

# Business Unusual

Inwestujemy w działania,  
wzmacniamy ludzi



# SPIIS TREŚCI

## ZESPÓŁ BADAWCZY:

Maria Adamowicz, Agata Gołasa,  
Maciej Onyszkiewicz, Marta Lutostańska

## ZESPÓŁ PROGRAMU:

I edycja:

Angelika Szkołuda, Paweł Sielczak,  
Adam Chabiera;  
wsparcie: Helena Bremer, Ida Bocheńska

II edycja:

Angelika Szkołuda, Paweł Sielczak,  
Anna Hincz, Adam Chabiera,  
wsparcie: Michał Dawidziuk

## SKŁAD I PROJEKT GRAFICZNY RAPORTU:

Aleksandra Pękala  
[www.pikne.studio](http://www.pikne.studio)

Fotografia na okładce: W. Radwański

Warszawa, 2025

<b>I. Wstęp</b>	<b>2</b>
Dla kogo i po co powstał ten raport?	3
O badaniu	4
Historia powstania programu, czyli jak to się zaczęło?	5
<b>II. O programie</b>	<b>7</b>
Uczestnicy – kto mógł wziąć udział w programie?	9
Bezpośrednie cele programu i sposób ich osiągnięcia	11
Struktura programu	13
<b>III. Business Unusual – katalog korzyści dla uczestników programu</b>	<b>20</b>
Jakie rezultaty udało się osiągnąć?	21
Podsumowanie – wpływ programu Business Unusual na rozwój organizacji i uczestników	29
<b>IV. Czego nauczyliśmy się z Business Unusual?</b>	<b>31</b>
Praktyczne wskazówki co do wspierania organizacji i inicjatyw społecznych	32
Ocena struktury programu z lotu ptaka – perspektywa uczestników	33
Ważne decyzje do podjęcia przed rozpoczęciem programu	34
Rekomendacje na etapie realizacji programu	38
Koniec programu – i co dalej?	40
<b>V. Zakończenie</b>	<b>41</b>

# I. WSTĘP

## DLA KOGO I PO CO POWSTAŁ TEN RAPORT?

Niniejsza publikacja powstała z potrzeby podzielenia się doświadczeniem z realizacji programu Business Unusual. Zdaniem naszego zespołu, ale również uczestników oraz ekspertów, z którymi współpracowaliśmy, pod wieloma względami może on stanowić inspirację do tworzenia innych programów wspierających w rozwoju inicjatywy, innowacje oraz organizacje, niezależnie od obszaru, w którym prowadzą one swoją działalność społeczną.

Mamy świadomość, że Business Unusual był – głównie z racji na ogromne zaufanie, jakim obdarzył Fundację Stocznia jego fundator (Google.org) – wyjątkowy w swej elastyczności i zakresie oferowanego wsparcia. **Jednocześnie dostrzegamy potencjał w upowszechnianiu niektórych jego elementów wśród realizatorów innych, podobnych programów, które mogą być testowane niezależnie od relacji z fundatorem.**

Dlatego mamy nadzieję, że raport, który oddajemy w Państwa ręce, spotka się z zainteresowaniem podmiotów takich jak ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe oferujące wsparcie innym podmiotom, samorządy, instytucje publiczne, prywatne i publiczne inkubatory przedsiębiorczości społecznej.



### O wyborach językowych w publikacji

Zdecydowaną większość osób uczestniczących w programie stanowiły kobiety. Pomimo to, w celu uproszczenia lektury, zdecydowaliśmy się, aby zgodnie z uzusem językowym stosować rzeczownik „uczestnik” w liczbie pojedynczej i „uczestnicy” w mnogiej zamiast „uczestnicy i uczestniczki” czy „uczestni(cz)k(a)”.

Analogicznie dotyczy to ekspertów i animatorów. Nie chcemy, by decyzja ta została odczytana jako pomijanie czy niedocenywanie udziału kobiet w opisywanym przedsięwzięciu. Jesteśmy jednak przekonani, że konsekwentne stosowanie podwójnych form w całym opracowaniu bardzo utrudniłoby czytanie.

Aby zapewnić płynność lektury, zespół badawczy zredagował również wszystkie cytaty z wywiadów ustnych z uczestnikami i ekspertami programu, przy dokładnym zachowaniu oryginalnego sensu ich wypowiedzi.

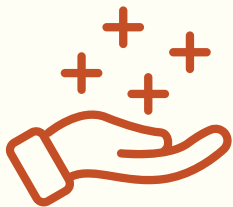
# O BADANIU

Badanie, które stanowi podstawę niniejszego raportu, realizowane było przez badaczy i badaczki Fundacji Stocznia od marca do listopada 2024 roku.

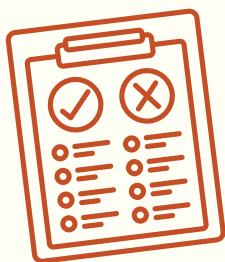
W tym czasie przyglądaliśmy się:



użyteczności różnych procedur przyjętych w programie z perspektywy uczestników, animatorów oraz ekspertów programu,



korzyściom wynikającym z udziału w programie,



mocnym i słabym stronom programu na tle innych programów oferujących wsparcie organizacji i inicjatyw w rozwoju.

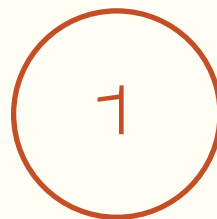
W ramach badania\* zrealizowaliśmy:



badanie ankietowe na próbie wszystkich uczestników programu,



wywiadów indywidualnych z osobami bądź organizacjami biorącymi udział w programie,



wywiad grupowy z animatorami programu,



wywiady indywidualne z wybranymi ekspertkami programu.

\*Na ankietę odpowiedziało 30 z 33 osób, a więc 90% uczestników zaproszonych do badania.

# HISTORIA POWSTANIA PROGRAMU, CZYLI JAK TO SIĘ ZACZĘŁO?

W Fundacji Stocznia zajmujemy się wieloma tematami, czasem może nawet zbyt wieloma. Na pewno nie jesteśmy mistrzami redukcji i konsekwentnych wyborów. Dzieje się tak dlatego, że widzimy mnóstwo potrzeb, pojawia się wiele możliwości, ale też mamy w sobie chęć do sprawdzania w praktyce różnych nowych rozwiązań i uczenia się dzięki nim – dzięki temu, co się udało, i temu, co udane finalnie nie było. Rzecz jasna ta nasza trudność z samoograniczeniem się powoduje sporo wyzwań i komplikacji, ale ma też swoje pozytywne strony.

Efektem takiego stoczniowego dylematu jest właśnie program Business Unusual. Wcześniej tematem ekonomii społecznej zajmowaliśmy się raczej incydentalnie (choć część naszego zespołu w „życiu przedstoczniowym” poświęciła mu sporo czasu).

Podobnie było z tematem wsparcia dla osób z doświadczeniem migranckim i uchodźczym. Raczej znaleźliśmy osoby, które są w tym świetne, a my z nimi i tworzonymi przez nich organizacjami współpracowaliśmy tylko od czasu do czasu. To wszystko może wskazywać na to, że chyba nie powinniśmy się tym byli zająć. A jednak...

Gdy jesienią 2021 roku pojawiła się propozycja od Google.org, byśmy opowiedzieli, co Fundacja Stocznia może sensownego i znaczącego zrobić w tym obszarze, staraliśmy się wykorzystać nasze doświadczenia związane z inkubowaniem innowacji społecznych, realizacją programów grantowych oraz kontakty z osobami i instytucjami zajmującymi się ekonomią społeczną i wsparciem osób z doświadczeniem migranckim i uchodźczym. Tak wykuła się najpierw wstępna wersja programu, a z czasem jego bardziej konkretne odstony.

Początek działań zbiegł się z eskalacją wojny w Ukrainie i stało się dla nas jasne, że choć pierwotnie zakładaliśmy, że temat wsparcia przedsięwzięć osób służących migrantom i uchodźcom będzie tylko jednym z kilku, to powinniśmy uczynić go wiodącym wątkiem. To właśnie elastyczność chcieliśmy i musieliśmy uczynić jedną ze sztandarowych cech naszego programu, a także wsparcia, które w jego ramach oferowaliśmy.

Program Business Unusual dostarczył nam argumentów potwierdzających różne hipotezy i założenia, z którymi do niego przystąpiliśmy, ale też sporo nas nauczył. Także pokory. Wiedzieliśmy, że nie ma idealnego programu wsparcia ani jednego modelu, który pasowałby do wszystkich obszarów działań społecznych – za dużo zmiennych wpływa na możliwości zarówno grantodawców (czy instytucji udzielających innych form wsparcia, zbliżonych do grantodawstwa), jak i grantobiorców. Wiemy jednak, że zdarzają się programy wsparcia, w których fundatorom (sponsorom, darczyńcom) bardziej zależy na danych liczbowych niż jakościowych i w których o wiele ważniejsze jest to, ile osób ostatecznie otrzymało wsparcie w ramach dofinansowanych projektów, niż to, jakie to wsparcie było. Często w naszej pracy zderzamy się z obrazem grantodawcy – groźnego kontrolera, którego grantobiorcy

się obawiają. My też bardzo często jesteśmy ograniczeni formalnymi i merytorycznymi (w dużej mierze zrozumiałymi) wymaganiami, formułowanymi przez naszych operatorów. Głęboko wierzymy, że niezależnie od nich można stworzyć przestrzeń na zaufanie, elastyczność i daleko posunięte indywidualne podejście do potrzeb.

Nasze doświadczenia z projektowania i realizacji programu Business Unusual ugruntowały nas w przekonaniu, że kluczową rolę odgrywa przystępność procedur obowiązujących w programie i realne wsparcie, przeznaczone zarówno dla odbiorców działań realizowanych w ramach dofinansowanych inicjatyw, jak i dla samych organizacji (grantobiorców). Dlatego lubimy myśleć o uczestnikach Business Unusual raczej jak o naszych współpracownikach niż zleceniobiorcach zobowiązanych do dowiezienia opisanych w umowie rezultatów. Są bowiem nie tylko nimi, lecz także naszymi partnerami, z którymi działamy na zasadzie wzajemnego zaufania i dążymy do jak najlepszych, jakościowych efektów.

Jestem przekonany – podobnie jak inne osoby stojące za Business Unusual – że finalnie udało się nam stworzyć program, w którym z niemal wszystkimi uczestnikami i uczestniczkami zbudowaliśmy relacje oparte na wspólnym zaufaniu i osiągnęliśmy miarodajne (choć to jeszcze czas pokaże) efekty.

Mam ogromną nadzieję, że ten raport będzie, choć w małym stopniu, inspiracją dla innych i przykładem, jak tego typu programy można realizować.

*Adam Chabiera*

kierownik działu innowacji społecznych  
w Fundacji Stocznia

## II. O PROGRAMIE



Business Unusual to program bezpośredniego wsparcia przedsiębiorców społecznych w Polsce, rozumianych przez nas jako liderzy społeczni. Powstał, by pomóc nowo powstającym i już istniejącym przedsiębiorstwom społecznym w Polsce, kierowanym do osób z doświadczeniem uchodźczym i migranckim. Program miał na celu **wzmocnić te inicjatywy i organizacje – zapewnić im jak największą trwałość i samodzielność, by skuteczniej i efektywniej wprowadzały pozytywną zmianę społeczną w swoim otoczeniu.**

Był to program, który zamiast grantów oferował uczestnikom i uczestniczkom roczne wsparcie eksperckie i instytucjonalne.

Zespół programu pracował w wymiarze średnio 3,5 etatu przez 3 lata (proces przygotowania merytorycznego i realizacji wsparcia).

**inicjatywy / organizacje uczestniczące w programie zwiększają swoją trwałość i samodzielność**



**większa skuteczność i efektywność prowadzonych działań społecznych**



**pozytywna zmiana społeczna w świecie**





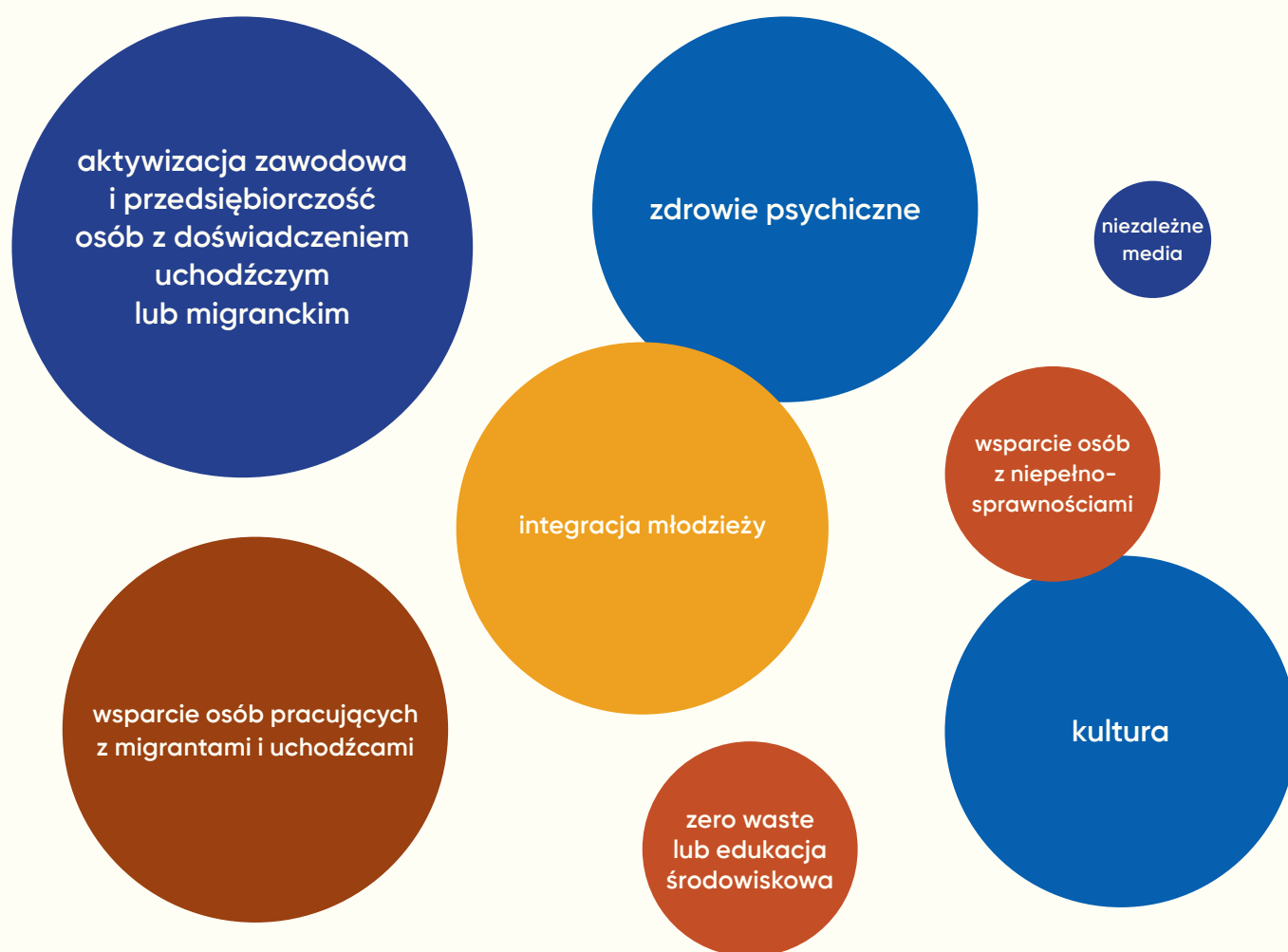
# 1. UCZESTNICY – KTO MÓGŁ WZIĄĆ UDZIAŁ W PROGRAMIE?

W programie mogli wziąć udział wszyscy, którzy realizowali lub planowali działania na rzecz osób z doświadczeniem uchodźczym i migranckim, m.in.:

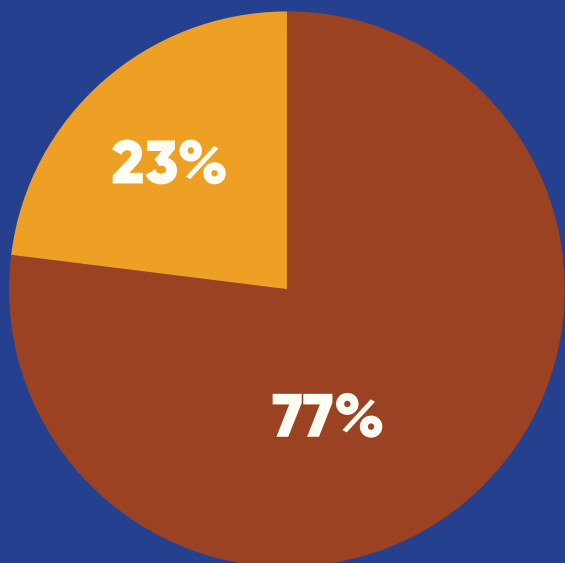
- organizacje społeczne,
- osoby lub grupy nieformalne,
- firmy realizujące misję społeczną,
- spółdzielnie socjalne.

W programie Business Unusual wzięło udział 33 uczestników pochodzących m.in. z Ukrainy, Białorusi, Polski, Somalii, Litwy, Martyniki i Czeczenii.

## Obszary działalności uczestników



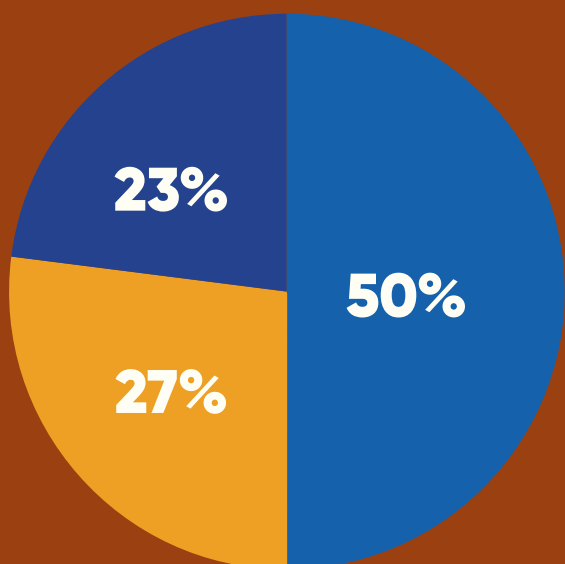
Na podstawie badania ankietowego  $n = 30$ .



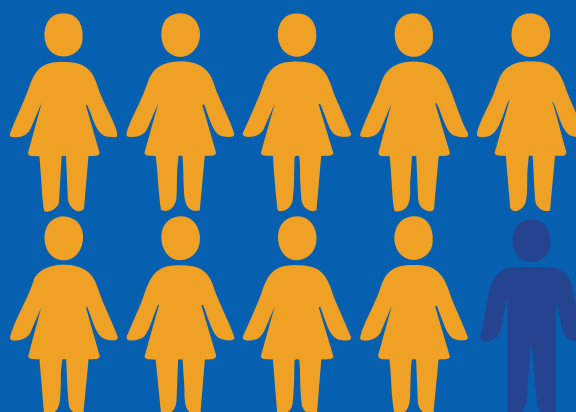
77% stanowiły **organizacje** (organizacje pozarządowe, firmy lub inne podmioty mające osobowość prawną), a 23% **osoby prywatne lub grupy nieformalne**



73% miało **osobiste doświadczenie migranckie lub uchodźcze**



50% w momencie przystąpienia do programu miało **dwuletnie lub krótsze doświadczenie** prowadzenia działalności na rzecz osób migranckich lub uchodźczych, 27% – **od 3 do 5 lat doświadczenia**, a 23% – **powyżej 5 lat**.



93% stanowiły **kobiety**

## 2. BEZPOŚREDNIE CELE PROGRAMU I SPOSÓB ICH OSIĄGANIA

Aby wzmocnić uczestników na drodze do samodzielności, zespół programu postawił sobie za cel **wyposażenie ich w kompetencje, wiedzę i zasoby niezbędne do prowadzenia działalności społecznej.**

Przyjęto, że po zakończeniu Business Unusual uczestnicy powinni osiągnąć co najmniej kilka z poniższych rezultatów:



**uporządkowana sytuacja prawno-księgową;**



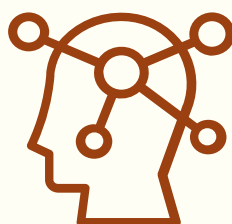
**kompetencje w zakresie zarządzania sobą i organizacją,** w tym zarządzanie finansami, pozyskiwanie środków ze źródeł zewnętrznych, komunikacja, zarządzanie zespołem;



**plan na przyszłość,** obejmujący strategię, biznesplany, długo- i krótkofalowe cele;



**usieciowienie** - nawiązanie kontaktów z osobami i organizacjami, z którymi w przyszłości mogą podejmować wspólne działania lub które mogłyby ich w tych przedsięwzięciach wspierać;



**rozwój indywidualnych zasobów psychologicznych potrzebnych do prowadzenia zrównoważonej działalności społecznej,** takich jak wiara w siebie, samoświadomość mocnych stron, umiejętność dbania o swój dobrostan.

Tak postawione cele można zapewne osiągać różnymi sposobami.

W Business Unusual przyjęto założenie, że kluczowe dla skuteczności programu będą: dopasowanie oferowanego wsparcia do indywidualnych potrzeb uczestników oraz zbudowanie z nimi osobistej i bezpiecznej relacji.

„Według mnie te bliskie relacje są najważniejsze, bo rozmawiamy o naprawdę trudnych rzeczach związanych z rozwojem. A w tym wszystkim są ludzie. Praca nad rozwojem to zawsze intymny obszar, to nie jest praca na sukcesie. To jest naprawdę dla wszystkich członków zespołu wielki wysiłek. Bez takiej relacji niehierarchicznej, partnerskiej nie da się tego osiągnąć. Kiedy relacje między doradcą i osobą wspieraną są bliskie, można sobie pozwolić na otwartą i uczciwą komunikację.”

- ekspertka wspierająca - Karolina Cyran-Juraszek



fot. W. Radwański

### 3. STRUKTURA PROGRAMU

DZIAŁANIA W PROGRAMIE						REZULTATY PROGRAMU
nabór	kick-off	przydział animatorów	realizacja planu rozwoju: - wsparcie eksperckie	*check-point (od II edycji)	sprawozdanie i zakończenie programu	Uczestnicy mają uporządkowaną sytuację prawno-księgową
		spotkania diagnostyczne	- wsparcie rzeczowe - regularne spotkania z animatorami			Uczestnicy mają plan na przyszłość (strategia, biznesplan)
		opracowanie planu rozwoju	- szkolenia grupowe			Uczestnicy zwiększają indywidualne zasoby psychologiczne
			sieciowanie			Uczestnicy mają kompetencje w zakresie zarządzania i finansowania swojej działalności
			działania na rzecz dobrostanu uczestników			Uczestnicy zdobywają kontakty i znajomości z potencjalnymi sprzymierzeńcami



foto. W. Radwański

## A. ETAP PRZYGOTOWAWCZY

### → NABÓR

**Program charakteryzował się prostym formularzem rekrutacyjnym i ograniczoną do minimum biurokracją – nie tylko na etapie naboru, lecz także przez cały czas programu, aż po sprawozdanie.**

W ten sposób zespół Business Unusual chciał przede wszystkim obniżyć próg wejścia do programu osobom niedoświadczonym w pisaniu wniosków o dofinansowanie oraz dać pierwszeństwo pracy merytorycznej przed wypełnianiem formalności – tam, gdzie nie są one niezbędne.

Prosty formularz rekrutacyjny to również naturalna konsekwencja przyjętego w programie założenia o współpracy opartej na relacji i osobistej rozmowie.

To, czego uczestnik nie musiał wykazywać w formularzu zgłoszeniowym, mogło być potem przedmiotem uzupełniającej rozmowy kwalifikacyjnej, a następnie spotkania diagnostycznego (już po zakwalifikowaniu się do programu).

W praktyce więc osoby aplikujące do Business Unusual miały za zadanie odpowiedzieć na raptem kilka pytań dotyczących ich organizacji bądź grupy, planowanej lub bieżącej działalności, a także wsparcia, którego oczekują od programu.

**„I to właśnie było fajne, że nie obciążałam tymi papierami (...) Wszystko Fundacja Stocznia zdejmowała z nas, rozumiesz?”**

**I to jest super, że to program zatrudniał ekspertów, że animatorzy się z nimi dogadywali, że to oni ich rozliczali i że oni tego pilnowali.”**

**- uczestniczka I edycji**

### → SPOTKANIE INAUGURACYJNE (KICK-OFF)

Udział w każdej edycji programu rozpoczynał się od stacjonarnego spotkania w Warszawie. **Podczas tego wydarzenia wszyscy uczestnicy mogli się poznać, dowiedzieć więcej o poszczególnych etapach programu oraz opowiedzieć krótko o swoich inicjatywach innym** (a wcześniej dowiedzieć się, jak to zrobić – dzięki krótkim warsztatom merytorycznym poświęconym umiejętności tzw. storytellingu i pitch decku, czyli tworzenia krótkich prezentacji swoich organizacji lub prowadzonych działań).



## → SPOTKANIA DIAGNOSTYCZNE

Kolejnym krokiem był udział w indywidualnych, kilkugodzinnych spotkaniach diagnostycznych z dwojgiem animatorów oraz zewnętrznym ekspertem doświadczonym we wspieraniu rozwoju organizacji i inicjatyw.

**Celem spotkania była weryfikacja pomysłu opisanego we wniosku, pogłębienie wiedzy na temat aktualnej kondycji organizacji bądź inicjatywy oraz priorytetyzacja potrzeb, na które program mógł odpowiedzieć.**

„To spotkanie było po to, żeby dopasować dalszy plan wsparcia. Zderzyć oczekiwania tych organizacji, które mogły być nieświadome, z doбором odpowiednich narzędzi. Dzięki spotkaniu określaliśmy priorytety, ustalaliśmy, co się uda zrobić, a czego nie. Czasem udawało nam się zauważyć jakiś bagatelizowany wcześniej obszar, który wymagał natychmiastowego wsparcia czy nawet interwencji.”

- ekspertka wspierająca  
- Karolina Cyran-Juraszek

## → OPRACOWANIE INDYWIDUALNYCH PLANÓW ROZWOJU

Na podstawie wniosków z diagnozy animator wraz z ekspertem i uczestnikiem opracowywali indywidualny plan rozwoju (będący załącznikiem do podpisywanego na tym etapie obustronnego porozumienia), który wyznaczał adekwatny do potrzeb zakres i rodzaj wsparcia.

**Jednocześnie plan ten był weryfikowany na bieżąco i jeśli tego wymagały potrzeby inicjatyw, mógł ulegać zmianom.**

Najważniejsze było bowiem umożliwienie autentycznego rozwoju i dostosowanie wsparcia do zmieniających się potrzeb i okoliczności.

„A właśnie w programie Business Unusual darowanemu koniowi ciągle zagląda się w zęby, bo on nie jest darowany, tylko właśnie to jest coś, co jest dla nich. Uczestnicy mogą zdecydować, że chcą skupić się na konkretnym celu, np. na tworzeniu sklepu internetowego zamiast na kwestiach związanych z RODO. Gdy mają takie potrzeby, mogą zgłosić to swojemu opiekunowi i u mnie były takie przypadki.”

- ekspertka wspierająca  
- Kasia Sadło



## B. REALIZACJA PLANÓW ROZWOJU

Na właściwą realizację planu rozwoju składały się następujące elementy:

### → WSPARCIE RZECZOWE I MERYTORYCZNE

**Ten rodzaj wsparcia można porównać do vouchera o łącznej wartości nieprzekraczającej 30 tys. zł** (na każdą inicjatywę lub organizację). Mógł być przeznaczony na konsultacje eksperckie, zakup usług lub zasobów rzeczowych, a także zapewnienie stabilniejszych warunków pracy. W praktyce oznaczało to np. pokrycie kosztów wynajmu lokalu w czasie trwania programu czy, w uzasadnionych wypadkach, opłacenie czasu pracy, jaki uczestnik musiał poświęcić na realizację działań w programie. Decyzja o tym, na co konkretnie przeznaczone zostaną budżetowane środki, wynikała z opracowanego w poprzednim kroku planu rozwoju, była jednak podejmowana w porozumieniu z uczestnikami.

Kluczową część oferowanego wsparcia stanowiły konsultacje z ekspertami, którzy w ramach swoich kompetencji pomagali uczestnikom realizować plany rozwoju. Czasem oznaczało to jednorazowe spotkanie, które miało na celu przekazanie porcji wiedzy lub podzielenie się doświadczeniem w jakimś wybranym obszarze, jednak w większości przypadków uczestnicy kilkakrotnie spotykali się z ekspertami, aby uporządkować i zaplanować działania w obszarze prawno-finansowym, strategicznym lub związanym z rozwijaniem nowej oferty.

W praktyce więc wielu doradców pracowało z biorącymi udział organizacjami i inicjatywami równie intensywnie i z podobnym zaangażowaniem, co animatorzy, wspierając tych ostatnich w pełnionej funkcji.

“Odczuwałam wsparcie, troskę i zaufanie. To dla mnie najważniejsze, że ktoś pomaga mi tutaj w Polsce. Ktoś pisze do mnie i mówi: „Trzymaj się, robisz fajną pracę”. Niesamowite. (...) Każdy z ekspertów wziął mnie za rękę i powiedział: „Widzisz, razem robimy następny krok”. To dla mnie bardzo ważne.”

- uczestniczka II edycji

W wyjątkowych sytuacjach środki były także przeznaczone na doposażenie organizacji, proces zakupowy prowadził wtedy operator programu. To znacznie uprościło udział w programie i pozwoliło uczestnikom skupić się na rozwoju swoich pomysłów.





## → REGULARNE SPOTKANIA Z ANIMATORAMI

**Osoby zakwalifikowane do programu otrzymywały indywidualnego opiekuna ze strony programu, tzw. animatora.**

Zespół animatorów liczył od trzech do nawet pięciu osób (a więc każda z nich miała pod opieką co najmniej kilka inicjatyw).

Każdy z animatorów udzielał uczestnikom szerokiego wsparcia o charakterze merytoryczno-organizacyjnym i emocjonalnym.

Na **wsparcie merytoryczno-organizacyjne** animatorów składały się następujące działania (nie wszystkie z nich były realizowane w każdym przypadku i mogły występować w różnych proporcjach):

- opracowanie planu rozwoju (wsparcia) i bieżące modyfikowanie go w razie zmieniających się okoliczności,
- pozyskiwanie adekwatnych do potrzeb uczestników ekspertów świadczących usługi i konsultacje,
- sieciowanie uczestników programu z innymi organizacjami i instytucjami,
- informowanie o ciekawych wydarzeniach, programach czy szkoleniach odbywających się poza programem,
- dzielenie się z uczestnikami swoją wiedzą i doświadczeniem,
- doradztwo w rozwiązywaniu doświadczanych problemów lub dylematów,
- promocja inicjatywy wśród ekspertów i innych zewnętrznych podmiotów,
- dzielenie się wiedzą na temat specyfiki polskiego sektora pozarządowego,
- kontrola budżetu i harmonogramu każdej z inicjatyw.

Wszystkie te działania nie byłyby jednak skuteczne bez **wsparcia emocjonalnego**:

- tworzenia relacji opartych na zaufaniu, otwartości i szczerości,
- autentycznej troski o rozwój i dobrostan podopiecznych,
- uznania i wzmacniania podejmowanych przez uczestników wysiłków oraz osiągniętych sukcesów,

- pocieszania oraz pomocy w szukaniu rozwiązań, także w obszarze niezwiązanym wprost z życiem zawodowym.

**Relacja z animatorem stanowiła jeden z kluczowych elementów programu Business Unusual, tworząc u uczestników poczucie bezpieczeństwa.**

*„Animatorka prowadziła nas w sposób bardzo delikatny, zawsze pytała, co chcemy, co nam pasuje, a my czuliśmy, że możemy dążyć do wszystkiego, co jest potrzebne dla naszego rozwoju. To było poczucie, że wszystko jest możliwe, że mamy przestrzeń, by realizować nasze cele. I tak samo z planem – poczuliśmy, że możemy mieć wszystko, wystarczy tylko więcej śmiałości.”*

- uczestniczka II edycji

*„To, że Stocznia zapewnia uczestnikom opiekuna na dłuższy czas, rozciągając wsparcie na miesiące, a nie działając według wskaźników, które trzeba spełnić pod groźbą wykluczenia, wyróżnia ten program. Większość programów grantowych oferuje poradnictwo bardziej doraźne.”*

- ekspertka wspierająca -  
Katarzyna Sadło

## → SZKOLENIA GRUPOWE

Niektórzy z uczestników brali udział w uzupełniających pracę indywidualną **szkoleniach grupowych** poświęconych zagadnieniom, w których wiedza uczestników była na zbliżonym, często podstawowym poziomie (np. fundraising, ekonomia społeczna, finanse organizacji, ustawa o ochronie małoletnich).

## → WSPÓLNE WYDARZENIA I SPOTKANIA

Oprócz indywidualnych planów rozwoju program Business Unusual podejmował działania służące budowaniu sieci kontaktów pomiędzy uczestnikami, a także zapoznavania ich z innymi, doświadczonymi inicjatywami i instytucjami.

Służyły temu: spotkanie inauguracyjne, wizyty studyjne, spotkanie kończące program, a także wspólne dla obu edycji spotkanie sieciujące.

Istotnym elementem programu był również wyjazd antywypaleniowy. Umożliwił uczestnikom, często pracującym bardzo intensywnie, złapać chwilę oddechu, zastanowić się nad własną kondycją psychofizyczną w kontekście prowadzonej przez nich działalności społecznej, a także dowiedzieć, jak zarządzać dobrostanem pracowników w swojej organizacji.

Warto zaznaczyć, że wszystkie koszty przejazdów i noclegów uczestników były pokrywane ze środków programu, spoza puli przeznaczonej na indywidualne wsparcie.

„Odpoczynek. Poznałam innych ludzi, usłyszałam dużo podobnych pytań od innych dziewczyn, innych organizacji, które przyjechały tu po wybuchu wojny. Usłyszałam, że to nie jest tylko mój stan, że to nie jest tylko moja odpowiedzialność.

Ja odczuwałam, że każda, która mówiła, to było też o mnie i do mnie też. To była taka wspólna terapia.”

- uczestniczka II edycji

→ CHECK-POINT (śródkresowa ocena współpracy)

Na podstawie doświadczeń z pierwszej edycji zespół programu Business Unusual wprowadził w trakcie tzw. check-point, który miał na celu ocenę współpracy ze wszystkimi uczestnikami po trzech miesiącach od rozpoczęcia realizacji planu rozwoju.

Pod uwagę brano **następujące kryteria**:

- czy cele rozwijanej inicjatywy są zgodne z celami programu?
- czy uczestnik jest zaangażowany (bierze udział w spotkaniach, wydarzeniach, poświęca czas na pracę własną)?
- czy uczestnik utrzymuje kontakt z zespołem Business Unusual (informuje o zmianach, jest responsywny)?

Pozytywna ocena oznaczała kontynuację współpracy, a negatywna mogła skutkować zakończeniem udziału w programie.

Do momentu check-pointu organizacja mogła wykorzystać maksymalnie 1/3 budżetu przeznaczanego na wsparcie (do 10 tys. zł).

## C. SPRAWOZDANIE I ZAKOŃCZENIE PROGRAMU

→ SPRAWOZDANIE

Etap sprawozdania był tak naprawdę formalnością – ograniczał się do krótkiego opisu podejmowanych w programie działań, ich efektów oraz napotykanych w trakcie trudności.

To wystarczało, ponieważ animatorzy byli na bieżąco z postęпами uczestników.

Dodatkowo, z uwagi na brak przyznawania grantów, uczestnicy nie musieli rozliczać się z realizacji budżetu czy finansowych zobowiązań. Było to zadanie animatorów.

→ UROCZYSTY FINAŁ

Poza indywidualnym podsumowaniem współpracy przez każdego z animatorów uczestnicy mieli także okazję spotkać się na **uroczystym finale każdej z edycji**.

Podczas wydarzenia w rozmowie prowadzonej przez Żenię Klimakina, dziennikarza portalu Nowa Polska, opowiadali o zmianach, jakie pod wpływem programu zaszły w ich organizacjach bądź inicjatywach.

## D. EWALUACJA PROGRAMU

Ostatnim elementem programu była jego **bieżąca ewaluacja** rozumiana nie tylko jako badanie towarzyszące I i II edycji, ale przede wszystkim jako proces refleksji zespołu nad realizowanym programem i możliwością doskonalenia go w trakcie (zarówno na poziomie całej struktury, jak i pojedynczej współpracy).



# III. BUSINESS UNUSUAL – KATALOG KORZYŚCI DLA UCZESTNIKÓW PROGRAMU



# JAKIE REZULTATY PROGRAMU UDAŁO SIĘ OSIĄGNAĆ?

W ramach badania ewaluacyjnego obu edycji weryfikowaliśmy, jak założenia programu Business Unusual sprawdziły się w praktyce. Program powstał, by wspierać uczestników oraz ich organizacje w prowadzeniu działań społecznych, zwiększać ich samodzielność i odporność. Mimo zindywidualizowanego podejścia do zróżnicowanej grupy odbiorców zespół Business Unusual określił zestaw korzyści, które organizacje i działacze powinni uzyskać na koniec. Założone efekty zostały omówione wcześniej, w części raportu poświęconej opisowi programu. Tutaj przyglądamy się, jak w rzeczywistości kształtowały się rezultaty, i ukazujemy wpływ programu na różne aspekty działania uczestników.

Obie edycje programu w ocenie uczestników okazały się sukcesem – wszyscy dostrzegli pozytywne zmiany, które zaszły w ich organizacjach i działaniach dzięki Business Unusual. Przegląd tych deklarowanych zmian ilustruje wykres poniżej.

## Udział w programie przyniósł korzyści wszystkim uczestnikom właściwie w każdym wymiarze

Opracowano na podstawie odpowiedzi uczestników na pytanie o to, w jakim stopniu program wpłynął na różne obszary działania uczestnika lub jego organizacji. Jako odpowiedzi „tak” przyjęliśmy odpowiedzi „raczej” oraz „zdecydowanie się zgadzam”. (n=30)



# 1. PORZĄDEK PRAWNO-KSIĘGOWY: FUNDAMENT DLA ROZWOJU ORGANIZACJI

W ramach programu Business Unusual prawie **63% uczestników programu uporządkowało kwestie prawne i księgowość**. Dla niektórych oznaczało to formalne założenie organizacji, co umożliwiło im prowadzenie działań w sposób usystematyzowany.

Program ułatwiał podjęcie decyzji o wyborze formy prawnej i płynne przejście przez ten proces. Wsparcie ekspertów Business Unusual sprawiło, że wiele nowo powstałych organizacji nie tylko zaistniało, lecz także rozwija się stabilnie.

„Jakby ktoś mi powiedział kilka lat temu, że będę zarządzać organizacją, to powiedziałabym: nie. Nie trzeba robić takich żartów, tak? To nie jest śmieszne i bym w ogóle chyba się wkurzyła, że ktoś ze mnie sobie żarciki robi. A teraz? [...]

Mam swoją organizację, mam księgowość, już wszystko idzie zgodnie z planem. Mam pomieszczenie wyposażone – działamy i chcę iść dalej.”

- uczestniczka I edycji

Program pomógł również istniejącym organizacjom, które dzięki wsparciu uporządkowały dokumentację finansową i rozwiązały problemy wynikające z wcześniejszych zaniedbań. Czasem wsparcie programu w podejmowaniu decyzji prowadziło do oficjalnego zarejestrowania nowej organizacji, a czasem do zakończenia działalności w dotychczasowej formie, by w przyszłości móc ją wznowić z wykorzystaniem nabytej wiedzy o finansach i księgowości.

Jedna z ekspertek programu ocenia to następująco:

„Myślę, że uświadomili sobie, jakie mają zasoby, często ograniczone. Nabrali też pokory, że nie wszystko trzeba naraz i nie za wszelką cenę. Doświadczyli tego, że rozwój to przede wszystkim refleksja i namysł nad zoperacjonalizowaniem. To nie jest robienie, a później myślenie, tylko najpierw myślenie, a później wdrażanie.”

- ekspertka wspierająca - Karolina Cyran-Juraszek

## 2. WZROST PSYCHOLOGICZNEJ ODPORNOŚCI: PEWNOŚĆ SIEBIE I GOTOWOŚĆ DO DZIAŁANIA

Udział w programie Business Unusual miał istotny wpływ na indywidualne zasoby psychologiczne uczestników. **Ponad 87% badanych wskazało, że program pozytywnie wpłynął na ich stan psychiczny**, szczególnie wzmacniając wiarę w siebie oraz przekonanie, że mogą sprostać wyzwaniom, jakie napotykają w działalności społecznej.

„Z szacunkiem traktuję kraj, który mnie przyjął, i chcę oddać to, co umiem. Program taki jak Business Unusual był dla mnie prawdziwym darem od wszechświata. Nie chodziło tylko o rozwój kompetencji – to była jedynie część programu. Najważniejsze było dla mnie obserwowanie siebie: jak mogę żyć na emigracji i radzić sobie w nowym otoczeniu. To właśnie jest dla mnie kluczowe.”

- uczestniczka II edycji

Zyskali również silne poczucie, że w obliczu trudności nie będą pozostawieni sami sobie. Na ten pozytywny efekt wpłynęły przede wszystkim zaangażowanie i życzliwość animatorów oraz wsparcie Fundacji Stocznia. Zespół programu duże znaczenie przywiązywał również do troski o dobrostan uczestników. Zdaniem naszych rozmówców wzmocnienie w tym obszarze realnie przekładało się na wzrost ich samodzielności i gotowości do dalszych działań społecznych.

„Mogę powiedzieć, że wzrosła moja pewność siebie. Kiedyś na myśl o zarządzaniu organizacją pomyślałabym, że nie dam rady. Teraz? Może nie mam jeszcze wszystkich narzędzi, ale wierzę, że mogę się tego nauczyć i jestem otwarta na tę możliwość.”

- uczestniczka I edycji

### 3. NOWE KONTAKTY – SIEĆ WSPARCIA I WSPÓŁPRACY

Udział w programie Business Unusual umożliwił uczestnikom nawiązanie licznych kontaktów, które okazały się przydatne w rozwoju ich organizacji. **Niemal wszyscy** respondenci podkreślili, że dzięki programowi zyskali znajomości o dużej wartości praktycznej.

Nowo nawiązane kontakty przyniosły korzyści w trzech głównych obszarach:

#### WIEDZA OD KOGOŚ DOŚWIADCZONEGO

„Na przykład, kiedy rozmawialiśmy o tym, że program dotyczy przedsiębiorczości społecznej, pojawił się temat innego podejścia – opartego nie tylko na aspektach społecznych, lecz także na biznesie. Zrozumiałam, że można różnie wspierać tę samą grupę docelową, czasem bezpłatnie, a czasem odpłatnie, co jest zupełnie normalne. Często nawet, kiedy wsparcie jest płatne, ludzie podchodzą do niego bardziej odpowiedzialnie, w przeciwieństwie do bezpłatnych warsztatów, na których można się pojawić lub nie.

- uczestniczka I edycji

#### INSPIRACJA DZIAŁANAMI INNYCH

„Dla nas ważne było poznanie różnych praktyk – zobaczenie, jak to działa w innych zespołach i miastach. To było dla nas inspiracją. Jako osoby, które nie są we własnym kraju, nie możemy oczekiwać, że ktoś dostosuje się do naszych potrzeb, np. dając bezpłatne miejsce. Teraz jednak widzimy, że to możliwe. Podczas wizyty studyjnej w Gdańsku, zauważyliśmy jak działa tam centrum dla młodzieży – to coś, o czym marzymy. Teraz, dzięki tym przykładom, czujemy, że możemy dążyć do tego, co chcemy stworzyć, i już zaczęliśmy łączyć nasze pomysły z podpatrzonymi rozwiązaniami.”

- uczestniczka II edycji

#### WSPÓŁPRACA I WZAJEMNE WSPARCIE

„Fundacja P. chciała z nami coś zrobić, a my z nimi zresztą też.

Nawet pisałam projekt we współpracy z nimi, żeby coś zrobić. I też z fundacją K. mieliśmy wspólne pomysły, żebym ja im wypożyczyła kucharzy do jakichś ich projektów, ale też żeby zamawiali cateringi u nas – takie wzajemne wsparcie generalnie.”

- uczestniczka I edycji





Nowe kontakty miały szczególne znaczenie dla młodszych, mniej doświadczonych organizacji. Dzięki nim zyskali dostęp do wiedzy, inspiracji oraz sieci współpracy, które ułatwiają im realizację codziennych wyzwań. Uczestnicy poznali przede wszystkim członków zespołu Business Unusual oraz ekspertów, z którymi bez udziału w programie nie mieliby okazji współpracować. Dodatkowo nawiązali relacje z innymi uczestnikami programu, także tymi, którzy dzielili z nimi podobne wyzwania lub doświadczenia.

„Mamy teraz naprawdę dużo – stronę internetową, polityki, kontakty z innymi fundacjami, a także wiedzę, jak to wszystko działa. Znamy już ekspertów i wiemy, że jeśli czegoś potrzebujemy, możemy się do nich zwrócić w sprawach projektowych. Mamy więcej informacji o tym, jak to działa w Polsce i co jest ważne, a co nie.”

- uczestniczka II edycji

„Nasz animator świetnie nas sieciował. Większość z nas była na początku drogi – młode organizacje, często bez dużego doświadczenia. Dzięki niemu poznaliśmy innych, którzy działają już dłużej i mogliśmy się od nich uczyć. Na przykład kojarzył nas z organizacjami prowadzącymi podobne działania, abyśmy mogli wymienić się doświadczeniami.”

- uczestniczka I edycji

Równie wartościowe okazały się kontakty z organizacjami spoza Business Unusual, co w niektórych przypadkach przełożyło się na realną pomoc. Jeden z uczestników wspominał o wsparciu Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, która udzieliła praktycznych porad i wsparcia prawnego w kryzysowej sytuacji. Interwencja ta umożliwiła szybkie rozwiązanie problemu, z którym organizacja mogłaby sobie inaczej nie poradzić. Inna z uczestniczek, prowadząca działania dla kobiet, opowiadała z kolei o tym, że kontakt z Funduszem Feministycznym sprawił, że jej organizacja jest już polecana dalej przez Fundusz, dzięki czemu nawiązała m.in. relację z Krytyką Polityczną.



fot. W. Radwański

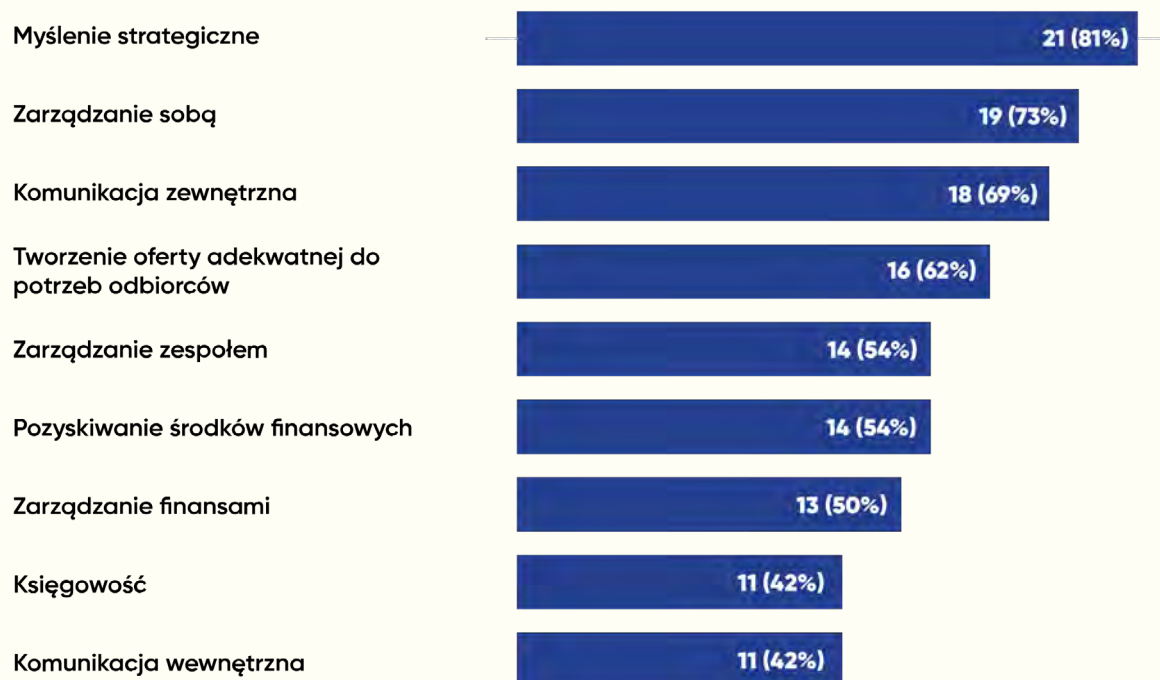
## 4. ROZWÓJ KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

**90% uczestników programu zadeklarowało podniesienie swoich kompetencji związanych z zarządzaniem organizacją.** W przypadku osób będących na początkowym etapie pracy w sektorze była to ogromna zmiana, która pozwoliła im rzeczywiście rozpocząć samodzielne funkcjonowanie.

W badaniu ankietowym zapytaliśmy naszych respondentów, czego dokładnie w obszarze zarządzania się nauczyli lub dowiedzieli dzięki udziałowi w programie.

### Zdecydowana większość uczestników wzmocniła swoje kompetencje związane z myśleniem strategicznym oraz zarządzaniem sobą

Opracowano na podstawie odpowiedzi uczestników na pytanie o dziedziny, w których dzięki udziałowi w programie wzrosły ich kompetencje lub kompetencje organizacji. Uczestnicy mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (n=26).



Okazuje się, że wzrosły przede wszystkim te kompetencje uczestników, które związane są z planowaniem swojej własnej pracy i czasu (zarządzanie sobą) oraz strategii organizacji (myślenie strategiczne). Bardziej konkretne i uchwytnie praktyczne umiejętności związane z zarządzaniem (fundraising, księgowość), a także kompetencje związane z pracą w zespole (zarządzanie zespołem, komunikacja wewnętrzna) również się rozwinęły, ale w wyraźnie mniejszym stopniu. Prawdopodobnie jest to związane ze specyfiką programu, który miał wyposażyć uczestników w dokładnie te zasoby, które były im akurat potrzebne.

Nie każdy zatem chciał rozwijać specyficzne umiejętności, wszyscy natomiast musieli nauczyć się lepiej zarządzać sobą samym – w tym zakresie program osiągnął pełen sukces.

„Celem jest, żeby te osoby w ogóle wzmacniać i osadzać. Ja to tak rozumiem i trochę w tym duchu też pracowałam. Mniejsze nastawienie na dowieszenie konkretnego rezultatu projektu, a większe na to, żeby te osoby przygotować do działania, w którąkolwiek stronę one ostatecznie wypłyną. Bo niektórzy dowieźli konkret, a niektórzy, mam wrażenie, lepiej rozumieją, co się da zrobić, co nie. I też to było okej.”

- ekspertka wspierająca - Agnieszka Sikorska

W innych przypadkach wzrost kompetencji był bardziej punktowy. Nadal jednak miał istotne przełożenie, ponieważ pozwalał danemu uczestnikowi wejść na zupełnie inny niż dotąd poziom zarządzania. Dotyczy to np. kompetencji liderek, które udało się wypracować jednej z uczestniczek programu.

„Najważniejsze dla mnie w tym marcowym spotkaniu diagnozującym numer jeden było uświadomienie sobie, że ja tu jestem liderką. (...) jak ekspertki zapytały, kto tutaj w ogóle rządzi, to te chłopaki pokazały na mnie. A ja się natychmiast obraziłam, że w ogóle, że jak to? (...) Zrozumiałam, że ja się być może chowałam w ogóle za tą demokratyczną strukturą. I że na samym końcu ktoś za to będzie odpowiadał prawnie, formalnie, te wszystkie podpisy, które ja składam, to ja je składam. Nie ucieknę przed tym. Im szybciej sobie to uświadomię, tym lepiej dla składanych podpisów.”

- uczestniczka I edycji



fot. J. Waszkiewicz

## 5. TWORZENIE STRATEGII I PLANÓW DZIAŁANIA: KSZTAŁTOWANIE PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI I UCZESTNIKÓW

To, w jakim stopniu udział w programie przełożył się na plany strategiczne i życiowe uczestników, zależało głównie od ich sytuacji na starcie.

Dla tych, którzy byli na początku swojej drogi w sektorze pozarządowym, udział w programie był szczególnie korzystny. Wsparcie finansowe, merytoryczne oraz życzliwe mentorstwo pomagało im niemal od zera zdefiniować konkretne cele i zaplanować ścieżki ich realizacji.

Opracowana w ramach programu strategia stała się bardzo ważnym dokumentem wewnętrznym organizacji określającym kierunek jej działania.

„Żadna osoba z osób tworzących naszą organizację nie miała wcześniej doświadczenia w prowadzeniu NGO-sów więc mieliśmy wątpliwości co mamy robić, co chcemy robić, jaki projekt najpierw, bo mieliśmy wiele dość sprzecznym pomysłów. [...] Wiedzieliśmy, że musimy coś robić dalej. Chcieliśmy zobaczyć, gdzie będziemy potrzebni i gdzie są właśnie potrzeby społeczności. I my tak naprawdę razem z programem Business Unusual formułowaliśmy swoje cele jako organizacja.”

- uczestniczka I edycji

„To jest w ogóle taka nasza Biblia, którą dostaje każdy pracownik, który do nas dołącza. On musi z tym się zapoznać, żeby wiedzieć, dokąd my idziemy wszyscy razem.

Więc to jest po prostu coś, co na wstępie dostaje każdy. Tak. Plus pomaga to nam wybierać mądrze projekty, w które się angażujemy. Czyli jeżeli ktoś z nas wymyśli coś, zobaczy jakiś fajny projekt, zainspiruje się gdzieś, coś zobaczy fajnego, to bierzemy tę misję i wizję, która wisi u nas i zastanawiamy się, w których z miejsc w tej misji i wizji to się wpisuje.”

- uczestniczka I edycji

Inni uczestnicy, z większym doświadczeniem w prowadzeniu stowarzyszeń lub fundacji, również odnieśli korzyści poprzez modyfikację modeli działania, tworzenie dodatkowych elementów strategii lub planowanie pojedynczych projektów jako uzupełnienie swojej pracy w większych organizacjach. W tych przypadkach wpływ programu był bardziej subtelny, ale nadal istotny. Uczestnicy, którzy już byli w trakcie wyznaczania nowego kursu swoich działań, mogli dzięki programowi dodać do tego niewielkie, ale ważne elementy, które wspierały ich dalszy rozwój.

„Te osoby, które obserwuję, widzę, że gdzieś tam czerpią z tych doświadczeń. Na przykład widzę jak piszą o swoich działaniach, albo że zaczynają realizować te działania, zaczynają o nich mówić na zewnątrz w jakiś taki nawet całkiem konkretny sposób.”

- ekspertka wspierająca - Agnieszka Sikorska

# PODSUMOWANIE – WPŁYW PROGRAMU BUSINESS UNUSUAL NA ROZWÓJ ORGANIZACJI I UCZESTNIKÓW

Program miał realny wpływ na wszystkie organizacje i osoby biorące w nim udział.

Ponad połowa z nich sądzi, że bez Business Unusual ich sytuacja wyglądałaby całkowicie inaczej niż obecnie, a według kolejnej ¼ byłaby ona trochę inna. Jedynie nieznaczna grupa uczestników uważa, że wpływ programu (choć zauważalny) ostatecznie nie zmienił w sposób fundamentalny sytuacji danej osoby czy organizacji.

## Sytuacja większości uczestników zmieniła się w znacznym stopniu na lepsze

Opracowano na podstawie odpowiedzi uczestników na pytanie o dziedziny, w których dzięki udziałowi w programie wzrosły ich kompetencje lub kompetencje organizacji. Uczestnicy mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (n=26).



W odpowiedzi na pytanie otwarte uczestnicy uzasadniali swoje odpowiedzi. Podzielili się różnorodnymi korzyściami, które można zaklasyfikować w kilku kluczowych obszarach:

### PRZYSPIESZENIE ROZWOJU I TRWAŁOŚĆ ORGANIZACJI

Program często był postrzegany jako czynnik decydujący o przetrwaniu organizacji lub przyspieszeniu jej rozwoju:

- „Nie byłoby mojej organizacji, po prostu.”
- „Rozwój naszej organizacji mógłby się opóźnić o kilka lat.”

### ŚWIADOMY I PROFESJONALNY ROZWÓJ

Udział w programie zapewnił uczestnikom dostęp do wiedzy na temat działania organizacji pozarządowych, co umożliwiło bardziej świadome i profesjonalne zarządzanie:

- „Program dał nam dużo do myślenia i również rozumienia, jak powinna działać organizacja pozarządowa”.
- „Nie miałybyśmy dostępu do najnowszych rozwiązań prawnych, nie miałybyśmy możliwości wymiany doświadczeń z innymi organizacjami.”

## **LEPSZE USIECIOWIENIE I WYMIANA DOŚWIADCZEŃ**

Dzięki programowi uczestnicy nawiązali wartościowe relacje, które wzmocniły ich pozycję w środowisku organizacji społecznych:

- *„Nie mielibyśmy tylu fantastycznych znajomości w środowisku organizacji pozarządowych”.*
- *„Podczas budowania zespołu popełnilibyśmy wiele błędów organizacyjnych”.*

## **WZMOCNIENIE REPUTACJI, POZYCJI LOKALNEJ I WZROST PRESTIŻU**

Udział w programie umocnił pozycję wielu organizacji na poziomie lokalnym, co przełożyło się na uznanie wśród instytucji i partnerów:

- *„Polepszyła się nasza pozycja lokalnie (jesteśmy zapraszani na spotkania w jednostkach samorządu terytorialnego oraz innych instytucjach)”.*
- *„Mówimy też o Waszym wsparciu naszym sponsorom i darczyńcom, którzy zauważają i doceniają nasz rozwój”.*

## **WZROST PEWNOŚCI SIEBIE I ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU**

Uczestnictwo w programie pozwoliło osobom zaangażowanym poczuć się pewniej i unikać ryzyka wypalenia zawodowego:

- *„Brak pewności przy podejmowaniu decyzji, byłybyśmy bliższe wypaleniu.”*

Podsumowując, program Business Unusual nie tylko wsparł rozwój organizacji uczestników, lecz także pozwolił im działać bardziej efektywnie, profesjonalnie i świadomie, a także zyskać lepszą pozycję i zbudować cenne relacje w sektorze organizacji pozarządowych.



fot. B. Bańka

# IV. CZEGO NAUCZYLIŚMY SIĘ Z BUSINESS UNUSUAL?



# PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI CO DO WSPIERANIA ORGANIZACJI I INICJATYW SPOŁECZNYCH

W poniższym rozdziale dzielimy się tym, co z perspektywy przeszło trzech lat realizacji programu i testowania w tym czasie różnych rozwiązań uznaliśmy wspólnie za dobrą praktykę. Doświadczenie zespołu, naszych ekspertów, a także wyraźnie pozytywny odbiór programu wśród jego uczestników prowadzi nas do przekonania, że poszczególne elementy przyjętej przez nas metody mogą stanowić inspirację dla twórców innych programów wspierających organizacje i inicjatywy w ich rozwoju.

Większość sformułowanych przez nas rekomendacji uważamy za uniwersalne, czyli niezależne od charakterystyki grupy docelowej programu. W przypadku Business Unusual grupę tę stanowiły w dużej mierze osoby z doświadczeniem migranckim i uchodźczym oraz działające na ich rzecz, ale jesteśmy pewni, że wiele z poniższych rekomendacji zrodziło się wskutek wspierania osób i organizacji w rozwoju – niezależnie od tematyki, którą te podmioty się zajmują.

„Business Unusual to program wsparcia organizacji. Metodologia tego programu może być inspiracją dla doradców oraz wszystkich organizacji zajmujących się wsparciem w rozwoju innych organizacji – niezależnie od obszaru prowadzonej działalności. (...) To nie musi być taki mercedes jak Wy. Nikt nie będzie już miał takich pieniędzy. Czasami odnoszę jednak wrażenie, że wcale nie potrzeba dużych nakładów finansowych, aby realizować to w sposób bardziej świadomy.”

- ekspertka wspierająca - Karolina Cyran-Juraszek

**Ze względu na rosnącą liczbę podmiotów działających na rzecz migrantów, migrantek, uchodźców i uchodźczyń zdecydowaliśmy się jednak wśród rekomendacji ogólnych wyodrębnić część poświęconą specyficznym programom o podobnej do Business Unusual grupie docelowej.**

Poświęcamy im oddzielną uwagę w części dotyczącej zasobów i kompetencji potrzebnych do pracy animatorów.

Zachęcamy do zapoznania się z naszymi rekomendacjami, mając nadzieję, że znajdą w nich Państwo inspiracje i przemyślenia, które będą pomocne we wsparciu innych w rozwoju ich działalności.



# 1. OCENA STRUKTURY PROGRAMU Z LOTU PTAKA – PERSPEKTYWA UCZESTNIKÓW

W badaniu ewaluacyjnym towarzyszącym obu edycjom poprosiliśmy uczestników o ocenę różnych cech, które mogą charakteryzować programy grantowe, w tym **Business Unusual**. Respondenci mieli do dyspozycji 100 punktów, które mogli w dowolny sposób rozdzielić pomiędzy wymienione cechy. W zależności od preferencji przydzielali punkty jednej, kilku lub wszystkim elementom. Najważniejsze elementy otrzymywały dużo punktów, mniej istotne cechy – mniejszą ich liczbę lub też zero punktów.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że uczestnicy w największym stopniu docenili te cechy programu, dzięki którym wsparcie jest spersonalizowane i kompleksowe oraz oparte na indywidualnej relacji. Dlatego to im poświęcamy uwagę w pierwszej kolejności.

## Dla uczestników najważniejsze okazało się indywidualne podejście oraz szeroki zakres działań, które można było sfinansować w ramach programu

Opracowano na podstawie odpowiedzi uczestników o preferowane cechy, którymi powinny charakteryzować się programy grantowe. Każdy respondent miał do dowolnego rozdysponowania 100 pkt. Wykres przedstawia łączną liczbę punktów przyznanych przez respondentów każdemu z wymienionych elementów (n=30).



## 2. WAŻNE DECYZJE DO PODJĘCIA PRZED ROZPOCZĘCIEM PROGRAMU

### A. INDYWIDUALNE I KOMPLEKSOWE WSPARCIE KLUCZEM DO ROZWOJU

Business Unusual był z założenia programem otwartym na osoby o różnorodnym profilu działalności, różnych celach oraz doświadczeniu. **Aby oferowane wsparcie w skuteczny sposób odpowiadało na potrzeby tak zróżnicowanego grona, niezbędne było oparcie go na pracy indywidualnej, aby adekwatnie do potrzeb wyznaczyć cele oraz sposoby ich osiągnięcia.** Jednocześnie program charakteryzował szeroki zakres oferowanego wsparcia – od kwestii finansowych przez strategiczne po wizerunkowe czy związane wąsko ze specyfiką działalności uczestnika (np. doradztwo w zakresie prowadzenia placówki oświatowej w Polsce). **Różnorodność oferowanego wsparcia, jak i indywidualne podejście do pracy, to – zdaniem uczestników – najbardziej pożądane cechy tego typu programów.**

### B. OPTYMALIZACJA WSPARCIA: EFEKTYWNE GRUPOWANIE UCZESTNIKÓW

Niektóre z biorących udział w programie inicjatyw i organizacji mierzyły się z bardzo podobnymi wyzwaniami, a ich poziom wiedzy na temat wybranych zagadnień był zbliżony. Dlatego rekomendujemy również, aby zespół tworzący program zidentyfikował profile uczestników i podzielił je na podgrupy, np. o zbliżonym poziomie wiedzy (podstawowy, zaawansowany) w obszarze fundraisingu, prowadzenia finansów czy aspektów prawnych. Inne kryterium podziału uczestników może stanowić obszar podejmowanej działalności. Identyfikacja takich klastrów umożliwiłaby dostarczenie bardziej sprofilowanej wiedzy, np. poprzez dobór animatora o danych kompetencjach czy realizację grupowych szkoleń, dzięki którym uczestnicy zdobyliby podstawową wiedzę niezbędną do późniejszej pracy nad własną ścieżką rozwoju. Byłaby to też dodatkowa okazja do sieciowania uczestników. Jednocześnie jesteśmy przekonani, że szkolenia grupowe powinny jedynie uzupełniać indywidualną formę pracy, a nie ją zastępować.

### C. SYSTEMATYCZNA DIAGNOZA POTRZEB NA WEJŚCIU

Naturalną konsekwencją decyzji o pracy indywidualnej z uczestnikiem w przypadku Business Unusual było zdobycie jak najwięcej danych na temat bieżącej sytuacji organizacji lub zgłoszonej inicjatywy. Spotkanie diagnostyczne, które odbywało się już po przyjęciu do programu, trwało 3–4 godziny i prowadzone było przez minimum trzy osoby: eksperta oraz dwoje animatorów. Takie ramy stworzyły warunki do uzyskania wielu różnorodnych i istotnych informacji na temat potrzeb i zasobów uczestników.

Jednocześnie nasze doświadczenie pokazało, że niezwykle ważne jest prowadzenie takiej rozmowy w sposób jak najbardziej ustrukturyzowany. **Dlatego rekomendujemy, by etap diagnozy w sposób pogłębiony zbierał informacje w kluczowych dla stabilności organizacji bądź inicjatywy obszarach – finansowym i prawno-księgowym.** Takie rozwiązanie wymagałoby dodatkowo zaangażowania na tym etapie ekspertów wyspecjalizowanych w danych tematach. Jedną z możliwości jest też poproszenie uczestników posiadających osobowość prawną o wykazanie na tym etapie sprawozdania finansowego za poprzedzający rok oraz innych dokumentów, które pozwolą zespołowi programu lepiej ocenić zastaną sytuację.

## D. POWOŁANIE RADY PROGRAMOWEJ

Eksperci to osoby, które często równie intensywnie jak animatorzy uczestniczyli w rozwoju inicjatyw i organizacji biorących udział w programie. Uwzględnienie ich spostrzeżeń daje szansę na lepsze, bieżące dopasowywane oferowanego wsparcia oraz innych działań w programie do potrzeb uczestników. Dlatego w przypadku tego typu programów warto rozważyć utworzenie rady animatorów i ekspertów (rady programowej), która dzięki różnorodnym perspektywom członków może wspomóc podejmowanie bieżących decyzji dotyczących przebiegu programu.

## E. ZAPLANOWANIE EWALUACJI JAKO PROCESU BIEŻĄCEJ REFLEKSJI

Rekomendujemy zaplanowanie ewaluacji rozumianej nie tylko jako badanie towarzyszące programowi, ale przede wszystkim jako proces systematycznej refleksji zespołu nad realizowanym programem i możliwością doskonalenia go w trakcie (zarówno na poziomie całej struktury, jak i pojedynczej współpracy między ekspertem i uczestnikiem).

## F. WYPOSAŻENIE ANIMATORÓW W PRZYDATNE KOMPETENCJE I ZASOBY

Bez względu na to, jaką grupę docelową obejmuje program, wspieranie innych w rozwoju, szczególnie w bliskiej relacji, może wiązać się z różnymi obciążeniami – zarówno emocjonalnymi, jak i merytorycznymi. Dlatego warto zadbać, by zespół towarzyszący uczestnikom przez cały czas trwania programu miał odpowiednie kompetencje, a także mógł wziąć udział w szkoleniach czy konsultacjach wzmacniających te umiejętności. Są to:

- **umiejętność radzenia sobie z poczuciem współodpowiedzialności za rozwój uczestnika przy ograniczonym wpływie na ostateczny rezultat**

Jednym ze źródeł obciążenia emocjonalnego dla animatorów było duże poczucie odpowiedzialności za powodzenie uczestników. Bliskie i zaangażowane relacje z nimi sprawiały, że animatorom realnie zależało na ich sukcesie.

Animatorzy musieli zmierzyć się z doświadczeniem swojego ograniczonego wpływu na ich sytuację, wynikającego zarówno z uwarunkowań zewnętrznych, jak i własnych ograniczeń (np. w zakresie zasobów czasu, pieniędzy, ram współpracy).

- **umiejętności z zakresu asertywnej komunikacji**

Animatorzy w swojej pracy musieli zmierzyć się z sytuacjami, kiedy relacje z uczestnikami zaczynały wychodzić poza granice sprzyjające efektywności wsparcia. Niektórzy uczestnicy szukali u nich wsparcia w różnych, również bardzo osobistych trudnościach.

Animatorzy wspominali, że czasem, będąc odbiorcami emocjonalnych zwierzeń, czuli się jak psychologowie. Dlatego osoby pracujące w takiej roli powinny potrafić wyznaczać swoje granice oraz, jeśli wymaga tego sytuacja, mieć umiejętność formułowania i komunikowania konstruktywnej krytyki kierowanej pod adresem uczestników.

- **doświadczenie pracy w sektorze społecznym i szeroka sieć kontaktów**

Posiadane kontakty, zebrane dzięki różnym doświadczeniom zawodowym i życiowym, ułatwiały sieciowanie uczestników oraz dobór ekspertów odpowiadających ich potrzebom.

**Dodatkowo warto zadbać o to, by osoby tworzące zespół programu (animatorzy lub eksperci) dysponowali wiedzą w poniższych dziedzinach:**

- **skuteczne wspieranie liderów i liderek**

Uczestnicy programu w większości byli liderami swoich przedsięwzięć. Podczas pracy nad ich rozwojem animatorzy siłą rzeczy dotykali obszarów związanych ze wsparciem specyficznym dla osób znajdujących się w tej roli. Na polskim rynku jest co najmniej kilka znakomitych programów i organizacji zajmujących się wsparciem osób liderek. Warto skorzystać z ich dorobku oraz przygotować zespół programu do identyfikowania potrzeb uczestników w tym obszarze i planowania dla nich adekwatnych form i miejsc wsparcia.

- **diagnoza organizacji oraz analiza jej otoczenia**

Uporządkowana, nawet podstawowa wiedza w tych obszarach pozwoli na lepszą ocenę sytuacji, w jakiej znajdują się organizacje i inicjatywy na wejściu do programu i adekwatne dobranie dla nich wsparcia.

Ponadto w programach wspierających osoby z doświadczeniem migracji i uchodźstwa ważne są poniższe kompetencje i zasoby:

- **komunikacja międzykulturowa** i znajomość różnic w normach społecznych i kulturowych wpływających na postawy i zachowania;

- **znajomość zasad języka inkluzywnego**, uwzględniającego różnorodność społeczną dotyczącą m.in. pochodzenia, wyznania, płci;

- w miarę możliwości, przynajmniej u niektórych osób z zespołu programu – **podstawowa znajomość języka ojczystego uczestników** (którzy nierzadko są w trakcie nauki języka polskiego) lub zapewnienie tłumaczy;

- **podstawowa wiedza na temat zasad wspierania osób z doświadczeniem traumy wojennej**. Wiedza ta pozwoliłaby lepiej zrozumieć potrzeby takich osób oraz sposób, w jaki należy dostosować do nich oferowany model wsparcia (aby był dla nich bezpieczny i komfortowy). Dodatkową, ale równie ważną kwestią jest również umiejętność zadbania o dobrostan animatorów wspierających osoby z tego typu doświadczeniem.

## G. KULTURA PRACY ANIMATORÓW: WSPÓŁPRACA, ZAUFANIE I SWOBODA DZIAŁANIA

Rekomendujemy stworzenie kultury pracy zapewniającej zespołowi programu autonomię w działaniu i podejmowaniu decyzji. W przypadku Business Unusual animatorzy sami dopasowywali wsparcie do potrzeb poszczególnych uczestników i zarządzali budżetem przypisanym do ich inicjatyw. W razie wątpliwości wspierali się wzajemnie i konsultowali podejmowane decyzje. Taki model pracy był niezbędny do tego, aby realizacja programu przebiegała prawdziwie elastycznie.

## H. STRATEGICZNE SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Eskalacja wojny w Ukrainie wymusiła na nas zmianę perspektywy i powołanie do życia programu odpowiadającego na najbardziej aktualne wyzwania społeczne. Patrząc wstecz, dostrzegamy wartość tworzenia strategii programów także w duchu future thinking – wyobrażania sobie nadchodzącej przyszłości na podstawie aktualnych i przyszłych trendów, szans i zagrożeń w otoczeniu społecznym. Korzystając z tej wiedzy, dajemy sobie szansę reagowania na nie – wzmacniamy korzystne zjawiska, przeciwdziałamy niekorzystnym zmianom oraz kreujemy wytyczne polityk publicznych.

Dlatego zachęcamy do uwzględnienia trendów oraz innych istotnych zjawisk i procesów wpływających (pozytywnie lub negatywnie) na otaczającą rzeczywistość przy projektowaniu strategii programów. W tym celu można korzystać z publikowanych co roku raportów, analiz czy map trendów.



fot. W. Radwański

### 3. REKOMENDACJE NA ETAPIE REALIZACJI PROGRAMU

#### A. RAMY WSPÓŁPRACY MIĘDZY EKSPERTEM A UCZESTNIKIEM

Uczestnicy Business Unusual wspierani byli przez różnego typu ekspertów. Niektórzy z nich przyglądali się organizacji w sposób całościowy (układali jej strategię lub porządkowali obszar prawno-finansowy), pozostali koncentrowali się na identyfikacji wizualnej, stronie internetowej lub innym specjalistycznym temacie. W przypadku dłuższej współpracy, która wymaga wykonania pracy zarówno przez eksperta, jak i osobę uczestniczącą, rekomendujemy opracowanie na początku procesu krótkich dokumentów opisujących zakres współpracy między uczestnikami i ekspertami. Notatka ta powinna być przygotowana przez animatora i może podsumowywać wspólne ustalenia na temat:

- spodziewanego rezultatu współpracy,
- podziału odpowiedzialności (typu i liczby zadań) między ekspertem i uczestnikiem,
- liczby dni pracy eksperta do dyspozycji uczestników (które mogą zostać zmienione w trakcie, jeśli sytuacja będzie tego wymagać).

Sugerujemy, aby traktować powstały dokument jako narzędzie wspierające wszystkie strony w rozmowie o realizacji zaplanowanych kroków i ewentualnych rozbieżnościach w oczekiwaniach.

Narzędziem służącym do zarządzania pracą ekspertów z uczestnikami może być też wspólna (dostępna dla wszystkich stron) platforma do raportowania wykorzystanych godzin, zrealizowanych działań oraz notowania wniosków z zakończonych spotkań.

#### B. WSPÓŁPRACA MIĘDZY EKSPERTAMI

W trakcie realizacji programu wielu uczestników było wspieranych równocześnie (lub w niewielkich odstępach czasu) przez kilkoro ekspertów z różnych dziedzin. Nierzadko rezultaty pracy z jedną z tych osób wpływały na zakres i efektywność kolejnej współpracy. Przykładowo, uporządkowanie sytuacji prawno-finansowej organizacji pozwalało uzyskać istotne informacje do dalszej pracy nad strategią organizacji lub poszczególnymi pomysłami na działania. Zarówno animatorzy, jak i uczestnicy starali się przekazywać dotychczasowe ustalenia i doświadczenia współpracy kolejnym ekspertom, niemniej nie zawsze było to realizowane w sposób systematyczny.

**Dlatego w przypadku objęcia uczestnika opieką przez więcej niż jednego doradcę rekomendujemy umożliwienie wszystkim zaangażowanym ekspertom dobrowolnej wymiany wiedzy i prowadzenia rozmów na temat dotychczasowej pracy z danym uczestnikiem.**

Mogłoby to przyjąć formę wspólnej platformy z notatkami tworzonymi przez ekspertów w trakcie współpracy lub spotkań eksperckich, podczas których, tak jak w przypadku lekarskiego konsylium, byłaby możliwość omówienia specyficznych uwarunkowań i potrzeb danego uczestnika.

## C. OBOWIĄZKOWY CHECK-POINT (ŚRÓDOKRESOWA OCENA WSPÓŁPRACY)

Rekomendujemy, aby operatorzy programu spotykali się ze swoimi uczestnikami na śródkresową ocenę dotychczasowej współpracy. Podczas takiego spotkania warto:

- upewnić się, że żaden z ważnych obszarów działalności uczestników (taki jak np. ich sytuacja finansowa) nie wymaga nowych, intensywnych działań, bez których niemożliwe będzie zagwarantowanie stabilności inicjatywie,
- zastanowić się wspólnie z uczestnikami, czy realizowany plan wsparcia (w tym również współpraca z ekspertami) odpowiada na wyzwania zidentyfikowane na początku współpracy.

## D. ANGAŻOWANIE UCZESTNIKÓW W PROCES DECYZYJNY I BUDOWANIE WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI ZA REZULTATY PROGRAMU

Aby wzmacniać zaangażowanie uczestników oraz poczucie współodpowiedzialności za osiągnięte w programie rezultaty, **rekomendujemy włączanie ich we wszystkie podejmowane decyzje, od wniosków z diagnozy przez proponowany plan wsparcia po jego modyfikacje.** Istotne jest również wyraźne komunikowanie uczestnikom (zarówno podczas rekrutacji, jak i w trakcie procesu) o ich możliwości wpływu, ale też odpowiedzialności za to, co mogą wynieść z programu.

Rozwiązaniem o charakterze motywującym oraz uzupełniającym indywidualny check-point może być również spotkanie wszystkich uczestników, podczas którego każdy miałby za zadanie opowiedzieć innym o dotychczas wykonanej pracy i planach na resztę programu.

## E. SIECIOWANIE

Wyposażenie uczestników w sieć kontaktów i osobistych znajomości to jeden z ważniejszych zasobów w przypadku rozwijania działalności społecznej. **Rekomendujemy więc organizację wspólnych wyjazdów i spotkań umożliwiających poznanie się uczestników ze sobą, a także wykorzystanie dodatkowych narzędzi i okazji do sieciowania, takich jak stworzenie i moderacja grupy na Facebooku (lub w innym środowisku), organizacja spotkań online, zachęcanie do odwiedzin innych uczestników na własną rękę lub w ramach programu.**

Warta rozważenia jest również organizacja spotkań uczestników z zewnętrznymi wobec programu podmiotami – przedstawicielami biznesu, sektora pozarządowego oraz publicznego, zainteresowanymi współpracą z niektórymi z rozwijanych inicjatyw.

## 4. KONIEC PROGRAMU – I CO DALEJ?

### A. PAMIĘĆ O ALUMNACH PROGRAMU, DALSZE ANGAŻOWANIE W DZIAŁANIA

W wyniku długofalowej, bliskiej współpracy zespołu programu z jego uczestnikami nawiązała się więź, którą trudno zerwać wraz z zakończeniem finansowania przedsięwzięcia.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, po zamknięciu edycji wielu alumnów Business Unusual ma nadzieję na pozostanie w orbicie Fundacji Stocznia – będą informowani o aktualnej działalności i zapraszani na wydarzenia, z których mogą skorzystać.

Niektórzy z nich mieliby również ochotę dzielić się swoim doświadczeniem z mniej doświadczonymi organizacjami mierzącymi się z podobnymi wyzwaniami. Można pomyśleć też o przeznaczonej specjalnie dla nich kontynuacji wsparcia, np. w obszarze wzmocnienia potencjału biznesowego wypracowanych przedsięwzięć.

**Rekomendujemy planowanie działań, które podtrzymają relację z alumnami, a być może opracowanie dla nich kolejnej, zaawansowanej ścieżki wsparcia, z której mogliby skorzystać.**

### B. POTENCJAŁ KOMUNIKACYJNY HISTORII UCZESTNIKÓW

Doświadczenia zawodowe i osobiste osób rozwijających swoje organizacje i inicjatywy społeczne to często fascynujące historie, pełne inspirujących zwrotów akcji i postaw. W programie Business Unusual szczególnego znaczenia nabral kontekst społeczno-polityczny. Część uczestników, zmuszona do opuszczenia Ukrainy lub Białorusi, pomimo trudnej sytuacji, z determinacją kontynuowała swoją działalność. Dla innych, wojna stała się impulsem do zmiany profilu działań lub do zaangażowania się w pomoc humanitarną i działania społeczne.

Historie tych aktywności i sukcesów społecznych mogą inspirować i motywować inne osoby i organizacje w podobnych sytuacjach. Dlatego w ramach programu, oprócz wsparcia komunikacji i promocji, uczestnicy otrzymali – dzięki współpracy z agencją public relations – możliwość podzielenia się swoimi doświadczeniami z mediami. Przybliżyli swoje historie i opowiedzieli o metodach radzenia sobie z wyzwaniami społecznymi.

**Wierzymy, że w przypadku innych programów społecznych również warto wykorzystać potencjał tkwiący w historiach uczestników. Promowanie ich doświadczeń, nawet jeśli grupa docelowa jest inna, niż w Business Unusual, może przynieść wiele korzyści.**



# V. ZAKOŃCZENIE



# LISTA UCZESTNIKÓW

## I EDYCJA:

Stowarzyszenie Inclusive.Buzz / Warszawa  
Fundacja Integracji i Rozwoju Cudzoziemców w Polsce /  
Gorzów Wielkopolski  
Fundacja NIEOBCY / Żory  
Fundacja Kraina / Warszawa  
Stowarzyszenie Mova - język bez barier / Warszawa  
Daria Kharkova - później Fundacja Diagnoza Akceptacja  
Rozwój / Warszawa  
Tetiana Wyhowska / Katowice  
Magda Sadura i Weronika Brączyk / Warszawa  
Fundacja YOUkraine / Szczecin  
NOMADA - Stowarzyszenie na Rzecz Integracji Społecz-  
ności Wielokulturowego / Wrocław  
Alena Kazakova - później Fundacja Artel / Warszawa  
Fundacja Po-Nad-To / Warszawa  
Spółdzielnia Słusznna Strawa / Warszawa  
Stowarzyszenie Patchwork / Kraków  
Fundacja Kobiety Wędrownie / Sopot/Warszawa

## II EDYCJA:

Maryna Riabinina - później Fundacja Centrum Wsparcia  
Migrantów „Resource” / Gdynia  
Fundacja Współpracy Międzynarodowej  
Polsko-Ukraińskiej „FREE DOM” / Toruń  
Fundacja dla Migrantów „DOBRY START”  
im. A G Farah / Warszawa  
Viktorii Savytska - później JDG Sava Ria / Trójmiasto  
Fundacja EMPOWERMENT / Warszawa  
Fundacja Ukrainka w Polsce / Wrocław  
Centrum Wsparcia Rodziny Labirynt / Gdańsk  
Fundacja Migrant Info Point / Poznań  
Fundacja Twarze Depresji / Warszawa  
Fundacja DAR LOSU / Warszawa  
MOST Media / Białystok  
Fundacja Kocham Dębniaki / Kraków  
Barista Inclusive / Warszawa  
Fundacja WeOk / Warszawa  
Fundacja Jedność / Kraków  
Żywiecka Fundacja Rozwoju / Dobrze Sobie / Żywiec  
Kolektyw No Hamina / Warszawa  
Fundacja Splot Społeczny / Warszawa

# PODZIĘKOWANIA DLA EKSPERTÓW:

Ewelina Bartosik, Karolina Cyran-Juraszek, Marcin  
Dadel, Agnieszka Deja, Zuzanna Dłużniewska,  
Tomasz Domański, Dagmara Gortych, Andrzej  
Grabowiec, Piotr Henzler, Marta Jaguś, Adam  
Kadenaci, Erik Kemp, Katarzyna Kielbiowska,  
Martyna Klamann, Joanna Kowalska, Magdalena  
Latuch, Małgorzata Lelonkiewicz, Virginie Little,  
Aleksander Młowiec, Weronika Paszewska, Katarzyna  
Sadło, Magdalena Sadłowska, Dorota Setniewska,  
Piotr Skrzypczak, Agnieszka Sikorska, Sergiy Skorycki,  
Katarzyna Stanisławowska, Michał Szymanderski-  
Pastryk, Piotr Todys, Marta Walkowska-Lipko,  
Aleksandra Więcka, Maria Wiśnicka

Program realizowany był w dwóch edycjach,  
w latach 2022-2024 przez Fundację Stocznia dzięki  
finansowaniu Google.org.





**Od ponad 15 lat** tworzymy i wspieramy skuteczne rozwiązania problemów społecznych, włączamy obywateli i obywatelki w decydowanie o sprawach publicznych oraz pomagamy organizacjom i samorządom planować i realizować działania społeczne. Rozwijamy i upowszechniamy dobre praktyki, tworzymy narzędzia ułatwiające działalność społeczną, prowadzimy badania społeczne, szkolimy oraz opracowujemy materiały edukacyjne. Podejmowane przez nas działania koncentrują się wokół trzech kluczowych zagadnień: innowacji społecznych, partycypacji obywatelskiej oraz badań i doradztwa.

### **Innowacje społeczne**

Wierzymy, że wiele ważnych społecznie potrzeb wymaga nowego podejścia. Dlatego samodzielnie, lub pomagając innym, szukamy, dopracowujemy i sprawdzamy w praktyce nowatorskie rozwiązania, czyli innowacje społeczne.

- Szukamy jeszcze lepszych, nowatorskich rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczne i służących naprawie choćby małego wycinka rzeczywistości.
- Wspieramy rozwiązania, wspólnie z pomysłodawcami szukamy najlepszych sposobów odpowiedzi na dany problem oraz warunków, w jakich rozwiązania będą miały szansę wzrosnąć i skutecznie zadziałać.
- Siecujemy osoby i podmioty działające w tym obszarze, m.in. innowatorów i innowatorki, podmioty prowadzące inkubatory innowacji społecznych
- Upowszechniamy i włączamy do praktyki innowacje społeczne, które podczas testu sprawdzają się najlepiej.