

SOCIAL BUSINESS ROADMAP

for creating a social enterprise in 10 steps



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

INNGANGUR

Markmið Vegvísis samfélagsfrumkvöðla er að styðja ungt fólk til samfélagslegrar nýsköpunar. Um er að ræða leiðsögn um samfélagslega nýsköpun og frumkvöðlastarf sem ætlað er að styðja ungt fólk í að taka fyrstu skrefin sem samfélagsfrumkvöðlar, en í vegvísinum er farið í gegnum helstu skrefin sem taka þarf í nýsköpunarstarfinu.

Veitt er leiðsögn um lykilþætti samfélagslegrar nýsköpunar, tækifæri og þau skref sem nauðsynlegt er að fara í gegnum. Vegvísinum er ætlað að fræða, veita upplýsingar um stuðning til þeirra sem vilja skapa sér starf byggt á samfélagslegri nýsköpun. Að því sögðu þá er vegvísinum ætlað að vera hjálpartæki fyrir ungt fólk sem er að leita að stuðningi og leiðsögn um hvernig er best að skipuleggja, hefja rekstur, stjórna og byggja upp samfélagslegan rekstur.

Vegvísir samfélagsfrumkvöðla fer yfir lykilþætti í samfélagslegu nýsköpunarstarfi. Um er að ræða fræðslu- og stuðningsefni ætlað þeim sem eru að stíga sín fyrstu skref þar sem þar má finna ráðleggingar og leiðbeiningar um hvernig er best að bera sig að og leita stuðnings.

Ávinningur af Vegvísinum felst meðal annars í því að öðlast betri skilning á samfélagslegu frumkvöðlastarfi í alþjóðlegu samhengi, auk þess að veita innsýn inn í laga- og regluverk samfélagslegrar nýsköpunar og tækifærum til fjármögnunar.



YFIRLIT VEGVÍSSIS SAMFÉLAGSFRUMKVÖÐLA

1. AÐ VELJA SÉR SAMFÉLAGSLEGA ÁSKORUN
2. RANNSÓKN Á SAMFÉLAGSÁSKORUN
3. ALÞJÓÐLEGT SJÓNARHORN
4. AÐ SKILJA LAGA- OG REGLUVERKIÐ
5. AÐ SKRIFA GÓÐA VIÐSKIPTAÁÆTLUN
6. AÐ SKOÐA FJÁRMÖGNUNARLEIÐIR
7. AÐ LEITA EFTIR STUÐNINGI MENTORS
8. AÐ RÁÐA RÉTTA FÓLKIÐ
9. AÐ BYGGJA UPP VINNUSTAÐAMENNINGU
10. ALÞJÓÐLEG ÚTRÁS/YFIRFÆRSLA

Útgáfa þessi endurspeglar eingöngu afstöðu höfundar og framkvæmdarstjórn ESB ber enga ábyrgð á því hvernig upplýsingar úr henni eru nýttar.



1. AÐ VELJA SÉR SAMFÉLAGSLEGA ÁSKORUN

Í þessu fyrsta skrefi Vegvísis fyrir samfélagsfrumkvöðla er lögð áhersla á að velja samfélagslega áskorun sem höfðar til þín, þú getur og vilt vinna að því að leysa sem verkefni eða innan félags/fyrirtækis. Í þessu fyrsta skrefi mælum við með því að þú horfir inn á við, skoðir lífsgildi, persónulega styrkleika og áhugasvið. Ef þú hefur þegar valið þér áskorun þá getur engu að síður verið gagnlegt að horfa inn á við og skoða hvaða styrkleika, gildi og áhugasvið þú ert að byggja á í þínum verkefnum. Markmiðið er alltaf að þú sért að takast á við áskoranir á nýjan hátt byggt á þinni ástríðu, styrkleikum og gildum. Það er hægt að gera í eftirfarandi skrefum:

1. Gildi þín og persónulegir styrkleikar. Hvað hefur þú fram að færa?
2. Á hverju hefur þú áhuga og á hvaða vettvangi viltu starfa?
3. Velja vettvang eða svið **samfélagsins** sem þú vilt rannsaka og vinna innan.
4. Skilgreina félagslega áskorun sem þú vilt takast á við, hvernig tengist hún þínum gildum, styrkleikum og félagslegum bakgrunni og tengslaneti.

Í framhaldinu verður kynnt gagnleg verkfæri til að skoða þessa þætti betur.

1.1 Lífsgildi og persónulegir styrkleikar

- Lífsgildum mætti lýsa sem ákveðnum meginreglum sem gefa lífi þínu gildi, þau byrja að móta í barnæsku og er miðlað á milli kynslóða, af foreldrum, kennurum eða öðrum lykilpersónum í þínu lífi. Þú getur nýtt eftirfarandi skref til að greina þín lífsgildi (Selig, 2018).
- Það er alltaf gott að íhuga lífsgildin, endurskoðaðu og greindu 6-8 lífsgildi í þínu lífi. Þú getur notað lista frá Lifehack eða aðra opna lista yfir gildi. Umfjöllun um lífsgildi má m.a. finna í bókinni Gæfuspör – gildin í lífinu eftir Gunnar Hersvein.
- Hugsaðu um 3-6 einstaklinga sem þú lítur upp til eða elskar, hvað gerir þá einstaka og mikilvæga fyrir þig, geta þeir hjálpað þér að velja þér lífsgildi?
- Hver eru þín áhugasvið er kemur að starfsvali eða menntun og hvernig endurspeglar þau gildi þín. Sjá kenningar John Holland um persónugerðir og starfsval í næsta kafla.

					
wisdom	courage	humanity	transcendence	justice	moderation
//creativity //curiosity //judgement //love of learning //perspective	//bravery //persistence //honesty //zeal	//love //kindness //social intelligence	//appreciation of beauty //gratitude //hope //humour //spirituality	//teamwork //fairness //leadership	//forgiveness //modesty //prudence //self-control

Þegar þú ert búin(n) að skilgreina lífsgildin þín þá er gagnlegt að skoða persónulega styrkleika með hliðsjón af þeim. Í VIA módeli um persónulega styrkleika þá eru þeir tengdir eftirfarandi grunnildum, visku, hugrekki, mannúð, gagnsæi, réttlæti og hófsemi, sjá mynd (Gardner, 2020). Persónulegir styrkleikar eru oft skilgreindir sem lífsgildi í verki eða framkvæmd. Að skoða styrkleika þína veitir þér innsýn í persónu þína og hvaða gildum þú fylgir í þínu daglega lífi.

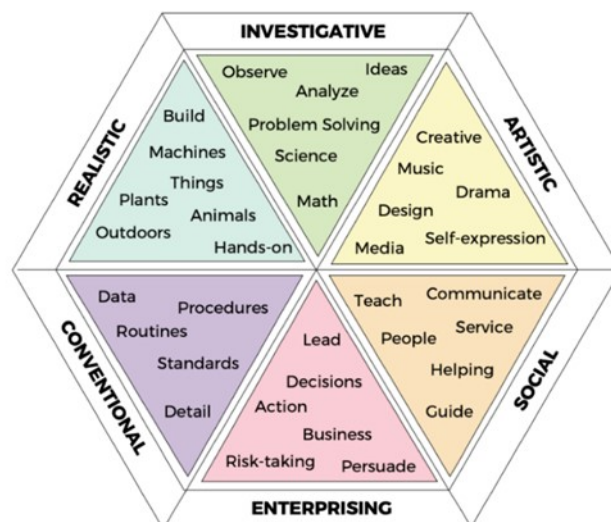
Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Æfing: Prófaðu að nota VIA-Character strengths survey tool til að greina styrkleika þína. Skoðaðu efstu 5 styrkleikana og hvernig þeir tengjast þínum lífsgildum. Ígrundaðu aðstæður og áskoranir úr lífi þínu þar sem þú naust góðs af þessum styrkleikum.

1.2 Áhugasvið

Til að nýta sem best styrkleika þína í samfélagslegu frumkvöðlastarfi er gott að skoða betur, á hverju þú hefur áhuga. Þó áhugasvið sé nátengd styrkleikum þá vísa þau einnig til færni og reynslu. John Holland setti fram kenningu þar sem hann skilgreinir eftirfarandi 6 megin áhugasvið með tilliti til starfsvals (Bryan Dik, 2019):

- I. Raunsær – hefur áhuga á vélum, íþróttum, að vinna með höndunum og utandyra.
- II. Rannsakandi – spyr spurninga, rannsakar og nota vísindalegar aðferðir.
- III. Listrænn – leitar tækifæra til tjá sig í skrifum, tónlist, leiklist og dansi, skortir oft skýrt verk-lag og ferli.
- IV. Félagslegur – vill hjálpa öðrum, kenna, ráðleggja og vera öðrum til þjónustu.
- V. Framtakssamur – er sannfærandi, leiðandi, áhættusækin og aðgerðamiðaður.
- VI. Hefðbundinn – skipulagður, nákvæmur, fylgir reglum og verklagi, vinnur með gögn/staðreyndir.



Þú getur nálgast frekari upplýsingar og áhugasviðskönnun á íslensku á Bendill (Bendill,2020). Þá veita námsrágjafar ráðgjöf og stuðning við greiningu á slíkum könnunum, auk þess sem oft getur verið gott að spyrja vini og fjölskyldu á hvaða vettvangi þeir sjá þínum kröftum best varið í framtíðinni.

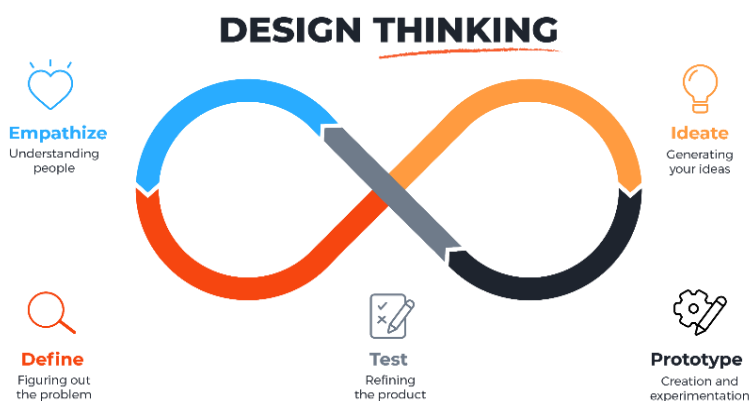
Æfing: Eftir að hafa skilgreint gildi þín og áhugasvið, veittu sjálfum þér athygli í 1-2 daga og taktu eftir ákvörðunum sem þú tekur og veltu fyrir þér hvort og hvernig lífsgildi þín hafa áhrif á daglegt líf og ákvarðanatöku. Ef þau hafa ekki áhrif, ertu þá kannski að lifa eftir öðrum gildum? Kemur þú auga á ákveðin mynstur í hegðun? Hvað viltu í raun? Hverju ertu reiðubúinn að fórna og hverju ekki? Hvað er það í daglegri ákvarðanatöku sem þú ert óánægð(ur) með og þarftu e.t.v. að endurskoða hvað er mikilvægast fyrir þig? Horfðu til bestu og verstu augnablikanna í lífi þínu, varpa þessi augnablik ljósi á hvað skiptir þig mestu máli í lífinu?

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

1.3 Að velja sér sinn vettvang í samfélaginu

Þegar þú hefur valið samfélagslega áskorun og vettvang, beinir þú athyglinni frá þinni persónu að umhverfinu og þeim félagslegu áskorunum sem þú vilt takast á við. Ef þú hefur þegar valið þann vettvang og áskoranir sem þú vilt vinna með þá getur þú notað þetta ferli til að rýna og skilgreina betur þitt viðfangsefni eða samfélagslegu áskorun.

Í öðru skrefi þessa Vegvísis verður farið yfir leiðir til að skilgreina betur og rannsaka samfélagslegar áskoranir með aðferðum hönnunarhugsunar (DT-Design thinking). Þessar aðferðir ná til fyrstu tveggja skrefa hönnunarhugsunar eða “samkenndar” (emphathize) og “skilgreiningar” (define), sjá mynd af ferli hönnunarhugsunar (Karl S., 2020). Það er mikilvægt að gera greinarmun á samkennd og samúð. Á meðan samúð vísar til vorkunnar gagnvart hlutskipti/ áföllum annarra einstaklinga þá vísar samkennd til þess að geta sett sig í spor þeirra.



LYKIL SKREF

Í framhaldinu getur þú skilgreint samfélagslega áskorun sem þú vilt rannsaka frekar byggt á þínum gildum, styrkleikum og áhugasviðum, auk þess að byggja á þeim samfélagslegu áskorunum sem þú greindir í æfing hér að ofan. Í næsta skrefi vegvísisins munt þú halda áfram að þróa og rannsaka þá

Æfing: Skilgreindu einstaklinga eða hópa sem þú vilt rannsaka frekar byggt á greiningu þinni á samfélagsvettvangi og þeim áskorunum sem þú skilgreindir. Taktu saman stutta lýsingu á hvar (vettvangur/umhverfi), hver (einstaklingar/hópar), hvað (áskorun) og hvað þú hefur fram að færa (getur beitt þínum styrkleikum, gildum, reynslu og áhugasviðum).



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

HEIMILDIR

- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). *Stanford Social Innovation Review*. Design Thinking for Social Innovation. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#
- Bryan D. (2019, August 15). *Holland's Interest Inventory*. Jobzology. <https://www.jobzology.com/hollands-interest-inventory/>
- Holland Code (RIASEC) Test*. (n.d.). Open-Source Psychometrics Project. Retrieved November 20, 2020, from <https://openpsychometrics.org/tests/RIASEC/Interaction-design>. (n.d.). *Aristotle's 7 Elements of good storytelling*. <https://public-media.interaction-design.org/pdf/Aristotles-7-Elements-of-Good-Storytelling.pdf>
- Karl S. (2020, April 20). *The Design Thinking Process - How does it work?* Maqe. <https://www.maqe.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/>
- Sankarraaj, K. K. (2019, May 22). *How to create an Empathy Map?* Product coalition. <https://productcoalition.com/how-to-create-an-empathy-map-design-thinking-part-1-68a8b15ff119>
- Selig, M. (2018, November 4). *6 ways to discover and choose your core values*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/changepower/201811/6-ways-discover-and-choose-your-core-values>
- VIA Institute of character. (n.d.). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. <https://www.viacharacter.org/character-strengths-and-virtues>

2. RANNSÓKN Á SAMFÉLAGSLEGRI ÁSKORUN

Í fyrsta skrefinu valdir þú þér samfélagslega áskorun til að takast á við, skilgreindir samfélagsvettvang (hvar), markóp (hverja) og þína færni og styrkleika til að takast á við þessar áskoranir (hvernig). Í þessu skrefi leggjum við til að þú nýtir aðferðir hönnunarhugsunar til að rannsaka betur þá áskorun sem þú hefur valið, þessi aðferð er hjálpleg til að skilgreina og þróa lausnir við áskorunum og óþekktum aðstæðum þar sem þörfum einstaklinga og hópa er ekki mætt (Tim Brown & Jocelyn Wyatt, 2010). Ef þú er þegar búin(n) að þróa hugmynd eða lausn til að mæta samfélagslegri áskorun þá er um að gera að nota aðferðirnar og æfingarnar til að ígrunda hugmyndir og útfærslu.

2.1 Hönnunarhugsun í samfélagslegri nýsköpun

Hönnunarhugsun er gagnvirk ferli þar sem frumkvöðlar nota aðferð hönnuða til að skilja notendur, rýna eigin ályktanir, endurskoðar og -skilgreindir áskoranir til að koma auga á nýja valkosti og leiðir til að takast á við þær (Rikke Friis Dam & Teo Yu Siang, 2020). Fókussinn í hönnunarhugsun er að notendur taki þátt í sköpunar- eða þróunarferlinu, lögð er rík áhersla á virka hlustun, opinn huga, hreinskilni, samskipti og sköpun (Alimdar, 2017). Í rannsókn okkar á samfélagslegri áskorun munum við nýta skref 1 og 2 í hönnunarhugsun, samkennd og skilgreiningu, þú getur í kjölfarið nýtt öll skrefin, sjá mynd, til að þróa og prófa hugmyndir þínar (Solomon, 2013). Í rannsókninni getur þú:

- Byggt á uppgötvunum þínum í fyrsta skrefi Vegvísisins, útbúið lista af viðfangsefnum/ spurningum tengdum áskoruninni.
- Tekið viðtöl við einstaklinga sem tengjast þeim samfélagslega vettvangi sem þú hefur valið, um þær áskoranir sem þeim mæta.
- Fylgst með vettvangnum og nýtt þér fjölbreyttar leiðir til að miðla niðurstöðum s.s. teikningar, hugkort, sögukort (story-boards) o.s.frv.
- Sóst eftir endurgjöf frá viðmælendum á hugmyndir og formgerðir (prototypes) ef til .

- Æfing: Byggðu á niðurstöðum úr skrefi 1 í Vegvísinum og skrifaðu stuttar niðurstöður um þær áskoranir sem fólk er að mæta, með því að nota hvað-hvernig-hvers vegna flokkunina:
- Hvað er fólk að gera, smáatriði án þinnar túlkunar
- Hvernig eru þau að gera það sem þau eru að gera, eru þau pirruð eða glöð, hvar eru sársaukamörkin?
- Hvers vegna – vísar til þess að segja frá uppgötvununum með okkar eigin orðum, skilgreina áskorunina sem við stefnum að því að mæta eða leysa.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

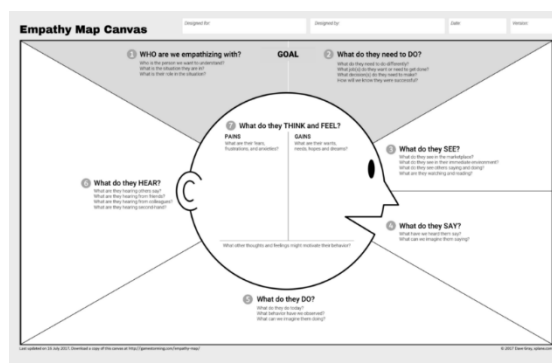
2.2 Samkennd, rannsóknaraðferðir

Skrefið „Samkennd“ snýst um að skilja fólk, geta sett sig í spor þess og tengt okkur við upplifun þess og tilfinningar þeirra í þeim aðstæðum og áskorunum sem það mætir. Hægt er að nota samkenndarkort (Empathy map canvas) sjá mynd, til að rannsaka og skilja betur þarfir fólks (Sankarraj, 2019).

Til að skilja betur viðskiptavini eða umbjóðendur þá er einnig hægt að skapa persónur (personas), hægt er að fylgja eftirfarandi skrefum í persónusköpun (Training, 2019)

1. Rannsókn og greining: fylgjast með, viðtöl eða fókushópar, nota fyrirliggjandi töluleg gögn og samfélagsmiðla
2. Persónulýsingar: 1-2 blaðsíðna lýsingu af hverri persónu, lýðfræði, hegðun, þarfir og streitumörk
3. Greina vandamál, þar sem þú setur á svið viðbrögð þinna persóna við áskorunum.
4. Vinna með samstarfsaðilum, ráðgjöfum til að rýna og þróa persónurnar

Það er mikilvægt að nýta viðtöl til að dýpka skilning þinn og samkennd með því fólki sem þú vilt þjóna, mikilvægt að veita athygli bæði þeim þörfum sem settar eru fram beint og óbeint í viðtalinu, fólk veit ekki alltaf hvaða þarfir það hefur



Æfing: Byrjaðu á að fylla út “Empathy map canvas” og skapaðu síðan 2-3 ólíkar persónur sem þú vilt þjóna í þínu fyrirtæki/verkefni, notaðu skrefið hér að ofan, safnaðu upplýsingum, taktu 2-3 viðtöl, prófaðu persónurnar þínar og fáðu endurgjöf frá samstarfsaðilum og ráðgjöfum ef tími gefst til. Skrifaðu niður stutta samantekt.

2.3 Skilgreining

Næsta skrefið í hönnunarhugsun er „skilgreining“ á viðfangsefni nýsköpunarinnar byggt á þeim rannsóknum og athugunum sem gerðar voru í „samkenndar“ skrefinu A. Það er hjálplegt að skilja muninn á greiningu (analysis) og samþættingu (synthesis) áður en við setjum fram skilgreiningu á vandamáli eða áskorun (problem statement). Greining vísar til þess að brjóta niður flóknar hugmyndir og vandamál í smærri, auðskiljanlegri hluta á meðan samþætting vísar til þess að safna saman ólíkum hugmyndum til að búa til heildræna nýja hugmynd.

Greinagóð skilgreining á vandamáli gerir þér og þínu teymi kleift að halda fókus og missa ekki sjónar á þeirri samfélagslegu áskorun og þörfum sem þið hafið skilgreint, auk þess að opna hugann fyrir mögulegum lausnum og leiðum í næsta skrefi sem er „hugmyndavinna“ (Ideation) þar sem þið farið að ræða og þróa lausnir. Skilgreining ætti að búa yfir eftirfarandi einkennum: (Rikke Fiis Dam & Teo You Siang, 2019)

- Einstaklingsmiðuð (Human-centered) eða miðuð að því fólki sem þú vilt hjálpa ekki tækninni sem þú ætlar að nýta til þess.
- Nógu breið til að leyfa frjálsa og skapandi hugsun, ekki einblína á ákveðna aðferð.
- Nógu þröng til að vera viðráðanleg.



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Það getur hjálpað að nota sagnorð á borð við „skapa“, „skilgreina“ og „aðlaga“ til að gera skilgreininguna markvissari og aðgerðamiðaðri.

Sjónarhorn (POV-Point of view) er ákveðin tegund skilgreiningar sem notar 3 skilgreinandi þætti: notanda (lýsandi), þörf (sögn) og innsæi (sannfærandi). Þú getur notað sjónarhorn til að byrja að þróa hugmyndir að lausn með því að nota spurningarnar „Hvernig gætum við“ eða „á hvaða hátt gætum við“ til að færa þig frá skilgreiningu á vandamálinu yfir í að þróa lausnir á hugmyndastigi (ideation) hönnunarhugsunar.

LYKIL SKREF

Berðu saman skilgreiningu þína á áskoruninni í skrefi 1 í Vegvísinum, við þá skilgreiningu sem þú hefur nú sett fram. Hugsðu upp og skrifaðu niður mögulegar lausnir sem þú vilt þróa frekar. Við mælum með að þú notir þrep hönnunarhugsunar í framhaldinu til í að setja fram hugmyndir, vinna frumgerðir og prófa þær. Þú getur notað, hugarflug, hugarskrif til að setja fram eins margar hugmyndir og hægt er, þú getur notað post-it kosningu (port-it-voting) eða „fjögurra flokka aðferðina“ (Most rational-Most delightful-Darling-Long shot) til að velja hugmyndir til að þróa áfram í frumgerðir og prófun (Rikke Friis Dam & Teo Yu Siang, 2019).

HEIMILDIR

- Alimdar, S. (2017, October 5). *Design Thinking for learning innovation*. Tofas Akademi. <https://tofasakademi.com/design-thinking-for-learning-innovation/>
- Brown, T. & Wyatt, J. (2010, Winter). *Design Thinking for social innovation*. Stanford Social Innovation review. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#:~:text=By%20working%20closely%20with%20the,being%20imposed%20from%20the%20top.
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019a). *Define the Problem and interpret the results*. Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results>
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019b). *Ideate*. Interaction design foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate#:~:text=The%20four%20categories%20method%20involves,darling%2C%20and%20the%20long%20shot.>
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020, July). *What is design thinking and why is it so popular?* Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular.>
- Sankarraj, K. K. (2019, May 22). *How to create an Empathy Map?* Product Coalition (PC). <https://productcoalition.com/how-to-create-an-empathy-map-design-thinking-part-1-68a8b15ff119>
- Solomon, A. (2013, May 4). *How to do Design Thinking*. Medium. <https://medium.com/learning-for-life/david-kelley-founder-of-ideo-and-stanfords-d-school-on-how-to-do-design-thinking-c245cc6c3618>
- Training, I. (2019). *How to create Personas for Design Thinking*. Innovation Training. <https://www.innovationtraining.org/create-personas-design-thinking/>

3. ALPJÓÐLEGT SJÓNARHORN

Samfélagslegt frumkvöðlastarf hefur á síðustu árum orðið lykilþáttur í alþjóðlegu hlutverki sjálfbóðaliða og þátttöku almennings í samfélagsþróun í ýmsum geirum samfélagsins. Samfélagslegt hlutverk frumkvöðla og aðkoma “þriðja geirans” eða “samfélags geirans” í heiminum hefur skapað nýjan vettvang og skipulag fyrir nýsköpun fyrirtækja, einstaklinga og félaga. Lögð er áhersla á alþjóðleg viðfangsefni svo sem atvinnuleysi, heilsu, samfélagslega aðlögun ólíkra hópa, stuðning við flóttamenn, loftslagsbreytingar, menntun, mismunur og fordóma, jafnrétti kynja, fátækt, lýðræði og samfélagslega þátttöku þegnanna. Fyrirgreindir þættir eru nátengdir samfélagslegu frumkvöðlastarfi sem er ætlað að takast á við þær félags- og efnahagslegu áskoranir sem þeir fela í sér. Samfélagslegt frumkvöðlastarf hefur í eðli sínu það megin markmið að vinna að hnattrænum samfélagsáskorunum. Samfélagslegar áskoranir eru hnattrænar og ákvarðast af fjölbreyttum, flóknum og innbyrðis tengdum þáttum. Í þessu skrefi munum við skoða kenningar um alþjóðlegt sjónarhorn samfélagslegs frumkvöðlastarfs og mikilvægi þess. Þessu skrefi er ætlað að auka skilning lesenda á hnattrænum þáttum samfélagslegrar nýsköpunar og þeim víddum sem nauðsynlegt er að taka mið af.

3.1 Hnattvæðing og hlutverk samfélagsfrumkvöðla

Hnattvæðing hefur orðið til þess að margar áskoranir samfélaga hafa verið skilgreindar sem alþjóðlegar og er í auknu mæli tekið mið af þeim í skilgreiningum og stefnumótun tendri mannréttindum á vegum alþjóðlegra stofnana (IO). Þessi staðreynd undirstrikar hlutverk samfélagsfrumkvöðla er kemur að samfélagsbreytingum. Samfélagsfrumkvöðlar forgangsraða ávinning samfélagsins framar arðsemi í eigin þágu, og taka þar með þátt í þeim hnattrænu þróun efnahagslífsins. Hlutverk samfélagsfrumkvöðulsins verður stöðugt mikilvægara og styður við hlutverk alþjóðastofnana. Félög og fyrirtæki sem vinna í þágu samfélagsins hafa stuðlað að nýsköpun og breytingum á ólíkum sviðum samfélagsins, opnað fyrir ný tækifæri fyrir þá sem þurfa á stuðningi að halda auk þess að taka þátt í opinberri og alþjóðlegri umræðu um hvernig sé best að takast á við þær hnattrænu samfélagsáskoranir sem við nú stöndum frammi fyrir.

	Samfélagslegar og hnattrænar samfélagslegar áskoranir samtímans
BORGARVÆÐING	Bæta umhverfi og auka rými til nýsköpunar og tilraunastarfs
FÓLKSLUTNINGAR	Styðja við og hanna umhverfi samfélagslegrar aðlögunar (Innflytjendur og flóttafólk)
MENNTUN	Skapa vettvang fyrir þáttökunám og þjálfun í samfélagslegri nýsköpun meðal sérfræðinga í menntun, frumkvöðla, rannsakenda og stefnumótandi aðila (Menntun og færni)
LOFTSLAGS-BREYTINGAR	Vinna gegn neikvæðum áhrifum jarðefnaeldsneytis og plastmengunar (Minnka umhverfissporið, loftslagsbreytingar, fæðuöryggi, endurvinnanleg orka)
TÆKNIÞRÓUN	Skoða leiðir til að styðja við opin samfélög sem vinna saman að úrbótum (Gervigreind, samfélagsupplýsingar, starfræn (E) samfélagsleg nýsköpun, lýðræði og heilsa og borgir)

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

HRINGRÁSAR HAGKERFIÐ	Leita nýrra leiða til að lágmarka álag á vistkerfið (Minnka plastúrgang, endurhanna ímynd tísku, breyta neyslumynstrum, lengja líftíma vara)
ATVINNUMÁL	Kanna og laga sig að þörfum og getu samfélaga (Deila þjónustu og vörum)
SAMFÉLAGSÁHRIF	Efla og hlúa að samfélagslegum gildum og leita leiða til að meta áhrif þeirra (Breyta hegðun, öldrun, aðlögun húsnæðis..)
LÝÐRÆÐI	Auka traust til stofnana samfélagsins, samfélagslega þátttöku og aðlögun (þáttöku sem leidd er af og í þágu samfélagsins)
JAFNRÉTTI KYNJA	Stuðla að vitundarvakningu og samstarfi í því að minnka fátækt og stuðla að mannlegri reisn og þátttöku allra í samfélaginu (Inclusiveness)
HEILBRIGÐISMÁL	Leita leiða til að takast á við heimsfaraldra og aðrar áskoranir (Heilbrigðislausnir)

(Sjá umfjöllun í greinagerð Evrópusambandsins: “Vision and trends of social innovation for Europe”)

3.2 Að beita sér fyrir samfélagslegum breytingum

Samfélagsfrumkvöðlar vinna að fjölbreyttum lausnum og leiðum sem miða að sjálfbærri þróun og samfélagsbreytingum. Samfélagsfrumkvöðull ætti að horfa til framtíðar í sinni nýsköpun. Besta leiðin til að skilja og takast á við samfélagslega áskoranir er að taka mið af hnattrænum straumum, stefnum og lagaumhverfi, sem skilgreina framtíðaráskoranir og tækifæri samfélaga. Mikilvægt er að greina bæði þau tækifæri og áskoranir sem hnattvæðing hefur í för með sér í þeim skrefum og ákvörðunum sem samfélagsfrumkvöðull þarf að taka. Til að auka líkur á árangri er lykilatriði að byggja upp samstarf við bæði, fræðimenn og frumkvöðla sem og samskiptaleiðir innanlands við ólíka hagaðila.

3.3. Að staðsetja sig alþjóðlega

1. Skoða viðskiptamódel sem aðrir samfélagsfrumkvöðlar hafa tileinnkað sér, skoða stefnumótun, auðlindir og lagaumhverfi.
2. Skoða og greina dæmi (best practices) frá ólíkum heimshornum, viðskiptahugmyndir, í þínum geira, vaxtataækifæri og fjármögnun.
3. Skoða og greina þá kosti og þær áskoranir sem felast í því að takast á við hnattrænar samfélagsáskoranir sem samfélagsfyrirtæki (social enterprise).

3.4 Samfélagsfrumkvöðlar og Heimsmarkmiðin um sjálfbæra þróun (SDGs)

Heimsmarkmiðin (SDGs) eru samtals 17 og 169 undirmarkmið, sem eru þróuð og aðlöguð af 193 aðildarríkjum Sameinuðu þjóðanna (UN) sem hluti af Dagskrá 2030 “2030 Agenda for Sustainable Development” (UN, 2017). Til að ná þessum markmiðum er mikilvægt að ríkisstjórnir, fyrirtæki og þriðji geirinn sameini krafta sína. Heimsmarkmiðunum er ætlað að skapa vettvang fyrir þessa aðila til að auka samstarf sín á milli, skapa samlegð og laða til sín fjármagn. Þess vegna er mikilvægt fyrir samfélagsfrumkvöðla að skilja hvernig samfélagsfyrirtæki geta með sínu starfi lagt sitt af mörkum til að ná heimsmarkmiðunum. Samfélagsfyrirtæki geta lagt sitt af mörkum í gegnum sína starfsemi og virðiskeðju, hvort sem með hliðsjón af einu eða fleiri heimsmarkmiði/undirmarkmiðum. Þarfir og áskoranir samfélagsins eru ekki allar skráðar í heimsmarkmiðunum. Það er engu að síður mikilvægt að skoða með hvaða hætti hægt er að auka vitund hagaðila um mikilvægi Dagskrá 2030 og hvetja samfélagsfrumkvöðla til að opinberlega tengja sína starfsemi við heimsmarkmiðin. Að stuðla að aukinni þekkingu og tileinnkun á Dagskrá 2030 og heimsmarkmiðunum, má gera með markvissu

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

við heimsmarkmiðin. Að stuðla að aukinni þekkingu og tileinnkun á Dagskrá 2030 og heimsmarkmiðunum, má gera með markvissu kynningastarfi og átaksverkefnum. Samfélagsfrumkvöðlar þurfa að átta sig á því að Dagskrá 2030 felur í sér virðisauka fyrir þeirra starfsemi, framleiðslu eða þjónustu.

LYKIL SKREF

- Hnattvæðing er mikilvægur þáttur í samfélags-breytingum, hún skilgreinir áskoranir og tækifæri til breytinga fyrir samfélagsfrumkvöðla.
- Skilgreina má alþjóðlegt sjónarhorn með því að fylgja “L ACKOFF Pyramid revisited” (mynd) aðferðafræðinni.
- Samfélagsfrumkvöðlar hafa þurft að endurskilgreina sig með tilliti til alþjóðlegrar þróunar, móta sér nýja stefnu sem fellur að heimsmarkmiðunum.
- Heimsmarkmiðin skapa tækifæri til aukinna samskipta og samstarfs ólíkra hagaðila.
- Heimsmarkmiðin geta endurómað það góða starf sem samfélags-fyrirtæki vinna á heimsvísu.
- Heimsmarkmiðin leggja sitt af mörkum til að stuðla að jákvæðum áhrifum af framleiðslu og þróunarstarfi fyrirtækja.



The L ACKOFF Pyramid revisited

Æfing: Með hliðsjón af hvaða hnattrænu sjónarhornum vinnur þitt fyrirtæki, getur þú notið góðs af fyrirmyndum á landsvísi eða annarsstaðar frá? Með hvaða hætti vinnu fyrirtækið þitt að því að ná Heimsmarkmiðunum Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun?

HEIMILDIR

- Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P. & Newbery, R. (2018). Entrepreneurship and the sustainable development goals. In N. Apostolopoulos, H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones & R. Newbery (Eds.), *Entrepreneurship and the sustainable development goals* (pp.1-7). Emerald Publishing.
- Filippo, A. & Florenza, L. (2017). Vision and trends of social innovation for Europe. Eu publication. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a97a2fbd-b7da-11e7-837e-01aa75ed71a1>
- GBRI. (2016, Oct 22a). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 1* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=Byf2d0sNdhA>
- GBRI. (2016, Oct 22b). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 2* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=JpJuOUgqa40>



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

- GBRI. (2016, Oct 22c). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 3* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=vRzXA_cxiRc&t=467s
- IrishManagement. (2020, June 3). *IMI webinar: 2020 Deloitte human capital trends reports – the social enterprise at work 2* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=4p_b91m5Bjc
- Montanari, A. (2013). Interpreting local issues in global context: international comparative analysis and coastal urban areas. In A. Montanari (Ed.), *Urban coastal area conflicts analysis methodology* (5th ed., pp. 78- 146).
- Nature Pie. (2018, June 11). *Top 10 global problems in today's world* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=8D_O9A7aMfg
- NowThisWorld. (2015, September 27). *What are the world's biggest problems* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=YY9nxG2ZQ7w>
- Sam G., M. (2017, October 26). *Globalization & social entrepreneurship*. Maddie Sam G. <https://medium.com/@maddiesam/globalization-social-entrepreneurship-2be7994d129a>
- SDGCAfrica. (2018, May 10). *The sustainable development goals: 17 goals to transform our world* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HW76iOQ7qVQ>
- Social Innovation Academy. (2020). *Social Innovation Trends 2020-2030: The next decade of social innovation*. Retrieved from http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2020/06/The_Social_Innovation_Trends_2020_2030_Report.pdf
- UN. (n.d.). *Take Action for the sustainable development goals*. Sustainable development goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Vujasinovic, P. K., Lipenkova, S. & Orlando, E. (n.d.). The role of social entrepreneurship as a key driver of the agenda 2030. *RAUN*. http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf

4. LAGAUMHVERFIÐ

Hvað er átt við með lagaumhverfi?

Lagaumhverfi vísar til rekstrarforms þess félags eða fyrirtækis sem þú vilt stofna. Rekstrarformið ákvarðar með hvaða hætti félag er skattlagt, hvaða styrki er hægt að sækja um og hvernig fyrirtækið er fjármagnað. Það er engin ein leið til að ákvarða rekstrarform, heldur þarf ákvörðunin að taka mið af markmiðum félagsins.

Ein af mikilvægustu ákvörðunum sem þú þarft að taka þegar þú stofnar samfélagslegan reksturer hvort það er hagnaðardrifið eða óhagnaðardrifið, eða blanda af báðum leiðum. Á meðan hægt er að velja á milli margvíslegra rekstrarforma fyrir hagnaðardrifið félög þá er færri rekstrarform fyrir óhagnaðardrifið félög s.s. sjálfseignastofnanir og félagssamtök. Þessi ákvörðun er lykilatriði því ef þú stofnar óhagnaðardrifið félag þá getur reynst erfitt að breyta því í hagnaðardrifið rekstrarform síðar.

4.1 Ferli við stofnun rekstrareiningar

Að mörgu að hyggja

- Mat á markaðsvirði félags/fyrirtækis
- Form fjármögnunar
- Hlutfé
- Samþykktir
- Í öllum tilfellum þarf rekstrarform að taka mið að lagaumhverfi viðkomandi lands

Almenn félagasamtök

Kostir	Gallar
• Hraði og einfaldleiki • Kostnaður við stofnun • Breið þátttaka	• Skortir gagnsæi og formlegar kröfur • Ábyrgð stjórnenda mikil

Mörg félög á Íslandi vinna að samfélagslegum verkefnum og nýsköpun, sem dæmi SÁÁ, Öryrkjabandalagið, framfara og ungmennafélög.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Einstaklingsfyrirtæki/ótakmörkuð ábyrgð

Kostir	Gallar
- Hraði - Einfaldleiki - Kostnaður - Skipulag	- Skortir gagnsæi - Rekin á eigin kennitölu og ábyrgð nær til allra eigna einstaklings - Erfitt að millifæra og sækja fjármögnun

Þetta rekstrarform hentar litlum fyrirtækjum og verktökum sem vinna í eigin nafni; ótakmörkuð ábyrgð leiðir til þess að fylgja þarf færri lagakröfum en þó er gerð krafa um skráningu í fyrirtækjaskrá og ef reksturinn er undir öðru nafni en eigin þarf að skrá hann í firmaskrá.

Sameignarfélög: (ekki sammingsbundin): Byggt á persónulegum tengslum og trausti frá samstarfsaðilum sem stýra félaginu og bera allir fyrir einn ábyrgð á starfsemi þess.

Kostir	Gallar
Engin lágmarksfjárhæð í upphafi	- Skortir gagnsæi/samstarf yfirleitt ekki opinbert - Ótakmörkuð ábyrgð jafnvel eftir að samstarfi lýkur / enginn greinarmunur gerður á eignum félagsins og eigenda þess - Ekki möguleiki að breyta eða leysa út eignir félagsins sem hlutafé - Erfitt að fjármagna

Einkahlutafélag: takmörkuð ábyrgð einfaldari lagaumgjörð

Kostir	Gallar
- Einn eða fleiri hluthafar - Lægra lágmarkshlutafé eða 500.000 Iskr.	Ábyrgð hluthafa takmarkast við þeirra hlut í félaginu og aðkomu þeirra að rekstri þess, einn eigandi getur verið að einkahlutafélagi

Enn fremur, hlutafélög og hluthafar njóta þess að skattur á arð félagsins er oftast lægri en almennur tekjuskattur og að ábyrgð á skuldbindingum félagsins nær eingöngu til eigna þess.

Hlutafélag

Kostir	Gallar
- Ekkert lágmark á hlut - Ábyrgðin á félaginu - Opinber kynning - Meirihlutavald - Gagnsæi / Endurskoðun	- Hlutir ekki hlutdeild - Ábyrgð stjórnenda - Nauðsynlegt að skrá sig hjá Kauphöllinni til að opna fyrir kaup og sölu á hlutum og endurfjármögnun

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Þess skal getið að rekstrarform hlutafélaga felur ekki í sér lagaskyldu til að beita sér fyrir samfélagslegum markmiðum samhliða því að stuðla að arðsemi fyrir eigendur, þess vegna er mikilvægt að við stofnun þá liggi slík markmið fyrir í samþykktum og stefnumótun félagsins.

Samvinnufélög: takmörkuð ábyrgð

Kostir	Gallar
- Liability of the legal entity - Liability limited to contribution - Publicity - Speedy, low cost	- Limited time (12 years) - No funding from stock market/bonds - Transfer of equity share

Samvinnufélög henta vel sem rekstrarform þar sem ekki er þörf fyrir mikla fjármögnun heldur er áherslan á víðtækt samstarf aðila. Þátttaka félagsmanna í ákvarðanatöku getur skapað vandræði í daglegum rekstri nema skýrar reglur og verkaskipting sé lögð til grundvallar.

Sjálfs eignastofnanir

Kostir	Gallar
- Ábyrgð liggur hjá stofnuninni - Stofnfé óafturkræft á meðan á rekstri stendur - Opinbert óhagnaðardrifið félagsform	- Ábyrgðarskilgreiningar - Ekki hægt að fjármagna með hlutafé - Ekki hægt að endurheimta eða framselja stofnfé

Sjálfs eignastofnanir eru eina rekstrarformið á Íslandi sem er í eðli sínu óhagnaðardrifið.

4.2 Sameiginleg einkenni ólíkra rekstrareininga

Útgjöld félags skulu dragast frá tekjum byggt á rekstrarformi og lagaumgjörð. Mikilvægt er að skoða vel lagaumgjörð ólíkra rekstrarforma áður en félag er stofnað og við mælum með að fólk leiti eftir ráðgjöf áður en ákvörðun er tekin. Að velja rekstrarform fyrir samfélagsfyrirtæki getur kallað á greiningarvinnu og stefnumótun varðandi eignaraðild, ábyrgð auk þess að taka mið af eignarhaldi, skattaumhverfi, fjármögnun, stuðnings- og styrkjaumhverfi, auk skipulags og eftirlits.

4.3 Önnur atriði sem þarf að huga að:

- Óskýr ábyrgðar- og verkaskipting samstarfsaðila
- Skoða fyrirmyndir (Case Study: Dispute Winklevoss brothers v. Zuckerberg)
- Fara af stað án kennitölu eða rekstrarforms
- Taka ekki mið af skattalegum atriðum
- Trúnaðarupplýsingar & Uppfinningar og höfundaréttarsaminga

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

- Taka ekki mið af lögum um höfundarrétt
- Nafn á félag/fyrirtæki tengist skráðum vörumerkjum, vefslóðum o.s.frv.
- Samningar um þagnarskyldu (NDAs) við þriðja aðila
- Trúnaðar og framsalssamningar við starfsmenn (þau hugverk sem starfsmenn vinna að í nafni félags tilheyra félaginu við starfslok)

Þú getur leitað eftir ráðgjöf hjá:

- Regnhlífasamtökum, í þínum geira
- Félagasamtökum sjálfboðaliða
- Ókeypis lögfræðiaðstoð – sjá <http://www.trust.org/trustlaw/>
- Borgað fyrir aðstoð lögfræðinga – gott að fá tilboð ef hægt er.

Æfing: Notaðu umfjöllun hér að ofan til að velja fyrir þér besta rekstrarforminu fyrir þitt samfélags-fyrirtæki, skrifaðu niður rökstuðning fyrir vali þínu fyrir 1-2 tegundum rekstrarforma sem gætu hentað. Skilgreindu þau skref og lagalegu þætti sem þú þarft að skoða við stofnun.

LYKIL SKREF:

- Lagaleg atriði sem þarf að skoða. Lagaumhverfið er oft flókið og breytilegt á milli landa, sum lönd bjóða upp á sérstök rekstrarform fyrir samfélagsfyrirtæki sem er ekki til á Íslandi.
- Tegund og skipulag félags/fyrirtækis.
- Ákvörðun um rekstrarform. Engin ein rétt leið, skoða ólík form og taka ákvörðun með hliðsjón af markmiðum og starfsemi.
- Ferli á bak við stofnun / Taka mið af ólíku lagaumhverfi og rekstrarform á milli landa

HEIMILDIR:

Future Learn. Social enterprise legal structures. (2020). Future Learn. <https://www.futurelearn.com/info/courses/social-enterprise-ideas-into-action/0/steps/18840>

Ionescu, D. (2011, Apr. 12). Winklevoss Twins v. Facebook: Case Closed. PCWorld. https://www.pcworld.com/article/224933/Winklevoss_Twins_v_Facebook_Case_Closed.html

Prior, Kara Ohngren. (2012). Entrepreneur Europe. How to Choose the best legal structure for your startup. <https://www.entrepreneur.com/article/224976>

Pouspourika, Katerina. (2019). Institute of Entrepreneurship Development. Legal Framework for social entrepreneurship in Europe. <https://ied.eu/project-updates/legal-framework-for-social-entrepreneurship-in-europe/>

5. AÐ SKRIFA VIÐSKIPTAÁÆTLUN

Að skrifa viðskiptaáætlun er mikilvægur áfangi í stofnun og rekstri samfélagsfyrirtæki. Vel gerð viðskiptaáætlun felur í sér greiningu á fýsileika rekstursins með hliðsjón af ólíkum þáttum (tækni, arðsemi, efnahag, fjármálum) og er nokkurskonar rekstrarhandbók í upphafi. Góð viðskiptaáætlun ætti að vera auðlesin, skýr og gagnsæ fyrir stofnendur. Í upphafi er gagnlegt að styðjast við viðskiptamódel á borði við “social business model canvas” (SBMC) sem er einfölduð útgáfa af viðskiptaáætlun. Þú getur fundið svipuð módel á íslensku fyrir hefðbundnar viðskiptaáætlanir.

KEY PARTNERS Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams? KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	CUSTOMER RELATIONSHIPS How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		REVENUE STREAMS For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

5.1 Viðskiptaáætlun

Viðskiptamódel á borð við SBMC geta hjálpað þér í að taka saman upplýsingar og setja fram markmið og skilgreiningar sem þú nýtir í kjölfarið til að skrifa viðskiptaáætlun. Eftirfarandi eru helstu þættir viðskiptaáætlunar.

SAMANTEKT

Þú ættir að lýsa hugmyndinni í fáum orðum, með áherslu á:

Hvaða viðskiptahugmynd leggur þú til? Samantekt, áherslur á lykilatriði, svo sem:

1. *Hvaða vöru/þjónustu þú býður upp á?*
2. *Fyrir hverja viðkomandi vara/þjónusta er, gera grein fyrir þeim geira og viðskiptavinum sem þú vilt ná til (aldur, landsvæði og aðrar huglægar breytur)*
3. *Hvaða þörfum hyggst þú mæta, Legðu áherslu á virðisauka samanborðið við helstu samkeppnisaðila í þeim samfélagsgeira sem þú villt starfa innan.*
4. *Hvernig uppfyllir teymið þitt þær færnikröfur sem hugmyndin kallar á, skilgreindu þá þætti og færni sem teymið þarf að búa yfir.*

Það er mikilvægt að skilgreina og skrifa um ofangreinda þætti í einföldu máli í samantekt

LÝSING Á FÉLAGI

Hér ættir þú að skilgreina betur þá færni og reynslu sem er mikilvægt að félagið búi yfir eða þarf að búa yfir í framtíðinni. Settu fram áætlun um ráðningar og upplýsingar um þinn bakgrunn (menntun/starfsreynslu) sem og þá færni (tækin/stjórnun/markaðsetning) sem teymið þitt býr yfir.

- *Með hvaða hætti áunnin reynsla og þekking nýtist í að koma hugmyndinni í framkvæmd?*
- Hvernig er skipulag félagsins/fyrirtækisins? Listu skipulaginu og hvernig það hentar rekstrinum, legðu áherslu á lykilstarfsemi og gerðu greinarmun á þeirri starfsemi sem unnin verður innan félagsins og þeirri sem verður útvistað til verktaka, samstarfsaðila eða annarra sérfræðinga. Farðu yfir fjölda starfsmanna sem starfa hjá félaginu og til stendur að ráða inn í það.

LÝSTU ÞJÓNUSTUNNI

Veittu upplýsingar um þá þjónustu sem þú hyggst bjóða upp á:

- *Af hverju telur þú að viðskiptahugmyndin fái hljómgrunn? Hvers vegna er hún samkeppnishæf miðað við það sem er í boði í dag?*
- Hver eru sérkenni þjónustunnar sem þú vilt bjóða upp á? Ef um margvíslega þjónustu er að ræða lýstu sérkennum í ólíkum þjónustuflokkum.

Legðu áherslu á eftirfarandi þætti fyrir hvern þjónustuflokk:

- Eiginleikar / sérkenni
- *Markhóp og þarfir sem þarfir sem ætlunin er að uppfylla.*
- *Nýsköpun samanborið við þá þjónustu sem samkeppnisaðilar bjóða upp á. Nýsköpun getur falið í sér þætti á borð við afhendingu eða sérkenni þjónustunnar eða vörunnar sjálfar.*
- Líftími: í samanburði við þá þjónustu sem þegar er í boði, hver er eða verður ávinningurinn af þinni þjónustu (hvenær kemur hún á markað, hvernær er hægt að þróa hana frekar, fullþróuð vara, hnignun og endurgerð)

MARKAÐSGREINING

Markaðsgreining hjálpar þér að þekkja og staðsetja þig í þeim geira samfélagsins sem þú vilt vinna. Hún er leið til að staðsetja sig í þeim geira.

- Hver er þinn markaður eða geiri? Skilgreindur landsvæði og markhóp. Skilgreindu umfang mögulegra viðskipa til að:
 1. Meta framleiðslugetu fyrir hverja afurð (þjónusta/vara).
 2. Kauphegðun viðskiptavina innan markhópsins.
 3. Meðaltal fjárútláta til kaupa á svipaðri þjónustu/vöru.
 4. Markaðshlutdeild samanborið við samkeppnisaðila, styrkleika þeirra og veikleika

Hvernig verður verðlagningu háttað á vöru/þjónustu? Hvaða viðmið þarftu að hafa í huga við verðlagningu? Þú ættir að vísa til gæða þjónustunnar eða hvernig hún verður löguð að þörfum markhópsins í markaðsetningu.

MARKAÐSSTEFNA

- Hvernig verður staðið að kynningu á þjónustu/vöru gagnvart viðskiptavinum? Skilgreindu markaðstæki, tímasetningar og kostnað?
- Hvernig muntu selja/afhenda viðskiptavinum þjónustu/vöru?
- Hvernig muntu ná og viðhalda markaðshlutdeild og hvaða nýsköpun eða eiginleikar vöru/þjónustu munu sjá til þess að það takist?

SKIPULAG

Tveir síðustu hlutarnir í áætluninni eru mest krefjandi. Þegar talað er um skipulag þá er verið að vísa til allra þeirra þátta sem geta hjálpað mögulegum fjárfestum til að skilja verkskipulag, fjármögnun og helstu stjórnunarþætti:

- Hversu marga og hvernig sérfræðingar (færni) þarftu í reksturinn? Hvaða starfsemi munu þeir sinna? Hvernig samninga verða gerðir við þá? Hversu mikið munu þeir kosta á ársgrundvelli?
- Lýstu framleiðsluferlinu, þeim efnivið/tækjum sem þú þarft að kaupa eða leigja.
- Lýstu aðföngum (leyfum, hráefni, þjónusta, sértækri starfsemi) og dragðu fram mögulegar hindranir eða erfiðleika í innkaupum og flutningum.
- Skilgreindu nauðsynlega fjárfestingu fyrir starfsemina. Lýstu fyrir hverja nauðsynlega fjárfestingu áætluðum kostnaði, birgja, lýsingu á vöru/þjónustu (vöruamerki, tegund, virkni og hlutverki í framleiðsluferlinu, verði fyrir skatta og virðisaukaskatti VSK)
- Skilgreindu tímarammann (skipt upp í ársfjórðunga) til að ganga frá grunnþáttum líkt og kaupum á birgðum, umsóknum um rekstrar- og einkaleyfi o.s.frv.
- Skýrðu á einfaldan hátt stjórnskipulag og nauðsynleg leyfi og skráningar sem þarf að ganga frá fyrir stofnun: (sem eru í gildi eða búið er að sækja um) .
- Lýstu þeirri aðstöðu sem er í höfuðstöðvunum (hvers konar aðstaða, stærð og virkni) og hvernig hún fellur að rekstrinum.

FJÁRHAGSÁÆTLUN

Mikilvægt er að byggja á raunhæfum gögnum og upplýsingum í fjárhagsáætlun, byggt á raunkostnaði og virði vöru/þjónustu. Enn fremur þarf að útskýra fjárfestingu þína með því að skilgreina uppruna fjármagns og ábyrgðir.

- Legðu mat á: sölumagn, tekjur af sölu og kostnað vegna hennar.
- Fjárhagsáætlun leggur mat á birgðakostnað, annan kostnað við aðföng, virðisaukaskatt (VSK) og fjármagnskostnað (hvort sem er af eigin höfuðstól/framlagi, hlutafé, skamm- eða langtímalánum banka eða öðrum fjármögnunaraðilum)
- Helstu þættir rekstrarreiknings eru:

1. Virði framleiðslunnar samsvarar sölutekjum, birgðarbreytingum og öðrum tekjum.
2. Kostnaður við framleiðslu felur í sér kostnað við hráefni, þjónustu, afskriftir og tryggingar.
3. Fjárhagstekjur og -gjöld.
4. Skattar af hagnaði og launum..

Allir ofangreindir þætti veita yfirsýn yfir gengi rekstursins og arðsemi.

LYKILSKREF

Mikilvægt er að safna saman öllum lykilupplýsingum áður en hafist er handa við skrif á viðskiptaáætlun: þú getur notað viðskiptamódel á borð við "Business Model Canvas" til að styðjast við. Mælt er með að bíða með að skrifa samantekt (Executive summary) þar til aðrir hlutar áætlunarinnar liggja fyrir. Í upphafi er gott að greina markaðinn til að gera þér betur grein fyrir hvar þú getur staðsett þína vöru og þjónustu. Þar af leiðandi þarf að liggja fyrir lýsing á vörunni/þjónustunni. Síðast en ekki síst (kannski það mikilvægasta) þá þarftu að vera með skothelda greiningu á fjármögnun og markaðshlutdeild og hvernig framleiðslan tekur mið af þessum þáttum. Gott er að vera opinn fyrir því að þiggja aðstoð viðskiptaráðgjafa sem þekkja vel það ferli sem liggur á bak við gerð viðskiptaáætlunna.

Í öllu falli er gott að hafa í huga að viðskiptaáætlun er lifandi skjal sem getur tekið breytingum í framtíðinni. Upplýsingar í viðskiptaáætluninni þurfa að vera traustar og raunsæjar, en geta breyst í samræmi breyttar forsendur. Vel útfræði viðskiptaáætlun einfaldar þér að greina fjárfestingakosti og er ómetanlegt fyrir samfélagsfyrirtæki í samskiptum við fjárfesta og í hóp fjármögnun.

Æfing: Notaðu viðskiptamódelið Social Business Model Canvas til að undirbúa drög að viðskiptaáætlun fyrir þitt félag auk þess að fylgja leiðbeiningum sem koma fram í kaflanum.



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Heimildir

Invitalia, Business plan form “Resto al sud”, (Online), Downloadable in doc from:

<https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/resto-al-sud/modulistica>

Chiara C. (2020, January 24). Come si fa un business plan: ecco la guida facile. GoDaddy.

<https://it.godaddy.com/blog/come-fare-business-plan/>

University of Palermo, Business plan form with explanations.

<https://www.google.com/search?q=unipa+business+plan&oq=unipa+business+plan&aqs=chrome.69i59j0i8i13i30.3528j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Cooper, M. (n.d.). Using a canvas for business and project modelling business model canvas (BMC)- Social business model canvas (SBMC)- Project model canvas: The BMC emerged as a strategic management and entrepreneurship tool. Global ecovillage network.

<https://ecovillage.org/solution/using-a-canvas-for-business-and-project-modelling-%C2%AD-business-model-canvas-bmc-%C2%AD-social-business-model-canvas-sbmc-%C2%AD-project-model-canvas-pmc/>

6. AÐ GREINA FJÁRMÖGNUNARLEIÐIR

6.1 Að skoða fjármögnunarleiðir

Um leið og þú hefur skilgreint starfsvið og rekstrarform félagsins, þá þarftu að skoða fjármögnun nema þú eigir nægilegt fjármagn sjálf(ur). Að finna fjármögnun við hæfi getur skipt sköpum í upphafi rekstar. Eftirfarandi er farið yfir fjármögnunarleiðir, kosti og galla þeirra.

6.2 Fjármögnunarleiðir

Vinir, fjölskylda og kjánar

Líkleg er aðgengilegast að leita til vina og ættingja. Hins vegar kallar það á mikla skuldbindingu. Töf á endurgreiðslu getur valdið uppnámi í vináttu og innan fjölskyldna.

Kostir	Gallar
• Engir vextir né greiðslufrestir. Markmið fjölskyldu og vina er ekki ágóði heldur vilja þeir hjálpa frumkvöðlinum að koma hugmyndum sínum í framkvæmd. • Sjálfstæði varðandi framkvæmd verkefnis án mála-miðlanna (þar til frumkvöðullinn leitar að nýjum fjárfestum sem styðja hann í nýsköpunarferlinu)	• Peningar og fjármál geta breytt góðum venskap og fjölskylduböndum • Lágar fjárhæðir sem kallar á annarskonar fjármögnun í framtíðinni

Bankar

Að sækja um lán í banka er líklega sú leið sem flestir velja til að fjármagna reksturinn. Til að fá lán er mikilvægt að vera með vel skilgreint verkefni og geta lagt fram nauðsynlegar tryggingar.

Kostir	Gallar
• Það er hægt að minnka hættu á gjaldþroti ef þú getur nýtt þér ábyrgðatryggingar úr stuðningskerfi atvinnulífsins sbr. Svanni lánatryggingarsjóður kvenna.	• Hærri vaxtaþrósenta og kostnaður samanborið við aðrar fjármögnunarleiðir. • Mikil áhætta ef fyrirtæki verður gjaldþrota

Örlán

Örlán eða microcredit eru algeng lán veitt frumkvöðlum sem hafa ekki aðgengi að hefðbundnum bankalánnum. Almennt er upphæðin á bilinu 400.000 til 5 milljónir Iskr. Byggðastofnun og atvinnuþróunarsjóðir gætu verið skilgreindir sem slíkir lánveitendur.

Kostir	Gallar
- Hægt að sækja um á einfaldan hátt án þess að hafa byggt upp lánstraust. Allt sem þarf er trúverðugt verkefni og viðskiptaáætlun fyrir nýtt félag eða frekari þróun samfélagsfyrirtækis í rekstri. Ekki nauðsynlegt að veðsetja eigin eignir. Í Evrópu er oft hægt að leit til lánatryggingarsjóða á borð við COSME prógrammið.	Almenna reglan er að örlán er ekki aðgengileg fyrirtækjum sem hafa verið lengi í rekstri (mismunandi eftir löndum hver tímaramminn er). Fyrirtæki ættu ekki að vera skuldsett eða á vanskilaskrá.

Hægt er að skoða dæmisögur um microloans hjá Mircolloan foundation:

<https://www.microloanfoundation.org.uk/success-stories/>

Aðgengilegt fjármagn

Getur verið með ólíkum hætti: bein fjármögnun í reiðufé eða óbein fjármögnun í gegnum endurgreiðslu skatta eða með ábyrgðum á lánum frá bönkum eða fjármálastofnunum. Þar á meðal styrkir sem þarf að endurgreiða.

Kostir	Gallar
- Með beinni fjármögnun, lægri vaxta-prósenta sem auðveldar endurgreiðslu. - Minnka fjárhagsbyrgði ef um óbeina fjármögnun er að ræða	- Í sumum löndum, íþyngjandi skriffinnska getur tafið fjármögnunarferlið. - Mörg tæknileg atriði: getur verið gott að fá aðstoð fagaðila í ferlinu.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Styrkir sem ekki þarf að endurgreiða

Gott er að leita eftir styrkjum á heimsíðum ríkisins og tengdra stofnana, ráðuneyta, landssamtaka sveitarfélaga, viðskiptaráða og Rannís. Evrópusambandið fjármagnar margvísleg verkefni í ólíkum geirum, bæði með beinni og óbeinni fjármögnun. Þú getur skoðað Erasmus+ og Creatvie Europe þar sem kallað er eftir umsóknum með ólíkum skilafrestum. Á heimasíðu Rannís er ágætis yfirlit yfir þær áætlanir sem Íslendingar hafa aðgang að.

Kostir	Gallar
Þar ekki að endurgreiða.	Ef um beina fjármögnun er að ræða þá eru hún stundum greiddir eftir á þ.e. eftir að lagt hefur verið út fyrir kostnaði og nýtast því ekki sem skyldi til að fjármagna stofnkostnað. Ef um óbeina fjármögnun er að ræða í gegnum rannsókn- og þróunarstyrki þá kallar hún á mikla skrifinnsku í tengslum við umsóknir, skýrslugjöf o.fl..

Hópfjármögnun

Hópfjármögnun fer oftast fram netinu í gegnum kerfi/vefsíðu þar sem fjárfestar eru hvattir til að fjármagna ólík verkefni með lágum fjárhæðum fyrir hvert þeirra, sbr. Karolina Fund. Heildarfjármögnun byggir á takmörkuðu framlagi margra til að hjálpa frumkvöðlinum, dæmi um slíkar síður eru Karolina fund, kickstarter, ulule og Indiegogo.

Kostir	Gallar
- Gerir þér kleift að kanna gildi verkefnisins, með því að kynna það fyrir samfélagi fjárfesta kalla eftir bæði stuðningi og endurgjöf. - Ef hugmyndinni er vel tekið, þá getur kynningastarf tengt hópfjármögnun orðið að öflugu markaðstæki sem getur á áhrifaríkan hátt byggt upp vörumerki þitt og ímynd. - Með slíkri fjármögnun hefur frumkvöðullinn meiri stjórn á verkefninu.	- Kynning á vettvangi hópfjárfesta skilar ekki alltaf árangri. - Jafnvel þó kynningin skili árangri þá er oftast um lágar fjárhæðir að ræða. - Með því að kynna skapandi verkefni á opnum vef þá er alltaf ákveðin hætt á að aðrir eigni sér hugverkið eða hugmyndina. Þrátt fyrir lög um höfundarrétt þá er mjög erfitt að vernda efni og hugmyndum á netinu

Dæmi um vel heppnaða hópfjármögnun <https://www.bolsasocial.com/investment/ciclogreen266/>

Samkeppnir og hraðlar

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Samkeppnir og hraðlar á vegum opinberra- og einka- aðila (háskólar, sjóðir, fyrirtæki, rannsóknamiðstöðvar og frumkvöðlasetur). Kannaðu hvort verið sé að leita að þátttakendum og hvort og hvernig þú getur tekið þátt samkvæmt þeim áherslum sem koma fram, dæmi um slíka keppni fyrir samfélagsfrumkvöðla á Íslandi er Snjallræði.

Kostir	Gallar
- Oft ágætis verðlaun - Þarf ekki að endurgreiða - Stuðningur við stofnun og verðmæt ráðgjöf.	- Fá verkefni verða fyrir valinu - Þröngir mælikvarðar við val

Dæmi um verkefni sem hafa náð árangri frá **European Social Innovation Competition**

LYKIL SKREF

Skoðaðu ólíkar leiðir fjármögnunar, kosti þeirra og galla og veldu þær leiðir sem þú telur að henti best þínu verkefni eða fyrirtæki. Í megindráttum er það þannig að þú fórnar ákveðnu sjálfstæði þeim mun hærri sem fjármögnunin er.

Æfing: Hvernig ætlar þú að fjármagna þitt verkefni eða samfélagslegu nýsköpun? Eftir að hafa lesið um ólíkar fjármögnunarleiðir hvaða leiðir telur þú henta þér og þínu verkefni? Hvaða skref hyggst þú taka til að tryggja fjármögnun á þínu verkefni og frumkvöðlastarfi?

HEIMILDIR

Economía de adhorro. (n.d. (a)). Financiación de Empresas | ¿Qué es y qué tipos existen? <https://economyadeahorro.com/financiacion-de-empresas/>

Economía de adhorro. (n.d.(b)). ¿Qué es Crowdfunding, cómo funciona y tipos de crowdfunding en España? <https://economyadeahorro.com/crowdfunding-espana/>

European commission. (2020). *European social innovation competition: 2020 theme: Reimagine fashion – changing behavior for sustainable fashion.* https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social/competition_en

European commission. (n.d.). *Internal markets, industry, entrepreneurship and SMEs: Loans and guarantees.* https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/funding-policies/loans-guarantees_en

Finding money to start a social enterprise. (n.d.). School for social entrepreneurs. <https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-money-start-social-enterprise/>

La bolsa social, Ciclogreen, (online), available: <https://www.bolsasocial.com/investment/ciclogreen266/>

La bolsa social, ¿Qué es Crowdfunding, cómo funciona y tipos de crowdfunding en España?, <https://economyadeahorro.com/crowdfunding-espana/>

7. AÐ SÆKJA SÉR STUÐNING FRÁ LEIÐBEINANDA (MENTOR)

Fyrst skulum við skilgreina orðin sem notuð verða í þessum kafla: leiðbeinandi (mentor), umbjóðandi (mentee), að leiðbeina (mentoring) og leiðsögn (mentorship).

7.1 Hver er leiðbeinandi? Leiðbeinandi er einstaklingur með sérhæfða þekkingu sem getur þjálfað og aukið færni umbjóðanda síns. Leiðbeinandi veitir upplýsingar, þjálfar og ráðleggur umbjóðanda sínum. Leiðbeinendur vinna EKKI vinnuna fyrir umbjóðendur sína – nema um það sé samið sérstaklega.

7.2 Hvert er hlutverk leiðbeinanda

- Veitir tilfinningalegan stuðning: hvatning, viðurkenning, endurgjöf, þjálfun og traust;
- Er fyrirmynd;
- Hefur og veitir aðgengi að tækifærum til náms og að tengslanetum;
- Heldur umbjóðanda sínum á “rétttri” braut og minnkar líkur á mistökum;

7.3 Hver er sá sem þiggur leiðsögn? Einhver sem þarf stuðning frá manneskju sem býr þegar yfir reynslu á ákveðnu sviði og veit hvað bíður viðkomandi einstaklings eða frumkvöðuls.

7.4 Hvert er hlutverk þess sem þiggur leiðsögn?

- Að vera opinn og móttækilegur fyrir því að læra nýja hluti;
- Að vera opinn fyrir því að veita og taka á móti endurgjöf;
- Að vera staðráðinn í að læra og auka færni sína;
- Að vera ábyrgur fyrir eigin framvindu og framvindu verkefnis;
- Fylgja áætlun og skipulagi leiðsagnar.

Þannig hafa bæði leiðbeinendur og þeir sem þiggja leiðsögn hlutverk. Hvert er ferli leiðsagnar? Hvað er leiðsögn?

7.5 Við getum lýst leiðsögn eftirfarandi. Þú velur sjálfur hverskonar leiðsögn þú kýst fyrir þig:

Leiðsögn snýst í meginatriðum um að stuðla að auknum þroska;

Leiðsögn er ein af aðferðum í þróun mannauðs;

Styðja aðra í leit sinni að vaxtartækifærum í gegnum nám;

Leiðsögn til að stuðla að vexti einstaklinga;

7.6 Hverjir eru kostir leiðsagnar? Að hverju “leita” ég í leiðbeinanda?

1. Þér gefst kostur á að læra af mistökum annarra (sem mun spara þér tíma, orku og peninga);
2. Þú byggir upp tengsl (nettó virði þitt er jafnt og tengslanetið sem þú býrð yfir);
3. Þú nærð meiri árangri (þar sem þú átt auðveldar með að einbeita þér að því sem skiptir mestu máli);

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

4. Þú þiggur í jöfn hlutfalli við það sem þú gefur af þér (þú munt læra að rekstur snýst um að gefa og þiggja);
5. Þú munt vaxa við endurgjöf leiðbeinanda;
6. Leiðsögn er miðuð að þínum þörfum – ekki almennri leiðsögn;;
7. Þú skapar vináttutengsl – hvert samband er einstakt fyrir þá einstaklinga sem í því eru.

Til að njóta ofangreindra ávaxta þarf meira en almenna skynsemi. Rannsóknir sýna að þeir leiðbeinendur og umbjóðendur sem ná árangri búa yfir ákveðinni færni sem gera þeim kleift að miðla og læra af reynslu hvors annars.

Aðrar rannsóknir hafa sýn fram á að ef ekki er fylgt ákveðnu ferli og færniviðmið eru ekki sett þá verður árangur af leiðsögn takmarkaður. Stundum gerist lítið og umbjóðendur eða þátttakendur í leiðgögn verða pirraðir á velmeinandi aðstoð leiðbeinanda. Það sem verra er að umbjóðendur verða sannfærðir um að leiðsögn virki ekki yfir höfuð. Hins vegar þegar leiðsögn er vel skipulögð með hliðsjón af þeirri færni sem verið er að þróa þá getur hún hafa mjög jákvæðar breytingar í för með sér bæði fyrir leiðbeinanda og umbjóðendur hans.

Við töluðum um leiðsögn sem ferli, **svo hverjir eru áfangarnir í því ferli?**

	Áfangi	Hvað er að gerast?
1	Upphafsfundur	- Byggja upp samband og traust - Samskipti um væntingar/markmið beggja aðila
2	Vinna saman	Fundir með leiðbeinanda
3	Mat og næstu skref	- Náðum við markmiðunum - Hvernig var reynslan - Setja ný markmið

Hingað til, höfum við skoðað hvað leiðbeinendur, umbjóðendur, leiðsögn og ferli hennar gengur út á. Allt gengur vel. **Hvað ef leiðsögn virkar ekki? Hvað skyldum við hafa í huga til að koma auga á þegar hún virkar ekki og hvernig eigum við að bregðast við?**

1. Léleg leiðsögn;
2. “Offramboð” á leiðbeinendum – það þykir fínt að vera leiðbeinandi og margir telja sig til slíkra, burtséð hvort þeir/þær hafa reynslu eða skilja nákvæmlega hvað í því felst. Gott ráð er að leita til leiðbeinanda sem hefur náð þeim árangri sem þú stefnir að. Mundu eftir ameríska slagorðinu **“If you don’t show it, you don’t know it”**;
3. Ónákvæmt skipulag á ferli leiðsagnarinnar / hönnunar galli;
4. Misræmi / ekki er samsvörð milli leiðbeinanda og umbjóðanda hans (þeir ná einfaldlega ekki saman, persónuleg samskipti eru erfið gildi þeirra ólík)
5. Skortir traust / skuldbindingu (getur komið upp hjá báðum eða öðrum hvorum aðila)

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

6. Vonbrigði byggð á fyrri reynslu eða samskiptum

7. Leiðbeinanda finnst sambandið íþyngjandi

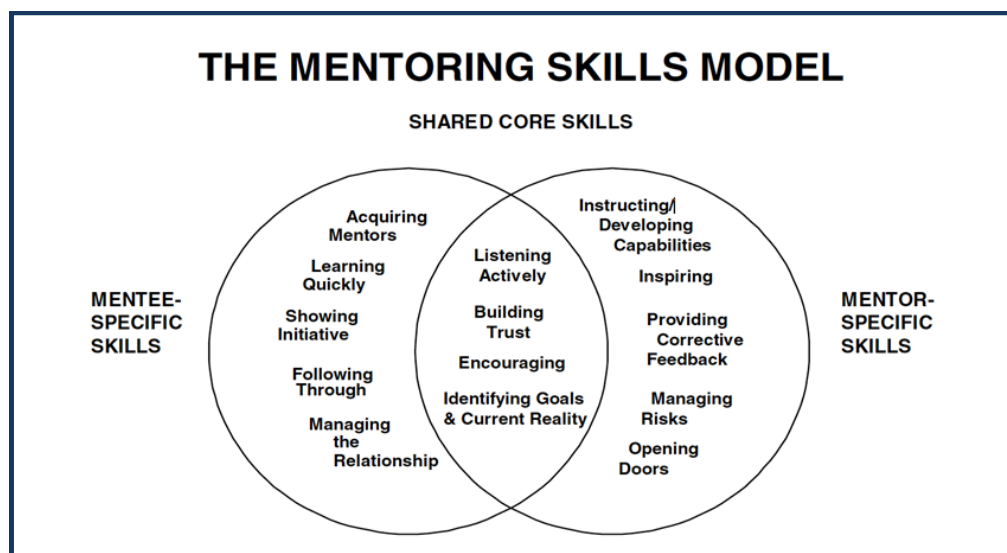
8. Erfiðleikar í samskiptum (tækin eða almenn samskipti)

Sem dæmi þá átti ég í erfiðleikum með að halda uppi samskiptum við umbjóðendur mína sem voru bæði heyrna- og mállausir og ég þurfti að hafa með mér táknmálstúlk á öllum fundum. Önnur hindrun getur verið að túlkar geta stundum ekki þýtt eða túlkað rétt þá hugsun sem liggur á bak við það sem þú segir. Það er því mikilvægt vera stuttur og kjarnrætur.

9. Fjarlægð leiðtogans / ekki-styðjandi.

Ef eitthvað af þessu á við þá er líklegt að leiðsögnin gangi ekki áfallalaust fyrir sig, sérstaklega ef þú er meðvitaður um þá færni sem þú ert að reyna að öðlast og það sem þú vilt fá frá leiðbeinandanum. Í framhaldinu munum við lýsa frekar þeim færniþáttum sem hægt er að þjálfra með stuðningi leiðbeinanda.

Færni er lærð hegðun sem gefur (öðrum) til kynna hversu vel þú kannt að gera eitthvað. Þeir færniþættir sem lýst er í myndinni vísa til getu fólks til að veita og njóta leiðsagnar.



LYKIL SKREF

Í mörg ár var talið að leiðsagnarferlið væri óráðið og jafnvel ólýsandi, það er ákveðin “orka” sem á sér stað til að þau gangi. Það var talið ómögulegt að skoða og skilgreina einstaka þætti í samskiptunum. Sumir geta fundið góða leiðbeinendur víða á meðan aðrir vita ekki hvar skal byrja og njóta þar af leiðandi ekki góðs af reynslu annarra. Hér hefur ferlið verið útskýrt, ávinningur þess og sú færni sem þarf til að njóta góðs af leiðsögn á þeim sviðum sem þú upplifir að þekkingu og færni þinni sem frumkvöðuls sé ábótavant.



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Æfing: Nýtur þú þegar leiðsagnar leiðbeinenda, hverjir eru þeir og hvað leggja þeir til? Telur þú að þig vanti frekari leiðsögn og hvaða færni villt þú byggja upp með henni?

HEIMILDIR

- Futurpreneur Canada. (n.d.). Mentoring social purpose business entrepreneurs. <https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/articles/mentoring-social-purpose-business-entrepreneurs/>
- Mittal, T. (2017, February 11). The importance of mentors for social entrepreneurs. YourStory. <https://yourstory.com/2017/02/mentors-for-social-entrepreneurs>
- School for social entrepreneurs. (n.d.). *Finding a social enterprise mentor*. <https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-social-enterprise-mentor/>
- Social change central. (n.d.). *Why every social entrepreneurs needs a mentor & how to find one*. <https://www.socialchangecentral.com/social-entrepreneur-mentorship/>

8. AÐ RÁÐA RÉTTA FÓLKID

Hefur þú heyrt um afríska máltækið “If you want to go fast - go alone, if you want to go far - go together”?

Hvernig skilur þú þetta máltæki? Heldur þú að þú getir viðhaldið samfélagsverkefninu þínum eða rekstri með því að gera allt sjálf(ur)?

Þegar reksturinn vex, þá er mikilvægt að vera með gott teymi. Það er sérstaklega mikilvægt fyrir samfélagslegan rekstur að leggja áherslu á þjónustu og starfsfólk með ríka þjónustulund og samstarfsvilja til að mæta þeim samfélagslegu áskorunum sem reksturinn snýr að. Í hefðbundnum rekstri þá er áherslan á hluthafa (eigendur og starfsmenn), en í samfélagslegum rekstri þarf að huga að hagsmunum allra hagaðila sem “njóta góðs” af rekstrinum. Sá hópur hagaðila sem við munum skoða í þessum kafla (skrefi) eru starfsmenn, fjárfestar, viðskipavinir, og aðrir sem koma að virðisbæturinni. Það er einnig skynsamlegt fyrir samfélagslegan rekstur að skilgreina hagaðila í nærumhverfi félagsins.

8.1 Starfsmenn

Byrjum á starfsmönnum, sem mikilvægustu hagaðilunum í þínum samfélagslega rekstri. Það að byggja upp gott teymi er ein af megináskorunum í samfélagslegum verkefnum og rekstri.

Fyrir atvinnurekanda í samfélagslegum rekstri skiptir máli að ráða inn fólk sem tengir við og tileinkar sér markmið félagsins, fólk sem býst við að gefa af sér og er í vinnunni fyrir eitthvað annað og meira en launin.

Þú þarft að vera meðvitaður um hvort nóg sé að aðilum í teyminu þínu með þá þekkingu og hæfni sem til þarf í starfið! Þau ættu að skilja og vera staðráðin í að ná þeim marmiðum sem stefnt er að í þágu samfélagsins, vinna að því þrátt fyrir mögulegar hindranir og þær fórnir sem nauðsynlegar eru til að ná árangri. Af hverju? Kannski verða tímar þar sem fólk þarf að vinna án þess að fá greitt, eða vinna yfirvinnu, vinna í aðstæðum sem eru óheilsusamlegar eða óþægilegar, jafnvel taka áhættu sem ógnar öryggi þeirra. Þetta þarf að hafa í huga!

Þess vegna er mikilvægt að félög og fyrirtæki í samfélagslegum rekstri borgi starfsmönnum sínum samkeppnishæf laun, samanbórið við hefðbundin fyrirtæki. Sem þýðir að rétti starfsmaðurinn í starfið fái nógu há laun að þau til viðbótar við persónulegan ávinning af því að vinna að bættu samfélagi vegi þyngra en tryggt starf og laun í hefðbundnu fyrirtæki. Þú getur ekki sætt þig við annað eða þriðja val á starfsmanni vegna þess að þú hefur ekki fjárhagslegt bolmagn til að borga þeim sem er bestur í starfið. Ef þú getur ekki borgað samkeppnishæf laun eða tryggt starfsframa fyrir umsækjendur þá þarftu að endurhugsa það rekstrarmodel sem þú byggir á. Ein hugmynd er að setja fram launastefnu þar sem gert er ráð fyrir hlutlægum mælikvörðum fyrir framgangi í starfi.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Gerum ráð fyrir að nægt fjármagn sé í rekstrinum til að standa straum af starfsmannakostnað. Mikilvægt er að byggja upp öflugt stjórnendateymi! Hver eru hlutverk og skyldur starfsmanna? Hver ætti að gera hvað?

Allar rekstrareiningar þurfa forstjóra (CEO), ekki satt? Þessi þriggja stafa skammstöfun sem svo margir vilja tengja nafn sitt við á samfélagsmiðlum. CEO þýðir “Chief Executive Officer”. Yfirleitt er það einn af stofnendum sem tekur að sér þetta hlutverk. Sá einstaklingur sér um að koma í framkvæmd helstu verkefnum og markmiðum félagsins og er fulltrúi þess út á við. Forstjóri er andlit félagsins og vinnur að því að afla stuðnings við samfélagsleg markmið rekstursins og ber ábyrgð á framgangi og árangri félagsins.

Þess vegna skiptir öllu máli að hann/hún sé með rétta teymið sér til stuðnings!

Skoðum aðrar stjórnunarstöður í félaginu, framkvæmdastjóri (COO), fjármálastjóri (CFO), markaðsstjóri (CMO) o.s.frv... og þeirra hlutverk.

Fimm lykilhlutverk í stjórnunarteymi í samfélagslegum rekstri:

Prédikarinn	Hver? • Stofnandi og forstjóri (CEO) Hvað? • Byr yfir ástríðu fyrir markmiðum félagsins • Sannfærir aðra og ávinnur sér þeirra stuðning • Kemur auga á tækifæri fyrir félagið • Viðheldur menningu félagsins. Hverju þarf hann/hún að búa yfir? • Leiðtoga- og stjórnunarhæfni og frumkvöðlahugsun
Sá sem vinnur að vexti	Hver? • Framkvæmdastjóri (COO) Hvað? • Þróar og kemur í framkvæmd stefnu fyrirtækisins vinnur að því að ná markmiðum og raungera framtíðarsýn • Stefnumótun, auðlindastjórnun, mótun vinnuferla og skipulags (setja upp stjórnunarferla sem stuðla að skilvirkni) • Mannauðsstjórnun og launakerfi fyrir starfsfólk Hverju þarf hann/hún að búa yfir? • Skilja verkskipulag, hafa til að bera stjórnunarhæfni og frumkvöðlahugsun.

Raunhyggju- maðurinn	Hver? - Fjármálastjórinn (CFO) Hvað? - Sér um uppgjör- og bókhaldsferli, setur upp fjárhagskerfi sem hæfa stærð og skipulagi fyrirtækisins - Vinnur með og setur fram fjárhagsupplýsingar sem styðja við ákvarðanatöku forstjóra og framkvæmdastjóra - Sér til þess að félagið sé með báðar fætur á jörðinni varðandi “fjárhagsstöðu” Hverju þarf hann/hún að búa yfir? - Góða hæfni í fjármálastjórnun, greinandi hugsun, skilvirkni og samskiptahæfni.
Tengsla- maðurinn	Hver? - Stofnandi og markaðsstjóri (CMO) Hvað? - Tekjuöflun með aukinni sölu í gegnum árangursríkt markaðsstarf, notar markaðsrannsóknir, verðlagningu, markaðssetningu og markaðssamskipti, auglýsingar og almannatengsl - Tengir saman markmið og framtíðarsýn annarra hagaðila Hverju þarf hann/hún að búa yfir? - Markaðshugsun, leita að tækifærum og upplýsingum sem geta skapað verðmæti, skilja yrtar og óyrtar þarfir notanda.
Skrifstofu eða mannauðs- stjóri	Hver? - Sá sem heldur utan um starfsmenn og verkefni þeirra Hvað? - Býr yfir reynslu af því að stýra fólki og vinnuferlum - Byggir upp færni í félaginu - Sér til þess að verksskipulag sé hannað til að hámarka skilvirkni - Hefur umsjón með og tryggir gæði Hverju þarf hann/hún að búa yfir? - Mikilli færni í þjálfun og leiðsögn, stjórnunarfærni, sérfræðipækkingu á viðfangsefnum og vinnuferlum.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Það fer eftir stærð félagsins hve margir stjórnendur koma að því, samfélagslegur rekstur getur virkað með fáum einstaklingum sem taka að sér ákveðin hlutverk án þess að fast mótuð stjórnskipan, undir- og yfirmanna, sé til staðar, á meðan starfsemi annarra félaga kallar á flóknari stjórnskipan sem samanstendur af mögum deildum með skilgreinda ábyrgð og samskiptaferla.

Samt sem áður er ein af lykiláskorunum allra félaga að byggja upp gott stjórnunarteymi sem getur leitt félög í gegnum upphaf og vöxt. Allir stofnendur (eins og þú) þurfa á öflugum stuðning að halda á ólíkum stigum í vexti félagsins, þar sem mikilvægt er að einblína á og vinna að því að ná samfélagslegum markmiðum og framtíðarsýn félagsins fremur en stjórnskipulagi og almennum stjórnunarverkefnum. Ef þig vantar enn stjórnunarþekkingu og reynslu, ekki hafa áhyggjur, það mun koma með tímanum um leið og þú öðlast betri skilning á því hvernig þú getur best viðhaldið rekstrinum.

8.2 Viðskiptavinir

Viðskiptavinir eru mikilvægur hagaðili. Viðskiptavinir geta komið óbeint að markmiðum félagsins, t.d. þeir sem borga iðgjald fyrir vöru frá fyrirtæki sem byggir á samfélagsábyrgð og -gildum. Það er mikilvægt að skilja hlutverk viðskiptavina í rekstrinum. Eru þeir hluti þess hóps sem þú vilt hafa áhrif á? Svárið við þeirri spurning hjálpar þér til að skilgreina hvernig best er hægt að verðleggja vöru þína eða þjónustu.

8.3 Fjárfestar

Annar hópur hagaðilar eru fjárfestar í félaginu. Þú munt líklega tengjast þessum aðilum í upphafi þar sem þeir koma að stofnun félagsins og fjármögnun þess. Þeir sem fjárfesta í samfélagslegum verkefnum og félögum eru einhverskonar blanda af fjárfestum sem horfa til arðsemi og óhagnaðardrífnum fjárfestum sem vilja ýta undir slíkan rekstur í þágu samfélagsins.

Þeir sem fjárfesta í samfélagslegum rekstri vilja sjá arðsemi af eigin fjárfestingu (ROI) en eru einnig að fjárfesta í framtíðarsýn félagsins. Það er því mikilvægt að fjárfestar taki þátt í að móta stefnu og framtíðarsýn félagsins, vegna þess að það er einmitt stefnan og framtíðarsýnin sem mun tryggja þér þeirra stuðning.

8.4 Virðis_keðjan

Annar hópur hagaðila tengist virðis_keðjunni. Ef þú ert að framleiða vöru, þá skiptir máli hvaðan þú kaupir og hvert þú selur aðföng og hráefni.

Sem dæmi fyrirtæki á borð við Ben & Jerry's (rjómaísframleiðendur) leita eftir tækifærum til að kaupa hráefni frá öðrum samfélagsfyrirtækjum, samanber brúnkökur frá "Greystone Bakery".

Samfélagsfyrirtækið "Bagel Bakery" frá bænum Strumica í Norður-Makedóníu, framleiðir vegan heilsusamlökur bæði í heildsölu og veitingaþjónustu. Þau kaupa grænmeti og ávextir frá "Pokrov" öðru samfélagsfyrirtæki í Strumica, sem stundar sjálfbæra ræktun

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Það að vera samfélagsfrumkvöðull krefst meira en hugsjónar og vilja til að breyta samfélaginu eða vinna gegn stöðnun. Það krefst líka sterkrar leiðtogahæfni að leiða saman og vinna með hagaðilum sem tengjast rekstrinum. Sem leiðtogi, þú verður þú að geta vakið áhuga, leiðbeint og byggt upp samstarf við alla ofangreinda hagaðila, til að stuðla sjálfbærum rekstri félagsins.

Hafðu samt ekki of miklar áhyggjur af eigin leiðtogahæfni, það er hægt að þjálf slíka færni. Mjög fáir einstaklingar eru fæddir leiðtogar (aðeins 2% einstaklinga), restin 98% af þeim sem hafa náð tökum á hlutverkinu hafa lært af reynslunni og lífinu. Af hverju? Rannsóknir sýna að leiðtogahæfni hefur áhrif á gengi félaga og fyrirtækja, sérstaklega lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Þess vegna er svo mikilvægt að við leitum stöðugt að tækifærum til náms og persónulegs þroska.

LYKIL SKREF

- Alltaf að ráða greindara og hæfara fólk en þú sjálf(ur)!
- Leitaðu að næsta samstarfsteymi á viðburðum á borð við: frumkvöðlaþjálfun, viðskiptahraðlar, námskeið og vinnustofur um málefni sem tengist þínu verkefni, til að fræðast og deila reynslu. Líkt og þú þá er fólk á slíkum viðburðum að leita lausna og er líklegt til að deila þínum gildum og hugsjónum....
- Markaðu þér stefnu um hvernig þú villt byggja upp mannauð í tengslum við félagið þitt og samfélagsleg verkefni þess. Til langs tíma litið þá langar engan til að vinna “bara á skrifstofu” eða “vera bara tæknimaðurinn”.
- Ef þú tekur viðtöl þá skaltu kynna þér ráðningarferlið áður, ráðningar snúast ekki bara um að auglýsa eftir fólki, kynntu þér vel náms- og starfsferilsskrár (CV) fyrir viðtal.
- Það er betra að vinna með fáum en fólki sem hefur engan áhuga á viðskiptahugmyndinni þinni.
- Það er mikilvægt að samstarfsteymi í nýsköpunarfyrirtækjum trúir á þá hugmynd sem verið er að vinna við og að allir leggi sitt af mörkum til að raungera hana.
- Fólk sem gengur til liðs við teymið verða að skilja framtíðarsýnina auk þess að hafa til að bera almenna færni og tæknikunnáttu. Þá þurfa þau að hafa innri hvata til að vinna í þágu samfélagsins sem felur í sér að búa yfir samhygð og skilningin á þeim samfélagslegu áskorunum sem verið er að vinna með.
- Mundu ef þú vilt flýta þér þá skaltu vinna einn ef þú vilt ná langt þá skaltu vinna með öðrum “If you want to go fast - go alone, if you want to go far - go together”..

Æfing: Ertu þegar með samstarfsmenn og samstarfsaðila í þínu félagi? Það er gott að kortleggja þitt tengslanet og greina þá færni sem þú villt byggja upp í félaginu, hvers konar samstarf hentar best, launþegi, fjárfestir, leiðbeinandi o.s.frv.?



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

HEIMILDIR

King, A. (2018, September 19). *Recruit the right people for your startup*. Superscript.

<https://gosuperscript.com/blog/how-to-recruit-for-your-startup-quickly/>

Posey, E. (e.d.). *The importance of hiring the right team for your small business (and how to do it)*. Bench-

mark One. <https://www.hatchbuck.com/blog/hiring-the-right-team-for-small-business/>

Solar, A. (2019, September 23). *The ultimate guide to social recruiting*. Sproutsocial.

<https://sproutsocial.com/insights/social-recruiting-guide/>

Sustainable Business Toolkit. (2017, February 27). *How to hire the right people for your social enterprise*.

<https://www.sustainablebusinesstoolkit.com/hire-right-people-social-enterprise/>

9. BYGGJA UPP VINNUSTAÐAMENNINGU

Vinnustaðamenning er einn af þeim þáttum sem ákvarða langtíma árangur félaga. Hún er samansett úr gildum, markmiðum og samskiptum sem einkenna starfsemi félagsins frá ólíkum sjónarhornum. Ákveðin mynstur verða til þegar reksturinn þróast til að bregðast við innri og ytri áskorunum. Þessi hegðunarmynstur ættu að lýsa samskipta- og ákvarðanatökuferlum og styðja starfsfólk í að miðla gildu félagsins. Það er mikilvægt að fókusa vinnustaðamenningu sem byggir á umhyggju, og þroskast með hliðsjón af þeim samfélagslegu áskorunum og lausnum sem félagið vinnur að.

9.1 Menning og markmið

Samfélagslegur rekstur sem nær árangri byggir menningu sína á kjarnaviðhorfum og gildum sem einblína á framtíðarsýn og markmið félagsins. Vinnustaðamenning er mikilvæg fyrir samfélagslegan rekstur þar sem hún skapar jafnvægi á milli oft andstæðra póla, það er hefðbundins og samfélagslegs rekstrar. Mikilvægt er að tjá og viðhalda ákveðnum siðferðis- og samfélagsgildum sem undirbyggja alla starfsemina, þannig að starfsfólki og samstarfsaðilum finnist þeir tilheyra einhverju eintöku. Samfélagsfrumkvöðlar bera ábyrgð á því að finna rétta fólkið sem deilir þessum kjarnaviðhorfum og gildum og vinna þar með af heilum hug að framtíðarsýn og markmiðum félagsins. Gildi á borð við að vera hluti af ákveðnum félagsskap eða samfélagi, standa fyrir valdeflingu og heilindi, ættu að vera lykilþáttur í stefnumótun félagsins.

9.2 Samstarfsmenning

Stöðugur þrýstingur er á samfélagslegan rekstur að bregðast við innri og ytri áskorunum í umhverfinu. Stjórnskipan þeirra ætti að undirbyggja menningu sem byggir á aðlögunarhæfni og sveigjanleika. Dæmigert vinnulag fyrirtækja og staðlaðir vinnuferlar eiga sjaldnast við í samfélagslegri nýsköpun þar sem aðstæður og áskoranir breytast í hverju tilviki eða verkefni. Fyrir samfélagsfrumkvöðla er gott að rækta opin samskipti og árangursmiðaða menningu. Skapa umhverfi þar sem starfsfólk getur óhikað tjáð skoðun sína og sett fram hugmyndir og þannig fundist þeir eiga hlutdeild í markmiðum og framtíðarsýn félagsins. Árangursdrifin nálgun leggur auk þess áherslu á jákvæðar niðurstöður, sem gera starfsfólki kleift að einbeita sér að samstafi og nýskapandi lausnum fremur en formlegum vinnuferlum.

Ítarlegri upplýsingar um stefnumótun sem miðar að opnum samskiptum og árangursdrifinni menningu:
Cultivating a Culture of open communication and Creating a results-oriented culture with OKRs.

9.3 Nærandi menning

Félög sem leggja áherslu á uppbyggingu mannauðs eru líklegri til að njóta varanlegrar velmegunar. Nærandi vinnustaðamenning skapar tækifæri og aðferðir sem stuðla að árangri starfsfólks og samstarfsaðila. Með því að leggja áherslu á persónulegan árangur og faglega þróun starfsmanna er líklegra að þeir vinni að heilindum að markmiðum félagsins. Menning sem miðast við manneskjuna og leggur höfuðáherslu á mikilvægi starfsmanna fyrir framgang félagsins. Starfsfólk sem upplifir sig mikils metna hafa um leið meiri áhuga á að vinna að framgangi félagsins og gera það sem þarf til að ná árangri. Samfélagsfyrirtæki ættu að leitast við að skapa vinnustað þar sem hugmyndaríkt fólk er hvatt til nýsköpunar, samstarfs og þess að vera besta útgáfan af sjálfum sér.

Samfélagsfrumkvöðlar bera ábyrgð á að byggja upp vinnustaðamenningu sem gerir félaginu kleift að ná samfélagslegum markmiðum sínum og stilla saman þarfir og samfélagslegan ávinning. Samfélagsfyrirtæki og félög ættu að byggja upp nýskapandi og lausnamiðað umhverfi fremur en að leggja áherslu á strangar vinnureglur og stigskipt stjórnskipulag. Að koma á blómlegri vinnustaðamenningu byrjar með því að leggja áherslu á fólkið, sveigjanleika og aðlögunarhæfni, sem byggir á opnum og heiðarlegum samskiptum.

***TOMS Shoes** er leiðandi í að skapa framúrskarandi vinnustaðamenningu. Sjá upplýsingar um starfsmannabjálfun og vinnustaðamenningu þeirra hér.*

Æfing: Byggt á umfjöllun hér að ofan skilgreindu 3-5 lykil dyggðir/gildi fyrir þinn rekstur með hliðsjóna af ólíkum markhópum þ.e. viðskiptavinum/notendum, starfsmönnum/verktökum og fjárfestum?

LYKIL SKREF

- Skilgreindu gildi og markmið
- Hvað skiptir máli fyrir samstarfsfólk þitt og starfsmenn
- Leitastu við að hvetja og sýndu gott fordæmi
- Vertu sveigjanlegur þar sem vinnustaðamenning þróast stöðugt með rekstrinum.

HEIMILDIR

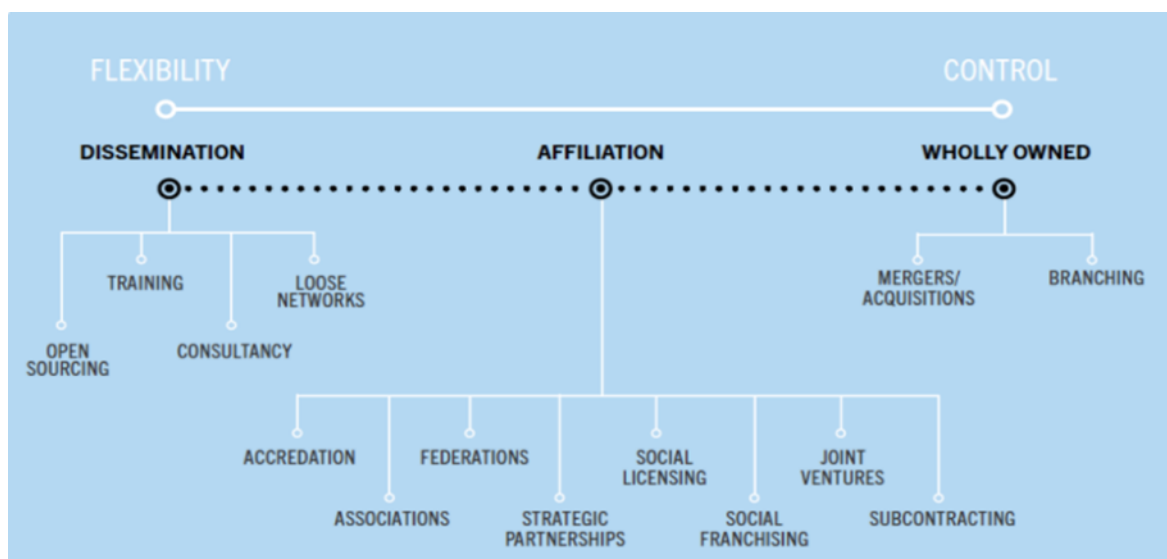
Hieu, N.D. (2017). The Organizational Culture of Social Enterprises: A Comparative Study. Aalto University School of Business. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/26032/bachelor_Nguyen_Duc_2017.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Middlesex University London (n.d.), Culture and core values, Future Learn. <https://www.futurelearn.com/info/courses/social-enterprise-growing-a-sustainable-business/0/steps/20916>

Social Enterprise Knowledge Network. (2006). Effective Management of Social Enterprises Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica, Harvard University. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Effective-Management-of-Social-Enterprises-Lessons-from-Businesses-and-Civil-Society-Organizations-in-Iberoamerica.pdf>

10. ALÞJÓÐLEG ÚTRÁS EÐA YFIRFÆRSLA

Mörg samfélagsfyrirtæki og félög einblína á ákveðna samfélagskima á sínum heimamarkaði og oft gætir ósamræmis á milli þjónustu og framboðs þar og á öðrum mörkuðum, innlendum og erlendum. Þar af leiðandi er oft erfitt að fullu raungera lausnir í öðru umhverfi. Til að ná árangri í samfélagslegri nýsköpun er mikilvægt að hanna lausnir þvert á landamæri sem miða að því að ná markmiðum um sjálfbæra þróun. Samfélagsleg nýsköpun þarf að ná til fjöldans og ólíkra samfélaga ef hún á að stuðla að víðtækum breytingum á samfélagsgerðinni. Til eru nokkrar aðferðir til að yfirfæra hugmyndir/þjónustu/vöru á heimsvísu sem má nota hverja fyrir sig eða tvinna saman. Hægt er að skipta þessum aðferðum í þrennt (Mynd 1): algerlega í þínum höndum (útvíkka reksturinn), miðlun (deila þekkingu), eða með tengslum (byggja upp samstarf).



MYND 1: Leiðir til að útrásar módel International Centre for Social Franchising

10.1 Útvíkka reksturinn

Að víkka út reksturinn hentar oft betur félögum sem eru samkeppnisdrifin og miða að tekjuaukningu og arðsemi. Samruni, yfirtökur og útibú eru vaxtarstefnur sem felast í því að móðurfélagið kemur upp nýjum útibúum til að skapa vaxtartækifæri og markaðshlutdeild, opna aðgang að auðlyndum og tækifærum í nýju umhverfi og mörkuðum. Slíkur vöxtur kallar í flestum tilfellum á mikla fjárfestingu móðurfélags auk þess að kalla á miðstýringu og samþættingu. Í úrás og vexti samfélagsfyrirtækis er mikilvægt að standa vörð um sérstöðu, samkeppnisforskot, samfélagsleg gildi og menningu um leið og vara/þjónusta er löguð að ólíkum menningarheimum og fjölþjóðlegu starfsumhverfi.

Kostir :

- Miðstýrð útrás og yfirfærsla.
- Aðlaðandi fjárfestingarkostur þar sem útrás og nýir markaðir geta skapað arðsemi.
- Skapar góða yfirsýn og samræmi á milli þeirra markaða sem unnið er með.
- Takmarkar áhættu tengda vörumerki.

Ókostir:

- Kallar á hærri fjárfestingu í upphafi og styrka innviði.
- Hluthafar þurfa að vera virkir í allri ákvarðanatöku í gegnum vaxtarskeið útrásar.
- Hætta á mistökum í aðlögun að nýjum mörkuðum.
- Útvíkkun getur tekið langan tíma .

DÆMI: SOS hópurinn var stofnaður í Frakklandi 1984 og hefur síðan orðið eitt stærsta óhagnaðardrífna félagið í heiminum sem leggur áherslu á samfélagslega nýsköpun. Markmið hópsins er að takast á við jaðarsetningu í samfélaginu, verkefni þeirra eru á eftirfarandi sviðum, æskulýðsmál, atvinnumál, samfélagshópa, eldri borgara, heilbrigðismál, menningarmál, vistvænna lausna og alþjóðlegs samstarfs til að takast á við samfélagslegar áskoranir og þarfir. Árið 1995 ákvað hópurinn að sameina fjármálastarfsemi, bókhald, lögfræðipjónustu og starfsmannamál og auka þannig miðstýringu. Miðstýringin hefur gert SOS hópnum kleift að byggja útrás sína fyrst og fremst á því að eignast eða yfirtaka önnur óhagnaðardrífna félög og samtök sem ýmis áttu í fjárhagsvanda eða stefndu að því að vaxa í gegnum hluthafa.

10.2 Yfirfæra lausnina

Félög í samfélagslegum rekstri geta víkkað út reksturinn með því að miðla þeirri lausn/afurð sem þau hafa þróað með því að deila þekkingu og/eða veita ráðgjöf þeim félögum sem vilja innleiða lausnina í sínu nærumhverfi. Slík nálgun kallar á minni auðlindir og miðstýringu hjá félaginu sjálfu, þar sem samstarfsaðilar sjá um aðlögunin og hafa þekkingu á sínu nærumhverfi. Miðlun hentar vel samfélagslegum rekstri sem miðar ekki að eignarhaldi og hagnaði heldur einblínir á að auka samfélagsleg áhrif á óeigingjarnan hátt þannig að lausnir og aðferðir nýtist sem flestum. Algengar leiðir í slíkri útrás fela í sér, opin upplýsingakerfi, þjálfun og ráðgjöf. Miðlun í gegnum opin upplýsingakerfi gerir félaginu kleift að deila auðlindum sínum og aðferðum þannig að aðrir geti tekið upp og aðlagð án mikils tilkostnaðar eða ráðgjafar. Félög geta einnig deilt þekkingu sinni í gegnum námskeið, vinnustofur og málstofur sem kallar engu að síður á stuðning þeirra sem vilja nýta sér fræðsluna til samfélagslegrar nýsköpunar. Í einhverjum tilfellum þá myndast langtímasamband á milli þeirra er miðla og þeirra sem aðlaga lausnina, þar sem félög veita ráðgjöf varðandi stefnumótun tengda yfirfærslunni.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Kostir:

- Yfirfærsla tekur styttri tíma
- Kallar á takmarkað fjármagn eða auðlindir.
- Kallar á minni miðstýringu og eftirlit.

Ókostir:

- Mistök eru líklegri í aðlögun samanborið við upphafleg markmið;
- Neikvæð áhrif á vörumerki ef aðlögun mistekst;
- Minni og óreglulegri tekjur .

DÆMI: Build Change var stofnað 2004 af múrarameistara með doktorsgráðu í byggingaverkfræði sem stefndi að því að breyta byggingaraðferðum á svæðum sem líkleg voru til að verða fyrir jarðskjálftum og fellibyljum. Félagið gerði sér grein fyrir að vandamálið væri á heimsvísu og að skortur var á þekkingu og áreiðanlegum upplýsingum, Build Change ákvað því að veita opinn aðgang að aðferðum sínum og þekkingu. Markmið þeirra var að draga úr dauðsföllum og efnahagslegu tjóni í þróunarlöndunum, sem væri hægt að koma í veg fyrir með því að hanna hús sem þyldu slík áföll með þjálfun verkfræðinga, smíða og opinberra eftirlitsaðila í byggingaáðferðum. Í dag, Build Change hönnunar og byggingar leiðbeiningar eru notaðar af yfir 40 félögum sem hafa aðlagð aðferðirnar í sínu nærumhverfi með þeim mannauði og hráefni sem þar er að finna. (<https://buildchange.org/>)

10. 3 Samstarf um yfirfærslu

Að koma á stefnumótandi samstarfi við utanaðkomandi aðila (stjórnvöld, einkafyrirtæki og önnur félagsleg verkefni o.s.frv.) er líkast til sú leið sem býður upp á fjölpætta kosti til yfirfærslu og aðlögunar á samfélagslausnum. Útrás í gegnum samstarfsaðila byggir yfirleitt á formlegu samkomulagi á milli þess sem miðlar og þess sem aðlagar lausnina. Oftast kveður það á um fjárhagslega skuldbindingu beggja aðila um yfirfærslu þekkingar og aðferða, dæmi um slíkt er samfélagslegt sérleyfi (social franchising) til að nýta lausnina og annarskonar skipulag.

Líkt og sérleyfi á almennum markaði, þá nýtir samfélagslegt sérleyfi sömu nálgun í rekstri til að skapa samfélagslegt virði í stað arðsemi eða fjárhagslegs ávinnings. Þessi stefna fylgir viðmiðum og gilda á milli sérleyfisveitanda og sérleyfishafa, sem gerir aðilum kleift að starfa undir staðfestu vörumerki og byggja á vinnuferlum móðurfélagsins. Samfélagsleg sérleyfi gerir samningsaðilum kleift að byggja á og laga lausnina án þess að það hafa áhrif á eignarhald móðurfélags. Önnur leið í samstarfi samfélags-drifinna félaga er að vinna saman að því að þróa lausnir. Í slíku samstarfi felst samningur á milli aðila um að vinna saman að því að þróa lausnir tengdar sameiginlegum áskorunum. Samstarf um þróun lausna gerir samfélagsdrifnum félögum kleift að lágmarka áhættu með samfjármögnun og sameiginlegri stjórnun.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Samstarf þvert á atvinnugreinar er tiltölulega nýleg leið í innleiðingu lausna sem felur í sér talsverðan ávinning fyrir þá sem koma að samstarfinu. Slík samstarf getur falið í sér samstarf milli ríkisvaldsins og óhagnaðardriffinna félaga sem hefur það að markmiði að takast á við samfélagslegar áskoranir með innleiðingu lausna í velferðarþjónustu. Annað form á slíku samstarfi felur í sér samstarf óhagnaðardriffinna og hagnaðardriffinna félaga, sem gerir óhagnaðardrífna félaginu að njóta góðs af innviðum samstarfsaðilans, til að ná til nýrra markaða og viðskiptavina.

Kostir

- Yfirfærslan tekur stuttan tíma og stuðlar að gæðum.
- Samstarfið felur í sér aðgang að gagnreyndum innviðum, tækni, færni og hæfni.
- Nýtir staðbundnar auðlindir, þekkingu og stuðlar að eignarhaldi.
- Samstarfsaðilar deila fjárhagslegri ábyrgð.
- Kallar ekki á daglega miðstýringu eða eftirlit.

Ókostir:

- Samræming markmiða og stefnu á milli samstarfsaðila getur verið erfið, sérstaklega í samstarfi þvert á atvinnugreinar.
- Það er áskorun og getur tekið tíma að halda utan um samstarfið.
- Minni stjórn á gæðum en í ferli sem byggir á fullu eignarhaldi móðurfélags

DÆMI: Le Mat er samfélagslegt vörumerki og sérleyfisveitandi fyrir óhagnaðardriffin félög í ferðapjónustu og hótélrekstri. Þeir eru samvinnufélag í eigu starfsmanna sem stýrir hótélum, farfuglaheimilum, gistiheimilum (B&Bs) auk annars konar ferðapjónustu. Le Mat vörumerkið og samstarfsnetið á rætur sínar að rekja til Ítalíu þar sem það var stofnað árið 2005 og hefur nú dreift sér til Bretlands, Póllands, Grikklands, Svíþjóðar og Ungverjalands. Jafnvel þó félagið sé skipulagt sem samfélagslegur sérleyfisveitandi, þá gerir það sínum sérleyfishöfum kleift að aðlag hugmyndina að sínu nærumhverfi, menningu, arkitektúr, landfræði og samfélagsgerð. Til að auðvelda yfirfærslu á hugmyndinni og lausninni þá veitir Le Mat leyfishöfum aðgang að handbók um rekstur og vinnuferla og býður upp á ráðgjöf sérfræðinga (<http://www.lemat.it/en>).

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Samfélagslegur rekstur getur náð góðum árangri í alþjóðlegri útrás sem styrkir fjárhag félagsins og yfirfærslu og aðlögun samfélagslegra lausna á heimsvísu. Nauðsynlegt er að sú leið sem farin er hæfi rekstrinum, en taka þarf tillit til ólíkra þátta á borð við aðlögunarhæfni, aðferða, afurða, ímyndar, mannauðs, stjórnunar og fjármögnunar. Social Replication Toolkit og handbókin Unlocking Growth geta veitt frekari upplýsingar og ráðgjöf.

Social Replication Toolkit og handbókin **Unlocking Growth** geta veitt frekari upplýsingar og ráðgjöf.

Æfing: Hvað nálgun í alþjóðlegri útrás virkar best að teknu tilliti til gilda félagsins og þess umhverfis sem útrásin beinist að? Nokkrar spurningar sem geta hjálpað með ákvörðunina:

Hver er stefna félagsins í dag?

Hvert er markmiðið með útrásinni? Hvernig samrýmist hún markmiðum og gildu félagsins?

Hvaða þætti í samfélagshugmyndinni eða lausninni er hægt að fjölfalda og yfirfæra?

Hver ætlar að aðlaga lausnina? Hverjir eru mögulegir samstarfsaðilar? Hver eru tengsl og virðisauki beggja samstarfsaðila?

Hvaða fjárhagslegu ábyrgð myndi félagið þitt bera?

Hvaða áhrif hefur samstarfið á samfélagslegan ávinning af lausninni?

LYKIL SKREF

- Skilgreindu markmið þín og hvata á bak við útrásina.
- Veldu aðferð til útrásar eða yfirfærslu.
- Skoðaðu og berðu saman ólíkar nálganir og hvernig þau henta þínu félagi. Mælt er með að skoða fordæmi og fyrirmyndir.
- Eftir því hvaða leið er farin, leitaðu eftir samstarfsaðilum og/eða leiðum til að miðla lausninni.
- Vertu þolinmóður og sveigjanlegur. Útrás á heimsvísu getur verið hægfara ferli!



Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

HEIMILDIR

Bretos, I., Díaz-Foncea, M. & Marcuello, C. (2020). International expansion of social enterprises as a catalyst for scaling up social impact across borders. *Sustainability*, 12(8), 3262-3284.

doi:10.3390/su12083262

Milligan, K. (2015). 5 powerful ideas for global impact from social entrepreneurs, The World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2015/12/5-lessons-from-social-entrepreneurs-on-making-the-world-a-better-place/>

OECD. (2016). Policy brief on scaling the impact of social enterprises: Policies for social entrepreneurship, publications office of the European union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>

The complete guide to growing and scaling your social enterprise. (n.d.), Moving Worlds. <https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide/>

The international center for social franchising. (n.d.). Introduction to social replication. School for social entrepreneurs. <https://www.the-sse.org/resources/scaling/introduction-to-social-replication/>

NÍÐURSTÖÐUR

Vegvísir Samfélagsfrumkvöðla er ætlað að veita samfélagsfrumkvöðlum, sérstaklega ungu fólki, hagnýtar upplýsingar og leiðsögn um lykilskrefin í því að stofna og byggja upp samfélagslegan rekstur sem og styðja þá faglega og til persónulegs þroska.

Vegvísir Samfélagsfrumkvöðla er opinn og aðgengilegur öllum sem vilja nýta sér hann, hann er leið til að fræða fólk um samfélagslegt frumkvöðlastarf og auka vitund um inntak og nálgun samfélagsgeirans. Nánar tiltekið er eitt af meginmarkmiðum Vegvísisins að efla og dýpka hæfni ungs fólks í 6 þátttökulöndunum SE4Y verkefnisins.

Vegvísir Samfélagsfrumkvöðla verður aðgengilegur á netinu þar sem flest ungmenni nýta netið í fræðslu og þekkingarleit fremur en hefðbundnar bækur. Vegvísirinn verður einnig settur fram í stuttum glærum/fræðslumyndböndum fyrir hvert skref. Vegvísir Samfélagsfrumkvöðla, bæði sem heild og glærum/myndböndum fyrir hvert skref verður gerður aðgengilegur á SE4Y fræðsluvefnum í lok verkefnisins (IO3).



SE4Y

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR YOUTH



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.