

STANDARD NOWEJ USŁUGI

OŚRODKÓW WSPARCIA EKONOMII SPOŁECZNEJ DOTYCZĄCEJ WDRAŻANIA MODELI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH REALIZUJĄCYCH WIĄZKI USŁUG SPOŁECZNYCH ORAZ ZADANIA UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ W ZAKRESIE ROZWOJU LOKALNEGO



Standard nowej usługi ośrodków wsparcia ekonomii społecznej dotyczącej wdrażania modeli przedsiębiorstw społecznych realizujących wiązki usług społecznych oraz zadania użyteczności publicznej w zakresie rozwoju lokalnego

Koncepcja i opracowanie standardu: Maciej Bielawski, Karolina Cyran-Juraszek

Wydawca:

Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych

61-475 Poznań, ul. Górecka 115

tel. 61 887 11 66, biuro@spoldzielnie.org

www.spoldzielnie.org

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Copyright by Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych

Warszawa 2022

Publikacja powstała w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020, Oś Priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.9 Rozwój ekonomii społecznej

Projekt „Energia społeczna. Sieć Przedsiębiorstw Społecznych realizujących nowe modele w zakresie użyteczności publicznej” jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych



Standard nowej usługi

W ramach projektu Energia społeczna+ został przygotowany standard nowej usług OWES dot. wiązek usług społecznych. Usługa ta powinna być wdrażana przez akredytowane OWES przekrojowo, począwszy od usługi informacyjnej i animacyjnej, poprzez szkolenia, a kończąc na usługach rozwojowych dla przedsiębiorstw społecznych.

Dla podmiotów ekonomii społecznej (PES) i przedsiębiorców społecznych (PS) Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) są jednymi z kluczowych instytucji z ich otoczenia w zakresie wzmocnienia kompetencji i ich dalszego rozwoju.

Z całej gamy zadań akredytowanych OWES do kluczowych kompetencji, które mają wpływ na rozwój PES i PS w zakresie wiązki usług należą:

- prowadzenie doradztwa biznesowego;
- prowadzenie szkoleń z zakresu m.in. zarządzania finansami i prowadzenia działalności w sektorze usług społecznych;
- realizowanie usług wspierających rozwój partnerstwa lokalnego w zakresie usług społecznych, np. w formule CUS.

Zarządzanie kompetencjami w istniejących PES i PS, które chcą rozwijać się przez wiązkę usług powinna przybierać przede wszystkim formę bezpośredniego doradztwa biznesowego.

Doradca powinien pomóc przedsiębiorstwu społecznemu zidentyfikować usługi dodatkowe, spójne z usługą bazową oraz wesprzeć w prowadzeniu działalności opierając swoje doradztwo w przygotowaniu business model canvas dla każdej z dodatkowych usług oraz towarzyszyć przedsiębiorstwu społecznemu we wdrażaniu usług dodatkowych, podnosząc kompetencje osób zarządzających PS i PES w zakresie stosowaniu różnych narzędzi wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego.

Rozwój PES czy PS ma dwa obszary:

Pierwszy dotyczy to pracy wewnętrznej z PES i PS, który obejmuje:

1. Przeprowadzeniem procesu planowania strategicznego z wyraźnie zaznaczonymi usługami – usługą bazową oraz nowymi, które wejdą w wiązkę usług i ich rozwojem;
2. Opracowywaniem rocznych budżetów prowadzenia usług wchodzących w skład danej wiązki;
3. Prowadzeniem procesu komunikacji i informacja w zespole dotyczącej rozwoju i analizie zasobów oraz włączeniem już na tym etapie administracji finansowo/księgowej danego PES i PS.

Drugi poziom wzmacniania ma charakter zewnętrzny i dotyczy sprzedaży oraz docierania z ofertą usług

1. Docieranie z ofertą usług do klientów oraz partnerów kluczowych;
2. Prowadzenie indywidualnego, pogłębionego doradztwa dotyczącego sprzedaży;
3. Dostarczanie PES i PS narzędzi do wzmocnienia instytucjonalnego (5 narzędzi rekomendowanych do wdrożenia).

Szukając odpowiedzi na pytanie „co zrobić aby wsparcie było efektywne?”, należy prowadzić następującą ścieżkę wsparcia dla PES i PS, opartą na 5 Narzędziach:

- Wybór dodatkowych usług do usługi bazowej należy połączyć z diagnozą potrzeb lokalnych w zakresie usług - BMC (**Narzędzie nr 1**);
- Przygotować plan finansowy dla każdej z usług zawierający planowany wolumen sprzedaży, ceny danych usług oraz koszty prowadzenia jej oraz starać się pracować z PES i PS w systemie poszczególnych produktów świadczonych w ramach danej usługi jako poszczególnego obszaru biznesowego (**Narzędzie nr 2**);
- Analizować min raz na kwartał wskaźniki ekonomiczne (**Narzędzie nr 3**);
- Monitorować wraz z PES i PS sprzedaż raz w miesiącu i pomagać mu w przygotowaniu raportu zarządczego (**Narzędzie nr 4**);
- Przeanalizować szanse i ryzyka wprowadzenia nowych usług społecznych (**Narzędzie nr 5**).

Rekomendowane narzędzia wsparcia dla PS

Narzędzie nr 1 – modelem biznesowym Canvas BMC

W codziennej praktyce i wsparciu PES i PS przez OWES dominującym narzędziem do planowania i rozwoju działalności gospodarczej jest biznesplan. BMC jest stosowany przez doradców biznesowych okazjonalnie, przede wszystkim na etapie kreowanie pomysłu na produkt lub usługę.

Biznesplan najczęściej kojarzy nam się z obszernym, wielostronicowym dokumentem, na którym zapisane są wszystkie nasze plany dotyczące zasad funkcjonowania biznesu, ze szczególnym akcentem na analizy finansowe. Jest to dokument służący wypromowaniu danego przedsięwzięcia, pozyskania zainteresowania grantodawców oraz wewnętrznych interesariuszy. Natomiast myślenie modelem biznesowym Canvas wymaga od nas czegoś dodatkowego - przyjrzenia się PS lub naszemu pomysłowi poprzez wartości, które dostarcza swoim klientom. Pomaga zrozumieć, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia, co i komu sprzedaje oraz w jaki sposób. Z tej perspektywy opis modelu biznesowego może stanowić składową część biznesplanu. Może też być wykorzystywany jako odrębne narzędzie do analizy i prezentacji pomysłu lub już funkcjonującego przedsięwzięcia. Jest dobrym wstępem do opracowania skutecznej strategii niezbędnej do działania PS w dynamicznym otoczeniu.

Model Canvas jest narzędziem do analizy pomysłu na nową usługę lub już funkcjonującego przedsięwzięcia w kontekście jego rozwoju i pozwala na dokładne zrozumienie istoty prowadzonych działań. **W modelu najważniejsze jest przemyślenie, kim jest nasz klient oraz jaką wartość dla niego tworzymy.** Model służy do:

- a) zrozumienia i uporządkowania chodzących po naszej głowie pomysłów tak, aby tworzyły jedną przejrzystą całość;
- b) zdefiniowania kto jest klientem, do kogo adresujemy nasz produkt, usługę;
- c) określenia na jakie potrzeby odpowiada pomysł, biznes i w jaki sposób te potrzeby będą zaspokajane;
- d) zaprojektowania i zrozumienia sposobu działania przedsięwzięcia, czyli jak działa, jak zarabia;
- e) określenia miejsca i etapu na jakim jest pomysł, czy też PS;
- f) analizy wyzwań, które są do podjęcia i obszarów, które wymagają rozwoju;
- g) zobrazowania przedsięwzięcia, zaprezentowania jego kluczowych ogniw innym osobom zainteresowanym.

Od strony finansowej model prowadzi do przeanalizowania struktury przychodów i kosztów oraz daje możliwość wyliczenia przy planowanej wielkości sprzedaży:

- a) ile potrzebujemy na start;
- b) ile będą wynosiły stałe wydatki;
- c) ile będą wynosiły koszty zmienne;
- d) ile środków pozostanie po pokryciu wszystkich kosztów.

BMC składa się z dziewięciu, ściśle połączonych ze sobą, obszarów. Jesteśmy w stanie na dwóch kartach A4 rozpisać całe przedsięwzięcie, co jest dużym atutem w kontekście jego przejrzystości oraz późniejszej analizy i ew. modyfikacji. Przedsiębiorstwo społeczne planując swoją nową usługę dostaje też pakiet pytań pomocniczych, które znacząco ułatwiają poruszanie się po tym narzędziu. Dotyczą one poniższych obszarów:

I. GRUPY KLIENTÓW

Kto jest naszym klientem?

Dla kogo tworzymy wartość?

Kim są nasi najważniejsi klienci?

Kto będzie płacił?

II. PROPOZYCJE WARTOŚCI

Jaką wartość tworzymy dla naszych klientów?

Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązać?

Które potrzeby klientów zaspakajamy?

Jaką wartość będziemy kierowali do poszczególnych segmentów klientów?

Co dla klienta jest ważne, co niezbędne, a co jest tylko dodatkiem?

Czy nasza oferta jest unikalna – czym wyróżnia się od dostępnych już rozwiązań?

III. KANAŁY DOTARCIA DO KLIENTÓW

Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi klientami?

Czy wybrane kanały są dostosowane do poszczególnych grup klientów? Które sprawdzają się najlepiej?

Jak wybrane kanały wpisują się w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?

Które kanały sprawdzają się najlepiej, które są w zasięgu naszych możliwości ekonomicznych?

IV. RELACJE Z KLIENTAMI

Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas poszczególni klienci?

Na które z tych oczekiwań możemy odpowiedzieć, aby nasza oferta była bardziej dostępna?

Ile nas to kosztuje i czy nas na to stać?

V. PRZYCHODY

Za jaką wartość klienci gotowi są zapłacić? Za co płacą obecnie?

W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej? Jak woleliby płacić?

Co w naszej propozycji wartości jest dla klientów płatne, a co darmowe?

Ile nasi klienci są w stanie zapłacić?

Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach PS?

VI. KLUCZOWE ZASOBY

Jakie Kluczowe zasoby (ludzkie, lokalowo-sprzętowe, materialne) są wymagane aby:

- tworzyć i dostarczać Propozycję Wartości do klienta?
- budować i utrzymywać Relacje z klientami?
- generować źródła przychodu?

VII. KLUCZOWE DZIAŁANIA

Jakie Kluczowe Działania są wymagana z zakresu:

- realizowanej przez nas usługi, zgodnie z określonymi Wartościami czy też kanałów dotarcia do naszych Klientów?
- ciągłego rozwoju, dbania o jakość realizowanej usługi?
- rozwiązywania powstałych trudności?

VIII. KLUCZOWI PARTNERZY

Kogo należy uznać za kluczowego partnera?

Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy?

Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?

IX. STRUKTURA KOSZTÓW

Jakie najważniejsze koszty generuje nasza usługa?

Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?

Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?

Opisanie koncepcji nowej usługi przy wykorzystaniu BMC jest procesem, który pokazuje wiele kontekstów, który przy wcześniejszym podejściu do planowania (w oparciu o biznesplan), były niewystarczająco analizowane np. unikalne wartości, partnerzy czy też kanały dotarcia do poszczególnych klientów, biorąc pod uwagę ich potrzeby, oczekiwania, możliwości finansowe. Lepiej to obrazuje misję społeczną, która jest wbudowana w DNA przedsiębiorstw społecznych i stanowi o sensie ich istnienia. Misja społeczna powinna być integralną częścią PS oraz poszczególnych realizowanych przez nie usług. BMC pozwala tę integralność odnaleźć, nie trzeba szukać dodatkowej usługi/działania, które ma potwierdzać społeczny charakter przedsiębiorstwa. Ważne, aby każda usługa realizowana przez PS była wrażliwa społecznie, dostrzegały potrzeby różnych grup i środowisk, była dostępna dla osób starszych, z niepełnosprawnościami, czy też rodzin z dziećmi.

Wstęp do narzędzi finansowych nr 2, 3, 4

Trzy, z pięciu, narzędzi dotyczą zarządzania finansami.

Tematyka zarządzania finansami jest rozległa i często złożona, na potrzeby niniejszego standardu oraz jego użytkowników postanowiliśmy ją uprościć i zawęzić, tak aby nadać im maksymalną użyteczność.

Obszar finansowy jest kluczowym obszarem w działalności przedsiębiorstwa społecznego, podmiotu ekonomii społecznej, który decyduje się działać w systemie wiązki usług, z uwagi na to, że każda decyzja o charakterze ekonomicznym będzie rodziła określone skutki finansowe (np. zmianę przychodów, kosztów, marży, płynności, zobowiązań, itd.).

Przykładowo:

- 1) ustalenie ceny na zbyt wysokim poziomie spowoduje odpływ klientów, mniejszą sprzedaż, brak dochodu wystarczającego na pokrycie kosztów, co doprowadzi do straty finansowej i grozić może zakończeniem działalności przedsiębiorstwa;
- 2) ustalenie ceny na zbyt niskim poziomie spowoduje znaczący spadek rentowności, czyli również

brak dochodu wystarczającego na pokrycie kosztów i stratę finansową;

- 3) niedoszacowanie kosztów bieżącej działalności spowoduje obniżenie rentowności, a w efekcie stratę finansową;
- 4) słaba sprzedaż usług oznaczać będzie nie tylko obniżenie dochodowości, ale także wolniejszą rotację zapasów, a ich wzrastający poziom spowoduje wzrost należności, co przy mniejszej niż planowano sprzedaży oznaczać będzie pogarszającą się płynność finansową powodując trudności w terminowej regulacji bieżących zobowiązań;
- 5) brak odpowiedniej inwestycji w marketing lub szkolenie personelu w zakresie obsługi klienta spowoduje odpływ klientów, co doprowadzi do straty finansowej.

Umiejętność przewidywania skutków decyzji finansowych, zarządzania tymi skutkami oraz świadomość konsekwencji tych działań dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie wiązki usług stanowić będzie o jego sukcesie lub porażce. Dlatego tak ważne jest, aby już teraz zdobyć określoną wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania finansowego.

Skupiliśmy się na następujących kwestiach w tym obszarze:

- 1) Przygotowanie się do podjęcia działalności w ramach wiązki usług:
 - analiza zdefiniowanych przez PES /PS usług;
 - opracowanie własnego zestawienia kosztów w celu uruchomienia usług wchodzących w wiązkę,
 - zaplanowanie przychodów, które zapewnią pokrycie kosztów oraz generowanie zysku w przyszłości
 - identyfikacja możliwego wsparcia ze strony OWES zaplanowanie jak je wykorzystać
- 2) Wykorzystanie zaproponowanego mechanizmu planowania finansowego, w wyniku którego określone zostają cele i wskaźniki finansowe dotyczące m.in. rentowności sprzedaży usług, płynności finansowej, rotacji należności i zapasów;
- 3) Wykorzystanie zaproponowanego mechanizmu bieżącego monitorowania sytuacji finansowej;
- 4) Zbudowanie kompetencji zarządzania ryzykiem i zagrożeniami finansowymi.

Co chcemy tu uzyskać?

Przedstawiając kluczowe elementy zarządzania finansami, chcemy pomóc PS planującym realizację wiązek usług w ustanowieniu sprawnego, zyskowego i bezpiecznie działającego przedsiębiorstwa. Dlatego standard zawiera zebrane w jednym miejscu, istotne informacje i narzędzia wspierające zarządzanie finansami przedsiębiorstwa franczyzobiorcy, pozwalające na ich szybkie przyswojenie i wdrożenie w bieżącej działalności.

Dzięki zapoznaniu się w tą wiedzą PES i PS będą mogli:

- 1) przeanalizować od strony finansowej możliwość wejścia do wiązki usług społecznej, oceniając m.in. czy posiadają wystarczające zasoby finansowe oraz czy i jak są w stanie uzyskać określony zwrot z inwestycji w tę działalność;
- 2) przygotować plan budżetowy dla bieżącej działalności operacyjnej oraz zapewnić mechanizmy kontrolne realizacji tego planu;
- 3) zbudować organizację zarządzającą kwestiami finansowymi;
- 4) identyfikować ryzyka finansowe, jakie mogą pojawić się w trakcie prowadzonej działalności oraz radzić sobie (zapobiegać lub zarządzać) z pojawiającymi się zagrożeniami finansowymi, które w istotny sposób mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa (np. powodując spadek rentowności jego sprzedaży, pogorszenie się płynności finansowej).

Narzędzie nr 2 - Planowanie finansowe usług wchodzących w wiązkę

Przygotowując się do podjęcia decyzji dotyczącej realizacji wiązki usług, zalecane jest przeprowadzenie szacowania (planowania) kosztów początkowych oraz kosztów bieżących w kolejnych okresach (12 miesięcy), przychodów z działalności operacyjnej.

Na potrzeby niniejszego standardu rekomendujemy przyjęcie podejścia bazującego na wyliczeniach prowadzonych w oparciu o przygotowane narzędzie, plik excel.

Jak przeprowadzić analizę planowania finansowego

Do właściwej oceny efektywności każdego etapu rozwoju niezbędne jest wcześniejsze przeprowadzenie odpowiednich wyliczeń, pozwalających ocenić stosowność i opłacalność danej inwestycji. Wyliczenia te opierają się na zestawieniu nakładów potrzebnych na daną inwestycję oraz wyników, która ona przyniesie w przyszłości. Można je przeprowadzić różnymi metodami. Są to metody proste (nieuwzględniające wartości pieniądza w czasie) oraz metody złożone (uwzględniające wartość pieniądza w czasie).

Chcąc przedstawić PES i PS tę tematykę w sposób jak najbardziej prosty i klarowny, prezentujemy poniżej jedną z metod prostych planowania przychodów i kosztów.

PLAN PRZYCHODÓW I KOSZTÓW - jest to zestaw arkuszy zawierający tabele gotowe do wprowadzenia danych przychodowych i kosztowych danego przedsiębiorstwa. Uwzględniono tu nawet możliwość zaplanowania działalności dla pięciu różnych biznesów, z których każdy może obejmować

po dziesięć sprzedawanych produktów. Dodatkowo można tu zaplanować przychody z realizowanych projektów (w zakresie działalności pożytku publicznego) oraz działalności dodatkowej, gdy uzyskuje się środki z dodatkowego zasilania finansowego. Osiągane wyniki zobrazowano tu w postaci wykresów, a ostatnie dwa arkusze zawierają wyliczenia **okresu zwrotu z inwestycji** oraz najważniejszych **wskaźników finansowych**.

Narzędzie nr 3 - Wskaźniki finansowe

Do czego są nam potrzebne wskaźniki finansowe

Wskaźnikowa analiza finansowa to analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa wykonywana na podstawie sprawozdań finansowych, czyli najlepszego źródła danych dotyczących sytuacji finansowej, majątkowej oraz dochodowej. Opiera się wskaźnikach, które możemy podzielić na cztery grupy odpowiadające czterem głównym obszarom stanu finansowego przedsiębiorstwa: wskaźniki rentowności, płynności finansowej, zadłużenia i sprawności działania. Informacje i wnioski wyciągnięte z tej analizy pomagają w podejmowaniu decyzji pozwalających na efektywne i bezpieczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dysponując informacjami odnośnie rentowności, będziemy wiedzieli np. kiedy firma zacznie przynosić zyski lub czy będzie w stanie spłacić zamówiony towar. Jeżeli z rentownością będzie problem, to jest to sygnał, że trzeba zacząć działać np. zmniejszając koszty lub pozyskując zasilania dodatkowe w postaci **finansowania wspierającego (instrumenty zwrotne)**. Analiza finansowa i wskaźniki pokazują założycielom naszego przedsiębiorstwa jak sobie ono radzi i jakie są jego rokowania na przyszłość. Jest to także ważna informacja dla kredytodawców lub organizacji skłonnych nas zasilać dodatkowymi funduszami oraz dla naszych pracowników, którzy znając kondycję finansową przedsiębiorstwa będą w stanie określić stabilność zatrudnienia, a co za tym idzie będziemy mogli pozyskiwać ich zaangażowanie w pracę na oczekiwanym przez nas poziomie.

Aby wyliczyć wskaźniki finansowe potrzebne są nam informacje pochodzące z rachunku zysków i strat oraz bilansu przedsiębiorstwa. Odpowiednie formuły i objaśnienia każdego ze wskaźników przedstawiono w kolejnym narzędziu wspierającym, którym jest plik excelowy **TABELA WSKAŹNIKÓW**). Zawiera on sześć wskaźników wraz z formułami potrzebnymi do ich wyliczenia oraz parametrami oceny pokazującej czy osiągnięta wartość wskaźnika jest na poziomie dobrym, przeciętnym czy złym. Te wskaźniki to:

- 1) **Wskaźnik rentowności sprzedaży** (Return On Sales – ROS) informuje o wartości zysku netto (lub straty netto) przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów, wyrobów lub usług. Im jest on wyższy, tym wyższa jest efektywność dochodów, co oznacza, że dla osiągnięcia określonej kwoty zysku przedsiębiorstwo musi zrealizować niższą sprzedaż niż wówczas, gdy rentowność sprzedaży byłaby niższa.

- 2) **Wskaźnik płynności bieżącej** (Current Ratio - CR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą krótkoterminowych aktywów. Im jest on wyższy, tym płynność lepsza (przyjmuje się, że CR dla przedsiębiorstw handlowych powinno się zawierać w przedziale między 1,5 a 2,0, natomiast CR powyżej 2 to tzw. nadpłynność).
- 3) **Wskaźnik płynności szybki** (Quick Ratio - QR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą gotówki i jej ekwiwalentów. Przyjmuje się, że QR powinno przyjmować wartość większą od 1.
- 4) **Wskaźnik rotacji należności w dniach** (WRND) pokazuje w jakim stopniu firma kredytuje swoich odbiorców. Niski poziom wskaźnika oznacza, że poziom należności jest wysoki co przekłada się na znaczne zamrożenie kapitału w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom wskaźnika oznaczać może, że firma ma problemy ze ściągalnością swoich zobowiązań, co znacząco może obniżyć jej płynność.
- 5) **Wskaźnik rotacji zapasów w dniach** (WRZD) informuje, ile razy w ciągu roku firma odnawia swoje zapasy. Niska wartość wskaźnika wskazuje na nadmierny poziom zapasów, natomiast wysoka wartość wskaźnika wskazuje na coraz krótszy okres na jaki wystarczają zapasy. Wskaźnik rotacji zapasów wyrażany w dniach pokazuje po ilu dniach firma odnawia swoje zapasy. Wartość tego wskaźnika znacząco różni się wśród branż.
- 6) **Wskaźnik produktywności aktywów** (WPA) pokazuje jaką wartość sprzedaży firma jest w stanie wytworzyć przy pomocy jednostki aktywów. Im wyższa wartość tym wyższa efektywność wykorzystywanego majątku firmy. Wskaźnik ten znacząco różni się wśród branż. W branżach o wysokiej kapitałochłonności będzie osiągał niskie wartości, natomiast w branżach o niskiej kapitałochłonności wysokie.

Narzędzie nr 4 - Monitorowanie realizacji planu finansowego działalności bieżącej

Dlaczego potrzebne jest nam monitorowanie planu w ramach wiązki usług

Monitorowanie wyników realizacji planu finansowego wraz z podejmowaniem decyzji finansowych w obszarze poszczególnych usług społecznych, jest najważniejszym zadaniem menagera odpowiedzialnego za wiązkę usług w obszarze finansowym. Prawidłowo prowadzony proces monitorowania pozwala ocenić aktualną kondycję finansową usług oraz całego przedsiębiorstwa, stan realizacji planowanego budżetu, a także zweryfikować prawidłowość podejmowanych decyzji oraz wykryć potencjalne zagrożenia finansowe.

Jaka jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa

Analizując kondycję finansową chcemy wiedzieć: czy nasza sprzedaż w ramach danej usługi społecznej

jest rentowna, a tendencja zmian dochodu pokazuje czy rośnie on czy spada, czy nasze przedsiębiorstwo jest wypłacalne tzn. czy ma zdolność do uregulowania swoich zobowiązań, czy nasze należności są ściągalne,

Jak wygląda realizacja budżetu

Oceniając stan realizacji usługi PES i PS musi wiedzieć:

Czy przychody pokryły wszystkie koszty działalności i jeżeli tak, to jak to się ma do naszego planu budżetowego. Jeżeli nie, to dlaczego nie pokryły, czy i jaki jest to problem związany z niższą niż planowano sprzedażą (lub innymi przychodami), czy może z większymi niż planowano kosztami:

- 1) czy kalkulacja cen sprzedawanych przez nas usług jest prawidłowa, czy można jeszcze zwiększyć marżę, czy jesteśmy konkurencyjni w stosunku do podobnych przedsiębiorstw, czy nasze usługi są atrakcyjne cenowo dla naszych klientów;
- 2) czy koszty zakupu towarów i usług są na poziomie przez nas zaplanowanym i czy możliwe są ich oszczędności;
- 3) czy koszty nie związane ze sprzedażą zostały oszacowane i rozliczone właściwie oraz czy były uzasadnione, a koszty administracyjne czy są w odpowiedniej proporcji do pozostałych kosztów.

Jak powinno wyglądać monitorowanie planu finansowego działalności w ramach usług

Monitorowanie planu finansowego obejmuje gromadzenie, przetwarzanie i raportowanie informacji finansowych na potrzeby wspomagania procesów podejmowania decyzji o charakterze finansowym oraz kontroli ich realizacji, dla każdej usługi wchodzącej w wiązki, osobno.

Działania te w terminologii specjalistycznej nazywane są rachunkowością zarządczą lub menedżerską. W przypadku PES i PS działającego w ramach wiązki usług społecznych monitorowanie będzie prowadzone w sposób następujący:

- a) informacje finansowe obejmujące zakończony okres obrachunkowy (np. miesiąc) są gromadzone przez księgową/rozliczeniowca i przekazywane menedżerowi w formie raportu miesięcznego. Na potrzeby niniejszego standardu przygotowano zostało narzędzie wspierające w formie pliku excelowego **MIESIĘCZNE ROZLICZENIE**, którego używanie rekomendujemy menedżerowi i księgowej. W zakres informacji prezentowanych w ramach tego wchodzi:
 - przychody ze sprzedaży usług (utarg);
 - koszty zatowarowania czyli koszty np. materiałów niezbędnych do prowadzenia usług (w zależności od branży);
 - koszty pozostałe związane z działalnością, czyli stałe koszty związane z lokalem: dzierżawa lokalu, media (prąd, gaz, woda, ogrzewanie), ochrona, sprzątnięcie, ubezpieczenie;
 - koszty osobowe: wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe, dofinansowanie do wynagrodzenia

- o pozostałe koszty: materiały biurowe, eksploatacyjne, środki czystości, bieżące naprawy i remonty, paliwo do samochodów służbowych i koszty ich obsługi oraz leasingu i amortyzacji, koszty delegacji, opłaty skarbowe, administracyjne i urzędowe, usługi, koszty usług (pocztowych, telekomunikacyjnych, marketingowych, księgowych, poligraficznych etc.);
- b) raport zarządczy, sporządzany przez Menedżera, obejmujący osiągnięte wyniki finansowe zarówno w zakończonym okresie obrotowym (np. miesiąc), a jak i w poprzednich okresach w danym roku obrotowym, a także prognozowane wyniki do osiągnięcia w kolejnych miesiącach danego roku obrotowego. W zakres informacji prezentowanych w ramach tego wchodzi: Stan wykonania budżetu (w danym miesiącu, w miesiącach poprzednich, narastająco) Komentarz zarządczy dotyczący wykonania budżetu, w tym zidentyfikowane ryzyka i zagrożenia dla jego pełnej realizacji.

Korzyści z bieżącego zarządzania finansami – raz w miesiącu przy wsparciu doradcy OWES:

- a) działanie w oparciu o rzetelne planowanie finansowe z uwzględnieniem ryzyk i zagrożeń;
- b) bieżące monitorowanie realizacji przyjętego planu finansowego, analiza odchyleń, ryzyk i zagrożeń oraz bezzwłoczne reagowanie;
- c) systematyczna analiza finansowa przeprowadzane w zdefiniowanych okresach czasu i wymagających tego okolicznościach biznesowych;
- d) analiza efektywności finansowej na różnych poziomach działania przedsiębiorstwa i działania na rzecz poprawy tej efektywności;
- e) zdefiniowanie obiegu dokumentów finansowych w przejrzysty sposób;
- f) archiwizowanie dokumentacji finansowej (papierowej i elektronicznej) zgodnie z zatwierdzonym przez organy kontrolne sposobem.

Narzędzie nr 5 - Ryzyka i zagrożenia finansowe

Bardzo ważną kompetencją w zarządzaniu wiązkami usług jest umiejętność przewidywania ryzyk finansowych i zagrożeń dla ich działalności.

Co to jest ryzyko?

Ryzyko w obszarze finansowym definiujemy następująco: jest to niepewne zdarzenie, które jeśli zajdzie, to wpłynie na działalność przedsiębiorstwa skutkując negatywnymi konsekwencjami finansowymi np. obniżeniem rentowności sprzedaży, utratą płynności finansowej, zamrożeniem zapasów, co w efekcie może doprowadzić do straty finansowej, a nawet do upadłości przedsiębiorstwa.

Jak zarządza się ryzykiem

Umiejętność zarządzania ryzykiem sprawia, że prawdopodobieństwo popełnienia błędu jakim jest

nieprzewidzenie pewnych sytuacji lub podjęcie błędnych decyzji o negatywnych skutkach finansowych jest o wiele mniejsze lub że takie błędy nie są popełniane wcale. Rekomendowane podejście do zarządzania ryzykiem realizowane jest w następujących krokach:

5.1. IDENTYFIKACJA RYZYKA

Jest to działanie, którego celem jest wykrycie źródeł ryzyk, a następnie ich usystematyzowanie według przyjętych kategorii, tak aby w kolejnym kroku oszacować prawdopodobieństwo, że się one wydarzą, a także ocenić ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Identyfikację ryzyk możemy przeprowadzić:

- a) po raz pierwszy dokonujemy analizy planów (budżetowego, sprzedaży) i ich założeń, doszukując się potencjalnych zagrożeń. Przykłady takich zagrożeń przedstawiono w załączonym narzędziu wspierającym zarządzanie ryzykiem, którym jest excelowy plik REJESTR RYZYK;
- b) po raz kolejny, zaczynamy prowadzić to okresowo (minimum raz w miesiącu) dokonując:
 - przeglądu kluczowych procesów biznesowych (np. analizujemy co ważnego wydarzyło się w poprzednim okresie, czy i jak wpłynęło to na wyniki finansowe, czy mogliśmy to wcześniej przewidzieć, a jeżeli nie, to dlaczego oraz co zrobić na przyszłość, aby to się nie powtórzyło);
 - analizy raportów finansowych pod kątem zdarzeń przeszłych, które spowodowały pogorszenie się tych wyników;
 - analizy planów, przyglądając się zdarzeniom, które mają nastąpić w przyszłości.

W wyniku użycia jednej bądź wielu powyższych technik otrzymujemy listę zidentyfikowanych źródeł ryzyk, usystematyzowaną według zdefiniowanych przez siebie kategorii oraz spis czynności wyzwalających (symptomów, sygnałów ostrzegawczych) wskazujących, że wkrótce może dojść do wystąpienia niekorzystnego zdarzenia.

5.2. MONITOROWANIE I KONTROLOWANIE RYZYKA

Jest to proces nieustannej obserwacji zidentyfikowanych ryzyk, identyfikacji nowo powstających zagrożeń oraz systematycznego oceniania skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. To właśnie monitorowanie i kontrola ryzyka dostarczają informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń. Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie czy:

- a) wdrożono zgodnie z planem strategię reakcji na ryzyka;
- b) działanie podejmowane w ramach realizacji planów reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi

rezultatami;

- c) wystąpiły czynniki wyzwalające zidentyfikowane ryzyka;
- d) wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio;
- e) przyjęte założenia funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa są aktualne.

Narzędziami stosowanymi do monitorowania oraz kontroli ryzyka są okresowe przeglądy ryzyka, rejestr ryzyk oraz opisy dodatkowo planowanych reakcji na ryzyko. W wyniku wykonania procesu monitorowania i kontroli ryzyka mogą powstać listy działań korygujących, aktualizacje planów reakcji na ryzyko oraz baza danych o ryzykach (jest to bardzo cenne repozytorium wiedzy, umożliwiające prawidłowe planowanie zarządzania ryzykiem w przyszłych przedsięwzięciach).

Jak wygląda prawidłowość decyzji finansowych, zarządzanie ryzykami i zagrożeniami finansowymi

- a) czy podejmowane w danym okresie decyzje były trafne, a jeżeli nie, to które i dlaczego takie nie były, jakie przyniosły skutki, jak możemy na przyszłość się poprawić;
- b) czy decyzje nie były spóźnione, a jeżeli tak, to dlaczego i jak możemy na przyszłość się poprawić;
- c) czy ryzyka, które się zmaterializowały, można było dostrzec wcześniej i odpowiednio nimi zarządzić, a jeżeli tak, to jak im zapobiec w przyszłości.

Jakie są dobre praktyki stosowane w ramach ww. narzędzi:

- a) rzetelna kontrola kosztów i co najmniej raz w miesiącu dokonywana analiza wydatków. Dzięki niej wiemy w jakiej kondycji finansowej znajduje się działalność PES/PS i mamy podstawę do podejmowania decyzji finansowych. W tym przypadku warto pogrupować wydatki na poszczególne usługi, aby wiedzieć w jakich usługach ile wydajemy.
- b) przykładowe kategorie, które będą tu pomocne to: koszt materiałów, dla branży gastronomicznej (wsad do kotła), koszty pracownicze, koszty stałe, koszty inwestycyjne. Główne kategorie warto rozbić na mniejsze podkategorie, żeby dokładnie było wiadomo z czego wynikają liczby i aby można było wyciągać poprawne wnioski z analizy danych
- c) rzetelne planowanie finansowe przychodów oparte na wynikach analizy popytu i bieżącej konsumpcji sprzedawanych przez nas usług oraz na prawidłowej kalkulacji cen naszych usług (szczegółowo mechanizmy kalkulacji cen)
- d) cykliczna analiza wskaźników finansowych oraz wskaźników efektywności działania stosowanych w poszczególnych usługach
- e) ustalenie stosunku wydatków w poszczególnych kategoriach kosztowych do przychodów i porównywanie ich do wyników osiągniętych w każdym miesiącu.

PODSUMOWANIE:

Cała kadra doradców biznesowych OWES powinna znać modele usług społecznych wypracowane w ramach projektu Energia społeczna+ oraz narzędzia związane z wdrażaniem wiązek w przedsiębiorstwach społecznych m.in. business model canvas, plan przychodów i kosztów, monitoring sprzedaży oraz rejestr ryzyk.

W załączeniu prezentujemy propozycję zmian w obecnie obowiązujących standardach OWES oraz w projektowanej wersji standardów z dnia 23.11.2022, które obecnie się w fazie konsultacji.

Załącznik 1 – obowiązujące standardy OWES (propozycja zmian została oznaczona kolorem czerwonym)**Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej**

Standardy wsparcia dotyczą Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), przez co rozumie się wyodrębnione organizacyjnie i rachunkowo jednostki podmiotów lub partnerstwo podmiotów, realizujących usługi wsparcia ekonomii społecznej, nie działających dla osiągnięcia zysku lub przeznaczających zysk na działania OWES.

Ośrodki realizują usługi na rzecz podmiotów ekonomii społecznej (PES) obejmujących:

- przedsiębiorstwa społeczne, w tym spółdzielnie socjalne, o których mowa w ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. poz. 651, z późn. zm.),
- podmioty reintegracyjne, realizujące usługi reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym:
 - CIS i KIS,
 - ZAZ i WTZ, o których mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- organizacje pozarządowe lub podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2016 r. poz. 1817, z późn. zm.),
- podmioty sfery gospodarczej utworzone w związku z realizacją celu społecznego bądź dla których leżący we wspólnym interesie cel społeczny jest racją bytu działalności komercyjnej. Grupę tę można podzielić na następujące podgrupy:
 - organizacje pozarządowe, o których mowa w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, prowadzące działalność gospodarczą, z której zyski wspierają realizację celów statutowych,
 - spółdzielnie, których celem jest zatrudnienie tj. spółdzielnie pracy, inwalidów i niewidomych, działające w oparciu o ustawę z dnia 16 września 1982 r. - Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2016 r. poz. 21, z późn. zm.),
 - spółki non-profit, o których mowa w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, o ile udział sektora publicznego w spółce wynosi nie więcej niż 50%.

1) Przedsiębiorstwo społeczne (PS) – podmiot ekonomii społecznej, który spełnia łącznie poniższe warunki:

- a) posiada osobowość prawną i prowadzi:
 - i) działalność gospodarczą zarejestrowaną w Krajowym Rejestrze Sądowym lub
 - ii) działalność odpłatną pożytku publicznego w rozumieniu art. 8 ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, lub
 - iii) działalność oświatową w rozumieniu art. 170 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe (Dz. U. z 2019 r. poz. 1148), lub
 - iv) działalność kulturalną w rozumieniu art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2018 r. poz. 1983, z późn. zm.),
- b) zatrudnia co najmniej 30% osób, które należą do minimum jednej z poniższych grup:
 - i) osoby bezrobotne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1100, 1162, 1621),
 - ii) osoby do 30. roku życia oraz po ukończeniu 50. roku życia, posiadające status osoby poszukującej pracy, bez zatrudnienia w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
 - iii) osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
 - iv) osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
 - v) osoby z zaburzeniami psychicznymi w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 2018 r. poz. 1878, z późn. zm.);
 - vi) osoby, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 1–3 i 5–7 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 217, z późn. zm.);

- vii) osoby podlegające ubezpieczeniu społecznemu rolników w pełnym zakresie na podstawie przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników, jeżeli ich dochód ustalany zgodnie z art. 7 ust. 5–10 ustawy z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz. U. z 2018 r. poz. 2134, z późn. zm.) wynosi nie więcej niż dochód z 6 hektarów przeliczeniowych;
- viii) osoby spełniające kryteria, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 i 2 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej;
- ix) osoby o których mowa w art. 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
- x) osoby usamodzielniane, o których mowa w art. 140 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej;
- xi) osoby ubogie pracujące, o których mowa w pkt 17;
- c) jest podmiotem, który nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną;
- d) jest zarządzany na zasadach demokratycznych, co oznacza, że struktura zarządzania PS lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co podmiot określa w swoim statucie lub innym dokumencie założycielskim;
- e) wynagrodzenia wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej są ograniczone limitami, tj. nie przekraczają wartości, o której mowa w art. 9 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- f) zatrudnia w oparciu o umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną (z wyłączeniem osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, które prowadzą działalność gospodarczą) co najmniej trzy osoby w wymiarze czasu pracy co najmniej ¼ etatu, a w przypadku umów cywilnoprawnych na okres nie krótszy niż 3 miesiące i obejmujący nie mniej niż 120 godzin pracy łącznie przez wszystkie miesiące, przy zachowaniu proporcji zatrudnienia określonych w lit. b);
- g) prowadzi wobec zatrudnionych osób, o których mowa w lit. b, uzgodniony z tymi osobami i określony w czasie proces reintegracyjny, mający na celu zdobycie lub odzyskanie kwalifikacji zawodowych lub kompetencji kluczowych.

Ośrodek prowadzi również działania na rzecz wsparcia ekonomii społecznej poprzez współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego i ich jednostkami organizacyjnymi, osobami fizycznymi i przedsiębiorstwami.

I. Standardy kluczowe

Wprowadza się 10 poniższych standardów kluczowych, których spełnianie jest warunkiem koniecznym do utrzymania akredytacji OWES.

| | |
|-------|--|
| A.1.1 | <p>Podmiot (w zakresie pełnienia roli OWES) nie działa w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe¹ – w przypadku partnerów będących PES musi to wynikać ze statutu lub innego dokumentu wewnętrznego, a w przypadku partnerów niebędących PES, powinno to być zobowiązanie wynikające z umowy partnerskiej.</p> <p>Statut podmiotu określa, że do jego działalności statutowej należą usługi związane ze wsparciem funkcjonowania PES. W przypadku partnerstwa dotyczy to co najmniej lidera.</p> |
| A.1.2 | <p>OWES w swoich działaniach ściśle i stale współpracuje z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej jako koordynatorem wsparcia ekonomii społecznej w województwie, ustalając plany i zasady współpracy, w tym realizację wspólnych przedsięwzięć oraz linie demarkacyjne pomiędzy działaniami.</p> |

¹ Prowadzenie działalności w zakresie wsparcia ekonomii społecznej może być jednym (nie jedynym) z obszarów działania danego podmiotu, wówczas standardy odnoszą się tylko do zakresu związanego z pełnieniem roli OWES. W takim przypadku OWES powinien być wyodrębniony co najmniej funkcjonalnie i rachunkowo w strukturze danego podmiotu.

| | |
|-------|--|
| | <p>Współpraca ta wynika między innymi z Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej (RPRES) i dotyczy w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaangażowania w prace Regionalnego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej i jego grup roboczych, w tym m.in. w opracowywanie i aktualizację RPRES, konsultowanie dokumentów programowych i strategicznych skierowanych do OWES przez ROPS, • planowania i wdrażania zadań i wskaźników wynikających z KPRES i RPRES, • monitorowania i przekazywania do ROPS, co dwanaście miesięcy, wskaźników wynikających z wdrażania EFS (Wspólna Lista Wskaźników Kluczowych (WLWK) i wskaźniki efektywnościowe) w szczególności w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze, • wspierania przedsiębiorstw społecznych i miejsc pracy w kluczowych sferach rozwoju, w tym w zakresie usług społecznych, • zaangażowania OWES w obszary współdziałania określone w RPRES, wykraczające poza zakres określony w standardach działania AKSES, • kooperacji z ROPS w zakresie animowania społeczności lokalnych (udział w we wspólnych przedsięwzięciach) oraz w zakresie zwiększania widoczności PS, • kooperacji w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, • kooperacji w zakresie upowszechniania i wdrażania wiązek usług społecznych w przedsiębiorstwa społecznych • ewaluacji działań OWES. |
| A.2.2 | <p>Podmioty tworzące OWES publikują na swoich stronach internetowych lub na stronie OWES sprawozdania merytoryczne i finansowe ze swojej działalności (przynajmniej w zakresie prowadzenia OWES).</p> |
| A.4.4 | <p>OWES informuje klientów o:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktualnej treści Standardów usług i działania OWES, • sposobie zgłaszania uwag do Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej dotyczących pracy OWES oraz jakości świadczonych usług wsparcia ekonomii społecznej. <p>Informacje te zamieszczane są w widocznym sposób na stronie internetowej, w siedzibie oraz w punktach informacyjnych.</p> |
| A.5.1 | <p>Miejsce świadczenia usług przez OWES jest czytelnie oznakowane, zapewnia możliwość świadczenia usług z zachowaniem poufności oraz pozwala na przyjmowanie klientów w oddzielnym pomieszczeniu. Miejsce to jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami lub OWES zapewnia takim osobom dostępność usług poza siedzibą.</p> |
| A.6.4 | <p>OWES prowadzi stronę internetową, na której zamieszcza aktualne informacje. Strona zawiera informacje o wspieranych PS, które znajdują się na liście PS (nazwa, branża, dane kontaktowe). Ponadto prowadzi aktywne działania w innych mediach elektronicznych (np. w portalach społecznościowych, branżowych)</p> <p>Strona internetowa spełnia kryteria dostępności dla osób z niepełnosprawnościami określone w standardzie WCAG 2.1.</p> |
| D.1.7 | <p>Zapewnione jest świadczenie usług wsparcia o charakterze reintegracyjnym. Mogą one dotyczyć wsparcia indywidualnego, grupowego, w tym mogą obejmować cały zespół PS. Usługi te:</p> <ul style="list-style-type: none"> • świadczone są przez specjalistów w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej, |

| | |
|-------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> obejmują w szczególności działania motywacyjne, pomoc w określeniu rozwoju zawodowego, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, budowanie kompetencji społecznych oraz zagadnienia z zakresu budowania zespołu i rozwiązywania konfliktów, ich świadczeniu towarzyszy proces rozpoznawania indywidualnych potrzeb, we współpracy z osobą, której one dotyczą, realizowane są zgodnie z potrzebami pracowników PS, w tym szczególnie przez okres do 12 miesięcy od dnia zatrudnienia osoby objętej wsparciem. |
| D.3.1 | W wyniku działalności OWES powstało w ciągu roku średnio 10-12 miejsc pracy rocznie w powiatach i 20-25 miejsc pracy w miastach na prawach powiatu (o ile dany typ jednostki administracyjnej występuje na obszarze działania OWES) dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w istniejących lub nowych PS. Miejsce pracy musi funkcjonować przez co najmniej 12 miesięcy. ² |
| D.3.4 | W wyniku działalności OWES co najmniej 75% nowopowstałych PS w wyniku udzielania dotacji prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą w okresie powyżej 18 miesięcy od momentu uzyskania dotacji. |
| E.1.6 | OWES wspiera podmioty ekonomii społecznej w ubieganiu się o przyznanie ogólnopolskich i regionalnych znaków jakości (także wykraczających poza sferę ekonomii społecznej, dotyczących usługi lub produktu). Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES o możliwości ubiegania się o znak jakości, pomoc w wyborze właściwej kategorii oraz wypełnieniu wniosku. |

A. Standardy formalno-organizacyjne

A.1. Wymagania dotyczące podmiotu działającego jako OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| A.1.1 | Podmiot (w zakresie pełnienia roli OWES) nie działa w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe ³ – w przypadku partnerów będących PES musi to wynikać ze statutu lub innego dokumentu wewnętrznego, a w przypadku partnerów niebędących PES, powinno to być zobowiązanie wynikające z umowy partnerskiej. Statut podmiotu określa, że do jego działalności statutowej należą usługi związane ze wsparciem funkcjonowania PES. W przypadku partnerstwa dotyczy to co najmniej lidera. |
| A.1.2 | OWES w swoich działaniach ściśle i stale współpracuje z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej jako koordynatorem wsparcia ekonomii społecznej w województwie, ustalając plany i zasady współpracy, w tym realizację wspólnych przedsięwzięć oraz linie demarkacyjne pomiędzy |

² Średnia liczona jest z okresu ostatnich 3 lat z uwzględnieniem okresu trwałości miejsc pracy, o ile OWES funkcjonował przez 4 lata. W przypadku funkcjonowania OWES przez okres krótszy niż 4 lata, średnia liczona jest za okres odpowiednio krótszy z uwzględnieniem okresu trwałości miejsc pracy.

W zakresie działań finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego wskaźnik jest korygowany do wysokości liczby miejsc pracy możliwych do sfinansowania w ramach projektu finansowanego z RPO i zapisanymi w nim wskaźnikami.

Do wskaźnika wliczane są także miejsca pracy powstałe w PS, finansowane z innych źródeł niż dotacja udzielana przez OWES (np. środki Funduszu Pracy lub Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych).

W przypadku nieosiągnięcia założonych wartości OWES musi wykazać podjęcie niezbędnych starań związanych ze stworzeniem miejsc pracy ze środków krajowych.

³ Prowadzenie działalności w zakresie wsparcia ekonomii społecznej może być jednym (nie jedynym) z obszarów działania danego podmiotu, wówczas standardy odnoszą się tylko do zakresu związanego z pełnieniem roli OWES. W takim przypadku OWES powinien być wyodrębniony co najmniej funkcjonalnie i rachunkowo w strukturze danego podmiotu.

| | |
|--|--|
| | <p>działaniami.</p> <p>Współpraca ta wynika między innymi z Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej (RPRES) i dotyczy w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaangażowania w prace Regionalnego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej i jego grup roboczych, w tym m.in. w opracowywanie i aktualizację RPRES, konsultowanie dokumentów programowych i strategicznych skierowanych do OWES przez ROPS, • planowania i wdrażania zadań i wskaźników wynikających z KPRES i RPRES, • monitorowania i przekazywania do ROPS, co dwanaście miesięcy, wskaźników wynikających z wdrażania EFS (WLWK i wskaźniki efektywnościowe) w szczególności w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze, • wspierania przedsiębiorstw społecznych i miejsc pracy w kluczowych sferach rozwoju, w tym w zakresie usług społecznych, • zaangażowania OWES w obszary współdziałania określone w RPRES, wykraczające poza zakres określony w standardach działania AKSES, • kooperacji z ROPS w zakresie animowania społeczności lokalnych (udział w we wspólnych przedsięwzięciach) oraz w zakresie zwiększania widoczności PS, • kooperacji w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, • ewaluacji działań OWES. |
|--|--|

A.2. Standardy organizacji i zarządzania OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| A.2.1 | OWES posiada schemat organizacyjny z którego wynika, kto odpowiada za realizację poszczególnych zadań. Każdy z pracowników OWES posiada jasno określony zakres zadań i opis specyficzny dla właściwego stanowiska. |
| A.2.2 | Podmioty tworzące OWES publikują na swoich stronach internetowych lub na stronie OWES sprawozdania merytoryczne i finansowe ze swojej działalności (przynajmniej w zakresie prowadzenia OWES). |

A.3. Standardy dotyczące kadry OWES

Kluczową kadrę OWES stanowią: koordynator merytoryczny, animatorzy, kluczowi doradcy, doradcy biznesowi, specjaliści ds. reintegracji oraz prawa zamówień publicznych. OWES powinien zapewnić stabilność funkcjonowania kluczowej kadry jako stałych pracowników OWES.

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| A.3.1 | <p>Kompetencje kadry kluczowej OWES są zgodne z „Modelem kompetencyjnym”. Ocena kompetencji odbywa się przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • okresową ocenę kadry przeprowadzoną raz w roku, • tworzenie na podstawie oceny kadry okresowych planów rozwoju zawodowego aktualizowanych raz w roku. Plan zawiera minimum: <ul style="list-style-type: none"> ➤ dane pracownika, dla którego jest tworzony plan, ➤ nazwa OWES, ➤ okres na jaki jest sporządzony, ➤ cele realizacji działań rozwojowych ➤ dziedzina (tematyka) rozwoju zawodowego pracownika ➤ sposób realizacji założonych celów, ➤ metody i formy rozwoju zawodowego, |

| | |
|-------|--|
| | <p>➤ przewidywany termin realizacji planu,</p> <p>➤ dokumentacja potwierdzająca podniesienie kwalifikacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • udział kadry w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń itd. <p>Działania podnoszące kompetencje są dokumentowane: pracownik jest zobowiązany dostarczyć do OWES kopię potwierdzenia odbycia szkolenia lub udziału w warsztatach/spotkaniach podnoszących kompetencje. Należy dążyć, aby każdy członek kadry podnosił swoje kompetencje przez szkolenia, warsztaty i doradztwo, w wymiarze co najmniej 30 godzin rocznie.</p> <p>Standard nie dotyczy osób wykonujących pojedyncze usługi na rzecz OWES lub PES (np. przeprowadzenie jednego szkolenia).</p> |
| A.3.2 | <p>Minimalny wymiar zaangażowania osób pełniących funkcje kadry kluczowej wynosi co najmniej 40 godzin w miesiącu (w przypadku koordynatora merytorycznego - 80 godzin w miesiącu).</p> <p>Aktualna informacja o dostępności poszczególnych pracowników OWES jest umieszczona na stronie internetowej oraz w siedzibie OWES.</p> |
| A.3.3 | <p>Koordynator merytoryczny OWES realizuje co najmniej następujące zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planuje działania OWES, • organizuje pracę OWES, • zapewnia merytoryczną spójność poszczególnych etapów ścieżki wsparcia, • kieruje kadrą OWES (m. in. odpowiada za rozwój kompetencji pracowników OWES oraz warunki ich pracy), • odpowiada za jakość usług świadczonych przez OWES na rzecz PES, • reprezentuje OWES w kontaktach na zewnątrz, • nadzoruje wykonywanie działań merytorycznych przez OWES. <p>Uznaje się, że powyższe zadania mają charakter merytoryczny, a nie administracyjny.</p> |
| A.3.4 | <p>Koordynator merytoryczny posiada minimum 3-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze ekonomii społecznej (w tym minimum rok doświadczenia w zarządzaniu zespołami projektowymi lub prowadzeniu działalności gospodarczej).</p> <p>Koordynator merytoryczny podnosi swoje kompetencje, w szczególności w obszarze ekonomii społecznej i zarządzania organizacją.</p> |

A.4. Standardy oceny i doskonalenia jakości pracy OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| A.4.1 | <p>OWES posiada system monitorowania i oceny, pozwalający na ocenę jakości realizowanych usług i efektów działania OWES pod kątem osiągnięcia wyznaczonych celów i trwałości PES.</p> <p>Zakres monitoringu prowadzonego przez OWES jest zgodny z systemem monitorowania Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023. <i>Ekonomia Solidarności Społecznej</i> (KPRES) oraz regionalnymi systemami monitorowania sektora ekonomii społecznej. Monitoring realizowany jest z użyciem narzędzia do monitorowania działalności OWES przygotowanego przez MRiPS.</p> |
| A.4.2 | <p>OWES zobowiązany jest do ścisłej współpracy z Ministerstwem Rodziny i Polityki Społecznej w zakresie świadczenia wysokiej jakości usług na rzecz sektora ekonomii społecznej. Współpraca ta polega przede wszystkim na:</p> |

| | |
|-------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> informowaniu klientów OWES o działaniach na rzecz sektora ekonomii społecznej przekazywanych przez Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej w Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej, przekazywaniu do MRiPS informacji w zakresie monitoringu wysokiej jakości usług OWES oraz sytuacji PES/PS, wsparciu realizacji przez MRiPS badania satysfakcji klientów OWES. |
| A.4.3 | OWES poddaje się ewaluacji swojej działalności w przypadku zlecenia jej przez ROPS. Jeśli raport ewaluacyjny zawiera rekomendacje dotyczące działalności OWES, podmiot jest zobowiązany wdrożyć sformułowane zalecenia w okresie uzgodnionym z ROPS. Podczas czynności monitorujących prowadzonych przez MRiPS, w wyniku których sformułowano rekomendacje lub konieczność realizacji planu naprawczego dotyczącego poprawy jakości usług i działalności OWES, Ośrodek wykazuje stopień ich wdrożenia. |
| A.4.4 | OWES informuje klientów o: <ul style="list-style-type: none"> aktualnej treści Standardów usług i działania OWES. sposobie zgłaszania uwag do Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej dotyczących pracy OWES oraz jakości świadczonych usług wsparcia ekonomii społecznej. <p>Informacje te zamieszczane są w widoczny sposób na stronie internetowej, w siedzibie oraz w punktach informacyjnych.</p> |

A.5. Standardy dotyczące miejsca świadczenia usług przez OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| A.5.1 | Miejsce świadczenia usług przez OWES jest czytelnie oznakowane, zapewnia możliwość świadczenia usług z zachowaniem poufności oraz pozwala na przyjmowanie klientów w oddzielnym pomieszczeniu. Miejsce to jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami lub OWES zapewnia takim osobom dostępność usług poza siedzibą. |

A.6. Standardy informacji i promocji

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| A.6.1 | W ramach działań OWES wspiera PES, w szczególności PS w przygotowaniu narzędzi promujących ich produkty i usługi oraz współpracuje z ROPS w zakresie działań zwiększających widoczność PES/PS. |
| A.6.2 | W ramach działań informacyjnych OWES angażuje się w różnorodne przedsięwzięcia prowadzone na poziomie regionalnym i subregionalnym, dotyczące zatrudnienia, integracji społecznej, rozwoju gospodarczego, przedsiębiorczości i rozwoju lokalnego. |
| A.6.3 | Działania informacyjne obejmują w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> promowanie oferty OWES, promowanie PS, ich produktów i usług np. w formie organizacji targów, promowanie przykładów dobrze prosperujących PES, partnerstw działających z udziałem PES i partnerów gospodarczych, społecznych lub jednostek samorządu terytorialnego, upowszechnianie wiedzy o: zasadach prowadzenia działalności gospodarczej, zasadach uruchamiania PS, możliwych do pozyskania środków na rozwój PS (także wykraczających poza projekty realizowane przez OWES), zawiązywaniu i rozwoju partnerstw, realizacji usług społecznych przez PES/PS, sieci współpracy lokalnych/ponadlokalnych podmiotów, wiązkach usług społecznych, zmieniających się przepisach prawa dotyczących PES. <p>Materiały informacyjne i promocyjne zawierają co najmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> aktualny zakres oferowanych usług, |

| | |
|-------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • dane teleadresowe OWES. |
| A.6.4 | <p>OWES prowadzi stronę internetową, na której zamieszcza aktualne informacje. Strona zawiera informacje o wspieranych PS, które znajdują się na liście PS (nazwa, branża, dane kontaktowe). Ponadto prowadzi aktywne działania w innych mediach elektronicznych (np. w portalach społecznościowych, branżowych)</p> <p>Strona internetowa spełnia kryteria dostępności dla osób z niepełnosprawnościami określone w standardzie WCAG 2.1.</p> |

B. Standardy etyczne

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| B.1.1 | <p>W OWES przestrzegane są przez kadre zarządzającą i kadre świadczącą usługi na rzecz PES następujące zasady etycznego działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy OWES nie mogą dyskryminować żadnego z klientów OWES, • pracownicy informują klientów i pracują z nimi z zachowaniem najwyższej staranności oraz uwzględnieniem najlepszej znajomości danego tematu, • nie zachodzą żadne okoliczności mogące budzić uzasadnione wątpliwości co do bezstronności pracownika OWES wobec klienta ubiegającego się o wsparcie, • istnieją i są przestrzegane regulacje dotyczące nieprzyjmowania od klientów wynagrodzeń lub innych gratyfikacji za udzieloną pomoc, • respektowane są prawa autorskie do pomysłów klientów, • zapewniona jest dyskrecja, bezpieczeństwo oraz poufność przekazywanych informacji, • działania OWES, a w szczególności zachowania pracowników OWES w stosunku do klientów, w żaden sposób nie mogą wiązać się z manifestowaniem poglądów politycznych, religijnych itp., • pracownicy, współpracownicy, wolontariusze, klienci są traktowani równo, bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę lub pochodzenie etniczne, wyznawaną religię lub światopogląd, orientację seksualną i przekonania polityczne, zgodnie z „Wytycznymi w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020”. |
| B.1.2 | OWES podejmuje aktywne działania edukacyjne na rzecz przestrzegania przez swoją kadrę zasad etycznych wymienionych w punkcie B.1.1. |
| B.1.3 | OWES, realizując swoje zadania, podejmuje konkretne działania na rzecz ograniczenia swojego negatywnego wpływu na środowisko. |

C. Standardy usług animacji lokalnej

Rozwój ekonomii społecznej wymaga pobudzenia aktywności obywatelskiej. Zwiększenie partycypacji społecznej w zakresie ekonomii społecznej powinno odbywać się m. in. poprzez działania animacyjne, edukacyjne i integracyjne. Oznacza to konieczność podjęcia przez OWES działań o charakterze animacyjnym, umożliwiającym tworzenie organizacji pozarządowych, partnerstw publiczno-społeczno-prywatnych na rzecz rozwoju ekonomii społecznej oraz działań zapewniających wsparcie dla ich rozwoju.

Usługi animacji lokalnej prowadzone przez OWES są tu rozumiane jako działania zmierzające do:

- pobudzenia aktywności osób, grup i instytucji w przestrzeni publicznej,
- aktywnej współpracy z grupami w środowisku lokalnym, której nadrzędnym celem pozostaje reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem.

Podmioty realizujące te usługi powinny nie tylko prowadzić działania animacyjne, ale także wyszukiwać, przygotowywać i wspierać lokalnych liderów/animatorów, którzy będą prowadzić stałą działalność animacyjną w danym środowisku. Elementem działań animacyjnych jest także współpraca dotycząca rozwoju ES z podmiotami zewnętrznymi takimi jak: organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz przedsiębiorcy, w tym lokalni. W proponowanym układzie standardów usług świadczonych przez OWES przyjęto, że zakres standardu usług animacji lokalnej (C) obejmował będzie następujące elementy:

C.1: Narzędzia animacji lokalnej.

C.2: Zadania animatora OWES.

C.3: Kompetencje animatora OWES.

C.4. Standardy efektywności.

C.1. Narzędzia animacji lokalnej

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| C.1.1 | <p>Usługi animacji lokalnej świadczone przez OWES służą przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzeniu środowiska przyjaznego rozwojowi ekonomii społecznej, w tym poprzez działania o charakterze edukacyjnym, zachęcaniu nowych podmiotów, osób i instytucji do angażowania się w różne formy działalności PES, w tym w zakresie realizacji usług społecznych. • zachęcaniu różnych podmiotów, instytucji (w tym JST) i osób do wspierania PES, w tym przede wszystkim zamawiania ich towarów i usług przy zastosowaniu społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych. |
| C.1.2 | <p>Usługi animacji lokalnej w zakresie rozwoju ekonomii społecznej realizowane są m. in. w następujących formach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spotkań animacyjnych - spotkania z przedstawicielami różnych grup społecznych, sektorów lub subregionów, regionów, • diagnozy środowiska lokalnego - wspólne ustalenie celu diagnozy, wsparcie przy tworzeniu narzędzi badawczych, pozyskiwaniu danych i ich opracowaniu, • budowania partnerstw rozwojowych - formalne ustalenie zasad i celów współpracy różnych stron, kierunków działań, analiza zasobów i możliwości partnerstwa w celu rozwoju PES i PS, • dialogu obywatelskiego - w tym konsultacje społeczne obejmujące także sektor biznesu, • współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie planowania strategicznego na terenie działalności OWES uwzględniającego ekonomię społeczną w rozwoju lokalnym. Współpraca ta może obejmować przede wszystkim: wsparcie w przygotowywaniu diagnozy potencjału i potrzeb PES/ES z danego terenu, w tym w zakresie realizacji usług społecznych, w tym wiązek usług społecznych |

C.2. Zadania animatora OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| C.2.1 | <p>Zadania realizowane przez animatora są zgodne z opisem stanowiska zawartym w „Modelu kompetencyjnym”, ze szczególnym uwzględnieniem zadań animatora OWES, do których należą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diagnozowanie potencjału lokalnego środowiska, w tym potencjału i potrzeb PES/PS, • inicjowanie spotkań, działań i kontaktów pomiędzy podmiotami działającymi na danym obszarze, • inicjowanie i wspieranie powstawania grup osób i instytucji, zamierzających rozpocząć działalność w formie PES, grup inicjatywnych, • zawiązywanie i rozwój partnerstw, sieci współpracy podmiotów, w tym JST, w celu rozwoju PES i PS, • wymiana informacji nt. zmieniających się przepisów prawa dotyczących PES, |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ułatwianie kontaktów, doprowadzenie do lepszego poznania się mieszkańców i tworzonych przez nich grup i środowisk, • animowanie wśród mieszkańców dyskusji dotyczących ekonomii społecznej, • wyszukiwanie i wspieranie liderów/animatorów lokalnych, • motywowanie grup i środowisk do podejmowania aktywności ukierunkowanych na rozwój ekonomii społecznej, w tym m.in. w formie spółdzielni uczniowskich, kooperatyw, w tym spożywczych, • budowanie lokalnych koalicji, • moderowanie sytuacji edukacyjnych w środowisku, • stałe motywowanie osób, podmiotów, w tym instytucji publicznych do podjęcia i kontynuowania działania między innymi poprzez wskazywanie możliwych korzyści społeczno-ekonomicznych lub kosztów zaniechania, • inicjowanie współpracy PES z sektorem biznesu, w tym przy wykorzystaniu CSR, • włączanie PES w procesy rewitalizacji, • włączenie PES w proces planowania i realizacji usług społecznych, w tym w formule zdeinstytucjonalizowanej oraz wiązek usług społecznych. Animator w tym zakresie współpracuje z JST, jak i z PES/PS. |
|--|--|

C.3. Kompetencje animatora OWES

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| C.3.1 | Animator w OWES musi posiadać minimum 3-letnie doświadczenie w świadczeniu usług animacyjnych odnośnie rozwoju lokalnego, tworzenia partnerstw lokalnych. |
| C.3.2 | Kompetencje i doświadczenie animatora są zgodne z opisem stanowiska pracy określonym w „Modelu kompetencyjnym” (należy dodać do modelu kompetencyjnego zagadnienia związane z wiązką usług społecznych i modelami usług społecznych wypracowanych w projekcie Energia społeczna+) |

C.4. Standardy efektywności

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| C.4.1 | <p>W wyniku działalności OWES powstały grupy inicjatywne, które w toku wsparcia wypracowały założenia dotyczące utworzenia PES, które mogą mieć formę:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanego lub złożonego wniosku rejestracyjnego PES, • utworzonego (zarejestrowanego) PES, • przygotowanego lub złożonego biznesplanu dotyczącego utworzenia PES. |
| C.4.2 | W wyniku działalności OWES, środowiska (sformalizowane lub niesformalizowane grupy osób lub podmiotów pochodzących ze społeczności lokalnej) objęte animacją przystąpiły do wspólnej realizacji przedsięwzięcia mającego na celu rozwój ekonomii społecznej. |
| C.4.3 | <p>W wyniku wsparcia OWES wzrosła liczba JST wprowadzających w programach współpracy z organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zapisy odnoszące się do współpracy i działań wzmacniających PES poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwiększenia skali powierzania zadań publicznych, w tym w zakresie usług społecznych, • partnerstwa w realizacji zadań publicznych instytucji publicznych i PES, • ułatwień dla PES w zakresie dostępu do lokali, • społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych dla PES. |

| | |
|-------|--|
| C.4.4 | W wyniku działalności OWES wzrosła liczba JST i ich jednostek organizacyjnych, które zakupiły produkty i usługi od PES przy wykorzystaniu społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, niezależnie od zastosowanego trybu zamówienia publicznego. |
| C.4.5 | W wyniku działalności OWES wzrosła liczba przedsiębiorców/przedstawicieli sektora biznesu, którzy nawiązali współpracę z PES w zakresie zakupu ich towarów lub usług bądź współpracy produkcyjnej. |

D. Standardy realizacji usług rozwoju ekonomii społecznej

Realizacja usług rozwoju ekonomii społecznej odbywa się poprzez m.in.:

- inicjowanie tworzenia nowych PS, tworzonych zarówno przez osoby fizyczne, jak i osoby prawne (organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego),
- ekonomizowanie organizacji pozarządowych (podjęcie nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego, podjęcie działalności gospodarczej),
- wsparcie przekształcenia przedsiębiorstwa/ podmiotu ekonomii społecznej (organizacji pozarządowej prowadzącej działalność gospodarczą, spółdzielni, spółki) w PS,
- wsparcie tworzenia i funkcjonowania podmiotów reintegracyjnych PES.

Proces tworzenia i ekonomizacji podmiotu odbywa się poprzez zindywidualizowane wsparcie prowadzone przez kluczowego doradcę/zespół doradców. W ramach indywidualnej ścieżki wsparcia możliwe będzie otrzymanie instrumentów wspierających (standard F), w tym: szkoleniowych (F.1.), doradczych (F.2.), partnerstwa (F.3.) udzielania wsparcia finansowego (F.4.), dopasowanych do konkretnych potrzeb klienta. Instrumenty wspierające mogą być realizowane w ramach personelu stałego OWES lub zlecane na zewnątrz.

Doradca kluczowy powinien stanowić stały personel OWES.

Doradcy kluczowi współpracują z Powiatowymi Urzędami Pracy, Ośrodkami Pomocy Społecznej, Powiatowymi Centrami Pomocy Rodzinie oraz innymi instytucjami działającymi w obszarze wykluczenia społecznego i rynku pracy, ale także z instytucjami, które udzielają zwrotnego i bezzwrotnego wsparcia finansowego. Powyższe działania OWES wymagają badania efektywności, dlatego też w ramach standardów przewidziano standardy efektywności.

W proponowanym układzie standardów usług świadczonych przez OWES przyjęto, że zakres standardu usług rozwoju ekonomii społecznej (D) obejmuje następujące elementy:

- D.1 Standardy zindywidualizowanego wsparcia.
- D.2. Kompetencje kluczowego doradcy.
- D.3. Standardy efektywnościowe.

D.1. Standard zindywidualizowanego wsparcia

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| D.1.1 | OWES dysponuje kluczowymi doradcami (zatrudnionymi na stałe podstawie umowy o pracę, umowy cywilno-prawnej, umowy o współpracę z osobą prowadzącą działalność gospodarczą) przygotowanymi do indywidualnego prowadzenia klientów. |
| D.1.2 | Jeden kluczowy doradca nie powinien docelowo pracować jednocześnie z grupą większą niż piętnastu klientów (grup, instytucji). |

| | |
|-------|---|
| D.1.3 | Zapewniony jest wewnętrzny nadzór nad realizacją indywidualnej ścieżki wsparcia oraz wewnętrzne mechanizmy zapewniania jakości pracy kluczowych doradców. Proces indywidualnej ścieżki wsparcia jest dokumentowany. |
| D.1.4 | OWES posiada wypracowane, opisane (np. w Regulaminie udzielania wsparcia) i stosowane schematy indywidualnego prowadzenia klientów obejmujące: <ul style="list-style-type: none"> • identyfikację klienta, jego potrzeb oraz oczekiwanych efektów działania OWES, • plan postępowania dostosowany do specyficznych potrzeb klientów, • wdrożenie planu postępowania (szkolenia, doradztwo, wsparcie finansowe itd.), • monitorowanie wdrożenia planu działania, • ocenę rezultatów planowanych działań. |
| D.1.5 | W ramach OWES funkcjonują schematy indywidualnego prowadzenia klienta, dostosowane co najmniej do następujących sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie PS przez osoby fizyczne, • tworzenie PS przez osoby prawne (organizacje lub jednostki samorządu terytorialnego), • przekształcenie przedsiębiorstwa (spółdzielni pracy, spółdzielni inwalidów, spółki) w PS, • ekonomizacja organizacji (podjęcie działalności odpłatnej pożytku publicznego, podjęcie działalności gospodarczej przez organizację), • tworzenie i wspieranie funkcjonowania podmiotów reintegracyjnych (CIS, KIS, WTZ, ZAZ). |
| D.1.6 | OWES stale współpracuje, w trakcie realizacji indywidualnej ścieżki wsparcia, z instytucjami rynku pracy oraz instytucjami pomocy i integracji społecznej (wybranymi zgodnie z potrzebami danego klienta). Współpraca ta polega co najmniej na wymianie informacji z tymi instytucjami na temat wsparcia udzielonego klientowi. |
| D.1.7 | Zapewnione jest świadczenie usług wsparcia o charakterze reintegracyjnym. Mogą one dotyczyć wsparcia indywidualnego, grupowego, w tym mogą obejmować cały zespół. Usługi te: <ul style="list-style-type: none"> • świadczone są przez specjalistów w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej, • obejmują w szczególności działania motywacyjne, pomoc w określeniu rozwoju zawodowego, podnoszenia kompetencji zawodowych, budowanie kompetencji społecznych oraz zagadnienia z zakresu budowania zespołu i rozwiązywania konfliktów, • ich świadczeniu towarzyszy proces rozpoznawania indywidualnych potrzeb we współpracy z osobą, której one dotyczą, • realizowane są zgodnie z potrzebami pracowników PS, w tym szczególnie przez okres do 12 miesięcy od dnia zatrudnienia osoby objętej wsparciem. |

D.2. Kompetencje doradcy kluczowego

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| D.2.1 | Kluczowy doradca posiada co najmniej 3-letnie udokumentowane doświadczenie we wsparciu tworzenia PES, w tym PS. Szczegółowe kryteria powinny zostać określone przez OWES. |
| D.2.2 | Kompetencje i doświadczenie doradcy kluczowego są zgodne z opisem stanowiska pracy określonym w „Modelu kompetencyjnym”. |

D.3. Standardy efektywnościowe

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| D.3.1 | W wyniku działalności OWES powstało w ciągu roku średnio 10-12 miejsc pracy rocznie w powiatach i 20-25 miejsc pracy w miastach na prawach powiatu (o ile dany typ jednostki administracyjnej występuje na obszarze działania OWES) dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w istniejących lub nowych PS. Miejsce pracy musi funkcjonować przez co najmniej 12 miesięcy. ⁴ |
| D.3.2 | W wyniku działalności OWES zwiększyła się liczba PES prowadzących działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą. |
| D.3.3 | OWES prowadzi działania zmierzające do utworzenia nowych podmiotów reintegracyjnych prowadzonych przez PES (KIS, CIS, ZAZ lub WTZ). |
| D.3.4 | W wyniku działalności OWES co najmniej 75% nowopowstałych PS w wyniku udzielania dotacji prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą w okresie powyżej 18 miesięcy od momentu uzyskania dotacji. |
| D.3.5 | Usługi OWES są uznane przez co najmniej 80% klientów za przydatne. |

E. Standardy realizacji usług wsparcia przedsiębiorstw społecznych

Realizacja usług wsparcia istniejących PS wymaga umiejętności zarządczych (z zakresu finansów, podatków, planowania strategicznego, marketingu, zasobów ludzkich) oraz społecznych (budowanie szerokich powiązań kooperacyjnych w ramach partnerstw lokalnych). Rozwijanie tych kompetencji wymaga wyspecjalizowanego systemu wsparcia przedsiębiorców społecznych, który będzie dostarczał im wiedzy i rozwijał ich umiejętności na etapach tworzenia i działania PS. W ramach usług możliwe jest przyznawanie dodatkowego wsparcia związanego z wdrażaniem innowacji lub planów rozwoju.

System wsparcia w tym zakresie powinien mieć formę doradztwa specjalistycznego oraz biznesowego i finansowego. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne powinny być wspierane pod kątem poprawy ich pozycji rynkowej w zakresie gospodarowania posiadanymi zasobami.

Zakres standardu E obejmuje organizację procesu wsparcia w obszarach:

E.1. Standardu monitorowania i zasad wsparcia PES i PS.

E.2. Kompetencji doradcy biznesowego.

E.3. Standardów efektywnościowych.

E.1. Standard monitorowania i zasad wsparcia przedsiębiorstw społecznych

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| E.1.1 | OWES dysponuje doradcami biznesowymi (zatrudnionymi na stałe na podstawie umowy o pracę, umowy cywilno-prawnej albo umowy o współpracę z osobą prowadzącą indywidualną działalność gospodarczą), przygotowanymi do pracy z PS. |

⁴ Średnia liczona jest z okresu ostatnich 3 lat z uwzględnieniem okresu trwałości miejsc pracy, o ile OWES funkcjonował przez 4 lata. W przypadku funkcjonowania OWES przez okres krótszy niż 4 lata, średnia liczona jest za okres odpowiednio krótszy z uwzględnieniem okresu trwałości miejsc pracy. W zakresie działań finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego wskaźnik jest korygowany do wysokości liczby miejsc pracy możliwych do sfinansowania w ramach projektu finansowanego z RPO i zapisanymi w nim wskaźnikami.

Do wskaźnika wliczane są także miejsca pracy powstałe w PS, finansowane z innych źródeł niż dotacja udzielana przez OWES (np. środki Funduszu Pracy lub Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych).

W przypadku nieosiągnięcia założonych wartości OWES musi wykazać podjęcie niezbędnych starań związanych ze stworzeniem miejsc pracy ze środków krajowych.

| | |
|-------|--|
| E.1.2 | Każde PS, powstałe dzięki wsparciu danego OWES, ma przypisanego doradcę biznesowego odpowiedzialnego za ocenę jego sytuacji oraz wspieranie go w zakresie budowania planu rozwoju, organizowania wsparcia lub sytuacjach kryzysowych. |
| E.1.3 | Doradcy biznesowi regularnie monitorują sytuację przypisanych im PS. Ponadto OWES posiada podstawową wiedzę o stanie sektora PES na terenie funkcjonowania i posiada bazę kontaktów mailowych do podmiotów tworzących na tym terenie sektor PES. |
| E.1.4 | Monitoring realizowany jest z wykorzystaniem narzędzia do monitorowania działalności OWES, przygotowanego przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. |
| E.1.5 | OWES dokonuje weryfikacji statusu przedsiębiorstwa społecznego zgodnie z załącznikiem do <i>Wytycznych Ministra Inwestycji i Rozwoju w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020</i> . Informacje o zweryfikowanych PS przekazywane są, we współpracy z ROPS, do MRIPS w celu umieszczenia na ogólnopolskiej liście PS. |
| E.1.6 | OWES wspiera podmioty ekonomii społecznej w ubieganiu się o przyznanie ogólnopolskich i regionalnych znaków jakości (także wykraczających poza sferę ekonomii społecznej, dotyczących usługi lub produktu). Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES o możliwości ubiegania się o znak jakości, pomoc w wyborze właściwej kategorii oraz wypełnieniu wniosku. |
| E.1.7 | OWES przygotowuje informacje o ofercie wsparcia przewidzianej dla istniejących PS. Informacja ta dostępna jest na stronie internetowej OWES oraz cyklicznie, nie rzadziej niż raz na pół roku, przekazywana jest do PS funkcjonujących na obszarze objętym działalnością OWES. Zawiera w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • informacje o możliwości bezpośredniego wsparcia udzielanego przez OWES; • informacje o innych możliwościach uzyskania wsparcia, wykraczających poza wsparcie bezpośrednio świadczone przez OWES (np. instrumenty zwrotne, inne projekty lub programy) • informacje o wiązkach usług społecznych |
| E.1.8 | Doradca biznesowy pomaga przygotować dla PS kompleksową usługę wsparcia. W pierwszej kolejności usługi takie są świadczone dla PS znajdujących się w sytuacji kryzysowej (ryzyko likwidacji miejsc pracy) lub planujących rozwój (m. in. zwiększenie liczby miejsc pracy, wprowadzenie nowego produktu, zmiana branży, poszerzenie rynku zbytu, rozpoczęcie lub rozwinięcie oferty realizacji usług społecznych). Kompleksowa usługa wsparcia polega w szczególności na: <ul style="list-style-type: none"> • diagnozie potrzeb klienta oraz oczekiwanych efektów działania, • pomocy w przygotowaniu planu działania dostosowanego do specyficznych potrzeb klientów, • wdrożeniu planu działania (szkolenia, doradztwo, wsparcie finansowe itd.), polegającego na organizowaniu i koordynowaniu wsparcia, • monitorowaniu wdrożenia planu działania, • ocenie rezultatów planowanych działań, • opracowywaniu ścieżek wsparcia rozwojowego oraz ścieżek reagowania na sytuacje kryzysowe, • identyfikacji potrzeb na wniosek PS, |

| | |
|--------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> wspieraniu w poszukiwaniu i w wdrażaniu innowacji, wdrażaniu wiązek usług społecznych w PS. <p>Doradca biznesowy koordynuje proces i świadczy usługi wsparcia przy zachowaniu dbałości o autonomię PS, ograniczając do niezbędnego minimum zastępowanie PS.</p> |
| E.1.9 | <p>Wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych musi zawierać informację o dostępnych instrumentach finansowych, w tym instrumentach zwrotnych, oraz pomoc w ubieganiu się o nie. W ramach wsparcia klientów w ubieganiu się o zwrotne instrumenty finansowe OWES zobowiązany jest do:</p> <ul style="list-style-type: none"> analizy sytuacji i potrzeb finansowych PES oraz możliwości ich zaspokojenia przy wykorzystaniu instrumentów zwrotnych, zapewnienia wsparcia doradczego w zakresie ubiegania się o instrumenty zwrotne, zapewnienia wsparcia doradczego w okresie spłacania zobowiązania finansowego, współpracy z Pośrednikami Finansowymi wyłonionymi przez Bank Gospodarstwa Krajowego. |
| E.1.10 | <p>OWES zapewnia wewnętrzny nadzór nad realizacją wsparcia PS oraz wewnętrzne mechanizmy zapewniania jakości pracy doradców biznesowych i realizacji usług wsparcia dla istniejących PS. OWES opracowuje i stosuje ścieżki wsparcia rozwojowego oraz reagowania na sytuacje kryzysowe w PS, dostosowane do ich specyfiki.</p> |
| E.1.11 | <p>Doradca biznesowy lub wyznaczony pracownik OWES prowadzi współpracę z instytucjami regionalnymi i lokalnymi (takimi jak np. wymienionymi w standardzie F.3.1). na obszarze swojego działania\bądź instytucjami ogólnopolskimi w celu wsparcia działania PS (m. in. w zakresie pozyskania lokalu, uzyskania interpretacji prawnych, mediacji pomiędzy PS a instytucjami).</p> |
| E.1.12 | <p>OWES współpracując z PFR i PARP dokonuje analizy dostępnych instrumentów wsparcia (zwrotnych i bezzwrotnych) dla MŚP, finansowanych ze środków publicznych (w tym unijnych) i rynkowej oferty w zakresie zwrotnych instrumentów finansowych, które byłyby dostępne dla PES/PS.</p> <p>Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES/PS o dostępnych instrumentach wsparcia i pomoc w ubieganiu się o nie.</p> |

E.2. Kompetencje doradcy biznesowego

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| E.2.1 | Doradca biznesowy posiada co najmniej 3-letnie udokumentowane doświadczenie we wsparciu biznesowym lub prowadzeniu działalności gospodarczej lub zarządzaniu podmiotem gospodarczym. Szczegółowe kryteria powinny zostać określone przez OWES. |
| E.2.2 | Kompetencje i doświadczenie doradcy biznesowego są zgodne z opisem stanowiska pracy określonym w „Modelu kompetencyjnym”. (należy dodać do modelu kompetencyjnego zagadnienia związane z wiązką usług społecznych i modelami usług społecznych wypracowanych w projekcie Energia społeczna+) |

E.3. Standardy efektywnościowe

| Lp. | Standardy |
|-------|---|
| E.3.1 | OWES posiada podstawową wiedzę o stanie ekonomicznym i społecznym wszystkich PS (niezależnie od posiadania statusu PS) na terenie swojego działania/funkcjonowania. |
| E.3.2 | OWES monitoruje kondycję ekonomiczną i społeczną PS, które powstały w wyniku funkcjonowania OWES. |

| | |
|-------|---|
| E.3.3 | W wyniku działalności OWES zatrudnienie we wspartych PS wzrosło w przeliczeniu na pełne etaty. |
| E.3.4 | W wyniku działalności OWES obroty przedsiębiorstw społecznych objętych wsparciem wzrosły średnio o 5% w skali roku. |
| E.3.5 | W wyniku działalności OWES 5% PS wspartych doradztwem skorzystało z instrumentów zwrotnych. |

F. Standardy instrumentów wsparcia

W ramach wsparcia nowych oraz istniejących podmiotów ekonomii społecznej, OWES powinien stosować instrumenty najlepiej dopasowane do potrzeb i potencjału danego klienta lub grupy. W grupie standardów dotyczących instrumentów wsparcia opisano minimum instrumentów, które każdy OWES powinien oferować swoim klientom. Oznacza to, że OWES może stosować również inne instrumenty jeśli uzna to za stosowne i adekwatne do potrzeb.

Zakres, tematyka oraz sposób wykorzystania poszczególnych instrumentów powinny być dopasowane do potencjału odbiorców, postawionych celów oraz specyfiki danego instrumentu.

Standard (F) obejmuje następujące instrumenty wsparcia:

F1: Szkolenia.

F2: Doradztwo.

F3: Działania na rzecz rozwoju partnerstwa.

F4: Udzielanie wsparcia finansowego.

F.1. Szkolenia

| Lp. | Standardy |
|--------|--|
| F.1.1. | <p>Tematyka oferty szkoleniowej OWES dotyczy minimum poniższych obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • powołanie PES i PS z uwzględnieniem poszczególnych form prawnych i typów, • prowadzenie działalności gospodarczej i statutowej w sferze ekonomii społecznej (z uwzględnieniem poszczególnych form prawnych i typów PES), • zarządzanie organizacją, planowanie strategiczne, poszukiwanie i wdrażanie innowacji zarządzanie finansowe (z uwzględnieniem zwrotnych i bezzwrotnych mechanizmów), zarządzanie zasobami ludzkimi, • aspekty prawne (np. ustawy o samorządzie terytorialnym, ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ustawa o spółdzielniach socjalnych, ustawa Prawo zamówień publicznych z wyszczególnieniem klauzul społecznych), aspekty finansowe i rachunkowe działalności w sferze ekonomii społecznej, • tworzenie biznesplanów oraz marketing (w tym badanie rynku, tworzenie strategii cenowej, pozyskiwanie klientów, etc.), • budowanie powiązań kooperacyjnych, • restrukturyzacja działalności, • lokalne strategie, ciała doradczo-konsultacyjne i rady działalności, • zakładanie i prowadzenie PES o charakterze reintegracyjnym, • umiejętności społeczne (budowanie szerokich powiązań kooperacyjnych w ramach partnerstw, sieci współpracy lokalnych podmiotów w celu rozwoju PS), kompetencje związane z pracą z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, • usługi społeczne, w tym w formule zdeinstytucjonalizowanej oraz wiązek usług – wsparcie rozwoju i standardów jakości realizacji usług. |
| F.1.2 | OWES organizuje szkolenia zawodowe i branżowe, zgodnie z profilem działalności i potrzebami odbiorców swoich usług. W przypadku zapotrzebowania PES/PS na szkolenia specjalistyczne, zapewnia także dostęp do nich w ramach usług zewnętrznych. |

| | |
|-------|---|
| F.1.3 | Praca osób prowadzących szkolenia jest oceniana. Wdrożone są mechanizmy zapewniania jakości szkoleń, obejmujące co najmniej ewaluację każdego szkolenia. Szkolenia są właściwie udokumentowane (np. lista obecności, kopia materiałów szkoleniowych w wersji elektronicznej, prezentacje itp.). |
|-------|---|

F.2. Doradztwo

| Lp. | Standardy |
|--------|---|
| F.2.1. | <p>W ramach usług doradczych przewiduje się następujące rodzaje doradztwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • doradztwo ogólne, • doradztwo specjalistyczne (prawne, księgowo-podatkowe, finansowe i marketingowe), • doradztwo biznesowe, w tym dla istniejących PS, • doradztwo z zakresu zamówień publicznych, • doradztwo z zakresu usług społecznych i ich realizacji. |
| F.2.2 | <p>Zakres tematyczny doradztwa ogólnego obejmuje minimalnie poniższe zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakładanie PS (z uwzględnieniem różnorodnych form prawnych i typów), • zakładanie PES (z uwzględnieniem różnorodnych form prawnych i typów), • rejestrowanie działalności PES, • zewnętrzne finansowanie PES, • prowadzenie działalności statutowej PES, • sieciowanie PES. |
| F.2.3 | <p>Zakres tematyczny doradztwa specjalistycznego obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:</p> <p>a) w zakresie prawnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie działalności gospodarczej w ramach PS, • prawne aspekty działania w sferze ekonomii społecznej, • podatki bezpośrednie i pośrednie w działaniach PES, • obowiązki pracodawcy względem pracowników, • lustracja spółdzielni socjalnych, <p>b) w zakresie księgowo-podatkowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rachunkowość, • zobowiązania finansowe związane z prowadzoną działalnością, • księgowość, • płace i pochodne, ubezpieczenia społeczne, <p>c) w zakresie osobowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie organizacją, • zarządzanie pracownikami, • zarządzanie konfliktem i rozwiązywanie konfliktów, <p>d) w zakresie finansowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie źródeł finansowania działalności (m.in. produkty sektora finansowego) wraz ze wsparciem w przygotowaniu wniosków, • pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych dostępnych dla PES np. w ramach Funduszu Pracy lub PFRON, • pozyskiwanie zwrotnych instrumentów finansowych, • planowanie finansowe, • pozyskiwanie środków finansowych na szkolenia pracowników PES/PS w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, <p>e) w zakresie marketingowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planowanie marketingowe, • planowanie i wdrażanie działań promocyjnych, • kształtowanie elastyczności ofertowej, |

| | |
|-------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • polityka kształtowania cen i optymalizacji kosztów, • opracowanie/modyfikacja strategii marketingowej PES, • badanie rynku, • wypracowanie i wdrażanie standardów obsługi klienta przez PES, • nawiązanie i rozwój współpracy ze specjalistami w zakresie projektowania produktów i usług. |
| F.2.4 | <p>Zakres tematyczny doradztwa biznesowego obejmuje minimalnie następujące działania na rzecz budowania konkurencyjności produktów i usług przedsiębiorczości społecznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • doradztwo branżowe, związane z przedmiotem prowadzonej przez PES działalności gospodarczej lub statutowej odpłatnej (dopasowane dla konkretnego klienta – obejmuje również doradztwo zawodowe), • poszukiwanie partnerów, identyfikacja nisz rynkowych, przygotowanie danych i ofert, • wdrażanie wiązek usług społecznych w PS, • przygotowywanie i praca nad biznesplanem. |
| F.2.5 | <p>Zakres tematyczny doradztwa z zakresu zamówień publicznych obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motywowanie do szukania zamówień i składania ofert, przez przedsiębiorstwa społeczne, w procedurach zamówień publicznych, w tym społecznie odpowiedzialnych zamówieniach publicznych, • pomoc w opracowaniu i składaniu ofert przez przedsiębiorstwa społeczne. |
| F.2.6 | <p>Zakres tematyczny doradztwa z zakresu usług społecznych i ich realizacji obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • standardy realizacji wybranych usług społecznych, • rozpoczynanie działalności w zakresie świadczenia usług społecznych, • przygotowanie oferty realizacji usług społecznych, • zarządzanie, monitoring i ewaluacja realizacji usług społecznych. |

F.3. Działania na rzecz rozwoju partnerstwa

| Lp. | Standardy |
|--------|---|
| F.3.1. | OWES jest zobowiązany ściśle współpracować w zakresie wymiany informacji z instytucjami regionalnymi i lokalnymi (m.in. Urząd Marszałkowski, Wojewódzki Urząd Pracy, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, JST, Lokalna Grupa Działania, Ośrodek Doradztwa Rolniczego, PUP, PCPR, OPS, CIS, KIS, WTZ), z innymi OWES z województwa oraz w zakresie dotyczącym rozwoju ekonomii społecznej z innymi instytucjami i podmiotami spoza regionu. |
| F.3.2 | <p>OWES, nie posiadając własnych doradców, jest obowiązany posiadać bazę ekspertów mogących udzielić wsparcia specjalistycznego i biznesowego, z którymi powinna zostać nawiązana stała współpraca. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi dotycząca ES jest realizowana minimum poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zagwarantowanie dostępu do wysokiej jakości usług wsparcia, dostosowanych do indywidualnych potrzeb PES/PS (wymiana usług, współdziałanie na rzecz PES), • zapewnienie dostępu do zewnętrznego wsparcia finansowego i produktów finansowych dla PES, • wymianę doświadczeń. |
| F.3.3 | <p>Działania partnerskie i współpraca obejmują m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dystrybucję informacji dla PES lub osób zainteresowanych stworzeniem PES z terenu działania OWES o ważnych działaniach lokalnej ekonomii społecznej, o źródłach pozyskiwania środków na rozwój PS, o zmieniających się przepisach prawa, o osobach zagrożonych wykluczeniem (skala problemu, dynamika zmian zjawiska, obszar |

| | |
|-------|--|
| | <p>występowania problemu, struktura grupy itp.), usługach społecznych i potencjalnych PES/PS do ich realizacji,</p> <ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie spotkań, działań i kontaktów pomiędzy PES lub osobami zainteresowanymi stworzeniem PES, a potencjalnymi interesariuszami (np. organizacjami pozarządowymi, samorządami wszystkich szczebli, instytucjami rynku pracy, instytucjami pomocy i integracji społecznej, uczelniami, ośrodkami naukowymi, think-tankami etc.), • organizowanie/udział w co najmniej jednym spotkaniu ogólnym w ciągu roku dla OWES z danego regionu, • dokonywanie diagnozy na poziomie lokalnym (np. z wykorzystaniem koncepcji łańcucha wartości), diagnozy potencjału i potrzeb PES, w tym w zakresie realizacji usług społecznych, sposobów włączania partnerów z różnych sektorów do współpracy, budowania klastrów i zarządzania nimi, • zawieranie i rozwój partnerstw, sieci współpracy lokalnych podmiotów (w tym instytucji rynku pracy, instytucji pomocy i integracji społecznej, sferą biznesu) w celu rozwoju PS, • wspieranie sieciowania, tworzenia kontaktów i powiązań kooperacyjnych między sferą biznesu, samorządami terytorialnymi, organizacjami pozarządowymi, uczelniami, ośrodkami nauki a przedsiębiorstwami społecznymi, • budowanie kapitału wiedzy na temat mechanizmów inicjowania, tworzenia i działania powiązań kooperacyjnych na poziomie lokalnym, uwzględniających PS, • zakup w PES towarów i usług związanych z przeciwdziałaniem Covid-19, • promocję produktów i usług PES z terenu działania OWES. |
| F.3.4 | <p>OWES posiada listę mentorów/tutorów posiadających doświadczenie w biznesie, z którymi utrzymuje stałą współpracę w indywidualnych przypadkach, udzielających wsparcia doradczego. Wspierane są formy współpracy pomiędzy PES i PS, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie spotkań i działań PES zainteresowanych określonym tematem (spotkania branżowe), • wspieranie rozwoju franczyzy społecznej, bazującej na powiązaniach kooperacyjnych z udziałem PS, • wspieranie istniejących sieci lub klastrów PES/PS; • wspieranie tworzenia sieci lub klastrów PES/PS; • lobbowanie na rzecz otwarcia działających klastrów gospodarczych na przedsiębiorstwa społeczne oraz wspieranie rozwoju nowych klastrów z ich udziałem, • wspieranie procesu tworzenia konsorcjów spółdzielczych (będących nową formą kooperacji na podstawie Ustawy z dnia 15 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz niektórych innych ustaw Dz.U. 2017 poz. 2494). |
| F.3.5 | <p>OWES posiada czytelny podział odpowiedzialności za elementy realizacji usługi doradczej. Wyznaczony jest pracownik, który w ramach swoich obowiązków jest odpowiedzialny za koordynowanie działań partnerskich w ramach OWES.</p> |

F.4. Udzielanie wsparcia finansowego

Standard ten jest oceniany w przypadku udzielania przez OWES dotacji na utworzenie miejsc pracy w PS.

| Lp. | Standardy |
|-------|--|
| F.4.1 | OWES posiada regulamin udzielania wsparcia finansowego i jest on zgodny z wymogami programu finansującego w ramach, którego udzielane jest wsparcie finansowe oraz opiera się na jednolitych zasadach obowiązujących w danym województwie. |
| F.4.2 | Wniosek o dofinansowanie, poza biznesplanem, uwzględnia także plan realizacji celów społecznych. |
| F.4.3 | Regulamin zawiera co najmniej: <ul style="list-style-type: none"> • kryteria formalne oraz kryteria merytoryczne udzielania wsparcia finansowego, |

| | |
|-------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• opis warunków, w jakich wniosek o udzielenie wsparcia finansowego podlega odrzuceniu, zatwierdzeniu do dofinansowania lub skierowaniu do poprawy przez wnioskodawców,• tryb odwołania od decyzji OWES w sprawie udzielenia wsparcia finansowego. |
| F.4.4 | Merytorycznej oceny wniosku o udzielenie wsparcia finansowego dokonuje zespół ekspertów, z których co najmniej jeden jest specjalistą (finansista, ekonomista, osoba posiadająca kompetencje w zakresie analizy ekonomicznej PS) w zakresie aspektów ekonomicznych prowadzenia działalności przez PES. |
| F.4.5 | OWES prowadzi monitoring realizacji celów społecznych i celów ekonomicznych, na których realizację zostały udzielone środki finansowe. |
| F.4.6 | OWES prowadzi co najmniej kwartalny monitoring płynności finansowej podmiotu, któremu udzielono wsparcia finansowego, w okresie co najmniej obowiązywania umów o udzielenie wsparcia finansowego. |

Załącznik nr 2 - projektowana wersja standardów z dnia 23.11.2022 (propozycja zmian została oznaczona kolorem czerwonym)

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej

Standardy działania Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej

1. Standardy w zakresie formalno-organizacyjnego działania podmiotu wnioskującego o przyznanie akredytacji i statusu ośrodka wsparcia ekonomii społecznej oraz posiadającego akredytację i status OWES.

1. Wnioskodawca posiada minimum dwuletnie doświadczenie w realizacji co najmniej dwóch usług wsparcia podmiotów ekonomii społecznej, wskazanych w art. 29 ustawy z dn. 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej.
2. Wnioskodawca posiada projekt schematu organizacyjnego OWES z którego wynika, kto będzie odpowiadał za realizację poszczególnych zadań. Każde stanowisko OWES posiada jasno określony zakres zadań.
3. OWES będzie prowadził stronę internetową, na której zamieszcza aktualne informacje. Strona zawiera informacje o wspieranych PES/PS. Ponadto prowadzi aktywne działania w innych mediach elektronicznych (np. w portalach społecznościowych, branżowych). Strona internetowa spełnia kryteria dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.
4. Osoba mająca pełnić funkcję Koordynatora posiada minimum 3-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze ekonomii społecznej (w tym minimum rok doświadczenia w zarządzaniu zespołami projektowymi lub prowadzeniu działalności gospodarczej). Koordynator podnosi swoje kompetencje, w szczególności w obszarze ekonomii społecznej i zarządzania organizacją.
5. Osoby mające wchodzić w skład kadry OWES, świadczącej usługi wsparcia podmiotów ekonomii społecznej posiadają minimum 2-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze ekonomii społecznej, w tym:
 - a) pracownicy realizujący usługi w zakresie animacji lokalnej, polegającej na upowszechnianiu idei i zasad ekonomii społecznej, pobudzaniu aktywności społecznej w społecznościach lokalnych oraz inicjowaniu i rozwoju międzysektorowych partnerstw lokalnych, posiadają minimum roczne doświadczenie w świadczeniu usług animacyjnych odnośnie rozwoju lokalnego i tworzenia partnerstw lokalnych i upowszechniania idei i zasad,
 - b) pracownicy realizujący usługi w zakresie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz wspierania prowadzonej przez nie działalności, a także finansowania powstawania w nich miejsc pracy, posiadają minimum roczne doświadczenie we wsparciu tworzenia podmiotów ekonomii społecznej,
 - c) pracownicy realizujący usługi w zakresie wsparcia działań reintegracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo społeczne, w tym wsparcia w tworzeniu planów reintegracyjnych oraz finansowania tych działań, posiadają minimum roczne doświadczenie w obszarze reintegracji lub wsparcia psychologicznego,
 - d) pracownicy realizujący usługi w zakresie wsparcia podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, posiadają minimum roczne doświadczenie w doradztwie dla podmiotów w zakresie zamówień publicznych lub w realizacji zamówień publicznych.
 - e) pracownicy realizujący usługi w zakresie wzmocnienia potencjału kadrowego, finansowego i innowacyjnego podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz

udzielania im wsparcia biznesowego, posiadają minimum roczne doświadczenie w wsparciu biznesowym lub prowadzeniu działalności gospodarczej lub zarządzaniu podmiotem gospodarczym.

6. Miejsce świadczenia usług przez OWES jest czytelnie oznakowane, zapewnia możliwość świadczenia usług z zachowaniem poufności oraz pozwala na przyjmowanie klientów w oddzielnym pomieszczeniu. Miejsce to jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami lub OWES zapewni takim osobom dostępność usług poza siedzibą.
7. W OWES przestrzegane będą przez kadre zarządzającą i kadre świadczącą usługi na rzecz PES następujące zasady etycznego działania:
 - a) pracownicy OWES nie mogą dyskryminować żadnego z klientów OWES,
 - b) pracownicy informują klientów i pracują z nimi z zachowaniem najwyższej staranności oraz uwzględnieniem najlepszej znajomości danego tematu,
 - c) nie zachodzą żadne okoliczności mogące budzić uzasadnione wątpliwości co do bezstronności pracownika OWES wobec klienta ubiegającego się o wsparcie,
 - d) istnieją i są przestrzegane regulacje dotyczące nieprzyjmowania od klientów wynagrodzeń lub innych gratyfikacji za udzieloną pomoc,
 - e) respektowane są prawa autorskie do pomysłów klientów,
 - f) zapewniona jest dyskrecja, bezpieczeństwo oraz poufność przekazywanych informacji,
 - g) działania OWES, a w szczególności zachowania pracowników OWES w stosunku do klientów, w żaden sposób nie mogą wiązać się z manifestowaniem poglądów politycznych, religijnych itp.,
 - h) pracownicy, współpracownicy, wolontariusze, klienci są traktowani równo, bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę lub pochodzenie etniczne, wyznawaną religię lub światopogląd, orientację seksualną i przekonania polityczne.
8. Jeden pracownik nie powinien docelowo pracować jednocześnie z grupą większą niż piętnastu klientów (grup, instytucji).
9. Kompetencje kadry OWES doskonalone będą w sposób systematyczny i celowy. Odbywać się to będzie co najmniej poprzez:
 - a) regularną, okresową ocenę kadry – przeprowadzaną minimum raz w roku,
 - b) tworzenie na podstawie oceny kadry okresowych planów rozwoju zawodowego, zawierających:
 - dane pracownika i nazwę OWES,
 - okres obowiązywania planu,
 - cel działań rozwojowych i sposób ich realizacji,
 - dziedzinę (tematykę) rozwoju zawodowego,
 - dokumentację potwierdzającą podniesienie kwalifikacji.
 - c) udział kadry w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń itd.Działania podnoszące kompetencje są ewidencjonowane. Należy dążyć, aby każdy członek kadry podnosił swoje kompetencje przez szkolenia, warsztaty i doradztwo, w wymiarze co najmniej 30 godzin rocznie.
10. Minimalny planowany wymiar zaangażowania kadry w realizację usług wsparcia PES wynosi co najmniej 40 godzin w miesiącu (w przypadku koordynatora - 80 godzin w miesiącu).
11. Aktualna informacja o dostępności poszczególnych pracowników jest umieszczona na stronie internetowej oraz w siedzibie wraz z danymi kontaktowymi.

2. Standardy w zakresie animacji lokalnej, polegającej na upowszechnianiu idei i zasad ekonomii społecznej, pobudzaniu aktywności społecznej w społecznościach lokalnych oraz inicjowaniu i rozwoju międzysektorowych partnerstw lokalnych

1. Usługi animacji lokalnej w zakresie idei i zasad ekonomii społecznej realizowane są m. in. w następujących formach:
 - a) spotkań animacyjnych - spotkania z przedstawicielami różnych grup społecznych, sektorów lub subregionów, regionów,
 - b) diagnozy środowiska lokalnego - wspólne ustalenie celu diagnozy, wsparcie przy tworzeniu narzędzi badawczych, pozyskiwaniu danych i ich opracowaniu,
 - c) budowania partnerstw rozwojowych - formalne ustalenie zasad i celów współpracy różnych stron, kierunków działań, analiza zasobów i możliwości partnerstwa w celu rozwoju PES i PS,
 - d) dialogu obywatelskiego - w tym konsultacje społeczne obejmujące także sektor biznesu,
 - e) współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie planowania strategicznego na terenie działalności OWES uwzględniającego ekonomię społeczną w rozwoju lokalnym.

Współpraca ta może obejmować przede wszystkim: wsparcie w przygotowywaniu diagnozy potencjału i potrzeb PES/PS z danego terenu, w tym w zakresie realizacji usług społecznych.

2. Do zadań wykonywanych przez pracowników realizujących usługi z zakresu animacji należy przede wszystkim:
 - a) diagnozowanie potencjału lokalnego środowiska, w tym potencjału i potrzeb PES/PS,
 - b) inicjowanie spotkań, działań i kontaktów pomiędzy podmiotami działającymi na danym obszarze,
 - c) inicjowanie i wspieranie powstawania grup osób i instytucji, zamierzających rozpocząć działalność w formie PES, grup inicjatywnych,
 - d) zawiązywanie i rozwój partnerstw, sieci współpracy podmiotów, w tym JST, w celu rozwoju PES i PS,
 - e) wymiana informacji nt. zmieniających się przepisów prawa dotyczących PES,
 - f) ułatwianie kontaktów, doprowadzenie do lepszego poznania się mieszkańców i tworzonych przez nich grup i środowisk,
 - g) animowanie wśród mieszkańców dyskusji dotyczących ekonomii społecznej,
 - h) wyszukiwanie i wspieranie liderów/animatorów lokalnych,
 - i) motywowanie grup i środowisk do podejmowania aktywności ukierunkowanych na rozwój ekonomii społecznej, w tym m.in. w formie spółdzielni uczniowskich, kooperatyw, w tym spożywczych,
 - j) budowanie lokalnych koalicji,
 - k) moderowanie sytuacji edukacyjnych w środowisku,
 - l) stałe motywowanie osób, podmiotów, w tym instytucji publicznych do podjęcia i kontynuowania działania między innymi poprzez wskazywanie możliwych korzyści społeczno-ekonomicznych lub kosztów zaniechania,
 - m) inicjowanie współpracy PES z sektorem biznesu, w tym przy wykorzystaniu CSR,
 - n) włączanie PES w procesy rewitalizacji,
 - o) włączenie PES w proces planowania i realizacji usług społecznych, w tym w formule zdeinstytucjonalizowanej **oraz wiązek usług**. OWES w tym zakresie współpracuje z JST, jak i z PES/PS.

3. W wyniku działalności OWES powstają grupy inicjatywne, które w toku wsparcia wypracowały założenia dotyczące utworzenia PES, które mogą mieć formę:
 - a) przygotowanego lub złożonego wniosku rejestracyjnego PES,
 - b) utworzonego (zarejestrowanego) PES,
 - c) przygotowanego biznesplanu dotyczącego utworzenia PES.

4. W wyniku działalności OWES, środowiska objęte animacją przystąpiły do wspólnej realizacji przedsięwzięcia mającego na celu upowszechnianie idei i zasad ekonomii społecznej.
5. OWES ściśle współpracuje w zakresie wymiany informacji z instytucjami regionalnymi i lokalnymi m.in. Urząd Marszałkowski, Wojewódzki Urząd Pracy, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, JST, Lokalna Grupa Działania, Ośrodek Doradztwa Rolniczego, PUP, PCPR, OPS, CIS, KIS, WTZ, ZAZ, z innymi OWES oraz w zakresie dotyczącym rozwoju ekonomii społecznej z innymi instytucjami i podmiotami spoza regionu.
6. OWES posiada podstawową wiedzę o stanie sektora ekonomii społecznej na terenie funkcjonowania i posiada bazę kontaktów mailowych do podmiotów tworzących na tym terenie sektor PES.
7. OWES wspiera PES, w szczególności PS w przygotowaniu narzędzi promujących ich produkty i usługi oraz współpracuje z ROPS w zakresie działań zwiększających widoczność PES/PS.
8. Działania informacyjne OWES obejmują w szczególności: promowanie oferty OWES, promowanie PES/PS, ich produktów i usług np. w formie organizacji targów, promowanie przykładów dobrze prosperujących PES, partnerstw działających z udziałem PES i partnerów gospodarczych, społecznych lub jednostek samorządu terytorialnego, upowszechnianie wiedzy o: zasadach prowadzenia działalności gospodarczej, zasadach uzyskania statusu PS, możliwych do pozyskania środków na rozwój PS, zawiązywaniu i rozwoju partnerstw, sieci współpracy lokalnych/ponadlokalnych podmiotów.
9. OWES stale współpracuje z Ministerstwem Rodziny i Polityki Społecznej w zakresie świadczenia wysokiej jakości usług wsparcia PES. Współpraca ta polega przede wszystkim na: informowaniu klientów OWES o działaniach na rzecz sektora ekonomii społecznej przekazywanych przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, przekazywaniu do MRiPS informacji w zakresie monitoringu usług OWES oraz sytuacji PES/PS.

3. Standardy w zakresie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz wspierania prowadzonej przez nie działalności, a także finansowania powstawania w nich miejsc pracy

1. W ramach OWES funkcjonują schematy indywidualnego prowadzenia klienta, dostosowane co najmniej do następujących sytuacji:
 - a) tworzenie PES przez osoby fizyczne oraz uzyskanie statusu PS,
 - b) tworzenie PES przez osoby prawne (organizacje lub jednostki samorządu terytorialnego) oraz uzyskanie statusu PS,
 - c) przekształcenie podmiotu w celu uzyskania statusu PS,
 - d) ekonomizacja organizacji,
 - e) tworzenie i wspieranie funkcjonowania podmiotów reintegracyjnych.
2. Do zadań wykonywanych przez pracowników realizujących usługi z zakresu tworzenia podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz wspierania prowadzonej przez nie działalności, a także finansowania powstawania w nich miejsc pracy należy przede wszystkim:
 - a) rozpoznanie potrzeb klienta/potrzeb i oczekiwań wsparcia,
 - b) przygotowanie procesu indywidualnego prowadzenia klientów oraz bieżące przeprowadzanie oceny tego procesu,
 - c) przygotowanie procesu doradczego, który będzie uwzględniał rozwój PES/PS,
 - d) prowadzenie doradztwa i szkoleń w zakresie tworzenia i funkcjonowania PES,
 - e) przygotowanie PES do uzyskania statusu PS,
 - f) opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju dla grup inicjatywnych i PES,
 - g) wspieranie budowania lokalnych partnerstw i porozumień na rzecz rozwoju PES/PS,
 - h) współpraca z JST.

3. OWES stale współpracuje, w trakcie realizacji indywidualnej ścieżki wsparcia, z instytucjami rynku pracy oraz instytucjami pomocy i integracji społecznej (wybranymi zgodnie z potrzebami danego klienta). Współpraca ta polega co najmniej na wymianie informacji z tymi instytucjami na temat wsparcia udzielonego klientowi.
4. OWES prowadzi monitoring realizacji celów społecznych i celów ekonomicznych, na których realizację zostały udzielone środki finansowe.
5. Zapewniony jest wewnętrzny nadzór nad realizacją indywidualnej ścieżki wsparcia oraz wewnętrzne mechanizmy zapewniania jakości pracy. Proces indywidualnej ścieżki wsparcia jest dokumentowany.
6. OWES posiada wypracowane, opisane i stosowane schematy indywidualnego prowadzenia klientów obejmujące:
 - a) identyfikację klienta, jego potrzeb oraz oczekiwanych efektów działania OWES,
 - b) plan postępowania dostosowany do specyficznych potrzeb klientów,
 - c) wdrożenie planu postępowania (szkolenia, doradztwo, wsparcie finansowe itd.),
 - d) monitorowanie wdrożenia planu działania,
 - e) ocenę rezultatów planowanych działań.
7. OWES posiada regulamin udzielania wsparcia finansowego i jest on zgodny z wymogami programu finansującego, w ramach którego udzielane jest wsparcie finansowe oraz opiera się na jednolitych zasadach obowiązujących w danym województwie. Wniosek o dofinansowanie, poza biznesplanem, uwzględnia także plan realizacji celów społecznych.
8. W wyniku działalności OWES zwiększa się liczba PES prowadzących działalność odpłatną z korzyścią społeczną, działalność gospodarczą lub inną działalność o charakterze odpłatnym.
9. OWES przygotowuje informacje o ofercie wsparcia przewidzianej dla istniejących PS. Informacja ta dostępna jest na stronie internetowej OWES oraz cyklicznie, nie rzadziej niż raz na pół roku, przekazywana jest do PS funkcjonujących na obszarze objętym działalnością OWES. Zawiera w szczególności:
 - a) informacje o możliwości bezpośredniego wsparcia udzielanego przez OWES;
 - b) informacje o innych możliwościach uzyskania wsparcia, wykraczających poza wsparcie bezpośrednio świadczone przez OWES (np. instrumenty zwrotne, inne projekty lub programy).
10. Kadra OWES koordynuje proces i świadczy usługi wsparcia przy zachowaniu dbałości o autonomię PES/PS, ograniczając do niezbędnego minimum zastępowanie PES/PS.
11. Zakres tematyczny doradztwa obejmuje minimalnie poniższe zagadnienia:
 - a) zakładanie PES (z uwzględnieniem różnorodnych form prawnych i typów),
 - b) uzyskiwanie statusu PS,
 - c) rejestrowanie działalności PES,
 - d) wewnętrzne finansowanie PES,
 - e) prowadzenie działalności statutowej PES,
 - f) sieciowanie PES,
 - g) **różne formy i modele rozwoju PS, w tym wiązki usług społecznych.**
12. Tematyka oferty szkoleniowej OWES w ramach usługi wsparcia dotyczy minimum poniższych obszarów:
 - a) powołanie PES z uwzględnieniem poszczególnych form prawnych i typów oraz uzyskiwanie statusu PS,
 - b) prowadzenie działalności gospodarczej i statutowej w sferze ekonomii społecznej (z uwzględnieniem poszczególnych form prawnych i typów PES),
 - c) zarządzanie organizacją, planowanie strategiczne,
 - d) tworzenie biznesplanów oraz marketing,
 - e) lokalne strategie, ciała doradczo-konsultacyjne i rady działalności,

- f) usługi społeczne, w tym w formule zdeinstytucjonalizowanej **oraz wiązek usług** – wsparcie rozwoju i standardów jakości realizacji usług.

13. Zakres tematyczny doradztwa z zakresu usług społecznych i ich realizacji obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:

- a) standardy realizacji wybranych usług społecznych,
- b) rozpoczynanie działalności w zakresie świadczenia usług społecznych,
- c) przygotowanie oferty realizacji usług społecznych,
- d) zarządzanie, **wiązki**, monitoring i ewaluacja realizacji usług społecznych.

4. Standardy w zakresie wsparcia działań reintegracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo społeczne, w tym wsparcia w tworzeniu planów reintegracyjnych oraz finansowania tych działań

1. Zapewnione jest świadczenie usług wsparcia o charakterze reintegracyjnym. Mogą one dotyczyć wsparcia indywidualnego, grupowego, w tym mogą obejmować cały zespół. Usługi te:

- a) świadczone są przez specjalistów w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej,
- b) obejmują w szczególności wspieranie PS w przygotowywaniu indywidualnego planu reintegracyjnego dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

2. Do zadań wykonywanych przez pracowników realizujących usługi w zakresie wsparcia działań reintegracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo społeczne, w tym wsparcia w tworzeniu planów reintegracyjnych oraz finansowania tych działań należy przede wszystkim:

- a) diagnozowanie potrzeb i problemów uczestników, w tym wynikających z uzależnień oraz opracowywanie indywidualnych programów reintegracji społecznej,
- b) opracowywanie ścieżki wsparcia uczestników, w szczególności osób tworzących miejsca pracy w przedsiębiorstwach społecznych oraz pracowników przedsiębiorstw społecznych,
- c) współpraca z przedsiębiorstwami społecznymi w zakresie: indywidualnej diagnozy pracowników, opracowania indywidualnych planów działań oraz świadczenia usług z zakresu reintegracji społecznej w formie indywidualnej lub grupowej,
- d) współpraca z podmiotami reintegracyjnymi w celu wypracowania ścieżki wsparcia, w wyniku której uczestnicy podmiotów reintegracyjnych zostaną zatrudnieni w PS,
- e) współpraca i wspieranie liderów w zakresie realizacji indywidualnej ścieżki wsparcia z pracownikami,
- f) prowadzenie konsultacji indywidualnych i zajęć z PES/PS,
- g) współpraca z podmiotami zatrudnienia socjalnego w zakresie świadczenia usługi wsparcia w zakresie reintegracji pracowników PS.

3. PS, które skorzystają z wsparcia na utworzenie stanowiska pracy powinny mieć także dostęp do przewidzianych w indywidualnym planie reintegracji działań reintegracyjnych realizowanych w stosunku do pracownika zagrożonego wykluczeniem społecznym, którego zatrudnienie sfinansowane zostało za pośrednictwem OWES.

4. Wsparcie działań reintegracyjnych może polegać m.in. na:

- a) sfinansowaniu przez OWES usługi wynikającej z indywidualnego planu reintegracji pracownika zatrudnionego przez PS,
- b) opłaceniu przez OWES wsparcia reintegracyjnego wynikającego z indywidualnego planu reintegracji dla pracownika PS, świadczonego przez PZS.

5. Przedsiębiorstwa społeczne w trakcie realizacji planów powinny współpracować – o ile zachodzi taka potrzeba, z innymi instytucjami tj. ośrodki pomocy społecznej, poradnie rodzinne, poradnie leczenia uzależnień, poradnie psychologiczne, powiatowe centra pomocy rodzinie, komornik sądowy itp. Udzielane wsparcie powinno mieć charakter wielopłaszczyznowy.
6. W przypadku osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym ważna jest kontynuacja wsparcia świadczonego np. w PZS. Dlatego też w przypadku tworzenia indywidualnego planu reintegracyjnego dla osoby wywodzącej się z PZS konieczne jest kontynuowanie założonych celów i podtrzymanie już osiągniętych.
7. W trakcie procesu reintegracji społecznej i zawodowej rolą OWES jest wsparcie pracodawcy np. poprzez uświadomienie i uwrażliwienie na problem pracownika. Wsparcie w sytuacji kryzysowych np. nieobecności pracownika, nawrotu choroby, czy też innego kryzysu mającego wpływ na jego funkcjonowanie w miejscu pracy, jak i poza nią. Wsparcie powinno być świadczone np. przez specjalistę w zakresie reintegracji lub psychologa.
8. OWES prowadzi również działania zmierzające do utworzenia nowych podmiotów reintegracyjnych - KIS, CIS, ZAZ lub WTZ.

5. Standardy w zakresie wsparcia podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego

1. Zakres tematyczny wsparcia z zakresu zamówień publicznych obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:
 - a) motywowanie do szukania zamówień i składania ofert, przez przedsiębiorstwa społeczne, w procedurach zamówień publicznych, w tym społecznie odpowiedzialnych zamówieniach publicznych,
 - b) pomoc w opracowaniu i składaniu ofert przez przedsiębiorstwa społeczne.
2. Ponadto w ramach wsparcia z zakresu usług zamówień publicznych OWES powinien wspomagać PES/PS poprzez podejmowanie następujących działań:
 - a) rozpoznawanie potrzeb i potencjału biznesowego PES/PS oraz przeprowadzanie oceny możliwości ubiegania się o zamówienia publiczne,
 - b) wsparcie formalne w postępowaniach prowadzonych w oparciu o ustawę prawo zamówień publicznych,
 - c) wsparcie przy przygotowywaniu opinii, analiz, projektów pism,
 - d) pomoc w monitorowaniu przez PES/PS wyników postępowań,
 - e) współpraca z przedstawicielami JST w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, w tym bieżąca współpraca z przedstawicielami JST w zakresie wsparcia PES/PS, wprowadzania zamówień publicznych i klauzul społecznych w JST,
 - f) organizowanie szkoleń dla przedstawicieli JST z zakresu obowiązujących przepisów prawa zamówień publicznych, z uwzględnieniem społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych,
 - g) współpraca z przedstawicielami JST celem wprowadzenia zapisów i założeń do strategii rozwiązywania problemów społecznych, lokalnych strategii rozwoju, w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych,
 - h) wsparcie PES/PS w procesie budowania powiązań kooperacyjnych, negocjacji z klientami, partnerami, dostawcami, personelem i interesariuszami,
 - i) udział OWES w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp.,

- j) organizowanie szkoleń z zakresu ustawy prawo zamówień publicznych w celu zapoznania uczestników szkoleń (PES/PS) z obowiązującymi przepisami prawa w ww. zakresie,
- k) udzielanie odpowiedzi i wyjaśnień na pytania PES/PS z zakresu zamówień publicznych,
- l) przygotowywanie informacji o zmieniających się regulacjach prawnych z zakresu zamówień publicznych,
- m) opracowanie dobrych praktyk z doradztwa OWES z zakresu zamówień publicznych.

6. Standardy w zakresie wzmocnienia potencjału kadrowego, finansowego i innowacyjnego podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz udzielania im wsparcia biznesowego

1. W wyniku działalności OWES, przedsiębiorstwa społeczne wsparte doradztwem korzystają ze środków publicznych przeznaczonych dla PS oraz z instrumentów zwrotnych.
2. Do zadań wykonywanych przez pracowników realizujących usługi z zakresu wzmocnienia potencjału kadrowego, finansowego i innowacyjnego podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz udzielania im wsparcia biznesowego należy przede wszystkim:
 - a) rozpoznanie potrzeb i problemów biznesowych klienta oraz przygotowanie procesu doradztwa biznesowego i bieżące prowadzenie oceny tego procesu,
 - b) pomoc w opracowaniu biznesplanu lub/i studium wykonalności dla inwestycji PS oraz wsparcie w uzyskaniu finansowania z wykorzystaniem finansowania zwrotnego,
 - c) wsparcie PS w procesie pozyskiwania instrumentów finansowych
 - d) opracowanie planu naprawczego dla PS,
 - e) doradzanie w procesie planowania strategicznego, tworzenie planu rozwoju lub/i koncepcji zwiększenia wolumenu sprzedaży przez PES/PS,
 - f) wsparcie PES/PS w procesie budowania powiązań kooperacyjnych, negocjacji z klientami, partnerami, dostawcami, personelem lub/i interesariuszami,
 - g) praca z liderami PES/PS w oparciu o doradztwo, coaching i mentoring,
 - h) pomoc w rozpoznawaniu zapotrzebowania rynku na produkty i usługi, **w tym wiązki usług społecznych**, które mogłyby być świadczone przez PES/PS.
3. OWES przygotowuje dla PES/PS kompleksową usługę wsparcia. W pierwszej kolejności usługi takie są świadczone dla PES/PS znajdujących się w sytuacji kryzysowej (ryzyko likwidacji miejsc pracy) lub planujących rozwój (m. in. zwiększenie liczby miejsc pracy, wprowadzenie nowego produktu, zmiana branży, poszerzenie rynku zbytu, rozpoczęcie lub rozwinięcie oferty realizacji usług społecznych, **w tym formie wiązek usług**). Kompleksowa usługa wsparcia polega w szczególności na:
 - a) diagnozie potrzeb klienta oraz oczekiwanych efektów działania,
 - b) pomocy w przygotowaniu planu działania dostosowanego do specyficznych potrzeb klientów,
 - c) wdrożeniu planu działania (szkolenia, doradztwo, wsparcie finansowe itd.), polegającego na organizowaniu i koordynowaniu wsparcia,
 - d) monitorowaniu wdrożenia planu działania,
 - e) ocenie rezultatów planowanych działań,
 - f) opracowywaniu ścieżek wsparcia rozwojowego oraz ścieżek reagowania na sytuacje kryzysowe, w tym w zakresie restrukturyzacji,
 - g) identyfikacji potrzeb na wniosek PS,
 - h) wsparciu w poszukiwaniu i wdrażaniu innowacji.

4. Wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych musi zawierać informację o dostępnych instrumentach finansowych, w tym instrumentach zwrotnych, oraz pomoc w ubieganiu się o nie. W ramach wsparcia klientów w ubieganiu się o zwrotne instrumenty finansowe OWES zobowiązany jest do:
 - a) analizy sytuacji i potrzeb finansowych PS oraz możliwości ich zaspokojenia przy wykorzystaniu instrumentów zwrotnych,
 - b) zapewnienia wsparcia doradczego w zakresie ubiegania się o instrumenty zwrotne,
 - c) zapewnienia wsparcia doradczego w okresie spłacania zobowiązania finansowego.
5. Każde PS, powstałe dzięki wsparciu OWES, ma przypisanego opiekuna odpowiedzialnego za ocenę jego sytuacji oraz wspieranie go w zakresie budowania planu rozwoju, organizowania wsparcia lub działań w sytuacjach kryzysowych.
6. OWES prowadzi co najmniej kwartalny monitoring płynności finansowej podmiotu, któremu udzielono wsparcia finansowego, w okresie co najmniej obowiązywania umów o udzielenie wsparcia finansowego.
7. Wspierane są formy współpracy pomiędzy PES i PS, w tym:
 - a) inicjowanie spotkań i działań PES zainteresowanych określonym tematem (spotkania branżowe),
 - b) wspieranie rozwoju franczyzy społecznej, bazującej na powiązaniach kooperacyjnych z udziałem PS **oraz wiązek usług społecznych**,
 - c) wspieranie istniejących sieci lub klastrów PES/PS,
 - d) wspieranie tworzenia sieci lub klastrów PES/PS,
 - e) lobbowanie na rzecz otwarcia działających klastrów gospodarczych na przedsiębiorstwa społeczne oraz wspieranie rozwoju nowych klastrów z ich udziałem,
 - f) wspieranie procesu tworzenia konsorcjów spółdzielczych.
8. OWES posiada podstawową wiedzę o stanie ekonomicznym i społecznym wszystkich PES (niezależnie od posiadania statusu PS) na terenie swojego działania/funkcjonowania.
9. OWES monitoruje kondycję ekonomiczną i społeczną PS, które powstały w wyniku funkcjonowania OWES.
10. W wyniku działalności OWES obroty przedsiębiorstw społecznych objętych wsparciem wzrosły średnio o 5% w skali roku.
11. OWES prowadzi współpracę z instytucjami regionalnymi i lokalnymi na obszarze swojego działania bądź instytucjami ogólnopolskimi w celu wsparcia działania PS (m. in. w zakresie pozyskania lokalu, uzyskania interpretacji prawnych, mediacji pomiędzy PS a instytucjami).
12. OWES zapewnia wewnętrzny nadzór nad realizacją wsparcia PS oraz wewnętrzne mechanizmy zapewniania jakości pracy i realizacji usług wsparcia dla istniejących PS. OWES opracowuje i stosuje ścieżki wsparcia rozwojowego oraz reagowania na sytuacje kryzysowe w PS, dostosowane do ich specyfiki.
13. OWES współpracując z PFR i PARP dokonuje analizy dostępnych instrumentów wsparcia (zwrotnych i bezzwrotnych) dla MŚP, finansowanych ze środków publicznych (w tym unijnych) i rynkowej oferty w zakresie instrumentów finansowych, które byłyby dostępne dla PES/PS. Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES/PS o dostępnych instrumentach wsparcia i pomoc w ubieganiu się o nie.
14. OWES wspiera podmioty ekonomii społecznej w ubieganiu się o przyznanie ogólnopolskich i regionalnych znaków jakości (także wykraczających poza sferę ekonomii społecznej, dotyczących usługi lub produktu). Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES/PS o możliwości ubiegania się o znak jakości, pomoc w wyborze właściwej kategorii oraz wypełnieniu wniosku.
15. OWES organizuje szkolenia zawodowe i branżowe, zgodnie z profilem działalności i potrzebami odbiorców swoich usług. W przypadku zapotrzebowania PES/PS na szkolenia specjalistyczne, zapewnia także dostęp do nich w ramach usług zewnętrznych.

16. Zakres tematyczny doradztwa biznesowego obejmuje minimalnie następujące działania na rzecz budowania konkurencyjności produktów i usług przedsiębiorczości społecznej:
- a) doradztwo branżowe, związane z przedmiotem prowadzonej przez PES działalności gospodarczej lub statutowej odpłatnej (dopasowane dla konkretnego klienta – obejmuje również doradztwo zawodowe),
 - b) poszukiwanie partnerów, identyfikacja nisz rynkowych, przygotowanie danych i ofert,
 - c) przygotowywanie i praca nad biznesplanem.
17. Zakres tematyczny doradztwa specjalistycznego obejmuje minimalnie następujące zagadnienia:
- a) prowadzenie działalności gospodarczej w ramach PS,
 - b) prawne aspekty działania w sferze ekonomii społecznej,
 - c) podatki bezpośrednie i pośrednie w działaniach PES,
 - d) obowiązki pracodawcy względem pracowników,
 - e) lustracja spółdzielni socjalnych,
 - f) rachunkowość i zobowiązania finansowe związane z prowadzoną działalnością,
 - g) księgowość, płace i pochodne, ubezpieczenia społeczne,
 - h) zarządzanie organizacją i pracownikami,
 - i) zarządzanie konfliktem i rozwiązywanie konfliktów,
 - j) pozyskiwanie źródeł finansowania działalności wraz ze wsparciem w przygotowaniu wniosków,
 - k) pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych dostępnych dla PES np. w ramach Funduszu Pracy lub PFRON,
 - l) pozyskiwanie zwrotnych instrumentów finansowych,
 - m) planowanie finansowe,
 - n) pozyskiwanie środków finansowych na szkolenia pracowników PES/PS w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego,
 - o) planowanie marketingowe i wdrażanie działań promocyjnych,
 - p) kształtowanie elastyczności ofertowej, polityka kształtowania cen i optymalizacji kosztów,
 - q) opracowanie/modyfikacja strategii marketingowej PES i badanie rynku,
 - r) wypracowanie i wdrażanie standardów obsługi klienta przez PES,
 - s) nawiązanie i rozwój współpracy ze specjalistami w zakresie projektowania produktów i usług, **w tym wiązek usług społecznych.**

| Business Model Canvas | | Sporządzone dla: | Sporządzone przez: | Data: |
|--|--|---|---|--|
| | | Wersja: | | |
| Przedsięwzięcie: | | | | |
| 8. Kluczowi partnerzy Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy? Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów? Jakie działania wykonują partnerzy? | 7. Główne działania/procesy Jakich działań wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów? | 2. Unikalna propozycja wartości Jaką wartość dajemy klientowi? W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi? Jakie potrzeby klienta spełniamy? Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów? | 4. Sposób obsługi klientów Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów? Ile nas to będzie kosztowało? | 1. Docelowe grupy klientów Dla kogo tworzymy naszą wartość? Kto będzie naszym klientem? |
| | 6. Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu Jakich zasobów wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów? | | 3. Kanały dotarcia do klientów (kanały sprzedaży) Poprzez jakie kanały będziemy docierali do klientów? Które kanały są efektywne kosztowo? | |
| 9. Struktura kosztów Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania? Które zasoby są najdroższe? Które działania są najdroższe? | | 5. Źródła przychodów Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić? Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić? Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem? | | |

Instrukcja wypełniania pliku budżetowego

DANE

Wypełniaj danymi wyłącznie pola zaznaczone na szaro. Wstaw prognozowany na dany miesiąc wolumen sprzedaży dla danego usługi oraz jego jednostkową cenę. Jeżeli ceny nie zmieniają się w ciągu roku, to wstaw dane tylko do pozycji "Cena średnioroczna". Jeżeli ceny zmieniają się w ciągu roku, wtedy wstaw te ceny bezpośrednio do komórek w danych miesiącach. W kolejnej tabeli podaj prognozowane koszty w odpowiadającym ci zestawieniu.

Pod danymi liczbowymi wstaw informacje mówiące o założeniach, jeżeli takowe były przyjęte dla prognozowanych wolumenów sprzedaży, cen oraz kosztów.

ZALECENIE

Przed zaptanowaniem pierwszego budżetu zalecane jest sprawozdanie funkcjonowania tego modelu na przykładzie danych rzeczywistych za poprzedni rok obrotowy. Warto więc wprowadzić dane pokazujące wyniki działalności uzyskane w roku ubiegłym. W przypadku kiedy szablon modelu nie uwzględnia w pełni specyfiki działalności danej organizacji, możliwe są celowe zmiany (uzupełnienia) tego modelu dokonywane przez jego użytkowników bezpośrednio w arkuszach danego pliku.

| WOLUMEN SPRZEDAŻY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 X | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| CENY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 X | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty (podaj nazwę - np. materiały) | | |
| 2. Koszty (podaj nazwę - np. woda, ścieki) | | |
| 3. Koszty (podaj nazwę - np. energia CO) | | |
| 4. Koszty (podaj nazwę - np. energia elektr.) | | |
| 5. Koszty (podaj nazwę - np. wynagrodzenia) | | |
| Łącznie koszty | - zł | - zł |

| | | |
|---|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |

Założenia:

.....

Uwagi:

.....

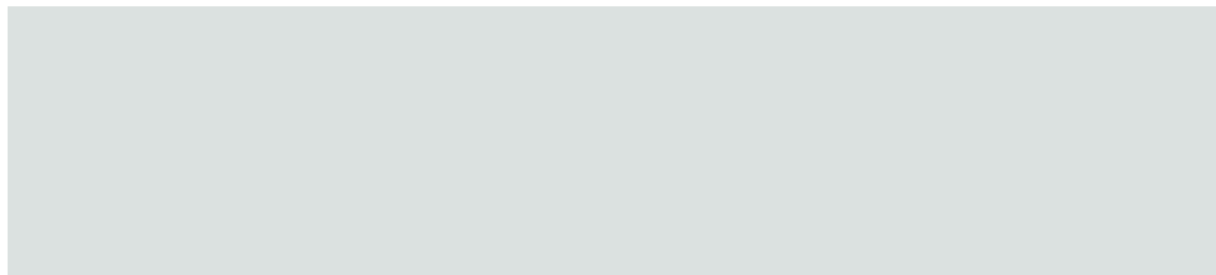
| BIZNES 1 | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |



| WOLUMEN SPRZEDAŻY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| CENY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty (podaj nazwę - np. materiały) | | |
| 2. Koszty (podaj nazwę - np. woda, ścieki) | | |
| 3. Koszty (podaj nazwę - np. energia CO) | | |
| 4. Koszty (podaj nazwę - np. energia elektr.) | | |
| 5. Koszty (podaj nazwę - np. wynagrodzenia) | | |
| Łącznie koszty | - zł | - zł |

| | | |
|---|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |

Założenia:

.....

Uwagi:

.....

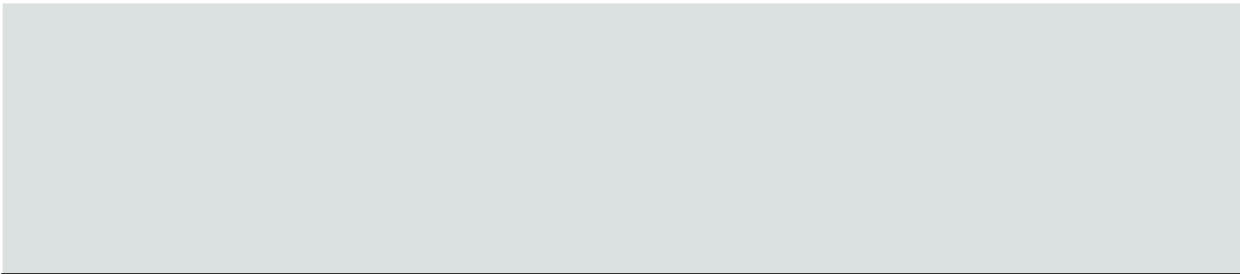
| BIZNES 2 | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |



| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wolumen roczny |
|--------|--------|--------|--------|----------------|
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Cena średnioroczna |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

| WOLUMEN SPRZEDAŻY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| CENY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty (podaj nazwę - np. materiały) | | |
| 2. Koszty (podaj nazwę - np. woda, ścieki) | | |
| 3. Koszty (podaj nazwę - np. energia CO) | | |
| 4. Koszty (podaj nazwę - np. energia elektr.) | | |
| 5. Koszty (podaj nazwę - np. wynagrodzenia) | | |
| Łącznie koszty | - zł | - zł |

| | | |
|---|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |

Założenia:

.....

Uwagi:

.....

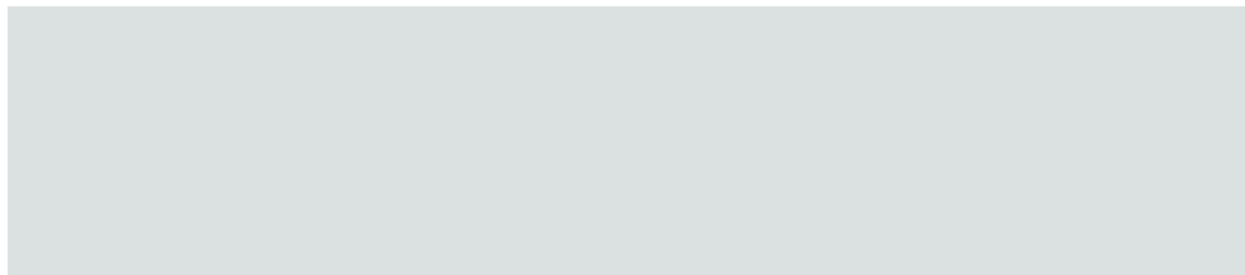
| BIZNES 3 | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |



| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wolumen roczny |
|--------|--------|--------|--------|----------------|
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Cena średnioroczna |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | 35,00 zł |
| | | | | 70,00 zł |
| | | | | 40,00 zł |
| | | | | 16,00 zł |
| | | | | 12,00 zł |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

| WOLUMEN SPRZEDAŻY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| CENY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty (podaj nazwę - np. materiały) | | |
| 2. Koszty (podaj nazwę - np. woda, ścieki) | | |
| 3. Koszty (podaj nazwę - np. energia CO) | | |
| 4. Koszty (podaj nazwę - np. energia elektr.) | | |
| 5. Koszty (podaj nazwę - np. wynagrodzenia) | | |
| Łącznie koszty | - zł | - zł |

| | | |
|---|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |

Założenia:

.....

Uwagi:

.....

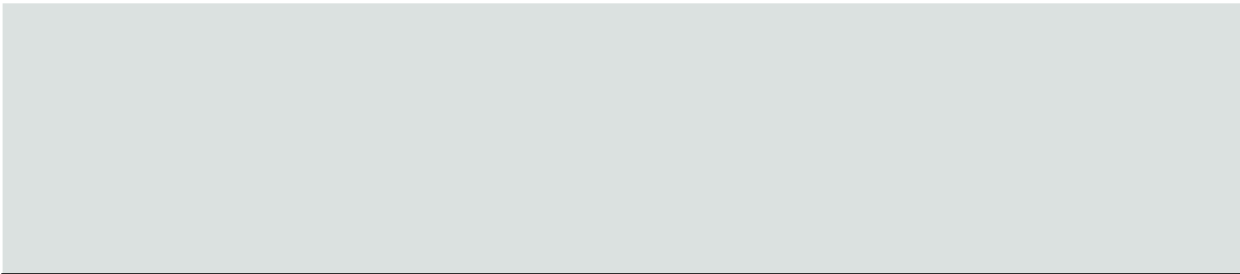
| BIZNES 4 | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |



| WOLUMEN SPRZEDAŻY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| CENY | sty.22 | lut.22 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | |
| 4. Produkt 4 (podaj nazwę) | | |
| 5. Produkt 5 (podaj nazwę) | | |

| PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty (podaj nazwę - np. materiały) | | |
| 2. Koszty (podaj nazwę - np. woda, ścieki) | | |
| 3. Koszty (podaj nazwę - np. energia CO) | | |
| 4. Koszty (podaj nazwę - np. energia elektr.) | | |
| 5. Koszty (podaj nazwę - np. wynagrodzenia) | | |
| Łącznie koszty | - zł | - zł |

| | | |
|---|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |

Założenia:

.....

Uwagi:

.....

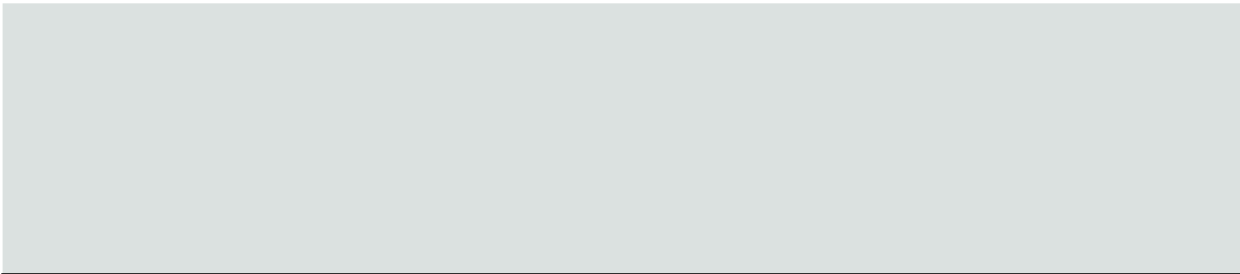
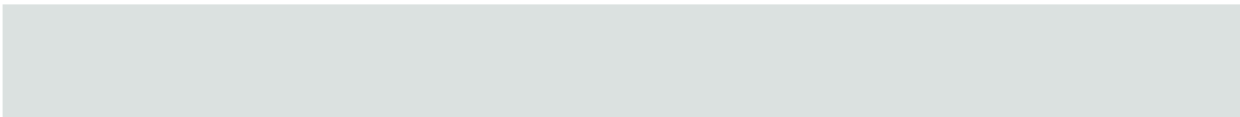
| BIZNES 5 | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |



| PROJEKTY - PRZYCHODY | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Przychody z projektu <i>(podaj nazwę projektu 1)</i> | | |
| 2. Przychody z projektu <i>(podaj nazwę projektu 2)</i> | | |
| 3. Przychody z projektu <i>(podaj nazwę projektu 3)</i> | | |
| 4. Przychody z projektu <i>(podaj nazwę projektu 4)</i> | | |
| 5. Przychody z projektu <i>(podaj nazwę projektu 5)</i> | | |
| Ogółem przychody z projektów | - zł | - zł |

| PROJEKTY - KOSZTY | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| 1. Koszty projektu <i>(podaj nazwę projektu 1)</i> | | |
| 2. Koszty projektu <i>(podaj nazwę projektu 2)</i> | | |
| 3. Koszty projektu <i>(podaj nazwę projektu 3)</i> | | |
| 4. Koszty projektu <i>(podaj nazwę projektu 4)</i> | | |
| 5. Koszty projektu <i>(podaj nazwę projektu 5)</i> | | |
| Ogółem koszty projektów | - zł | - zł |

| | | |
|-----------------------------|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA PROJEKTACH | - zł | - zł |
|-----------------------------|------|------|

| | | |
|-------------------|------|------|
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |
|-------------------|------|------|

Założenia:

.....

Uwagi:

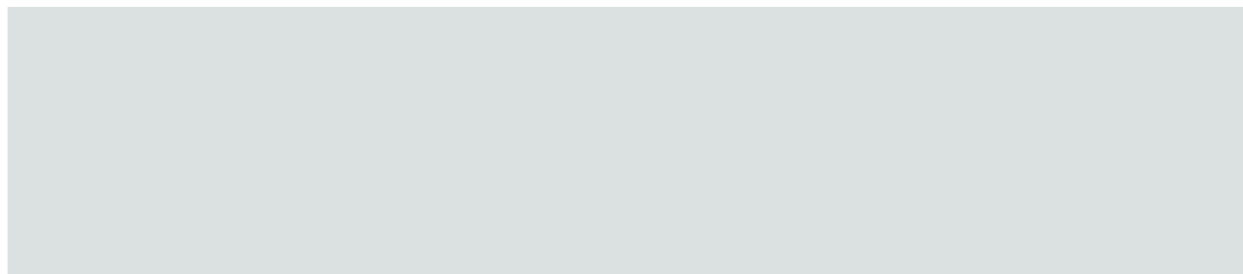
.....

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 | sie.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|------|

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|------|



| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| | | | | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|

| | | | |
|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA - PRZYCHODY (np. darowizny, pożyczki, wpłaty, inne) | sty.22 | lut.22 |
|--|--------|--------|
| 1. Przychody pozostałe z <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 2. Przychody pozostałe z <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 3. Przychody pozostałe z <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 4. Przychody pozostałe z <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 5. Przychody pozostałe z <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| Ogółem przychody z pozostałej działalności | - zł | - zł |

| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA - KOSZTY (np. spłaty, inne obciążenia) | sty.22 | lut.22 |
|---|--------|--------|
| 1. Koszty pozostałe <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 2. Koszty pozostałe <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 3. Koszty pozostałe <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 4. Koszty pozostałe <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| 5. Koszty pozostałe <i>(wstaw nazwę)</i> | | |
| Ogółem koszty pozostałej działalności | - zł | - zł |

| | | |
|--|------|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA POZOSTAŁEJ DZIAŁALNOŚCI | - zł | - zł |
|--|------|------|

| | | |
|-------------------|------|------|
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł |
|-------------------|------|------|

Założenia:

.....

Uwagi:

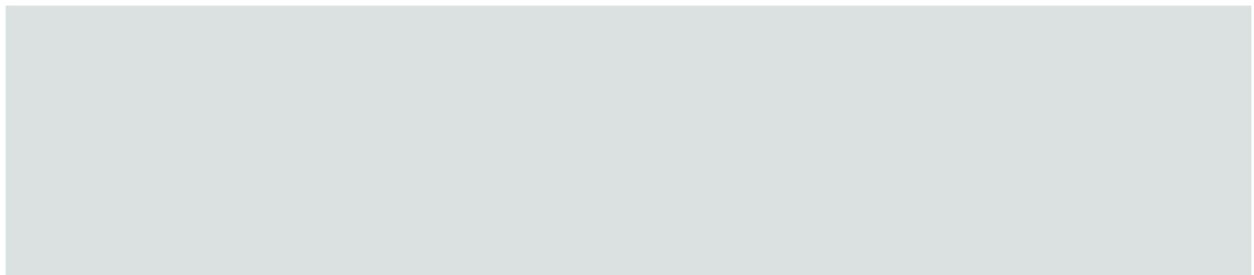
.....

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| mar.22 | kwi.22 | maj.22 | cze.22 | lip.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|

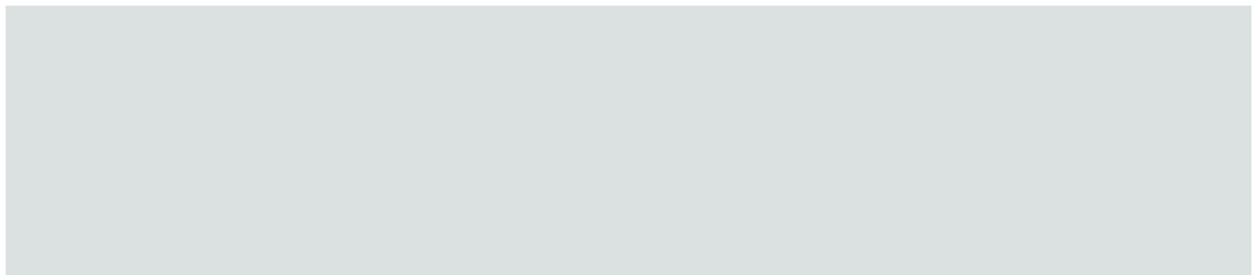


| sie.22 | wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| sie.22 | wrz.22 | paź.22 | lis.22 | gru.22 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|



| DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA (wg rodzajów prowadzonej działalności) | Przychody (PLN) |
|---|--------------------|
| 1. BIZNES 1 | - zł |
| 2. BIZNES 2 | - zł |
| 3. BIZNES 3 | - zł |
| 4. BIZNES 4 | - zł |
| 5. BIZNES 5 | - zł |
| Ogółem z działalności gospodarczej | - zł |

| PROJEKTY | Przychody (PLN) |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Projekt 1 | - zł |
| 2. Projekt 2 | - zł |
| 3. Projekt 3 | - zł |
| 4. Projekt 4 | - zł |
| 5. Projekt 5 | - zł |
| 6. Projekt 6 | - zł |
| 7. Projekt 7 | - zł |
| 8. Projekt 8 | - zł |
| 9. Projekt 9 | - zł |
| 10. Projekt 10 | - zł |
| Ogółem z działalności projektowej | - zł |

| | |
|---|------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I PROJEKTOWEJ | - zł |
|---|------|

| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA | Przychody (PLN) |
|----------------------------------|--------------------|
| 1. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 2. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 3. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 4. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 5. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 6. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 7. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 8. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 9. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 10. Przychody i koszty pozostałe | - zł |
| 11. Przychody i koszty pozostałe | |
| 12. Przychody i koszty pozostałe | |
| 13. Przychody i koszty pozostałe | |
| 14. Przychody i koszty pozostałe | |
| 15. Przychody i koszty pozostałe | |
| 16. Przychody i koszty pozostałe | |
| 17. Przychody i koszty pozostałe | |
| 18. Przychody i koszty pozostałe | |
| 19. Przychody i koszty pozostałe | |
| 20. Przychody i koszty pozostałe | |

| | |
|----------------------------------|------|
| 21. Przychody i koszty pozostałe | |
| 22. Przychody i koszty pozostałe | |
| 23. Przychody i koszty pozostałe | |
| 24. Przychody i koszty pozostałe | |
| 25. Przychody i koszty pozostałe | |
| 26. Przychody i koszty pozostałe | |
| 27. Przychody i koszty pozostałe | |
| 28. Przychody i koszty pozostałe | |
| 29. Przychody i koszty pozostałe | |
| 30. Przychody i koszty pozostałe | |
| Ogółem z działalności pozostałej | - zł |

| | |
|--|-------------|
| WYNIK ŁĄCZNIE NA CAŁEJ DZIAŁALNOŚCI | - zł |
|--|-------------|

Komentarz do sytuacji w roku:

.....

Podsumowanie:

.....

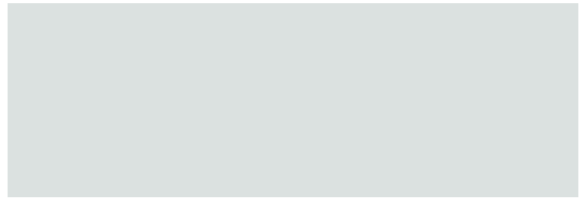
Przewidywania na rok następnny:

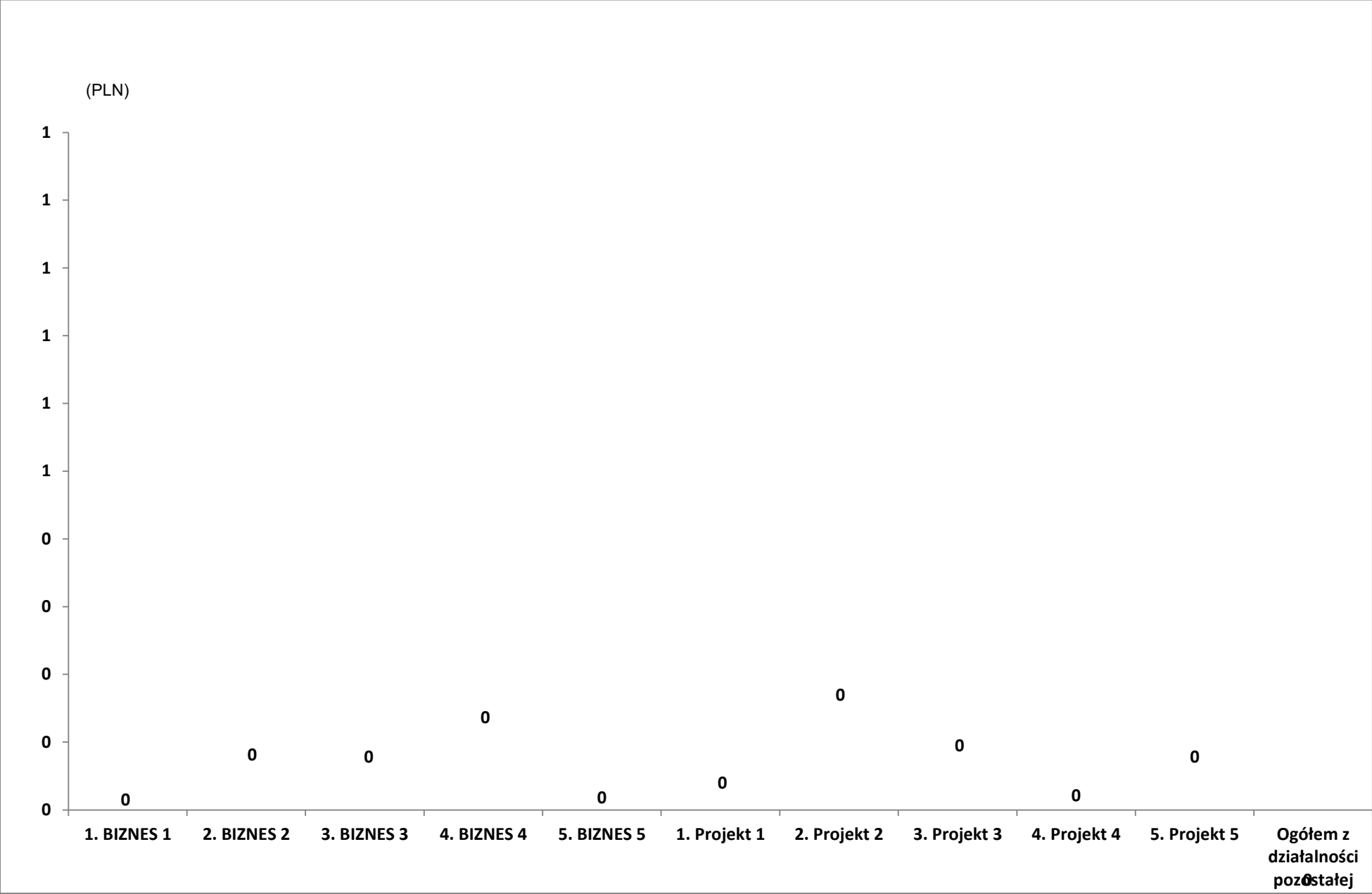
.....

| | |
|----------------------------------|---|
| 1. BIZNES 1 | 0 |
| 2. BIZNES 2 | 0 |
| 3. BIZNES 3 | 0 |
| 4. BIZNES 4 | 0 |
| 5. BIZNES 5 | 0 |
| 1. Projekt 1 | 0 |
| 2. Projekt 2 | 0 |
| 3. Projekt 3 | 0 |
| 4. Projekt 4 | 0 |
| 5. Projekt 5 | 0 |
| Ogółem z działalności pozostałej | 0 |

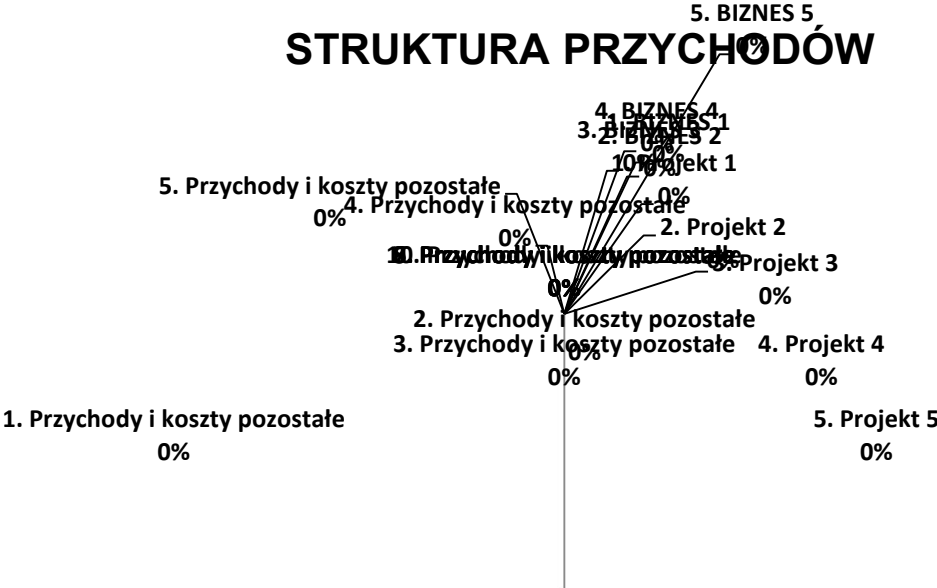
| | |
|------|------|
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| | - zł |
| - zł | - zł |

| | |
|------|------|
| - zł | - zł |
|------|------|

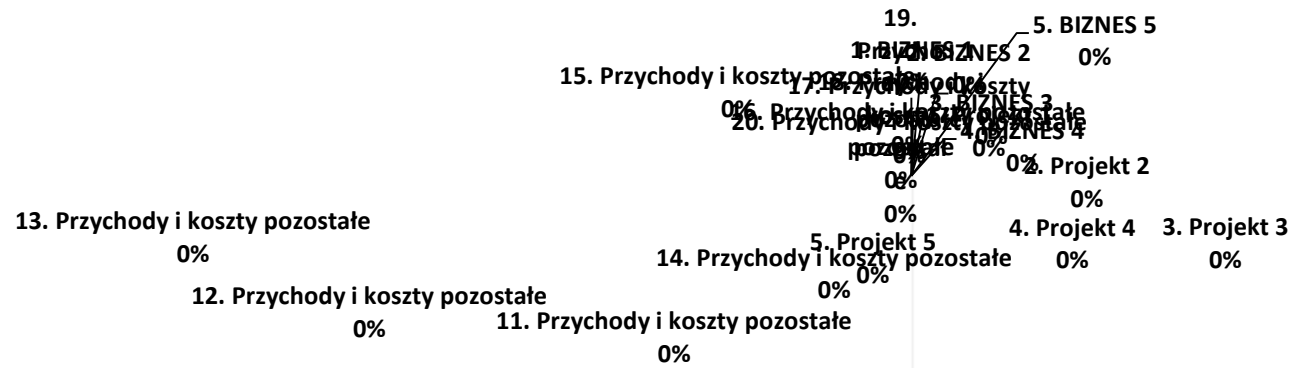




STRUKTURA PRZYCHODÓW



STRUKTURA KOSZTÓW



| Lp. | Pozycja (rachunku wyników lub bilansu) | Wartość (PLN) | Nazwa wskaźnika | Wynik |
|-----|---|------------------|--------------------|-----------|
| 1. | Zysk netto | | ROS | #DZIEL/0! |
| | Przychody ogółem | | | |
| 2. | Aktywa bieżące | | CR | #DZIEL/0! |
| | Pasywa bieżące | | | |
| 3. | Aktywa bieżące | - zł | QR | #DZIEL/0! |
| | Pasywa bieżące | - zł | | |
| | Zapasy | | | |
| 4. | Należności z tytułu dostaw i usług | | WRND | #DZIEL/0! |
| | Sprzedaż netto | - zł | | |
| 5. | Zapasy | - zł | WRZD | #DZIEL/0! |
| | Sprzedaż netto | - zł | | |
| 6. | Przychody ogółem | - zł | WPA | #DZIEL/0! |
| | Aktywa ogółem | | | |
| 7. | Zobowiązania ogółem | | WZA | #DZIEL/0! |
| | Aktywa ogółem | - zł | | |
| 8. | Kapitał własny | | WPMPK | #DZIEL/0! |
| | Zobowiązania długoterminowe | - zł | | |
| | Majątek trwały | | | |

1. WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI SPRZEDAŻY / Return on Sales- ROS /

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zysk netto/strata netto}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 100\%$$

Wskaźnik rentowności zysku netto (ROS) mierzy rentowność produktów, w stosunku do przychodów, co jest wyrażone w sprzedaży bytów.

2. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ (Current Ratio - CR)

$$\text{CR} = \frac{\text{Aktywa bieżące}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

Wskaźnik płynności bieżącej (CR) mierzy zdolność przedsiębiorstwa do pokrycia zobowiązań bieżących, tym wyższy, tym lepsza płynność handlowych przedsiębiorstwa, powyżej 2 to jest dobra.

3. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ (Quick Ratio - QR)

$$\text{QR} = \frac{\text{Aktywa bieżące - zapasy}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

Wskaźnik płynności szybkiej (QR) mierzy zdolność przedsiębiorstwa do pokrycia zobowiązań bieżących, tym wyższy, tym lepsza płynność handlowych przedsiębiorstwa, powyżej 1 to jest dobra.

4. WSKAŹNIK ROTACJI NALEŻNOŚCI W DNIACH (WRND)

$$\text{WRND} = \frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 360$$

Wskaźnik rotacji należności kredytuje swoje należności je przedsiębiorstwo. Problemy ze płynnością.

5. WSKAŹNIK ROTACJI ZAPASÓW W DNIACH (WRZD)

$$\text{WRZD} = \frac{\text{Zapasy}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 360$$

Wskaźnik rotacji zapasów odnawia swoje zapasy, natężenie na jaki występuje pokazuje poziom znacząco różny.

6. WSKAŹNIK PRODUKTYWNOŚCI AKTYWÓW (WPA)

$$\text{WPA} = \frac{\text{Sprzedaż netto}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik produktywności jest w stanie wyższej efektywności różni się wśród niskie wartości.

7. WSKAŹNIK ZADŁUŻENIA AKTYWÓW (WZA)

$$\text{WZA} = \frac{\text{Zobowiązania ogółem}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik zadłużenia finansowane przyjmuje się 0,7. Wyższy swoich zobow.

8. WSKAŹNIK POKRYCIA MAJĄTKU TRWAŁEGO KAPITAŁEM STAŁYM (WPMK)

$$\text{WPMK} = \frac{\text{Kapitał własny + Zobowiązania długoterminowe}}{\text{Majątek trwały}}$$

Rotacji należności w dniach (WRND) pokazuje w jakim stopniu firma odbiorców. Niski poziom wskaźnika oznacza, że poziom jest wysoki co przekłada się na znaczne zamrożenie kapitału w firmie. Wysoki poziom wskaźnika oznaczać może, że firma ma niską płynnością swoich zobowiązań, co znacząco może obniżyć jej

Rotacji zapasów w dniach (WRZD) informuje ile razy w ciągu roku firma odnawia swoje zapasy. Niska wartość wskaźnika wskazuje na nadmierny poziom zapasów, natomiast wysoka wartość wskaźnika wskazuje na coraz krótszy okres obrotu zapasów. Wskaźnik rotacji zapasów wyrażany w dniach odzwierciedla, ile dni firma odnawia swoje zapasy. Wartość tego wskaźnika różni się wśród branż.

Wydajności aktywów (WPA) pokazuje jaką wartość sprzedaży firma wytworzyć przy pomocy jednostki aktywów. Im wyższa wartość tym wyższa wydajność wykorzystywanego majątku firmy. Wskaźnik ten znacząco różni się od branż. W branżach o wysokiej kapitałochłonności będzie osiągał niskie wartości, natomiast w branżach o niskiej kapitałochłonności wysokie.

Współfinansowania aktywów (WZA) pokazuje w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest finansowane przez kapitał obcy, a w jakim przez kapitał własny. Ogólnie rzecz biorąc, że wartość tego wskaźnika powinna oscylować w przedziałach 0,5-1,0. Wartość powyżej 1,0 może być świadectwem utraty zdolności do regulowania zobowiązań.

Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym (WPMK) sprawdza czy aktywa trwałe w firmie pokryte są kapitałem, który w przedsiębiorstwie znajdować się będzie dłużej niż rok. Jeżeli jego wartość jest większa od 1 oznacza to, że zachowana jest tzw. "złota reguła", która świadczy o stabilności finansowej oraz o wysokiej długoterminowej płynności. Im wyższa wartość wskaźnika tym lepsza sytuacja w przedsiębiorstwie.

| Ocena | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| b.dobra | dobra | przeciętna | słaba | zła |
| Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika |
| > 2 S | 1 S - 2 S | 0,5 S - 1 S | 0 - 0,5 S | < 0 |
| Ocena rentowności ustalana na podstawie danych branżowych | | | | |

| | | | | |
|-------|-----------|-----------|-----------|-------|
| > 1,5 | 1,2 - 1,5 | 1,0 - 1,2 | 0,8 - 1,0 | < 0,8 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-------|

| | | | | |
|-------|-----------|---------|-----------|-------|
| > 1,2 | 1,0 - 1,2 | 0,7-1,0 | 0,5 - 0,7 | < 0,5 |
|-------|-----------|---------|-----------|-------|

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|------|
| < 20 | 20-30 | 30-60 | 60-90 | > 90 |
|------|-------|-------|-------|------|

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|------|
| < 30 | 30-40 | 40-60 | 60-90 | > 90 |
|------|-------|-------|-------|------|

| | | | | |
|-----|-------|---------|-------|-------|
| > 3 | 1,5-3 | 1 - 1,5 | 0,8-1 | < 0,8 |
|-----|-------|---------|-------|-------|

| | | | | |
|-------|---------|---------|---------|-------|
| < 0,3 | 0,3-0,5 | 0,5-0,7 | 0,7-0,8 | > 0,8 |
|-------|---------|---------|---------|-------|

| | | | | |
|-----|-------|---------|---------|-------|
| > 2 | 1,5-2 | 1,1-1,5 | 1,0-1,1 | < 1,0 |
|-----|-------|---------|---------|-------|

| PRZYCHODY | sty. 11 | lut. 11 | mar. 11 |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| 1. BIZNES 1 | - zł | - zł | - zł |
| 2. BIZNES 2 | - zł | - zł | - zł |
| 3. BIZNES 3 | - zł | - zł | - zł |
| 4. BIZNES 4 | - zł | - zł | - zł |
| 5. BIZNES 5 | - zł | - zł | - zł |
| PROJEKTY | - zł | - zł | - zł |
| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA | - zł | - zł | - zł |
| Ogółem przychody | - zł | - zł | - zł |

| KOSZTY | sty. 11 | lut. 11 | mar. 11 |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| 1. BIZNES 1 | - zł | - zł | - zł |
| 2. BIZNES 2 | - zł | - zł | - zł |
| 3. BIZNES 3 | - zł | - zł | - zł |
| 4. BIZNES 4 | - zł | - zł | - zł |
| 5. BIZNES 5 | - zł | - zł | - zł |
| PROJEKTY | - zł | - zł | - zł |
| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA | - zł | - zł | - zł |
| Ogółem koszty | - zł | - zł | - zł |

| DOCHÓD / STRATA | sty. 11 | lut. 11 | mar. 11 |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| 1. BIZNES 1 | - zł | - zł | - zł |
| 2. BIZNES 2 | - zł | - zł | - zł |
| 3. BIZNES 3 | - zł | - zł | - zł |
| 4. BIZNES 4 | - zł | - zł | - zł |
| 5. BIZNES 5 | - zł | - zł | - zł |
| PROJEKTY | - zł | - zł | - zł |
| DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA | - zł | - zł | - zł |
| Ogółem dochód | - zł | - zł | - zł |

| | | | |
|-------------------|------|------|------|
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł | - zł |
|-------------------|------|------|------|

| | sty.11 | lut.11 | mar.11 |
|---------------|--------|--------|--------|
| Przychody | 0 | 0 | 0 |
| Koszty | 0 | 0 | 0 |
| Dochód/Strata | 0 | 0 | 0 |

| kwi.11 | maj.11 | cze.11 | lip.11 | sie.11 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| kwi.11 | maj.11 | cze.11 | lip.11 | sie.11 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| kwi.11 | maj.11 | cze.11 | lip.11 | sie.11 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | | |
|------|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|------|

| kwi.11 | maj.11 | cze.11 | lip.11 | sie.11 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

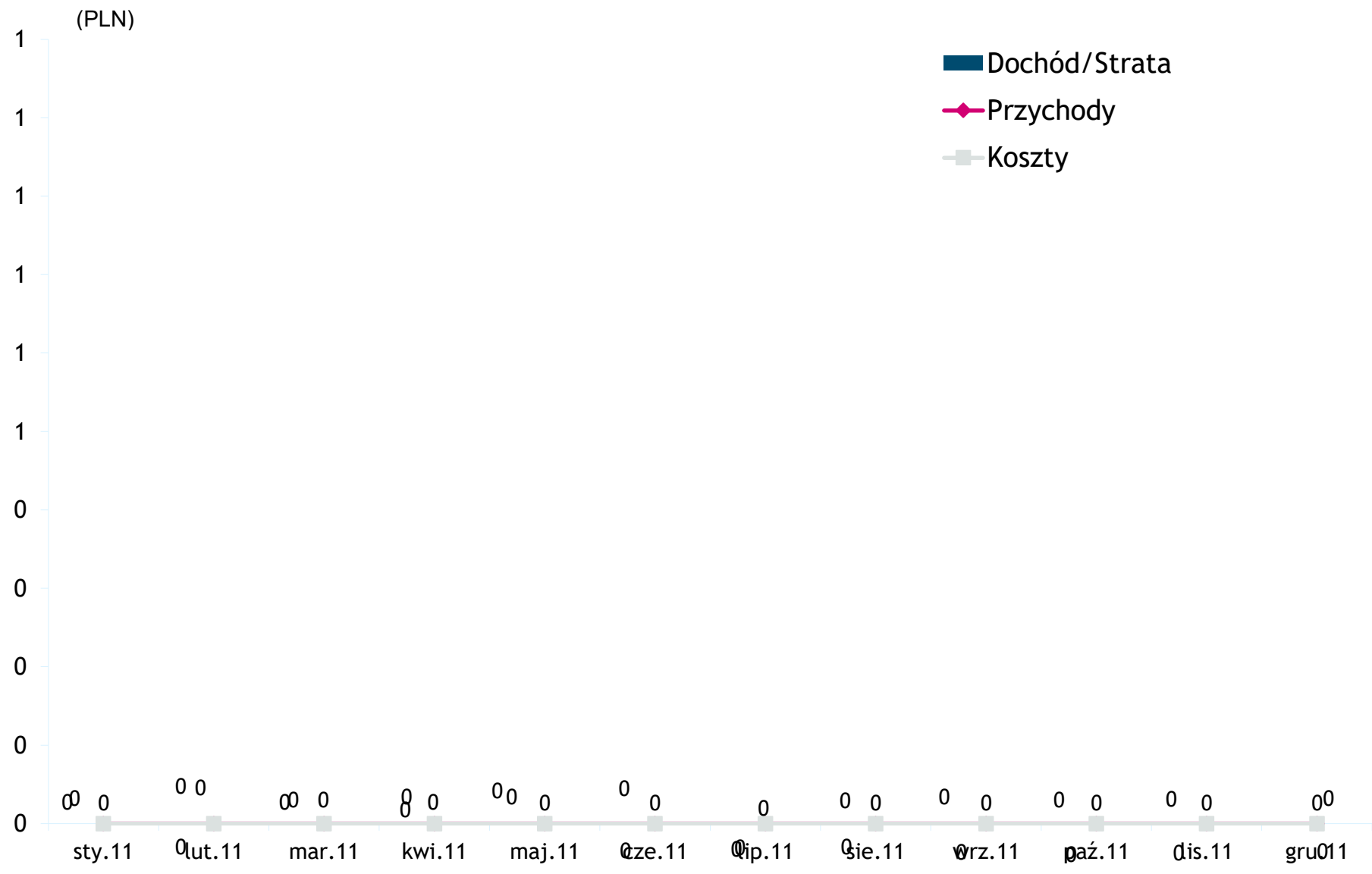
| wrz.11 | paź.11 | lis.11 | gru.11 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| wrz.11 | paź.11 | lis.11 | gru.11 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| wrz.11 | paź.11 | lis.11 | gru.11 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| | | | |
|------|------|------|------|
| - zł | - zł | - zł | - zł |
|------|------|------|------|

| wrz.11 | paź.11 | lis.11 | gru.11 | Wynik roczny (PLN) |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |



(PLN)

1,00 zł
0,90 zł
0,80 zł
0,70 zł
0,60 zł
0,50 zł
0,40 zł
0,30 zł
0,20 zł
0,10 zł
- zł

- DZIAŁALNOŚĆ POZOSTAŁA
- 5. BIZNES 5
- 3. BIZNES 3
- 1. BIZNES 1
- PROJEKTY
- 4. BIZNES 4
- 2. BIZNES 2

sty0.11 lut0.11 mar0.11 kw0.11 maj0.11 cze0.11 lip0.11 sie0.11 wrz0.11 paź0.11 lis0.11 gru0.11

Narzędzie nr 3

| Lp. | pozycja (rachunku wyników lub bilansu) | Wartość (PLN) | Nazwa wskaźnika | Wynik | Ocena (komentarz) |
|-----|--|---------------|-----------------|-----------|-------------------|
| 1. | Zysk netto Przychody ogółem | | ROS | #DZIEL/0! | |
| 2. | Aktywa bieżące Pasywa bieżące | | CR | #DZIEL/0! | |
| 3. | Aktywa bieżące Pasywa bieżące Zapasy | - zł - zł | QR | #DZIEL/0! | |
| 4. | Należności z tytułu dostaw i usług Sprzedaż netto | - zł | WRND | #DZIEL/0! | |
| 5. | Zapasy Sprzedaż netto | - zł - zł | WRZD | #DZIEL/0! | |
| 6. | Przychody ogółem Aktywa ogółem | - zł | WPA | #DZIEL/0! | |

| wskaźnik | Ocena | | | | |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | b.dobra Wartość wskaźnika | dobra Wartość wskaźnika | przeciętna Wartość wskaźnika | słaba Wartość wskaźnika | zła Wartość wskaźnika |
| ROS | > 2 S | 1 S – 2 S | 0,5 S – 1 S | 0 – 0,5 S | < 0 |
| CR | > 1,5 | 1,2 – 1,5 | 1,0 – 1,2 | 0,8 – 1,0 | < 0,8 |
| QR | > 1,2 | 1,0 – 1,2 | 0,7-1,0 | 0,5 - 0,7 | < 0,5 |
| WRND w dniach | < 20 | 20-30 | 30-60 | 60-90 | > 90 |
| WRZD w dniach | < 30 | 30-40 | 40-60 | 60-90 | > 90 |
| WPA | > 3 | 1,5-3 | 1 – 1,5 | 0,8-1 | < 0,8 |

gdzie wielkość S oznacza normę rentowności ustaloną na podstawie danych branżowych S=6,4% - jest to wynik rentowności sprzedaży dla branży zakwaterowania i gastronomii w 2018 r (źródło: GUS)

1. WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI SPRZEDAŻY / Return on Sales – ROS /

$$ROS = \frac{\text{Zysk netto/strata netto}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 100\%$$

Wskaźnik rentowności sprzedaży (Return On Sales – ROS) informuje o wartości zysku netto (lub straty netto) przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów, wyrobów lub usług. Im jest on wyższy, tym wyższa jest efektywność dochodów, co oznacza, że dla osiągnięcia określonej kwoty zysku przedsiębiorstwo musi zrealizować niższą sprzedaż niż wówczas. edv rentowność sprzedaży byłaby niższa.



2. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ (Current Ratio – CR)

$$CR = \frac{\text{Aktywa bieżące}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

Wskaźnik płynności bieżącej (Current Ratio - CR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą krótkoterminowych aktywów. Im jest on wyższy, tym płynność lepsza (przyjmuje się, że CR dla przedsiębiorstw handlowych powinno się zawierać w przedziale między 1,5 a 2,0, natomiast CR powyżej 2 to tzw. nadpłynność).



3. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ (Quick Ratio – QR)

$$QR = \frac{\text{Aktywa bieżące - zapasy}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

Wskaźnik płynności szybkiej (Quick Ratio - QR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą gotówki i jej ekwiwalentów oraz "przyszłej gotówki". Przyjmuje się, że QR powinno przyjmować wartość większą od 1.



4. WSKAŹNIK ROTACJI NALEŻNOŚCI W DNIACH (WRND)

$$WRND = \frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 360$$

Wskaźnik rotacji należności w dniach (WRND) pokazuje w jakim stopniu firma kredytuje swoich odbiorców. Niski poziom wskaźnika oznacza, że poziom należności jest wysoki co przekłada się na znaczne zamrożenie kapitału w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom wskaźnika oznaczać może, że firma ma problemy ze ściągalnością swoich zobowiązań, co znacząco może obniżyć jej plynność.



5. WSKAŹNIK ROTACJI ZAPASÓW W DNIACH (WRZD)

$$\text{WRZD} = \frac{\text{Zapasy}}{\text{Sprzedaż netto}} \times 360$$

Wskaźnik rotacji zapasów w dniach (WRZD) informuje ile razy w ciągu roku firma odnawia swoje zapasy. Niska wartość wskaźnika wskazuje na nadmierny poziom zapasów, natomiast wysoka wartość wskaźnika wskazuje na coraz krótszy okres na jaki wystarczają zapasy. Wskaźnik rotacji zapasów wyrażany w dniach pokazuje po ilu dniach firma odnawia swoje zapasy. Wartość tego wskaźnika znacząco różni się wśród branż.



6. WSKAŹNIK PRODUKTYWNOŚCI AKTYWÓW (WPA)

$$\text{WPA} = \frac{\text{Sprzedaż netto}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik produktywności aktywów (WPA) pokazuje jaką wartość sprzedaży firma jest w stanie wytworzyć przy pomocy jednostki aktywów. Im wyższa wartość tym wyższa efektywność wykorzystywanego majątku firmy. Wskaźnik ten znacząco różni się wśród branż. W branżach o wysokiej kapitałochłonności będzie osiągał niskie wartości, natomiast w branżach o niskiej kapitałochłonności wysokie.



Instrukcja wypełniania pliku

DANE

Wypełniaj danymi wyłącznie pola zaznaczone na żółto w zakładce "Wskaźniki finansowe" w kolumnie C.
Dane weź z zakładki Wsad, zgodnie z zaleceniem prowadzącego ćwiczenia, który wskaże jaki przykład należy wybrać do ćwiczenia

WNIOSKI

Dokonaj interpretacji wyników uzyskanych w polach zaznaczonych na zielono w kolumnie E i wstaw tę interpretację w formie opisu w polach zaznaczonych na pomarańczowo przy odpowiednim wskaźniku

| PRZYCHODY | | | | KOSZTY ZATOWAROWANIA | | | | KOSZTY STAŁE | | | | PODSUMOWANIE | | | | | | | | | |
|--------------|------------|------------------|------------|----------------------|-----------------|---------------------------------------|--|--|------|---------------|------------|--|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---|---|------|------|
| SUMA Z KASY | | SUMA Z TERMINALA | | Lp. | Nazwa towaru | Ilość towaru | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) | Lp. | Rodzaj kosztu | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) | Przychody (zł) | Koszty zatowarowania (zł) | Koszty stałe (zł) | Koszty wynagrodzenia (zł) | Koszty pozostałe (zł) | Wynik na działalności gospodarczej (zł) | | | |
| DATA RAPORTU | UTARG (zł) | DATA RAPORTU | UTARG (zł) | SUMA | | | | - | SUMA | | | | - | 0,00 | | | | | | | |
| | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 2 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 3 | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 4 | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 5 | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 6 | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 7 | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 8 | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 9 | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | KOSZTY WYNAGRODZENIA | | | | PORÓWNANIE DO PROGNOZY | | | | | | | | | |
| | | | | Lp. | Nazwisko i imię | Kwota wynagrodzenia podstawowego (zł) | Kwota dofinansowania np. PFRON (zł) | | | | | | | Przychody (zł) | Koszty zatowarowania (zł) | Koszty stałe (zł) | Koszty wynagrodzenia (zł) | Pozostałe koszty (zł) | Wynik na działalności gospodarczej (zł) | | |
| | | | | SUMA | | | | - | - | | | | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 13 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 14 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 15 | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 16 | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 17 | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 18 | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 19 | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 20 | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 21 | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 22 | | | | | 10 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | POZOSTAŁE KOSZTY | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Lp. | Rodzaj kosztu | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SUMA | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 24 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 25 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 26 | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 27 | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 28 | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 29 | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 30 | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 31 | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 32 | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | |

| WAŻNE PROPORCJE | | |
|---------------------------------|-------------|-----------|
| | rzeczywiste | |
| Wynik na dział. gosp./Przychody | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty zatow./Przychody | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty stałe/Przychody | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty wynagr./Przychody | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Pozostałe koszty/Przychody | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty zatow./suma kosztów | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty stałe/suma kosztów | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Koszty wynagr./suma kosztów | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |
| Pozostałe koszty/suma kosztów | #DZIEL/01 | #DZIEL/01 |

Instrukcja wypełniania pliku

DANE

Wypełnij danymi rzeczywistymi (faktycznymi) pola zaznaczone na biało.
Wypełnij danymi danymi prognozowanymi pola w komórkach zaznaczonych na żółto (komórki od Q8 do U8).

WNIOSKI

Dokonaj interpretacji wyników przedstawionych w polach zaznaczonych na ciemno zielono, porównując wyniki rzeczywiste do prognozowanych.

Narzędzie nr 5 - rejestr ryzyk

| Nr identyfikacyjny ryzyka | Opis ryzyka | Status | Prawdopodobieństwo | Stopień wpływu | Priorytet | Plan działania | Odpowiedzialny | Zgłaszający | Data zgłoszenia | Planowana data rozwiązania | Data rozwiązania |
|---------------------------|-------------|--------|--------------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------------------|------------------|
| R001 | | | | | | | | | | | |
| R002 | | | | | | | | | | | |
| R003 | | | | | | | | | | | |
| R004 | | | | | | | | | | | |
| R005 | | | | | | | | | | | |
| R006 | | | | | | | | | | | |
| R007 | | | | | | | | | | | |
| R008 | | | | | | | | | | | |
| R009 | | | | | | | | | | | |
| R010 | | | | | | | | | | | |
| R011 | | | | | | | | | | | |
| R012 | | | | | | | | | | | |
| R013 | | | | | | | | | | | |
| R014 | | | | | | | | | | | |
| R015 | | | | | | | | | | | |
| R016 | | | | | | | | | | | |
| R017 | | | | | | | | | | | |
| R018 | | | | | | | | | | | |
| R019 | | | | | | | | | | | |
| R020 | | | | | | | | | | | |
| R021 | | | | | | | | | | | |
| R022 | | | | | | | | | | | |
| R023 | | | | | | | | | | | |
| R024 | | | | | | | | | | | |
| R025 | | | | | | | | | | | |
| R026 | | | | | | | | | | | |
| R027 | | | | | | | | | | | |
| R028 | | | | | | | | | | | |
| R029 | | | | | | | | | | | |
| R030 | | | | | | | | | | | |
| R031 | | | | | | | | | | | |
| R032 | | | | | | | | | | | |
| R033 | | | | | | | | | | | |
| R034 | | | | | | | | | | | |
| R035 | | | | | | | | | | | |
| R036 | | | | | | | | | | | |
| R037 | | | | | | | | | | | |
| R038 | | | | | | | | | | | |
| R039 | | | | | | | | | | | |
| R040 | | | | | | | | | | | |
| R041 | | | | | | | | | | | |
| R042 | | | | | | | | | | | |
| R043 | | | | | | | | | | | |
| R044 | | | | | | | | | | | |
| R045 | | | | | | | | | | | |

| Status | Prawdopodobieństwo | Stopień wpływu | Priorytet |
|----------------------|--------------------|----------------|-----------|
| Zgłoszone | Znikome | Mały | Niski |
| Zarządzane | Średnie | Średni | Średni |
| Zamknięte/Rozwiązane | Duże | Duży | Wysoki |
| Anulowane | Problem | | |