy zmianie - być może z powodu wyników niektórych działań angażujących. Jeśli konieczne jest wprowadzenie zmian, konieczne jest zrozumienie, dlaczego wszystko działa, czy też nie.

Metody takie jak formularze obecności, formularze informacji zwrotnej lub dyskusje ewaluacyjne mogą być wykorzystywane, aby pomóc w określeniu, gdzie należy wprowadzić ulepszenia w procesie podejmowania działań. Ustalenie, czy zaangażowanie przebiega zgodnie z planem, wymaga zaangażowania wszystkich osób zaangażowanych w proces, w tym interesariuszy. Ten proces monitorowania może być szczególnie przydatny w przypadku pierwszego zaangażowania trudnodostępnych lub nowych interesariuszy i może być szczególnie przydatny, gdy sprawy nie przebiegają zgodnie z planem lub oczekiwaniami.

Ważne jest również utrzymywanie kontaktów i przekazywanie informacji zwrotnych interesariuszom, którzy się z nimi nie angażują, zwłaszcza w przypadku projektów, które mają długą perspektywę czasową. Dzięki temu zainteresowane strony mogą nadal czuć się zaangażowane w proces i pomagają im być informowane i aktualizowane. Udział interesariuszy w procesie zaangażowania może również zwiększyć poczucie odpowiedzialności za proces zaangażowania, ułatwiając dalsze dyskusje, które mogą poprawić końcowy wpływ projektu i zbudować relacje społeczne.

### **ETAP 3: OCENA KOŃCOWA**

W ocenie końcowej należy rozważyć nie tylko to, czy zaangażowanie spełniło swoje cele i zadania, ale także to, czy proces zaangażowania był odpowiedni i zgodny z celem. Ponadto ważne jest zapewnienie, aby interesariusze byli w stanie określić, gdzie ich wkład w proces zaangażowania został wykorzystany. Dobrą praktyką i powszechną uprzejmością jest prowadzenie działań następczych z zaangażowanymi interesariuszami, doradzanie im w zakresie wyników i wszelkich proponowanych dalszych kroków. Informacje zwrotne mogą obejmować informacje na temat tego, co się stało z ich wkładem i jakie to miało znaczenie.

Ważnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę w ocenie procesów zaangażowania, jest fakt, że czasami osiągnięcie wyników może potrwać długo, być może jakiś czas po zakończeniu projektu. W związku z tym wnioski dotyczące powodzenia danego ćwiczenia angażującego mogą wymagać ponownego rozpatrzenia w późniejszym terminie.

Przy ocenie procesu konieczne jest rozważenie, czy:

- Poziomy uczestnictwa zostały uznane za odpowiednie dla zainteresowanych stron;
- Metody były odpowiednie i skuteczne;
- Koszty były uzasadnione. Poniższe pytania mogą pomóc w udoskonaleniu oceny procesu:
- Jakie metody można wykorzystać do określenia skuteczności zaangażowania?
- Czy interesariusze powinni być zaangażowani w ocenę?
- Czy istnieją inne zainteresowane strony, które mogą być odpowiednie dla procesu oceny?
- Jaką wartość zainteresowane strony mogą przypisać ocenie?

Istnieje wiele metod przechwytywania informacji na temat skuteczności zaangażowania, od oceny gotowości do zaangażowania, poprzez formularze zwrotne, wywiady lub spotkania zaprojektowane specjalnie do testowania postrzegania. W niektórych projektach warto byłoby uwzględnić szereg formalnych metod, aby zapewnić odpowiednią analizę wyników. Na przykład projekty z potencjałem konfliktu mogą wymagać większych możliwości oceny i ewaluacji.

## OCENA WYNIKÓW

Przy ocenie wyników i wpływu procesu zaangażowania ważne jest, aby wziąć pod uwagę cele i zadania zaangażowania oraz opracować wskaźniki i środki, które mogą być wykorzystane do oceny wyników demonstracyjnych. Tabela ewaluacji może być użyta, aby pomóc w rozważeniu wymaganych informacji.

TYTUŁY/ CELE	MOŻLIWE WSKAŹNIKI	JAK UZYSKAĆ DANE	WAŻNE ZAŁOŻENIA
Lepsze informowanie zainteresowanych stron i ogółu społeczeństwa	Zwiększone zrozumienie i świadomość	Kwestionariusze i wywiady z uczestnikami przed procesem i po jego zakończeniu	że zarówno świadomość, jak i gotowość do zaangażowania się są wynikiem działań angażujących, a nie innymi czynnikami.
	Chęć uczestniczenia w przyszłości	Kwestionariusze i wywiady po zakończeniu procesu oraz wywiady uzupełniające w późniejszym terminie	

Obraz 29 - Przykładowa tabela do oceny wyników (zaadaptowana z Warburton et al.1). Szablon dla tej tabeli można pobrać ze strony <http://www.biodiversa.org/577>

Różne zespoły badawcze mogą na tym etapie ewaluacji używać nieco tabel; wszystkie one są jednakowo ważne w rozwijaniu różnych sposobów myślenia wymaganych do oceny wyników zaangażowania.

## Część D - Załączniki

### Załącznik I

#### Lokalne warsztaty szkoleniowe dla zainteresowanych stron w zakresie współprojektowania i współtworzenia CSHUB-ów

Aby umożliwić efektywne zaangażowanie interesariuszy, w ramach TASKFORCOME zaplanowano program budowania potencjału poprzez warsztaty szkoleniowe, aby pomóc liderom tego procesu, a wszystkim uczestnikom zorganizować proces w odpowiedni sposób. Ponadto, warsztaty szkoleniowe mają być wykorzystywane nie tylko do transferu wiedzy, ale również do inicjowania wszystkich istotnych procesów współtworzenia kluczowych dla funkcjonowania CSHUB i osiągnięcia projektu oraz jego głównych wyników i rezultatów.

Szkolenie powinno angażować wszystkich interesariuszy, którzy są kluczowi dla efektywnego zaangażowania interesariuszy w tworzenie CSHUB oraz jego wizję i realizację misji.

Szkolenie obejmuje następujące tematy:

1. Kontekst zaangażowania interesariuszy (projekt, partnerzy, cele, zagadnienia)
2. Mapy zaangażowania interesariuszy, cel, korzyści, metody/narzędzia, modele i plany.
3. Współtworzenie usług, interwencji i środków wspierających, które mają być zapewnione przez CSHUB.

Większość treści szkoleniowych jest generowana z tego podręcznika, mianowicie w sekcji B. Metodologia szkolenia powinna opierać się na interaktywnych warsztatach łączących teorię i praktykę, w tym pracę w małych zespołach. Szkolenie powinno jednak już teraz obejmować działania, które umożliwią praktyczne wdrożenie doświadczeń zdobytych podczas współtworzenia i współprojektowania działań TASK4COME.

Koordynator warsztatów mógłby być tym samym koordynatorem procesu zaangażowania, który odgrywa rolę trenera dla szerszych grup interesariuszy przechodzących przez ten sam proces, który opisano w części B.

TASKFORCOME przewiduje jednodniowe warsztaty szkoleniowe, jako okazję do rozpoczęcia procesu zaangażowania i współtworzenia; oczekuje się, że dla udanego i funkcjonalnego prowadzenia każdego lokalnego CSHUB organizowane są inne sesje szkoleniowe i wydarzenia. Warsztaty te mogą być zorganizowane jako praca zespołowa w mniejszych zespołach po 4-6 uczestników na zespół, z których każdy pracuje nad tym samym zadaniem, a następnie integruje wyniki pracy każdego zespołu w jeden dokument po zakończeniu warsztatów przez zespół projektowy, a następnie rozsyła pocztą elektroniczną do wszystkich uczestników warsztatów w celu dalszego przeglądu, udoskonaleń, komentarzy, poprawek i poprawek. Pozwoli to stworzyć wysoki poziom własności, a program budowania potencjału może być ściśle powiązany z procesem planowania, łącząc dwa cele w ramach jednego działania.

Budowanie potencjału zaangażowania interesariuszy w projekcie TASKFORCOME koncentruje się na rozwijaniu indywidualnych umiejętności i systemów organizacyjnych potrzebnych do skutecznego angażowania interesariuszy w projekt i jego działania, a w szczególności w działalność współtworzenia, wspólnego rozwoju i współzarządzania

pięcioma lokalnymi CSHUB-ami. Etap ten ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia, że projekt i nowa organizacja mogą zrozumieć (kompletność) i odpowiedzieć (reakcja) w spójny sposób.

Program Warsztatów Szkoleniowych TASKFORCOME opiera się na następujących założeniach produktowych, które mogą być zaprojektowane w następujący sposób:

- 15-20 interesariuszy powinno być zaangażowanych w każdy lokalny warsztat szkoleniowy, reprezentujący już odwzorowane kategorie docelowe;
- Głównym zakresem warsztatów powinno być nastawienie i budowanie zdolności do współprojektowania, wspólnego rozwoju, uruchomienia i prowadzenia udanych lokalnych/regionalnych CSHUBs, silnie wzmacniając lokalny wymiar, a następnie koncentrując się na wizji, potrzebach i korzyściach/korzyściach dla interesariuszy w każdym lokalnym CSHUB;
- Warsztaty szkoleniowe TASKFORCOME mają wzbudzić zainteresowanie interesariuszy i zaangażowanie na rzecz lokalnego CSHUB w krótkich sesjach szkoleniowych (1 dzień), licząc się w osiągnięciu udanego zaangażowania interesariuszy poprzez prowadzenie CSHUB i wdrażanie TASKFORCOME, umożliwiając również korekty, aktualizacje, ulepszenia koncepcji, strategii, materiałów i dostarczonych narzędzi.

Jako sugestię dla programu Warsztatów Szkoleniowych przydatne jest zaprojektowanie sesji roboczych dostosowujących elementy teoretyczne i praktyczne do pakietów roboczych projektu. Następnie kolejność elementów/kwestii, które mają zostać opracowane podczas warsztatów szkoleniowych, można zorganizować w następujący sposób:

*Obraz 30 - Propozycja szkolenia z zaangażowania interesariuszy - szkolenie obejmuje teorię i praktykę wdrożone podczas tego samego programu warsztatów.*

Po każdym elemencie teoretycznym, odpowiednie ćwiczenie zapewnia bezpośrednie wdrożenie materiału dydaktycznego i natychmiastowe współtworzenie wyników istotnych dla projektu TASK4COME. W pierwszym kroku uczestnicy wyrażają swoje oczekiwania, potrzeby i obawy związane z warsztatem i projektem oraz jego logiką interwencji. W ten sposób projekt może zwiększyć jego znaczenie dla zaangażowanych interesariuszy i powiązać jego cele i działania z interesami i potrzebami interesariuszy.

Gdy tylko nauczą się praktycznych narzędzi współtworzenia, mogą uczestniczyć we współtworzeniu ulepszeń logiki projektu, określeniu bardziej kompletnych i odpowiednich map zaangażowania interesariuszy, metod i modeli. Wreszcie, po przedstawieniu kluczowego zestawu wyników (CSHub i jego pomysłów programowych), mogą oni rozpocząć współtworzenie CSHub i jego programu, aby być dla nich bardziej istotnymi i ich perspektywą optymalnego i zrównoważonego współprojektowania ekosystemu. Co ważniejsze, poprzez warsztaty szkoleniowe, oczekuje się stymulowania ich zaangażowania, przyciągnięcia i utrzymania ich aktywnego zaangażowania w ramach CSHUB (jako dewelopera, dostawcy, trenera, eksperta, doradcy, itp.

Zaproponowany program Warsztatów Szkoleniowych przewiduje:

1. Słowa powitalne (15')
2. Prezentacja projektu, partnerów, trenerów i celów warsztatów (30')
3. Przełamujące lody wprowadzenie uczestników w pary: kim jesteśmy, dlaczego tu jesteśmy, jakie są nasze wizje, cele, potrzeby i troski, jedna mała tajemnica (pasja, hobby, itp.) (45')
4. Pauza (15')
5. Przedstawienie celu, korzyści, metod, modeli, map, wyzwań związanych z zaangażowaniem interesariuszy (30').
6. Warsztaty współtwórcze omawiające logikę projektu, mapy zaangażowania interesariuszy, metody, modele poprzez pracę w małych grupach i prezentację wyników w panelu (60').
7. Przerwa obiadowa (60')
8. Prezentacja kluczowych wyników (CSHub z ekosystemem środków wsparcia SE/ME/SI) (30')
9. Współtworzenie CSHub określającego główne aspekty węzła (cele, programy, zasoby, model zarządzania i źródła finansowania) (60').
10. Podsumowanie wniosków z warsztatów i propozycja planu działania (45')

Warsztaty szkoleniowe TASKFORCOME mają być jednodniową sesją szkoleniową w każdym z regionów (tutaj zostanie wdrożony CSHUB); mają one na celu rozpoczęcie i uruchomienie procesu zaangażowania, który powinien być kontynuowany poprzez więcej sesji, więcej spotkań i więcej dyskusji w ramach lokalnego CSHUB, aby wspólnie rozwijać nowe usługi i interwencje skierowane do ME i dalej je pilotować. Warsztaty dla interesariuszy mogą być podzielone na więcej sesji rozłożonych w dłuższym okresie.



## Załącznik II

### Platformy współpracy na rzecz zaangażowania interesariuszy

Zrozumienie możliwości platformizacji dla efektywnego zaangażowania interesariuszy we współczesnym, wzajemnie powiązanym świecie jest istotnym krokiem w procesie projektowania platformy.

Duża część dzisiejszego świata i przedsiębiorstw jest zorganizowana wokół platform. Android, Windows i iOS, Google, Apple, Facebook, YouTube, Alibaba, Instagram, Amazon, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, GitHub, Kickstarter, ZocDoc lub Medium (platforma, na której każdy może zamieszczać artykuły lub wpisy na blogu). W 2016 roku, czterech z pięciu najlepszych członków listy najcenniejszych marek Forbesa to firmy platformowe, podobnie jak jedenastu z dwudziestu najlepszych. A na początku 2017 r., pięć najlepszych firm według limitów rynkowych to wyłącznie platformy.

Dziś przekształca się to w model biznesowy, który może mieć ogromne znaczenie dla wszystkich tych inicjatyw, angażujących dużą liczbę różnorodnych interesariuszy w synergiczny model zaangażowania. Model ten może nie tylko zapewnić wysoki poziom uczestnictwa, ale także umożliwić stosowanie różnych modeli tworzenia sieci, synergii i współpracy pomiędzy interesariuszami, ale także pomiędzy szerszą społecznością.

Prostą definicją platform jest: **Platforma jest modelem biznesowym, który tworzy wartość poprzez ułatwienie wymiany między dwiema lub więcej współzależnymi grupami**, zazwyczaj konsumentami i producentami. Jednakże w kontekście społecznym mogą to być zainteresowane strony zaangażowane w konkretne tematy, takie jak na przykład promocja przedsiębiorczości społecznej i imigrantów lub utworzenie wspólnotowego centrum społecznego. Platforma cyfrowa może umożliwić łatwiejszą komunikację (informacja), konsultacje (informacja zwrotna), zaangażowanie (dyskusja i współtworzenie) oraz współpracę (współzarządzanie i partnerstwo).

Tak więc platforma to nie jest zwykły kawałek technologii, strona internetowa czy aplikacja. Jest to raczej holistyczny model biznesowy, który tworzy wartość dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w platformę. Aby wykorzystać potencjał platform w procesie angażowania interesariuszy, musimy zrozumieć proces projektowania platformy.

Zazwyczaj proces projektowania platformy szczegółowo opisujemy w czterech makro krokach. Faza eksploracji, która jest szczegółowo opisana w niniejszym dokumencie, jest krytyczna, ponieważ pomaga projektantowi (zespółowi lub organizacji, która aktywnie stara się stworzyć strategię zaangażowania interesariuszy) w zrozumieniu, czy istnieje odpowiednia możliwość kształtowania kontekstu i/lub organizacji kontekstu.

Aby zidentyfikować możliwość stworzenia strategii platformy, shaper musi najpierw zrozumieć związek pomiędzy obecną tożsamością i aktywami (przemijająca "przewaga konkurencyjna" zespołu projektowego pracującego nad utworzeniem CSHub) a istniejącym ekosystemem, a następnie jakie kluczowe gry strategiczne mogą scharakteryzować strategię, która w każdym razie jest najpierw i przede wszystkim zaprojektowana dla ekosystemu (CSHub jest ekosystemem).

Faza eksploracji kończy się wraz z pierwszą przepaścią procesu projektowania platformy: zdefiniowanie możliwości oznacza zrozumienie, czy należy wprowadzić bardziej złożoną, ciągłą iterację projektowania, walidacji i prototypowania w celu wykazania, że istnieje związek między istniejącym ekosystemem, potencjałem, który może on wyrazić, a strategią platformy, której celem jest jego podtrzymanie.

Proces poszukiwawczy w obecnej formie, w jakiej go prowadzimy, może być podzielony na cztery etapy:

1. Mapowanie istniejących doświadczeń ekosystemu: proces skupiający się na identyfikacji tego, jak ekosystem już oddziałuje, jakie są zaangażowane podmioty, mediatorzy, elementy infrastruktury;
2. Zidentyfikuj wzorce platformizacji, które mogą być wykorzystane, aktywa, które mogą być wykorzystane przez modelarza, istniejące fosy;
3. Przeanalizuj łańcuch wartości pod kątem warstw, postrzeganej wartości, stanu ewolucji wszystkich komponentów, aby mieć pewność, że shaper może zagregować właściwe elementy;
4. Zidentyfikuj rozgrywkę, do której shaper może dążyć w celu przekształcenia reguł rynku, umożliwienia lepszych doświadczeń i stworzenia atrakcyjności.

Może to oznaczać, że osoby odpowiedzialne za kształtowanie ekosystemu CSHub mogą korzystać z takich platform w celu przyciągnięcia wszystkich zainteresowanych stron, począwszy od migrantów i przedsiębiorców społecznych, do odpowiednich organizacji pozarządowych, instytucji wspierających biznes, organów, darczyńców itp. Choć może to wyglądać jak element odcinka dla takiego projektu, za koncepcją platformy kryje się ogromny potencjał, który należy rozważyć przynajmniej w jej najprostszej formie.

Niniejszy dokument przejdzie przez te cztery fazy, dzieląc się z naszą społecznością (interesariuszy, których chcemy zaangażować w tworzenie CSHub i zarządzanie) sposobem, w jaki do tego podchodzimy z naszymi partnerami i klientami, mając nadzieję, że wniesiemy więcej rozmów na ten temat, aby umożliwić wszystkim postęp.

Stąd, poza proponowanym, ogólnie zorientowanym (i bardzo użytecznym) standardem AA1000 - stosowanym dla zaangażowania "szerokiego spektrum", proponujemy dodatkową perspektywę "modelu biznesowego platformy":

(M)SEs utworzone pod parasolem TASKFORCOME, strategicznie pozycjonowane jako podplatformy, niezależne platformy jako część naszego głównego ekosystemu platformy łukowej;

Nie wszyscy udziałowcy są tacy sami, niektórzy działają jako kluczowi współpracownicy i długoterminowi partnerzy projektu;

"Referencje metodologiczne, schematy mapowania, podręczniki szkoleniowe", które zaczynamy obecnie produkować, włączyły tę dodatkową koncepcję i logikę "kształtowania platformy".

Zgodnie z tą analizą powinno być wtedy jasne, że najbardziej obiecującą rolą w gospodarce XXI wieku jest rola agregatora ("platformy"). Może to dotyczyć gospodarki społecznej i ekosystemów gospodarki społecznej, w tym wspólnotowych węzłów społecznych.

Ale jakie są kluczowe typy agregatorów i jakie są ich kluczowe cechy?

Agregator bezpośrednio kontroluje relacje między użytkownikiem (interesariuszem). W rzeczywistości agregatory w coraz większym stopniu kontrolują nie tylko podaż, ale także

popyt na rynku (lub wymianę społeczną): w świecie gwałtownego spadku kosztów koordynacji, zaletą jest dążenie do agregacji popytu (wizje, interesy, potrzeby, oczekiwania w matrycy analizy interesariuszy) i to właśnie robi większość skutecznych agregatorów.

Agregator nie generuje żadnych kosztów krańcowych związanych z podłączeniem użytkowników do producentów/produktów lub zainteresowanych stron, które potrzebują dostaw towarów, zasobów i usług, których potrzebują. Dzięki technologiom cyfrowym agregatory mają zerowy koszt krańcowy połączenia użytkowników z producentami/produktami. Dzieje się tak dlatego, że dostarczają one w całości towary cyfrowe albo dlatego, że wykorzystują technologie internetowe do zapewnienia kanałów samodzielnego koordynacji między rówieśnikami.

Agregator ma malejące koszty nabycia. Atrakcyjność generowana przez efekt sieci generuje silniejsze pozyskiwanie klientów wraz ze wzrostem: w przedsiębiorstwach niepowiązanych, malejące dopasowanie produktu do potrzeb klienta powoduje wzrost kosztów pozyskiwania, gdy marka oddala się od początkowej kohorty "doskonałych" klientów.

Agregatory można również scharakteryzować według typu. Thompson różnicuje je w zależności od relacji, jaką mają ze stroną podażową (ponieważ wszystkie z nich zwykle agregują popyt w ten sam sposób):

Agregatory, które pozyskują podaż - np: Netflix (który zasadniczo kupuje lub tworzy programy);

Agregatory, które muszą ponieść koszt transakcji w celu pozyskania organicznego źródła zaopatrzenia na pokładzie - np: UBER (które musi dokonać weryfikacji nowych kierowców);

Agregatory o zerowych kosztach krańcowych dostaw - np: Wyszukiwanie w Google lub na Facebooku (jeśli Twoja strona nie znajduje się w Google, nie istniejesz, dlatego zoptymalizujesz, aby być przeszukiwanym).

Wspólny kontekst zastosowania Platform Design związany jest z kształtowaniem i mobilizacją ekosystemów, które już istnieją. Jak często mówimy, Platform Design jest silnie zakorzeniony w obserwacji emergent: tak naprawdę nie można zaprojektować strategii dla ekosystemu, który nie istnieje (gdzie istnieje = już próbuje się tworzyć i wymieniać wartości). Analogią byłoby zaprojektowanie rozwiązania nieistniejącego problemu: kto by to zrobił?

Ta uwaga jest w centrum tego pierwszego kontekstu zastosowania: jeśli widzisz, że wartość jest tworzona i sprzedawana na rynku (lub jakkolwiek inny kontekst społeczny, którego normalnie nie nazywasz tak, może być na przykład twoja organizacja); jeśli widzisz producentów i konsumentów, którzy sami organizują się wokół tworzenia wartości, i myślisz, że ten rynek (kontekst) działa poniżej swojego potencjału, wówczas ten kontekst jest całkowicie warty zorganizowania poprzez strategię platformy, która wzmacnia jego potencjał. Nazywamy to kontekstem zastosowania, mobilizacji ekosystemu. Może to być dobrze stosowane wokół migrantów i przedsiębiorców społecznych, którzy działają poniżej swojego potencjału lub potrzeb społeczności i rynków dla swoich produktów i usług.

Jako syntezę można powiedzieć, że platformy są skalowanymi umowami o współpracy opartymi na technologiach: nie da się rozróżnić pomiędzy technologią, strategią czy samą organizacją; na koniec, wszystko układa się w sposób organizowania tworzenia wartości na skalę dla konkretnego ekosystemu współdziałających ze sobą podmiotów.

Myślenie platformowe to sposób na zorganizowanie tworzenia wartości na skalę dla konkretnego ekosystemu podmiotów współdziałających. Zgodnie z tymi przemyśleniami możemy użyć słowa "platforma", aby opisać rzeczy tak różne, jak biznes na rynku

internetowym, strategia korporacyjna obejmująca i motywująca do kształtowania konkretnej misji (otwarte innowacje, rozwój IT czy HR to przypadki, nad którymi pracowaliśmy lub lokalny/regionalny CSHub z jego fizycznymi i wirtualnymi funkcjami). Myślenie platformowe może być również postrzegane jako zupełnie nowy sposób patrzenia na organizacje lub procesy (w tym zaangażowanie interesariuszy), a nawet jako sposób na innowację sposobu działania miejsca lub społeczności - tak jak w przypadku stosowania myślenia platformowego w polityce i usługach miast i gmin.

## Słownictwo projektowania platformy

Tutaj znajdziesz glosariusz z najbardziej powtarzającymi się słowami, których używamy w projektowaniu platform. Sugerujemy, abyś zapoznał się z tymi pojęciami, ponieważ będą one przydatne podczas przechodzenia przez proces krok po kroku.

**Płótno** - Płótno projektowe jest wstępnie sformatowanym arkuszem papieru, który umożliwia grupie ludzi wspólną pracę i wspólne myślenie, a także prowadzenie ustrukturyzowanych rozmów wokół szeregu kluczowych tematów, aby ostatecznie stworzyć wspólną wizję i bogatą wiedzę wyjściową. W naszych warsztatach wykorzystujemy płótna projektowe, aby pomóc członkom zespołu w stopniowym stosowaniu naszego podejścia do projektowania platformy, wspólnym spojrzeniu i wyraźnym dzieleniu się wynikami ze swoimi interesariuszami.

**Krótki projekt platformy** - Krótki projekt jest dokumentem dla potrzeb projektu graficznego opracowanego przez osobę lub zespół ("projektant" lub "zespół projektowy"). Zwięzły szkic przedstawia zakres projektu platformizacji, w tym początkowe spostrzeżenia i element pierwotnej wizji.

**Platforma (strategia)** - strategia prowadzona przez "osobę kształtującą" platformę, która chce zmobilizować i pomóc ekosystemowi w tworzeniu wartości, w celu uchwycenia części tej wartości. Strategia platformy składa się z połączenia różnych elementów: narracji, technologii, zasad, kanałów, kontekstów, usług wspomagających, protokołów i innych.

**Ekosystem** - zbiór podmiotów działających w określonym kontekście (np. sektor, przemysł, rynek, organizacja), współdziałających i wymieniających wartość, wykorzystujących zasoby, generujących wyniki. Często używamy "systemu" jako alternatywy dla ekosystemu. Należy zauważyć, że konteksty często się pokrywają, a granice ekosystemów są trudne do zdefiniowania.

**Podmiot** - podmiot indywidualny, gospodarczy i społeczny o określonych celach. Może to być: osoba, organizacja, instytucja, zespół.

**Rola** - w myśleniu platformowym, definiowanie roli to sposób łączenia kilku rodzajów podmiotów w jedną kategorię graczy, przede wszystkim według tego, w jakim stopniu mają wspólne motywacje do przyłączenia się, aktywa i zdolności (zasoby, które mogą wykorzystać) oraz jakiego rodzaju wymiany wartości poszukują. Klastrowanie podmiotów w role pomaga w zastosowaniu myślenia platformowego. Na przykład modelowanie platformy-ekosystemu opieki zdrowotnej, w celu ułatwienia rezerwacji i korzystania z porad medycznych, można modelować lekarza ogólnego (GP) lub specjalistę w ramach tej samej roli "lekarza specjalisty" lub "dostawcy usług medycznych".

**Transakcja** - transakcja to interakcja pomiędzy dwoma podmiotami. Dzieje się to w kanale lub kontekście i wiąże się z wymianą jednostek wartości pomiędzy tymi dwoma podmiotami. Transakcje odbywają się jeszcze przed wdrożeniem naszej strategii platformowej, jednak im bardziej kanał jest dobrze zaprojektowany, aby zredukować koszty koordynacji/transakcji, tym więcej tego typu transakcji będzie się działo łatwo. Dobra transakcja to transakcja elementarna, atomowa.

**Motywacja** - jednym z głównych filarów projektowania i wdrażania strategii platformy jest głębokie zrozumienie, jakie zachęty przewidujemy dla każdego podmiotu, aby przyłączył się do naszej strategii platformy. Zazwyczaj motywacja ma związek ze wszystkim, co dotyczy presji wydajnościowej, celów życiowych podmiotów lub zapewnia im większą wygodę. Im lepiej rozumiemy motywację, tym bardziej prawdopodobne jest, że przyjmą one "nowe zasady gry" wbudowane w naszą strategię platformy.

**Narracja platformowa** - to makro przekaz, który ucieleśnia "nowe zasady gry", które podmiot kształtujący platformę chce zaoferować podmiotom z branży, przemysłu, organizacji lub kontekstu rynkowego. Narracja platformy ma na celu przekonanie istniejących graczy do przyłączenia się do strategii platformy, ponieważ będzie im łatwiej produkować i wymieniać wartość, a także dlatego, że będą się uczyć i rozwijać znacznie szybciej niż nie przyłączając się do strategii platformy. Jednym ze sposobów opisanie tego jest to, co John Hagel nazywa narracją o pozytywnych możliwościach: "...wysiłek mający na celu szeroką redefinicję terminów [...] dla sektora poprzez pozytywne, galwaniczne przesłanie, które obiecuje korzyści wszystkim, którzy przyjmą nowe terminy".

**Efekty sieciowe** - Efekt sieciowy to specyficzne dla sieci mechanizmy, w których dodanie nowego użytkownika (lub producenta) sprawia, że produkt/usługa/doświadczenie staje się cenniejsze dla każdego innego użytkownika. Efekty sieci są różnego rodzaju. Jednym z przykładów może być efekt sieci generowany przez dodanie do sieci linii stacjonarnej (prawo Metcalfe).

## Podmioty wchodzące w skład ekosystemu

Opracowując strategię platformy, należy zająć się ekosystemem, zmobilizować go i wesprzeć. Aby ułatwić projektantom platform konfrontację ze złożonością Projektowania Ekosystemów, stworzyliśmy proste zasady ramowe dla podmiotów zaangażowanych w strategię platformy.

Rozróżniamy podmioty w trzech grupach:

### 1. Podmioty wpływające

#### a) Właściciele platform (lub osoby kształtujące) [PO]

jest podmiotem, który posiada wizję stojącą za realizacją rynku i zapewnia, że strategia platformy istnieje, ewoluuje i rozwija się. Może to być zespół, organizacja lub czasami zespół zespołów w różnych organizacjach w formie komitetu lub konsorcjum.

Kategoria ta odnosi się do "właścicieli" Platformy. Właściciele są ostatecznie odpowiedzialni za zapewnienie, że strategia platformy istnieje i rozwija się. Zwykle mówimy o firmach, które są właścicielami platformy, ale nic nie stoi na przeszkodzie, aby była to organizacja non-profit, fundacja lub nawet struktura spółdzielcza otwarta dla uczestników. W naszym przypadku CSHub na poziomie lokalnym/regionalnym lub międzynarodowym może być zaprojektowany jako platforma współpracy cyfrowej i zaangażowania interesariuszy.

W tym ostatnim, podobni lub partnerzy mogą być również w jakiś sposób właścicielami platformy: jako przykład, w ekosystemie Bitcoin Blockchain, podobni właściciele wspólnie posiadają infrastrukturę, która czyni platformę.

Czasami, i coraz częściej, widzimy potencjał oddzielenia właścicieli od twórców. Jeden gracz może zaprojektować strategię w celu stworzenia zrównoważonego modelu biznesowego, który niekoniecznie jest związany z posiadaniem infrastruktury strategii. Ten potencjalny podział znajduje odzwierciedlenie w kilku tendencjach w ewolucji platform, ich zarządzaniu oraz rosnącym typie graczy, którzy mogą rozwijać lub wpływać na przyszłość strategii platform.

#### PRZYKŁADY

- Airbnb (jako firma), Apple (ekosystem Apple app store), Google (np. ekosystem Android), TripAdvisor, WordPress: wszyscy są właścicielami.
- W ekosystemie Bitcoin, deweloperzy Bitcoin mogą być uważani za osoby kształtujące (w porównaniu do rzeczywistych właścicieli infrastruktury i wartości, którymi są Bitcoin Minersy i Hodlerzy).

W kontekście projektu, może to oznaczać, że kształtownikami mogą być partnerzy projektu lub szersza grupa interesariuszy, którzy będą współzałożycielami CSHub i jego platformy, a właścicielami mogą być wszyscy ci, którzy będą pracować na platformie i tworzyć wartość dla jej członków i użytkowników.

#### INTERESARIUSZE PLATFORMY [PS].

Zainteresowane strony to podmioty, które są szczególnie zainteresowane sukcesem lub niepowodzeniem platformy, kontrolowaniem efektów i wyników zewnętrznych platformy, jej regulacją lub wykonywaniem praw w zakresie zarządzania platformą.

Kategoria ta zazwyczaj obejmuje na przykład wszystkie podmioty zajmujące się regulacją i kontrolą strategii platformy na poziomie lokalnym. Może ona również obejmować przedstawicieli różnych środowisk i partnerów zaangażowanych w tworzenie wartości lub wszelkie istniejące wcześniej instytucje, które mogą pomóc w rozwoju platformy. Dodatkowo, może to obejmować podmioty, które mogą pomóc w rozpowszechnianiu strategii i jej rozwoju. Zwykle mówimy o podmiotach, które zostały dotknięte pozytywnymi lub negatywnymi skutkami zewnętrznymi platformy.

#### PRZYKŁADY

- Gmina dotknięta skutkami gentryfikacji wynikającymi z wynajmu krótkoterminowego, która chce uregulować kwestie związane z Airbnb.
- W strategii platformy, która chce na przykład pomóc ludziom "być fit", dostawca odzieży sportowej może być doskonałym PS, ponieważ może on w ogromnym stopniu rozpowszechniać i włączać do strategii nowych uczestników, na przykład poprzez wspomnianie o tej możliwości wszystkim swoim klientom. Należy pamiętać,

że potencjalni "dystrybutorzy" są zawsze wielkimi interesariuszami, o których należy wspomnieć.

- Lokalne, regionalne lub krajowe instytucje zajmujące się migrantami, polityką i rozwiązaniami dotyczącymi migrantów mogą być zainteresowane taką platformą.

## 2. Podmioty zainteresowane popytem

### PORÓWNYWALNI KONSUMENTY [PC]

Peer Consumers (PC), których możemy również nazywać użytkownikami, to podmioty zainteresowane konsumpcją, wykorzystaniem, dostępem do wartości tworzonej poprzez i na platformie.

Są to osoby fizyczne, ale mogą to być również małe/średnie przedsiębiorstwa oraz pojedynczy przedstawiciele lub zespoły w większych organizacjach. W końcu, w niektórych przypadkach mogą ewoluować w producentów równorzędnych, kiedy zdają sobie sprawę, że poza zaspokojeniem potrzeby, mogą szukać ewolucyjnych możliwości produkcji.

### PRZYKŁADY

- Podróżni w Airbnb (PC), Blogerzy w WordPress (PC), Anioły w AngelList (PC), Właściciele domów w Houzz (PC)

Branża taka jak hotelarstwo, budownictwo lub przemysł ICT może być zainteresowana CSHubs i ich migrującymi przedsiębiorcami, którzy odpowiadają zapotrzebowaniu na określone usługi i produkty, które dostarczają. Instytucja edukacyjna zapewniająca niezbędne programy kwalifikacyjne dla przedsiębiorców ze środowisk migracyjnych i ich pracowników lub przedsiębiorców społecznych i innych grup wykluczonych może być innym rodzajem PS istotnego dla platformy opartej na lokalnej/regionalnej/transnarodowej idei CSHub.

### Podmioty świadczące usługi dostawy

#### a) PRODUCENCI PORÓWNYWALNI [PP]

Producenci porównywalni (PP), których możemy również nazwać producentami, prosumentami i dostawcami, to podmioty - najczęściej osoby prywatne - zainteresowane zapewnieniem wartości po stronie podaży ekosystemu/rynku, zwykle poszukujące możliwości poprawy swojej profesjonalizmu i doskonalenia swoich możliwości w celu osiągnięcia lepszych wyników.

Zazwyczaj gracze ci wytwarzają wartość sporadycznie, a nie systematycznie. Często ten sam rówieśnik może zachowywać się zarówno jako konsument, jak i producent w różnych fazach relacji z platformą marki. Podobnie jak w przypadku podróżnika, który również wynajmuje swój dom, gdy nie ma go w domu, taki użytkownik może czasem wносить wkład w wartość, a w innym czasie go konsumować, w zależności od fazy życia, kontekstu i więcej.

Wzajemni producenci mogą być również małymi i średnimi przedsiębiorstwami lub osobami fizycznymi.

#### PRZYKŁADY

- Gospodarze w Airbnb (PP), nieprofesjonalny trener (PP) w strategii platformy dotyczącej ekosystemów fitness, kierowca Uber X (PP), który prowadzi tylko sporadycznie, swobodny programista, który próbuje opublikować swoją pierwszą aplikację na rynku Apple (PP).

#### b) PARTNERS [PA]

Partnerzy (PA) to profesjonalne podmioty - osoby fizyczne i małe i średnie przedsiębiorstwa, które w większości przypadków starają się tworzyć dodatkową wartość zawodową i współpracować z właścicielami platform na silniejszym poziomie relacji.

Zazwyczaj partnerami są profesjonalni twórcy wartości, którzy specjalizują się w produktach/usługach niszowych lub zaawansowanych/premium i w miarę upływu czasu stają się coraz lepsi. Partnerzy czasami również ułatwiają, zaspokajają i zwiększają produkcję wartości, działając jako brokerzy, moderatorzy, łączniki.

W szczególnie spolaryzowanych platformach, gdzie masz zasadniczo dwie strony (podaż i popyt), partner może być ewolucją równorzędnego producenta w bardziej profesjonalny podmiot. Ewolucja ta jest zazwyczaj dobrze przyjmowana z platformy, ponieważ partnerzy kierują większą wartością niż producenci rówieśnicy i są w stanie przyciągnąć wielu innych graczy w kierunku lepszego ogólnego doświadczenia platformy.

#### PRZYKŁADY

- Airbnb Superhosts (PA), WordPress theme developers (PA), Firmy tworzące aplikacje na Apple lub Android marketplaces (PA), Salesforce Forge developers (PA), syndykacja AngelList SuperAngels (PA), WordPress Cloud service providers (PA), ...

Zaprezentowaliśmy Ci właśnie możliwy sposób klasyfikowania podmiotów w Twoim ekosystemie. Jest wysoce prawdopodobne, że Twój ekosystem nie posiada "pełnego" obrazu: może, na przykład, nie ma żadnego innego producenta - często w ekosystemach Business to Business). Czasami trudno jest również ustalić, kto jest partnerem lub producentem równorzędnym, ale zazwyczaj nie obchodzi nas to, co się różni. Powodem wprowadzenia rozróżnienia pomiędzy producentem partnerskim i producentem typu "peer" jest podkreślenie, że - w większości przypadków - prawdziwe strategie platform mobilizują szerokie ekosystemy, angażując producentów różnych typów: niektórych bardziej strategicznych, profesjonalnych, komercyjnych (partnerów), innych bardziej nieformalnych (producentów typu "peer").

W kolejnych instrukcjach będziemy wracać do mapowania, a zwłaszcza koncentrować się na tym, jak grupować "podmioty" w "role", aby uprościć i usprawnić projekt.

## Dwa kluczowe silniki do projektowania platformy

Strategie platformowe opierają się na dwóch zasadach: stworzeniu dwóch podstawowych motorów tworzenia wartości. Jako właściciel platformy (Shaper), zaprojektowanie, zbudowanie i rozwinięcie tych dwóch silników - oraz znalezienie zrównoważonego modelu, aby to zrobić - stanowi kluczowe wyzwanie.

### Silnik transakcji

czy zestaw kanałów i kontekstów został specjalnie zaprojektowany w celu ułatwienia interakcji i wymiany między podmiotami? Transakcje - przynajmniej częściowo - odbywają się już przed wdrożeniem naszej strategii, jednak im więcej kanałów ma na celu zmniejszenie kosztów koordynacji/transakcji, tym więcej transakcji może się łatwo odbyć.

*Dlaczego jest to ważne?*

*Tworzenie i ulepszanie kanałów w celu zmniejszenia kosztów transakcji (co pozwala na większą liczbę interakcji niszowych)*

*Ułatwiając interakcje, przyspieszając je, redukując koszty interakcji pomiędzy producentami wartości i konsumentami wartości, platformy, które agregują i ułatwiają interakcję w mniejszych niszach: jeśli koszt koordynacji z konsumentem (jako producentem) jest niższy, łatwiej będzie stworzyć rozwiązanie, które dokładnie odpowiada niszowym oczekiwaniom. Kluczowe pytanie, które należy zadać: W jaki sposób moja strategia zmniejsza koszty interakcji i zwiększa możliwość interakcji w kontekście, który jestem skłonny kształtować i organizować?*

### Silnik edukacyjny

czy zestaw usług i kontekstów wsparcia, które zapewnia i utrzymuje osoba kształtująca platformę, aby uczestnicy mogli się uczyć, doskonalić i rozwijać? Czy sposób, w jaki shaper platformy pomaga podmiotom radzić sobie i dostosowywać się do złożoności epoki sieciowej?

*Dlaczego jest to ważne?*

*Stworzenie silnika do nauki, który pomoże ekosystemom zmierzyć się z VUCA.*

*W miarę jak żyjemy w świecie lotnych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych, platforma oferuje ogromną obietnicę przyspieszonego uczenia się, sposobów znajdowania nowych możliwości i doskonalenia nowych możliwości. Obietnica strategii platformy polega*

*zasadniczo na tym, że uczenie się będzie odbywać się szybciej, gdy będziemy "w środku", niż gdy będziemy "na zewnątrz". Kluczowe pytanie, które należy zadać: Jaki proces przyrostowy jest dostępny, aby podmioty mojego ekosystemu odniesienia mogły się rozwijać? Czy oferuję radykalne możliwości poprawy?*

## Etapy projektowania platformy

Praca twórcy platformy składa się z czterech fazy makro:

(Instrukcje krok po kroku zawarte w tej części Podręcznika będą się obracać głównie wokół fazy 2. i 3.)

1. Poszukiwanie - w tej fazie osoba kształtująca rozumie istniejący kontekst, a także strategiczne znaczenie i zastosowanie strategii platformy, która może wpływać na kontekst, kształtować go i wpływać na niego. Kluczowym pytaniem, które jest zadawane w tej fazie jest: "Jaki może być owocny kontekst, w którym możemy zastosować strategię platformy, biorąc pod uwagę naszą pozycję w ekosystemie, nasze atuty i specyfikę organizacji lub zespołu?"
2. Projektowanie strategii - w tej fazie platforma modeluje mapy i klastry istniejących podmiotów, rozumie ich indywidualny kontekst i bada potencjał, jaki mają do wymiany wartości między sobą. Ostatecznie, platforma shaper projektuje dwa kluczowe silniki platformy (Transactions Engine i Learning Engine) i wybiera doświadczenie platformy o wysokim potencjale - wraz z jej modelem zrównoważonego rozwoju (model biznesowy) - które mogą być przeniesione do kontekstu i iteracyjnie walidowane z ekosystemem (patrz następna faza).
3. Walidacja i prototypowanie - w tej fazie shaper przeprowadza serię wywiadów (może się to również częściowo zdarzyć w fazie projektowania i jest to zazwyczaj proces iteracyjny), aby uzyskać informacje zwrotne na temat najbardziej ryzykownych założeń w projekcie. Później shaper tworzy rzeczywiste MVP (lub po prostu przeprowadza eksperymenty, lub buduje prototypy), które skupiają się na walidacji lub unieważnieniu założeń w prawdziwym życiu;
4. Growth Hacking - po walidacji shaper stosuje taktykę, aby pomóc strategii rozwijać się w kontekście (czy to rynek, czy coś innego). Poprzez rosnącą podaż i popyt w systemie, generującą efekty sieciowe, strategia staje się bardziej istotna i wartościowa.

Proces "Krok po kroku" w podręczniku użytkownika

Krok po kroku przedstawiony tutaj proces obejmuje większość wydanych przez nas dotychczas płócien, które były szeroko stosowane i przyjęte. Niektóre płótna eksperymentalne nadal nie są częścią procesu, który proponujemy tutaj. Przed rozpoczęciem procesu wyróżnionego w tym dokumencie, sugerujemy czytelnikowi wyjaśnienie kontekstu i wzorców, które mogą działać w tym kontekście.

### 1 Mapowanie ekosystemu

Po pierwsze, korzystając z Płótna Ekosystemu będziesz zastanawiał się nad ekosystemem, który chcesz kształtować i organizować za pomocą strategii platformy.

Będziesz mapować podmioty obecne w tym ekosystemie, a następnie zrozumiesz, jakie role mogą one odegrać, grupując je, jeśli to konieczne.

## 2 Portretowanie jednostek ekosystemu

Z Portretem Podmiotu Ekosystemu stworzysz spójny obraz kontekstu podmiotów: co próbują osiągnąć, z kim i jak próbują się połączyć, jaki potencjał mogą wyrazić i jakiego rodzaju doświadczeń szukają - i dlatego powinieneś zapewnić - jako model platformy.

## 3 Analiza potencjału do tworzenia wartości giełdowej

Z Macierzy Motywacji Ekosystemu przeanalizujecie wtedy ich potencjał do wymiany przepływów wartości: innymi słowy, zmapujecie jaki rodzaj wymiany wartości podmioty już wykonują (lub próbują), i jaki dodatkowy rodzaj wartości mogą wymieniać, jeśli jest to właściwie włączone.

## 4 Wybór podstawowych relacji, na których chcesz się skupić.

Na tym etapie procesu projektowania ważne jest, aby shaper zidentyfikował punkt ciężkości: na jakich podmiotach w ekosystemie chcemy się skupić? Jakie relacje będą podstawą naszej pracy projektowej (przynajmniej w przypadku tej iteracji?).

## 5 Identyfikacja podstawowych transakcji

Z tablicą transakcyjną zobrazujesz, w jaki sposób Twój ekosystem wymienia obecnie wartość (skupiając się na podmiotach i relacjach, które zdecydowałeś się uszeregować pod względem ważności), i wyobrażasz sobie, jak Twoja strategia platformy może pomóc im w transakcjach wartości w łatwiejszy, tańszy i szybszy sposób, dostarczając i kurując kanały i konteksty, które sprawiają, że interakcje i transakcje będą bardziej prawdopodobne.

## 6 Projektowanie silnika nauczania

Z płótnem silnika nauczania, zaprojektujesz krok po kroku proces wsparcia/umożliwienia usług, które pomogą Twoim podmiotom w przyjęciu strategii platformy. Usługi te pomogą im ewoluować, wyjść z tłumu, stać się lepszymi producentami i konsumentami, a w końcu przejść radykalną ewolucję, która pozwoli im odkryć nowe możliwości i zachowania, które nie były początkowo zamierzone.

## 7 Zbieranie doświadczeń związanych z platformą

Na płótnie doświadczenia platformy, stworzysz doświadczenie, które zsyntetyzuje główną propozycję (propozycje) wartości wynikającą z fazy projektowania strategicznego i które - bardziej niż inne - uważasz za niezbędne dla swojej strategii platformy. Z tym płótnem zmontujesz elementy wyłonione z tablicy (tablic) transakcji i te wyłonione z płótna silnika nauczania. Następnie zastanowisz się nad modelem zrównoważenia tego doświadczenia, obejmując tym samym podstawowe elementy modelowania biznesowego, zastanowisz się nad tym, jakie zasoby i komponenty będziesz musiał ustawić i zarządzać, aby dostarczyć to doświadczenie i jak wydobyć z niego wartość.

## 8 Ustanowienie minimalnej opłacalności platformy

Z płótnem minimalnej opłacalności platformy, w końcu wyprowadzasz się z "budynku", aby przetestować w prawdziwym świecie, czy wszystkie założenia projektowe mają przyszłość, czy też nie. Patrząc na wyniki projektu, zwłaszcza na przygotowane przez Ciebie płótno (lub płótna) platformy, wyciągniesz najbardziej ryzykowne założenia w Twojej strategii i ustawisz eksperymenty i wskaźniki, aby je zatwierdzić za pomocą Twojego ekosystemu.

Służyć to może do rozszerzenia o każdy etap szczegółowego opracowania, zawierającego praktyczne wskazówki dotyczące kontekstu migrantów, sugestie i przykłady, kształtujące formę szablonowej podplatformy oferowanej każdemu CSHUB.

## Załącznik III

### Gamifikacja

Pole Gamifikacji jest jeszcze nowe i szybko się rozwija, dlatego też istnieje wiele definicji, czym dokładnie jest Gamifikacja. Na nasze potrzeby określimy ją jako:

*Gamifikacja to wykorzystanie elementów gry i myślenia w środowisku niezwiązanym z grą w celu zwiększenia docelowego zachowania i zaangażowania.*

Gamifikacja w strategii zaangażowania interesariuszy może stworzyć dodatkowy aspekt atrakcyjności i motywacji, ponieważ poważne problemy mogą stać się wyzwaniami i przygodą, a także rodzajem zabawy, rozrywki czy edutainment. Gryfikacja może wspierać pewne wartości, takie jak solidarność, wkład, uczestnictwo, itp.

Gamifikacja polega na używaniu:

- Elementów gry (nie pełnej gry)
- I myślenia w kategoriach gry (nie musi to obejmować techniki gry, chodzi bardziej o sposób, w jaki gry są projektowane i pomysł stojący za grami.).
- W środowisku niezwiązanym z grą (zarówno komercyjnym, jak i nienastawionym na zysk)
- Zwiększenie docelowego zachowania i zaangażowania (docelowe zachowanie jest centralnym elementem tej definicji).

Wartość dodana Gamifikacji nie jest ograniczona do firm, które działają w środowisku komercyjnym. Może być stosowana w każdej firmie, organizacji lub ekosystemie w celu zwiększenia docelowych zachowań.

Wydaje się, że projektanci gier znaleźli "świętego graala" zaangażowania, którego marketerzy szukali od dłuższego czasu. Świetne gry są w stanie urzec i zaangażować graczy na dłuższy okres czasu. Kto nie grał w takie gry jak Farmville, Angry Birds, Temple Run czy Candy Crush i trudno go było odłożyć? "Jeszcze jeden poziom" lub "jeszcze 5 minut, aż te plony będą gotowe".

Dobrze zaprojektowane gry dają graczom poczucie radości i szczęścia. Upewniają się, że gracze są zaangażowani i że chcą kontynuować to uczucie. Aby wiedzieć, czy może to być również wykorzystane w Gamifikacji, ważne jest, aby wiedzieć, jak to dokładnie działa.

Za każdym razem, gdy ktoś dostaje nagrodę, mózg tworzy substancję zwaną dopaminą. Substancja ta powoduje uczucie przyjemności, szczęścia i dobrego samopoczucia. Ilość wytworzonej dopaminy jest większa, gdy postrzegany stopień wyzwania, osiągnięć i satysfakcji jest większy.

Tak więc gry mogą sprawić, że ludzie poczuć się dobrze, oferując im wyzwania, które można pokonać, aby ostatecznie stworzyć dopaminę. Jednak duża część gier nie polega na wygrywaniu, ale na przegranej lub porażce. Przecież potrzeba trochę czasu, zanim gracz zdobędzie umiejętności, aby ukończyć poziom. Dlatego ważne jest, aby cykl "wyzwanie - satysfakcja" nie był zbyt długi. Można to zrobić przy małych wyzwaniach, bonusach lub nawet przypadkowych niespodziankach. Po oddaniu kolejnego zastrzyku dopaminy, gracz jest gotowy do wznowienia gry.

Podobnie jak w przypadku większości działań marketingowych, skuteczna gryfikacja wymaga planu: Ważne jest, aby zastanowić się nad celami biznesowymi, grupą docelową i zachowaniem docelowym. Zamiast natychmiastowego rozpoczęcia wdrażania punktów, odznak i tablic Leader, efektywna Gamifikacja jest wspierana przez dobrze zaprojektowany system Gamifikacji.

Dlatego też tworzone są Ramy Projektowania Gamifikacji. Ramy te pomagają marketerom i innym profesjonalistom krok po kroku zaprojektować system Gamifikacji, który zachęca do określonych zachowań i stymuluje zaangażowanie. Począwszy od celów biznesowych, każdy aspekt systemu Gamifikacji jest uwzględniany, aby ostatecznie zdecydować, które elementy gry powinny być zastosowane w systemie.

### Elementy gry

Tylko w tej ostatniej fazie nadszedł czas, aby przyjrzeć się elementom gry. Po przejściu przez wszystkie poprzednie kroki, powinno być bardzo jasne, które elementy gry mają być zastosowane w systemie gry. Decydując, które elementy mają być użyte, należy wybrać "od góry do dołu". Najpierw tworzony jest kontur, potem będzie on wypełniany krok po kroku.

#### A) Dynamika

Dynamika tworzy duży obraz. Nie są to zasady, które mają zastosowanie w grze, ale ukryte elementy gry lub systemu gry. W tej fazie należy odpowiedzieć na dwa pytania:

1. Jaka dynamika zostanie wykorzystana?

2. Jak będą one wykorzystywane?

- Ograniczenia - ograniczenia w wyborze, aby nadać im znaczenie.
- Wzmocnienie emocjonalne
- Narracyjne - spójne doświadczenia graficzne, tworzące poczucie przepływu i wykorzystujące idee opowieści.
- Postęp
- Relacje

#### B) Mechanika

Jeden poziom poniżej dynamiki, wybór dla mechaników jest dokonany. Są one rozwinięciem wybranej dynamiki. Dla każdego elementu dynamicznego można zastosować jedną lub więcej mechaników.

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| ● Wyzwania - cele do osiągnięcia | ● Transakcje         |
| ● Pozyskiwanie zasobów           | ● Współpraca         |
| ● Szansa                         | ● Obroty             |
| ● Nagrody                        | ● Informacje zwrotne |
| ● Konkurencja                    | ● Zwycięskie stany   |

#### C) Elementy składowe

Składniki tworzą ostatni - i najbardziej specyficzny - poziom. Są to konkretne przypadki elementów, które zostały wybrane na poprzednich poziomach. Wybierając te ostatnie, tworzy się spójne i spójne doświadczenie.

- |                  |           |
|------------------|-----------|
| ● Osiągnięcia    | ● Awatary |
| ● Płyty ołowiane | ● Poziomy |

- Odznaki
- Punkty
- Walki szefa
- Quests
- Kolekcje
- Wykres społeczny

- Walka
- Zespoły
- Treść odblokowywana
- Prezentowanie
- Towary wirtualne

Sześć kroków w Ramach Projektowania Gamifikacji to...:

1. Zdefiniuj cele biznesowe - W jaki sposób gamifikacja powinna przynieść korzyści organizacji? Jaki jest ostateczny cel biznesowy?
2. Określ zachowanie docelowe - Jakiego zachowania oczekuje się od graczy? Jakie zachowanie powinno być nagradzane?
3. Opisz zawodników - Jaka jest grupa docelowa? Kto powinien grać w ten system Gamified?
4. Opracuj pętle aktywności - upewnij się, że gracze nadal grają.
5. Nie zapomnij o zabawie - Gdzie jest zabawa w systemie Gamified?
6. Wdrożenie odpowiednich narzędzi - Jakie elementy z zestawu narzędzi do gry są niezbędne do zaprojektowania systemu?

Elementy te mogą być rozrzucone o każdy etap szczegółowego opracowania, w kontekście nagradzania użytkowników podplatform.

Wszystkie nasze dalsze działania związane z budową infrastruktury IT mogą to uwzględnić przy projektowaniu platform lub rozwiązań umożliwiających zaangażowanie interesariuszy w ekosystemy CSHub. Np. ci, którzy prowadzą działalność za pośrednictwem platform lub angażują innych interesariuszy, mogą być wynagradzani monetami, które mogą być wykorzystywane w transakcjach wewnętrznych lub nawet zewnętrznych.

Dlatego też proponujemy rozważenie dodatkowych metod i logiki (oprócz podstawowego systemu LM):

Tokenizacja - rozszerzenie platformy IT, które pozwala przekształcić prawa do aktywów o wartości ekonomicznej (punkt uzyskany w wyniku działalności hazardowej) w formę tokena cyfrowego. Takie tokeny mogą być przechowywane i zarządzane w sieci blokowej.

Wiralizacja - wprowadzenie mechanizmów rozpowszechniania treści platform w całym Internecie poprzez agregację i dystrybucję na portalach społecznościowych, witrynach strumieniowych i innych metod udostępniania treści społecznościowych.

Regeneracja - zasada "więcej niż zrównoważony", leżąca u podstaw podstawowych mechanizmów zachęcających. Rzeczywisty pozytywny wpływ społeczny powinien być brany pod uwagę i odpowiednio wyceniony poprzez platformę, wynagradzając działania i działania użytkowników.

## Załącznik IV

### 25. Studia przypadków i przykłady

#### Studia przypadków: Klaster CEDRA Split

CSHubs mogą być zaprojektowane jako samowystarczalne, zrównoważone modele biznesowe zaangażowania interesariuszy. Modele te mogą być zaprojektowane jako przedsiębiorstwa społeczne w wielu różnych formach organizacyjnych. Jedną z form, która jest szczególnie interesująca dla CSHub, jest model klastra społecznego.

Klaster społeczny można zdefiniować jako międzysektorową strukturę biznesową oraz innowacyjny sposób tworzenia i wdrażania innowacji społecznych, ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów społecznych i gospodarczych istotnych dla społeczeństwa. Klastry w swojej podstawowej postaci obejmują przedsiębiorstwa, sektor publiczny i środowisko akademickie (B+R+I z sektorem edukacji). Klastry czteroosobowe obejmują społeczeństwo obywatelskie i kapitał społeczny, a klastry czteroosobowe obejmują kapitał naturalny i zainteresowane strony, które się nim zajmują.

Cluster for Eco-Social Innovation and Development CEDRA Split jest pilotażowym modelem klastra pięciostopniowego, który może być wykorzystywany jako studium przypadku tworzenia CSHub obejmujące wszystkie istotne zainteresowane strony dla kapitalizacji przedsiębiorczości społecznej i migracyjnej na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym w sposób synergiczny.

Klastry łączą interesy różnych interesariuszy w synergiczną całość, wykorzystując modele zaangażowania interesariuszy przedstawione w poprzednich sekcjach, ale przekształcając je w atrakcyjny i wzajemnie stymulujący model biznesowy. Wszyscy interesariusze widzą swoje wyraźne zainteresowanie biznesowe uczestnictwem w klastrze, albo jako jego kształtownik, właściciel, członek lub klient.

CEDRA Split posiada wiele funkcji, które mogą być powielane w projekcie CSHub, takich jak inkubator i akcelerator do współpracy, programy szkoleniowe, usługi rozwoju projektu, usługi marketingowe i PR, sieci kontaktów biznesowych, itp. Dlatego też model ten może być przedstawiony bardziej szczegółowo wszystkim zainteresowanym stronom jako inspiracja lub piwnica do dalszej burzy mózgów i współtworzenia.

CEDRA Split stosuje wiele innowacyjnych metodologii zaangażowania interesariuszy. Mapowanie interesariuszy może obejmować kilka nowatorskich podejść, takich jak

- Odwzorowanie "silosów" => "nietypowych pośredników" np. dzieci mogą rozpowszechniać wiedzę i rozwiązania w lokalnej społeczności.
- Niszczycielskie/radykalne myślenie innowacyjne => problemy stają się zasobami => najbardziej narażone grupy i najtrudniejsze wyzwania jako przyciągacze uwagi, ciekawości i kreatywności.
- Szanse rozwoju społecznego, modele rozwoju freemium i platformy
- "Osobiste sterowniki" - wartości, wizje, misje, pasje, zainteresowania... => samorealizacja
- Zasady Andragogii i dobrego zarządzania (natychmiastowa adekwatność i możliwość zastosowania, współprojektowanie, współzarządzanie, współwłasność)
- "Wpływ/modelowanie biznesowe" - długookresowe "spoiwo".

- Metapreneurship.

Metapreneurship jako modele zaangażowania interesariuszy jest modelem opartym na następujących zasadach:

- Nadawanie wartości za darmo, kapitalizowanie później, ale znacznie wyższej wartości
- Wspólna wizja, spotkania globalne, dyskusje.
- Podłączanie rozproszonych elementów
- Budowanie potencjału i wydzielenie projektów
- Pipelinowanie projektów i grupowanie tematyczne
- Eko-społeczna wentylacja

## One-Stop Shops. Centrum przedsiębiorczości w Barcelonie Activa Entrepreneurship Centre

Ten przykład z Barcelony pokazuje, jak ważne jest udzielanie wsparcia przedsiębiorcom, które w dłuższej perspektywie czasowej wzmacnia lokalną gospodarkę oraz pobudza MŚP i nowo powstające przedsiębiorstwa. Barcelona Activa Entrepreneurship Centre (agencja rozwoju gospodarczego Rady Miasta Barcelony) została założona w 2004 roku. Centrum przedsiębiorczości świadczy zarówno usługi online, jak i na miejscu, które wspierają przedsiębiorców na każdym etapie, od rozwijania pomysłów biznesowych do tworzenia firmy. W zależności od sektora, przedsiębiorcy pochodzący z Centrum zapewniali specjalistyczne szkolenia, warsztaty i edukację, które odpowiadają ich potrzebom. Centrum oferuje również indywidualny coaching, możliwości mentoringu, bezpłatny dostęp do przestrzeni preinkubacyjnych, ułatwienia i doradztwo w zakresie dostępu do konwencjonalnych i niekonwencjonalnych źródeł finansowania oraz pomoc w przejściu od tworzenia biznesu do ekspansji biznesowej. W 2011 roku Barcelona Activa zdobyła nagrodę Komisji Europejskiej European Enterprise Promotion Award - inicjatywę nagradzającą sukces programów zainicjowanych przez organy publiczne lub partnerstwa publiczno-prywatne w promowaniu przedsiębiorczości na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. W ramach tego projektu ponad 134 000 osób otrzymało szkolenia i pomoc w formie warsztatów, a ponad 222 000 osób uczestniczyło w corocznych wydarzeniach. W latach 2004-2011 pomógł on stworzyć 6 214 nowych przedsiębiorstw i 11 800 nowych miejsc pracy.

Źródła: Komisja Europejska, "European Enterprise Awards-2011 Winners", "accessed 4 sierpnia 2014 r., [http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004_en.htm); Barcelona Entrepreneurship Centre-Barcelona Activa, "All about Barcelona Activa", "accessed 4 sierpnia 2014 r., [www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprenedora/index.jsp](http://www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprenedora/index.jsp).

## Wspieranie przedsiębiorczości na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania w Dortmundzie

Kolejny przykład z Dortmundu pokazuje, jak władze lokalne planowały poprawić status ekonomiczny swoich obywateli i zachęcić imigrantów do zakładania własnych przedsiębiorstw, aby uniezależnić się gospodarczo od pomocy społecznej. Władze miejskie Dortmundu w Niemczech realizują program NordHand od 2006 r., którego celem jest wspieranie przedsiębiorczości w regionie Nordstadt. Obszar Nordstat w Dortmundzie jest częścią miasta, które boryka się z najtrudniejszymi warunkami społeczno-gospodarczymi o najwyższej stopie bezrobocia (25 %) i najniższej sile nabywczej. Nordstat jest również częścią miasta, w którym mieszka siedemdziesiąt procent imigrantów z Dortmundu. Promowanie przedsiębiorczości jest postrzegane jako strategia stymulowania działalności gospodarczej i zatrudnienia w regionie, co zmniejsza koszty opieki społecznej. NordHand koncentruje się na wspieraniu finansowym mieszkańców Nordstadt w zakładaniu i rozwijaniu małych przedsiębiorstw. W tym celu władze miasta, we współpracy z GLS Bank Bochum i Deutsche Mikrofinanz Institut, utworzyły unię kredytową oferującą mikrofinansowanie lokalnym przedsiębiorstwom. Unii Europejskiej i niemieckiemu rządowi federalnemu udostępniono również środki finansowe z Unii Kredytowej. W ciągu siedmiu lat działalności NordHand udzielił 47 pożyczek o łącznej wartości ponad 400 000 euro, które przyczyniły się do stworzenia lub zachowania ponad 300 miejsc pracy. Doradztwo biznesowe jest również zapewnione przez program, a nowe usługi mają zostać wprowadzone.

Źródło Eurocities, Cities Supporting Inclusive Entrepreneurship (Bruksela: Eurocities, 2013).

## Open Innovation Challenge

Ten przykład odnosi się do projektu TASKFORCOME jako przykład projektu współtworzenia, który został pomyślnie wdrożony. Otwarte Laboratorium Innowacji na Dworcu Centralnym w Wiedniu to przestrzeń dla pracodawców, wewnętrznych i zewnętrznych innowatorów i menedżerów do współtworzenia i realizacji pomysłów. Austriackie Koleje Federalne ÖBB zorganizowały Online Open Innovation Challenge, aby zebrać pomysły na odpowiednie tematy. Wszyscy interesariusze (użytkownicy, klienci, pracownicy i dostawcy) zostali zaproszeni do zgłaszania pomysłów i udziału w tym internetowym procesie poszukiwania pomysłów. Na koniec 179 osób zgłosiło swoje pomysły, które zostały przeanalizowane i ocenione pod kątem wartości dla klienta, wykonalności i stopnia innowacyjności. Pomysły zostały wygenerowane, zebrane i przekazane do Otwartego Laboratorium Innowacji w celu dalszego rozwoju, prototypowania i testowania. Uczestnicy Otwartego Laboratorium Innowacji są zrównoważeni pomiędzy ekspertami wewnętrznymi i zewnętrznymi, pracownikami, kierownikami i użytkownikami. Jury wybrało trzy zwycięskie pomysły. Jeden z nich, elektroniczne urządzenie informacyjne dla pociągów, znajduje się obecnie w fazie pilotażowej.

Źródło Raport na temat najlepszych praktyk w zakresie współprojektowania, projekt CO-CREATION

## Odgrywanie ról na wyzwaniach dla ME

Celem tego ćwiczenia jest analiza sytuacji danego rodzinnego przedsiębiorstwa imigracyjnego i próba znalezienia rozwiązania dla wyzwań stojących przed nim w tym konkretnym przypadku, aby umożliwić jego trwałość.

Notatka nauczyciela:

Podziel uczniów na dwie lub trzyosobowe grupy i przygotuj dla każdej z nich jedno z poniższych studiów przypadku. Następnie przeczytaj lub podaj instrukcje. Odpowiedz na wszystkie pytania studentów zanim rozpoczną pracę nad studiami przypadku.

Możliwe jest również wykonanie indywidualnego ćwiczenia poprzez przekazanie każdemu studentowi jednego studium przypadku. W tym przypadku interesujące może być zobaczenie różnych rozwiązań dla tych samych przypadków.

Wymagany czas:

- 15 min na przeczytanie studium przypadku
- 15 min na zapoznanie się z instrukcją + pytania do nauczyciela
- 45 min na przygotowanie
- 5-10 min. na prezentację wyników
- 30 minut na dyskusję
- 5 min. streszczenie ćwiczenia
- ogółem: minimum 2 godz.

Instrukcje:

Spróbuj stworzyć plan rozwoju dla przedsiębiorcy opisany w twoim studium przypadku z wykorzystaniem opisanego powyżej zrównoważonego modelu biznesowego rodziny. Aby osiągnąć ten cel, spróbuj go zidentyfikować:

- zasoby i ograniczenia z punktu widzenia rodziny i przedsiębiorstwa, którego to dotyczy;
- procesy zachodzące na poziomie rodziny i przedsiębiorstwa w czasach stabilności (sytuacja początkowa przedsiębiorstwa), jak również w czasach możliwych zmian opisanych w studiach przypadku;
- możliwe osiągnięcia firmy rodzinnej, mierzone zarówno jako obiektywny, jak i subiektywny sukces.

### Studia przypadków: rodzinna firma imigrantów

#### Studium przypadku 1 - zintegrowany biznes rynkowy

Paulinho, 43 lata (kraj pochodzenia: Brazylia)

Doświadczenia związane z migracją

Paulinho urodził się w Araucarii, w południowej Brazylii. Po ukończeniu szkoły średniej rozpoczął studia uniwersyteckie i otrzymał stypendium na studia w Hiszpanii. Podczas studiów w Europie poznał dziewczynę z Kolumbii i postanowił pozostać w Europie. Nie udało mu się ukończyć studiów magisterskich, ale jeden z jego brazylijskich kolegów z

uniwersytetu załatwił mu letnią pracę w Wielkiej Brytanii. Postanowił zostać na stałe, początkowo jako sklepikarz, a następnie jako kelner w restauracji. Następnie ożenił się z brytyjską dziewczyną. Mają dwoje dzieci. Dzięki małżeństwu z obywatelami brytyjskimi mógł zalegalizować swój pobyt w Wielkiej Brytanii i uzyskać pożyczkę na założenie własnej firmy.

#### Obecny model przedsiębiorczości

Obecnie Paulinho prowadzi udane przedsięwzięcie - szkołę capoeira (tradycyjny taniec brazylijski - mieszanka sztuk walki i tańca ludowego) w Liverpoolu. Większość jego klientów to młodzi Brytyjczycy i studenci zagraniczni mieszkający w Liverpoolu. Kieruje szkołą, szkoli bardziej doświadczonych uczniów i utrzymuje kontakty z innymi stowarzyszeniami capoeira w Europie. Zatrudnia 2 trenerów - zarówno z Brazylii, jak i tymczasowych, wysoko wykwalifikowanych trenerów (Mestres i Grão-mestres) na krótkie pobyty, które obejmują pokazy i kursy specjalistyczne. Jego uczniowie biorą udział w konkursach Capoeira w Brazylii, ale także w innych ośrodkach diaspory brazylijskiej.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją Paulinho jest przedsiębiorcą diaspory, ponieważ korzysta z zasobów diaspory (krótkoterminowa mobilność trenerów brazylijskich, współpraca z innymi szkołami capoeira zlokalizowanymi w różnych ośrodkach diaspory brazylijskiej).

#### Zaangażowanie członków rodzin

Założenie biznesu było możliwe dzięki pożyczce uzyskanej przez żonę Paulinho. Jest jego głównym partnerem biznesowym: jest zatrudniona w firmie, zajmując się sprawami finansowymi (stanowisko pracy, które łączy w sobie rolę sekretarki i księgowej). Ponadto, obaj jego synowie: Alex (14) i Maurício (17) uczą capoeiry w szkole. Starszy syn pomaga czasami matce w kwestiach organizacyjnych, ale nie jest zainteresowany pozostaniem w rodzinnym biznesie. Z drugiej strony, młodszy jest bardziej zainteresowany capoeirą i może być ewentualnym następcą w rodzinnym biznesie.

#### Zrównoważony rozwój firmy rodzinnej: wyzwania i szanse

Według typologii Curci i Mackoy (2010), firma Paulinho należy do firm zintegrowanych rynkowo, ponieważ oferuje usługi etniczne dla klientów nieetnicznych. Poleganie na klienteli nieetnicznej znacznie poszerza możliwości rozwoju biznesu. Mimo że szkoła capoeira jest dochodowym biznesem dla rodziny Paulinho, boryka się ona z kilkoma problemami, które zagrażają jej trwałości w dłuższej perspektywie czasowej. Najważniejszym z nich jest duża zmienność liczby uczniów - ponieważ większość klientów to studenci akademicki, zazwyczaj uczestniczą oni w szkoleniach trwających maksymalnie 2-3 lata. Po ukończeniu studiów zazwyczaj przenoszą się i opuszczają szkołę. Biznes musi być rozwijany w dwóch kierunkach: po pierwsze, mając na celu rekrutację dzieci, które mogłyby pozostać na torze szkoleniowym przez dłuższy okres czasu. Drugim celem, jeśli chodzi o potencjalnych klientów, są pracujący dorośli. W obu przypadkach Paulinho brakuje pomysłów i kapitału społecznego, aby przyciągnąć takie osoby. Ponadto, Paulinho potrzebuje dalszych inwestycji w biznes - obecne wynajmowane lokale są zbyt małe, bardzo wymagają remontu i znajdują się na peryferiach. Przeniesienie się do większej powierzchni biurowej w lepszej okolicy umożliwiłoby przyciągnięcie większej liczby klientów, ale wiąże się z wyższymi kosztami. Paulinho jak dotąd obawia się podejmowania większego ryzyka, ale obecny model biznesowy nie jest zrównoważony w dłuższej perspektywie czasowej.

## Studium przypadku 2

Rajesh, 34 lata (kraj pochodzenia: Indie)

## Doświadczenia związane z migracją

Rajesh urodził się w New Delhi w rodzinie wyższej klasy średniej. Po zdobyciu wykształcenia w prywatnym college'u w Indiach, postanowił kontynuować studia wyższe w USA. Ukończył program informatyczny w Caltech i postanowił zostać. Początkowo pracował w kilku firmach ICT w Dolinie Krzemowej, następnie przeniósł się do San Francisco, kiedy poznał swojego obecnego partnera (Paulo jest artystą specjalizującym się w fotografii artystycznej). Wspólnie postanowili założyć nowy biznes: Paulo wniósł kapitał finansowy, a Rajesh swoje doświadczenie techniczne i know-how. Choć rodzice nie akceptują jego zaangażowania w działalność Paulo, to jednak pozostaje do nich bardzo przywiązany i odwiedza matkę 6-7 razy w roku. Ponadto utrzymuje kontakt z Indiami, ponieważ oddział jego firmy znajduje się w Bangalore i musi nadzorować działalność swojego zespołu.

## Obecny model przedsiębiorczości

Obecnie Rajesh prowadzi małą firmę ITC specjalizującą się w dostarczaniu rozwiązań i programów teleinformatycznych dla galerii sztuki. Choć niewielka pod względem liczby pracowników (oprócz Rajesha, który jest zarówno dyrektorem zarządzającym, jak i głównym specjalistą IT, w centrali firmy w San Francisco jest jeszcze jeden specjalista IT i sekretarz), zakres działalności firmy jest globalny: firma ma klientów w Europie Zachodniej, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, Australii, Rosji i Japonii. Główną przewagą konkurencyjną jest niezawodność, elastyczność firmy i szybka reakcja na potrzeby klientów (w tym sektorze niemal każdy klient ma inne oczekiwania, ponadto rynek sztuki nowoczesnej jest wysoce zmienny pod względem trendów i wymagań). Rajesh jest w stanie odnieść sukces głównie dzięki połączeniu z krajem pochodzenia: większość pracy zlecił Bangalore, zatrudniając grupę 12 indyjskich pracowników IT. Jego przewagą konkurencyjną jest znajomość umiejętności miękkich - większość artystów nie jest w stanie komunikować się w języku technicznym: w takiej sytuacji Rajesh stanowi pomost pomiędzy typowymi "komputerowymi nerdami" a współczesnymi artystami.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją Rajesh jest transnarodowym przedsiębiorcą imigracyjnym, ponieważ jest w stanie prowadzić swoją działalność ponad granicami międzynarodowymi: zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w swoim kraju (jego firma ma dwa oddziały - jeden w San Francisco, a drugi w Bangalore), ale także w różnych lokalizacjach międzynarodowych.

## Zaangażowanie członków rodziny

Rola Paulo, partnera Rajesha, była absolutnie kluczowa dla fundamentów przedsiębiorstwa. Choć Rajesh był odnoszącym sukcesy specjalistą w dziedzinie ICT, nie miał wystarczająco dużo kapitału, aby założyć nowy biznes, a ze względu na nietradycyjny styl życia jego konserwatywnej rodziny w Nowym Dehli nie był zainteresowany sponsorowaniem takiego biznesu. Paulo nie tylko zapewnił kapitał finansowy, ale także ważne sieci społecznościowe - pierwszymi klientami przedsiębiorstwa byli właściwie jego przyjaciele i partnerzy biznesowi. Jednak Paulo jest artystą odnoszącym ogromne sukcesy - także w sensie materialnym - i nie jest zainteresowany dalszym zaangażowaniem się w działalność firmy. Oczekuje jednak, że będzie miał udział w zyskach, które Rajesh osiąga ze swoją działalnością i uważa się za współwłaściciela przedsiębiorstwa (choć kwestia ta nie została formalnie napisana).

## Zrównoważony rozwój firmy rodzinnej: wyzwania i szanse

Według typologii Curciego i Mackoya (2010), Rajesh prowadzi wysoce zintegrowany biznes: jego usługi nie są związane z jego pochodzeniem etnicznym i obsługuje klientów nieetnicznych. Dlatego przynajmniej w zasadzie perspektywy rozwoju takiej firmy są

wysokie. Głównym wyzwaniem dla modelu biznesowego Rajesha są skomplikowane relacje z partnerem. Paulo, oprócz tego, że jest artystą odnoszącym sukcesy, jest 15 lat starszy niż Rajesh i chce bardziej skupić się na swoich prywatnych relacjach. Rok temu adoptowali chłopca i myślą o małżeństwie. Paulo uważa, że Rajesh powinien bardziej skupić się na życiu rodzinnym i mniej pracować, zwłaszcza, że przy działalności artystycznej Paulo ich sytuacja ekonomiczna jest bardzo komfortowa. Z drugiej strony, Rajesh jest bardzo podekscytowany swoją firmą, która rozwija się bardzo szybko. Chce też być finansowo niezależny od Paulo. Planuje spłacić pożyczkę partnerowi, ale martwi się o osobisty wpływ takiej decyzji na ich związek.

### **Studium przypadku 3**

Selena, 65 lat (kraj pochodzenia: Polska)

Doświadczenia związane z migracją

Selena urodziła się w małej wiosce w północno-wschodniej Polsce, w tradycyjnej rodzinie tatarskiej. Tatarzy to grupa etniczna pochodzenia turecko-mongolskiego, która osiedliła się w Europie Wschodniej od XIV wieku. Grupa ta, choć w dużym stopniu zintegrowana ze społeczeństwem polskim, zachowała swoje dziedzictwo kulturowe, w tym tradycję islamską. Selena, po ukończeniu studiów historycznych na Uniwersytecie Warszawskim, postanowiła wrócić do swojej rodzinnej wioski. Wraz z mężem prowadzi gospodarstwo agroturystyczne.

Obecny model przedsiębiorczości

Selena i jej mąż prowadzą gospodarstwo agroturystyczne, w tym małą restaurację "Bed and Breakfast", tradycyjną tatarską restaurację i imprezy dla turystów (wizyty w meczecie tatarskim, przejażdżki wozami i przejażdżki konne). Wraz ze wzrostem mody w Polsce na bardziej tradycyjną, bliską naturze turystykę, ich firma przynosi rozsądny zysk.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją Selena jest przedsiębiorcą mniejszościowym, gdyż główną pozycją rynkową jej przedsiębiorstwa jest tatarskie dziedzictwo kulturowe, w tym muzyka, zwyczaje i - co najważniejsze - tatarska żywność.

Zaangażowanie członków rodziny

Selena prowadzi firmę razem z mężem. Podczas gdy ona zajmuje się sprzątaniami (sprzątanie pokoi dla gości) i gotowaniem, jej mąż jest odpowiedzialny za naprawy w gospodarstwie domowym i zarządza rezerwacjami. Prowadzi również powóz podczas organizowanych wycieczek dla turystów. Selena i jej mąż korzystają z tradycyjnego domu rodzinnego, odziedziczonego po rodzicach. Ponieważ na początku istnienia przedsiębiorstwa mieli bardzo mały kapitał, większość napraw potrzebnych do przyjęcia gości wykonywali sami.

Zrównoważony rozwój firmy rodzinnej: wyzwania i szanse

Według typologii Curci i Mackoya (2010), firma Selena należy do firm zintegrowanych rynkowo, ponieważ oferuje usługi etniczne dla klientów nieetnicznych. Jednak zakres takiej działalności jest raczej ograniczony, gdyż dom, który posiada, jest gospodarzem na maksymalnie 30 osób. Co więcej, wieś, w której działają, jest słabo skomunikowana z głównymi obszarami miejskimi, dlatego wielu turystów zniechęca do odwiedzenia swojego gospodarstwa. Jednak największą przeszkodą w ich dalszej działalności jest wiek: Selena ma 65 lat, a jej mąż 72 lata. Trudno jest im kontynuować tak intensywną pracę. W regionie bardzo trudno jest znaleźć odpowiedniego pracownika, co więcej, ze względu na

ograniczoną rentowność ich działalności gospodarczej, ich zarobki nie są konkurencyjne. Selena i jej mąż nie mają dzieci i muszą myśleć albo o zamknięciu przedsiębiorstwa, albo o znalezieniu zewnętrznego następcy. Idealnym kandydatem byłaby Weronika, najlepsza przyjaciółka Seleny. Jest też pochodzenia tatarskiego i jest znacznie młodsza od pary (45 lat). Pomaga już w gospodarstwie na podstawie nieformalnej, krótkoterminowej umowy i okazała się niezwykle oddana i niezawodna. Selena chciałaby zaproponować Weronice partnerstwo w przedsiębiorstwie, ale mąż Seleny nie jest gotowy na taką decyzję.

#### **Studium przypadku 4**

Natasza, 39 lat (kraj pochodzenia: Białoruś)

Doświadczenia związane z migracją

Natasza urodziła się w Hatejino, małej wiosce niedaleko Mińska na Białorusi. Po ukończeniu kształcenia zawodowego rozpoczęła pracę w fabryce włókienniczej w Mińsku. Następnie jej kolega z liceum zaproponował jej pracę opiekunki i sprzątaczk w domu starszej włoskiej obywatelki w Bolonii. Chociaż była to praca bardzo trudna, a także praca w świetle księżyca, Natasza uznała tę pracę za bardzo opłacalną. Przez kilka lat pracowała jako opiekunka i sprzątaczk: najpierw we Włoszech, potem przeniosła się do Niemiec. Zaprzyjaźniła się z jednym z klientów. Ponieważ ten stary pan nie miał rodziny, zostawił jej cały swój majątek po śmierci. Z tym kapitałem założyła swoją firmę w Berlinie. Natasza jest samotna i ma jedną córkę (19 lat), która pomaga jej w przedsiębiorstwie.

Obecny model biznesowy

Natasha prowadzi obecnie małą firmę (około 10 pracowników) specjalizującą się w usługach sprzątania i pielęgnacji w gospodarstwach domowych osób starszych w Berlinie, w Niemczech. Zatrudnia głównie kobiety imigrantki, nie tylko z Białorusi, ale przede wszystkim z krajów Europy Środkowo-Wschodniej: Polska, Rumunia, Ukraina i Słowacja.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją Natasza prowadzi firmę imigracyjną.

Zaangażowanie członków rodziny

Rola rodziny jest bardzo ważna: Natasza prowadzi przedsiębiorstwo, nadzoruje pracę opiekunów i czasami zapewnia czasowe zastępstwo dla pracowników (kiedy wracają do domu na wakacje lub opuszczają pracę). Jej córka odpowiada za kontakty z klientami, rekrutację personelu i sprawy finansowe. Ponieważ firma działa z bardzo niską marżą zysku, Natasza nie jest w stanie zatrudnić dodatkowego personelu administracyjnego, a jej córka nie otrzymuje wynagrodzenia za swoją pracę.

Zrównoważony rozwój firmy rodzinnej: wyzwania i szanse

Firma Natasha jest uważana za wysoce zintegrowany biznes, ponieważ oferuje usługi nieetniczne dla klientów ogólnych (nieetnicznych). Mimo to, firma boryka się z poważnymi problemami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Ze względu na charakter działalności, firma świadczy usługi dla gospodarstw domowych za pośrednictwem osób prowadzących działalność na własny rachunek (opiekunów, którzy są de facto pracownikami, ale nie są zatrudnieni na podstawie formalnej umowy ze względu na kwestie podatkowe). Oznacza to, że przedsiębiorstwo stoi w obliczu konkurencji ze strony nieformalnych/nielegalnych opiekunów i dużych przedsiębiorstw, które oferują umowy o pracę. Dlatego też Natasza musi radzić sobie z bardzo dużą zmiennością personelu, z którym współpracuje. Aby utrzymać klientów i reputację firmy, musi czasami zastępować swoich pracowników, dopóki nie

znajdzie zastępstwa. To sprawia, że jej praca jest niezwykle męcząca i stresująca. Co więcej, jej córka chce studiować na uniwersytecie i odejść z pracy, a nie jest zainteresowana przejęciem przedsiębiorstwa w przyszłości.

## **Studium przypadku 5**

Mamed (38 lat, kraj pochodzenia: Czeczenia)

Doświadczenia związane z migracją

Mamed urodził się w Republice Czeczenii, która jest obecnie częścią Federacji Rosyjskiej. Uciekł z ojczyzny podczas pierwszej wojny czeczeńskiej (1994-1996). Otrzymali status pobytu tolerowanego w Polsce, a następnie przenieśli się do Bielefeld w Niemczech, gdzie mieszkali kuzyni jego ojca. Po ukończeniu szkoły zawodowej w Niemczech, Mamed rozpoczął pracę jako taksówkarz, prowadząc taksówkę swojego wuja Alego.

Obecny model biznesowy

Mamed prowadzi obecnie mały warsztat samochodowy w okręgu etnicznym w Dusseldorfie w Niemczech. Sklep znajduje się w dzielnicy imigrantów zdominowanej przez Afganistów, Czeczenów, Arabów i Turków. Zarządza firmą i naprawia samochody, w tym drugim zobowiązaniu pomogło mu dwóch młodszych braci. Ich rodzic jest odpowiedzialny za prowadzenie ksiąg rachunkowych. Zgodnie z powyższą klasyfikacją, Mamed jest przedsiębiorcą uchodźcy.

Zaangażowanie członków rodziny

Założenie sklepu nie byłoby możliwe bez pomocy finansowej kuzynów ojca Mameda. Cała rodzina była silnie wspierana przez krewnych, którzy osiedlili się w Niemczech przed konfliktem domowym w Czeczenii. Początkowo mieszkali razem w tym samym mieszkaniu, pomimo niedogodności spowodowanych taką wizytą (Mamed ma 2 braci i 3 siostry, więc wraz z rodzicami rodzina składa się z 8 osób). Lokal sklepu został wynajęty po preferencyjnej cenie od innego uchodźcy czeczeńskiego, a większość pierwotnych klientów to również byli uchodźcy. Mamed nie musiał spłacać pożyczki, ale w zamian kuzyni mają 20% udziałów w przychodach firmy.

Zrównoważony rozwój rodzinnego biznesu: wyzwania i szanse

Według typologii Curci i Mackoy (2010), firma Mamed należy do firm zintegrowanych produktowo, ponieważ oferuje usługi dla klientów z różnych grup etnicznych. Ta specyficzna nisza rynkowa była początkowo idealna, ponieważ Mamed i jego rodzina mogli polegać na innych członkach społeczności uchodźców czeczeńskich w Dusseldorfie. Istnieją jednak poważne ograniczenia takiego podejścia. Ponieważ na początku założenia firmy pomagała mu rozbudowana rodzina, ale także jego współ-etniczni sąsiedzi, tego samego oczekuje się teraz od niego. Często nie płaci się mu za naprawy wykonane w jego warsztacie, ponieważ czeczeńscy koledzy wyjaśniają, że "miał trudny okres". Mamed ma jednak wrażenie, że "trudne okresy" zdarzają się zbyt często i po prostu czuje się wykorzystany przez swoich współwinnych. Chciałby przenieść swój sklep do bardziej dochodowej lokalizacji i służyć bogatszym klientom, ale brakuje mu środków na nową inwestycję. Ponadto obawia się reakcji lokalnej społeczności.

## **Studium przypadku 6**

Muhammad (36 lat, kraj pochodzenia: Morrocco)

#### Doświadczenia związane z migracją

Muhammad urodził się w biednej rodzinie w Marakeszu, Morroco. Kiedy miał 12 lat, stracił rodziców w wypadku samochodowym. Na szczęście wujek mieszkający w Brukseli zaprosił go do Belgii i zaopiekował się chłopcem. Mohammed ukończył tam szkołę średnią, a dzięki wsparciu finansowemu wujka poszedł do szkoły zawodowej specjalizującej się w gotowaniu. Po ukończeniu nauki wujek pomógł mu finansowo otworzyć małą restaurację w Kuregem, zdominowanej przez Arabów dzielnicy Brukseli.

#### Obecny model przedsiębiorczości

Muhammad prowadzi bardzo małą etniczną restaurację i kawiarnię, specjalizującą się w kuchni morrokańskiej. Można tu zjeść tradycyjne dania tanginowe, napić się miętowej herbaty, zapalić fajkę Sishy i zjeść słodką baklawę na deser. Ponieważ większość mieszkańców dzielnicy to także Morrokańczycy, jego podstawową klientelą są jego koetnicy. Jest szefem kuchni restauracji i ma innego pomocnika kuchennego, a jest tam dwóch kelnerów. Mohammad wujek Amir (70 lat) jest jego głównym partnerem biznesowym, współwłaścicielem restauracji i jest odpowiedzialny za sprawy finansowe (głównie księgowość).

#### Zaangażowanie członków rodziny

Firma Muhammad jest tradycyjną małą rodzinną firmą. Kapitał początkowy potrzebny na rozpoczęcie działalności zapewnił jego wujek Amir, który teraz jest współwłaścicielem restauracji i zajmuje się księgowością. Dodatkowo, 2 kuzynów Muhammada pracuje jako kelnerzy, pomocnik kuchenny jest również imigrantem z Morroko, ale nie jest związany z rodziną. Ponadto, główne składniki (jagnięcina spotkać, warzywa, itp.) są dostarczane przez halal shop, należący do brata Amir, Hamid.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją, Muhammad jest przedsiębiorcą etnicznym, ponieważ jego firma jest prowadzona w dzielnicy etnicznej, opiera się głównie na pracy i współpracy członków rodziny i innych członków grupy etnicznej, oferuje typowe towary etniczne (żywność) i służy swoim współ-etnicznym klientom.

#### Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego: wyzwania i szanse

Według klasyfikacji Curci i Mackoy'ego (2010), Muhammad prowadzi wysoce podzieloną działalność gospodarczą, ponieważ oferuje towary i usługi dostosowane do specyfiki etnicznej, głównie dla klientów z grup etnicznych. Zaufanie do klientów etnicznych jest zazwyczaj dobre w początkowej fazie rozwoju firmy ze względu na niskie bariery wejścia, solidarność etniczną i zależność od sieci etnicznych (np. Hamid - wujek, który dostarcza halal food do restauracji, zaoferował mu kredyt kupiecki). Jednak na obecnym etapie rozwoju zależność od enklawy etnicznej osiągnęła swoje granice. Muhammad chce przenieść restaurację do innej - bardziej wieloetnicznej lokalizacji, mając nadzieję na pozyskanie większej liczby klientów. Oczywiście największą przeszkodą jest oczywiście wujek Amir. Cieszy się, że restauracja znajduje się w tym samym budynku, w którym ma mieszkanie. Muhammad faktycznie nie wykorzystuje pełnego potencjału lokalu, ponieważ 50% stołów jest "zawsze zajętych", zajmowanych przez starych przyjaciół Amira, którzy są teraz na emeryturze i mają dużo wolnego czasu. Po prostu piją miętową herbatę i siedzą godzinami, więc wielu potencjalnych gości zniechęca się do czekania na darmowy stolik. Jednak zakończenie partnerstwa nie jest łatwe nawet ze względów finansowych (Muhammad był w stanie zgromadzić niektóre fundusze), ale z powodów emocjonalnych. Amir traktował

Mahometa jak własnego syna i nie ma własnych dzieci, więc trudno byłoby zostawić wujka i otworzyć nowy biznes gdzie indziej.

Źródło: Projekt FAME

### **Studium przypadku: Lokalne centrum kultury: Przedsiębiorczość imigrancka, etniczna i mniejszościowa - pakiet nauczyciel**

Lokalne Centrum Kultury jest miejsce spotkań rozmaitych grup należących do lokalnej społeczności. Ćwiczenie ma na celu uświadomienie różnic i zależności współistniejących w przedsiębiorczości imigranckiej, etnicznej i mniejszościowej.

#### **Tło:**

Rada dzielnicy średniej większości miasta ogłosiła konkurs na wynajęcie za darmo lokalu w Centrum Kultury. Pierwszeństwo wynajmu ma należeć do instytucji związanej z przedsiębiorczością imigrancką, etniczną i mniejszościową. Zgłosiły się dwie organizacje które zamierzają konkurować o wynajęcie lokalu. Kandydaci mają zaprezentować swój plan biznesowy przed komisją konkursową złożoną z przedstawicieli Rady Dzielnicy. Następnie przedstawiciele mają wybrać najemcę w oparciu o przyjęte wcześniej kryteria.

#### **Przebieg symulacji:**

Wymagany czas na przygotowanie:	30 minut,
prezentacje dla przedstawicieli Rady :	20 minut (10 minut każdy z kandydatów).
Pytania do obu kandydatów:	10-15 minut
Podjęcie decyzji:	10 minut
Podsumowanie i dyskusja	30 minut

**Wielkość grupy:** 6-12 osób – reszta to obserwatorzy

**Materiały:** instrukcje dla Rady Dzielnicy, Nuan oraz Ji-hoon

#### **Przebieg symulacji:**

1. Przedstaw i wyjaśnij tło (scenariusz) ćwiczenia
2. Podziel grupę na zespoły:
  - Jedna osoba – rola Nuan + kilka które będą pomagać się przygotować
  - Druga osoba – rola Ji-hoon + kilka które będą pomagać się przygotować
  - Reszta grupy – Rada Dzielnicy
3. Rozdaj instrukcje i poproś o staranne przeczytanie (5 min)
4. Odpowiedz na pytania, jeśli padną
5. Poproś uczestników o przygotowanie prezentacji dla uczestników przetargu (Nuan i Ji-hoon) i kryteria wyboru zwycięzcy (ok. 20-30 minut)
6. Zorganizuj losowanie dotyczące kolejności wygłoszenia prezentacji
7. Wysłuchaj wraz z grupą prezentacji (po 10 minut)
8. Przeznacz 10-15 minut na pytania od członków Rady do kandydatów
9. Pozwól członkom Rady zagłosować
10. Ogłoś wyniki
11. Podsumowanie ćwiczenia

#### **Podsumowanie**

##### **Rada Dzielnicy**

- o Jak oceniacie po symulacji Wasze kryteria wyboru najlepszego kandydata
- o Jak oceniacie po symulacji Wasz system oceny najlepszej oferty dla społeczności?
- o Jakiego typu koncepcję przedsiębiorczość biznesową odkryłeś w prezentowanych ofertach: imigrancką, etniczną czy mniejszościową

**Nuan & Ji-hoon:**

o Jakiego typu koncepcję przedsiębiorczość biznesową zaprezentowałeś? Dlaczego?  
Przedstaw cechy charakteryzujące koncepcję przedsiębiorczości którą zdecydowałeś się przedstawić

**Instrukcje dla Nuan**

Masz na imię Nuan, 22 lata i jesteś chińskim imigrantem/ką, który/a przyjechał/a do Wielkiej Brytanii pięć lat temu aby studiować malarstwo. Pochodzisz z bogatej chińskiej rodziny, która była w stanie sponsorować Ci studia. Jednak zaraz po ich ukończeniu i zdobyciu dyplomu rodzina zażądała Twojego powrotu do rodzinnego miasta, podjęcia tam pracy i rozpoczęcia kariery zawodowej.

Jesteś jednak już mocno zintegrowany/a z lokalną społecznością, masz tu wielu przyjaciół i kochasz miejsce w którym studiowałeś/aś. Nie chcesz wracać na stałe do Chin, choć naturalnie tęsknisz za rodziną. W związku z Twoją definitywną decyzją o pozostaniu w Wielkiej Brytanii rodzina odmówiła dalszego finansowania Twojego pobytu za granicą. Oczywiście jest więc, że w zaistniałej sytuacji musisz zacząć jak najszybciej zarabiać na swoje utrzymanie.

Jako artysta i osoba pochodząca z chińskiej kultury, jesteś szczególnie zainteresowany/a technikami chińskiego malarstwa i kaligrafią. Te techniki są unikalne i specyficzne dla Twojego kraju, a Ty uczyłeś się ich od najmłodszych lat - stąd Twoja wielka wiedza i znaczne umiejętności w tym zakresie.

Twój pomysł na biznes to otwarcie ośrodka w którym będziesz uczyć posługiwania się tymi technikami ludzi z różnych grup społecznych, zwłaszcza dzieci, kobiety i ludzi starszych. Zostało udowodnione, że pisanie pędzlem i chińska kaligrafia bardzo pozytywnie wpływają na polepszenie skupienia uwagi, doskonalenie pisma ręcznego i jako techniki relaksacyjne. Jest to też znana metoda pomocnicza w terapii różnych chorób i zaburzeń rozwojowych, jak ADHD i spektrum autyzmu.

Niestety, praktycznie nie masz prawie żadnego kapitału założycielskiego i zaplecza finansowego aby wystartować z własnym przedsiębiorstwem. Wystarczy Ci środków wyłącznie na materiały do malowania (pędzle, atrament, farby, papier, płótno, itd.), ale nie masz możliwości wynajęcia lokalu na swoją firmę. Co więcej, jeśli nie zaczniesz szybko zarabiać, Twoje niewielkie zasoby szybko się wyczerpią.

Masz przekonanie, że jedyną szansą na otwarcie biznesu jest wzięcie udziału w zorganizowanym przez Radę Dzielnicy przetargu na wynajęcie lokalu w Centrum Kultury, idealnego na prowadzenie warsztatów plastycznych.

Rada Dzielnicy jest gotowa wynająć lokal za darmo, pod warunkiem że działalność tam prowadzona będzie skupiać się i wspierać przedsiębiorczość imigrancką, etniczną i mniejszościową. Masz przekonanie, że Twoje plany świetnie wpisują się w te wymagania. Co więcej, w dalszej kolejności masz zamiar sprowadzać materiały używane w trakcie warsztatów od kuzyna z Chin; będziesz więc też rozwijał działalność handlową.

Przygotuj 10 minutową prezentację dla radnych aby przekonać ich, że właśnie Tobie powinni wynająć lokal.

Możesz poprosić kilku kolegów, aby pomogli Ci przygotować prezentację. Zdecyduj, jakiego typu działalność biznesową zamierzasz prowadzić (etniczną, mniejszościową, migracyjną, związaną z diasporą, lub ich dowolną kombinację). Spisz cechy charakteryzujące każdy typ tej działalności i użyj ich jako argumentów występując przed Radą Dzielnicy.

### **Instrukcje dla Ji-Hoon**

Masz na imię Ji-hoon i pochodzisz z Korei. Mieszkasz w średniej wielkości mieście w Wielkiej Brytanii. Przez wiele lat byłeś sportowcem reprezentującym tenis stołowy i masz na koncie wiele sukcesów sportowych. Niestety, pięć lat temu wydarzył się tragiczny wypadek samochodowy, w którym straciłeś obie nogi. Po wypadku cierpiełeś na ciężką depresję i nawet masz za sobą próbę samobójczą. Na szczęście rodzinie udało się namówić Cię na terapię, gdzie poznałeś nowych znajomych i z wieloma bardzo się zaprzyjaźniłeś. Nauczyli Cię grać w gry RPG i planszowe. Po jakimś czasie tak Cię te gry wciągnęły, że zaangażowałeś się i zostałeś ekspertem w ich dziedzinie. Mało tego, jesteś nawet autorem własnej gry planszowej, która odniosła wielki sukces w całym kraju. Odzyskałeś pewność siebie i teraz jesteś dobrze znanym propagatorem gier RPG i planszowych w swoim mieście.

Jeśli chodzi o Twój status materialny – dostajesz niewielką rentę inwalidzką i mieszkasz u rodziców, którzy wspierają Cię jak mogą. Rok temu poznałeś miłość swojego życia i osiągnęliście etap, że chcecie stworzyć własną rodzinę. Co więcej, właśnie dowiedziałeś się, że Twoja dziewczyna jest w drugim miesiącu ciąży. Cieszysz się bardzo, ale jako odpowiedzialny młody człowiek uważasz, że najwyższy czas, aby wyprowadzić się od rodziców i zamieszkać z nową rodziną. Stąd Twoja pilna potrzeba znalezienia solidnego źródła utrzymania.

Ostatnio dowiedziałeś się, że Rada Dzielnicy organizuje przetarg na wynajęcie lokalu w Centrum Kultury. Rada Dzielnicy jest gotowa wynająć lokal za darmo, pod warunkiem że działalność tam prowadzona będzie skupiać się i wspierać przedsiębiorczość imigrancką, etniczną i mniejszościową.

Jesteś pewny, że to miejsce będzie idealne na rozpoczęcie Twojego biznesu. Masz pomysł, aby otworzyć lokalne centrum gier, gdzie ludzie z Twojego miasta będą mogli przychodzić w deszczowe i zimne dni (w rzeczywistości większość dni w mieście jest zimna i deszczowa) i spędzić trochę czasu wspólnie ucząc się grać i grać ze sobą. Chcesz zaoferować miejsce ludziom którzy grają w bardzo różne gry, też w szachy, warcaby i trik-trak, ale również w Twoje ulubione gry RPG.

Przygotuj 10 minutową prezentację dla radnych aby przekonać ich, że właśnie Tobie powinni wynająć lokal.

Możesz poprosić kilku kolegów, aby pomogli Ci przygotować prezentację. Zdecyduj, jakiego typu działalność biznesową zamierzasz prowadzić (etniczną, mniejszościową, migracyjną, związaną z diasporą, lub ich dowolną kombinację). Spisz cechy charakteryzujące każdy typ tej działalności i użyj ich jako argumentów występując przed Radą Dzielnicy.

### **Instrukcje dla Rady Dzielniczy**

Organizujecie przetarg na wynajęcie wolnej, świeżo wyremontowanej przestrzeni w lokalnym Centrum Kultury. Waszym priorytetem jest wynajęcie jej komuś, kto zaangażuje się w prowadzenie tam działalności skupiającej się na wspieraniu przedsiębiorczości imigranckiej, etnicznej i mniejszościowej.

Do przetargu zgłosiło się dwóch oferentów, którzy w ramach konkursu przestawią krótkie, 10-minutowe prezentacje swoich pomysłów. Następnie będziecie musieli zdecydować, któremu powierzycie lokal i czyja działalność lepiej wpisze się w Wasze oczekiwania.

Zdecydujcie, na jakim typie działalności biznesową najbardziej Wam zależy (etnicznej, mniejszościowej, migracyjnej, związanej z diasporą, lub na ich dowolnej kombinacji). Spiszcie cechy charakteryzujące każdy typ tej działalności i na ich podstawie stwórzcie listę kryteriów wg których będziecie oceniać oferty.

Przygotujcie też listę pytań dla każdego z oferentów, które lepiej pozwolą Wam poznać ich propozycje.

### **Instrukcje dla Rady Dzielniczy**

Organizujecie przetarg na wynajęcie wolnej, świeżo wyremontowanej przestrzeni w lokalnym Centrum Kultury. Waszym priorytetem jest wynajęcie jej komuś, kto zaangażuje się w prowadzenie tam działalności skupiającej się na wspieraniu przedsiębiorczości imigranckiej, etnicznej i mniejszościowej.

Do przetargu zgłosiło się dwóch oferentów, którzy w ramach konkursu przestawią krótkie, 10-minutowe prezentacje swoich pomysłów. Następnie będziecie musieli zdecydować, któremu powierzycie lokal i czyja działalność lepiej wpisze się w Wasze oczekiwania.

Zdecydujcie, na jakim typie działalności biznesową najbardziej Wam zależy (etnicznej, mniejszościowej, migracyjnej, związanej z diasporą, lub na ich dowolnej kombinacji). Spiszcie cechy charakteryzujące każdy typ tej działalności i na ich podstawie stwórzcie listę kryteriów wg których będziecie oceniać oferty.

Przygotujcie też listę pytań dla każdego z oferentów, które lepiej pozwolą Wam poznać ich propozycje.



## Zakończenie

Zaangażowanie interesariuszy to wielopoziomowy proces obejmujący osoby i organizacje, których udział i trwała motywacja są kluczowe dla powodzenia ich zaangażowania.

Przy tworzeniu lokalnych CSHub-ów zajmujących się migracją i przedsiębiorczością społeczną oraz kreowaniem ekosystemów zdolnych do wspierania ich formacji oraz pomyślnego i zrównoważonego funkcjonowania, kluczowe jest zrozumienie wszystkich aspektów udanego zaangażowania interesariuszy

Ta koncepcja zaangażowania nakreśla strategię działania, którą TASKFORCOME przewiduje na poziomie lokalnym, odzwierciedloną na poziomie ponadnarodowym wśród członków lokalnych CSHUB-ów. Jako strategiczny punkt odniesienia, koncepcja ta powinna być dostosowana przez każdego z partnerów do warunków lokalnych/regionalnych, a wnioski wyciągnięte z procesu lokalizacyjnego powinny być wykorzystane jako informacja zwrotna i zalecenia na poziomie ponadnarodowym do dalszego rozpowszechniania i potencjalnego wykorzystania.

Niniejszy materiał może być wykorzystywany do celów budowania zdolności, ale także do inicjowania współtworzenia i innowacji procesów na poziomie lokalnym / regionalnym / krajowym / transnarodowym.

Autorzy od samego początku proponują zintegrowane, strategiczne myślenie, ale przedstawili także wybrane zaawansowane i innowacyjne koncepcje, które mają pobudzać dyskusję i nieszablonowe myślenie, mające usprawnić procesy realizowane w ramach projektu, ale także zminimalizować główne zagrożenia związane z projektem, w tym dotyczące uprzedzeń i dyskryminacji.

Korzystanie z elastycznego modelowania biznesowego i nowoczesnych podejść do adaptacyjnego planowania oraz cyfrowych meta-struktur współpracy i architektury platformy może otworzyć nowe możliwości innowacji społecznych i eksperymentów o zasięgu wystarczająco dużym, aby przyciągnąć nawet szerokie grono zainteresowanych do współtworzenia i wspólnego zarządzania CSHub.

Źródło: Projekt FAME