Навчальни план 10: Інновації, менеджмент та соціальне підприємництво в ерготерапії

Марія Жоао Трігейро

Хоакім Фаяс

2021

UKROTHE

STUDY PROGRAMME OCCUPATIONAL THERAPY IN UKRAINE

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Дисклеймер

«Підтримка Європейською Комісією створення цієї публікації не означає схвалення вмісту, який відображає погляди лише авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання інформації, яка міститься в ній».

Цей курс розроблено в рамках проекту СВНЕ Erasmus+ «Ukrothe – розробка освітньої програми з ерготерапії в Україні».

www.ukrothe.eu

Наукова редакторка: Ольга Мангушева (ГО «Українське товариство ерготерапевтів»)

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Зміст

Дисклеймер **2**
Зміст **3**
1. Вступ **4**
2. Цілі навчання **6**
3. Соціальні інновації **7**
4. Соціальне підприємництво **13**
5. Ерготерапія та соціальне підприємництво **19**
6. Ролі та функції в менеджменті та управлінні **23**
7. Розробка проекту соціального підприємництва **33**
7.1 Соціальний підприємець 33
7.2 Проблема 34
7.3 Ціннісна пропозиція 37
7.4. Рішення 40
7.5. Сталість і життєздатність 44
7.6 Вплив 53
7.6.1 Теорія змін *54*
7.6.2 Показники впливу *58*
7.6.3 Визначення бачення та місії *59*
7.7 Життєздатність 61
7.7.1 Бюджетування *62*
8. Масштабування соціальних підприємств **67**
8.1.1 Визначення масштабування 67
8.1.2 Причини масштабування соціального підприємства 69
8.1.3 Переваги масштабування соціального підприємства 69
8.2 Стратегії масштабування соціального підприємства 70
9. Висновок **73**
Література **74**

1. Вступ

У цьому розділі ми розглянемо деякі аспекти, які мають на меті прояснити поняття соціального підприємництва та соціальних інновацій та як їх можна використовувати в практиці ерготерапії.
Соціальне підприємництво стає сферою вивчення, що розвивається. Університети по всьому світу впроваджують і викладають курси із соціального підприємництва в рамках програм підприємництва в бізнес-школах або поза ними. Це означає значний перехід світової економіки до нової фази розвитку, де знання є інструментальною силою. Знання є основним компонентом інновацій, підприємництво є різновидом інновацій, і обидва вони є двигунами економічного зростання, хоча не є новими концепціями.
Соціальне підприємництво – це спосіб досягнення економічного багатства, водночас вирішуючи соціальні проблеми для тривалих змін. Соціальне підприємництво – це створення соціальної цінності. Соціальна цінність може бути створена шляхом прийняття кількох форм соціальних підприємств — чисто філантропічних, гібридних чи комерційних. Кінцевою метою соціального підприємства є задовільнення соціальних потреб.
Соціальні інновації більш ефективно вирішують основні соціальні проблеми, з якими стикається людство. Цей тип інновацій використовує переваги поточних потреб, експлуатуючи різноманітність ресурсів, якими володіє суспільство, і створюючи потенціал, орієнтований на розширення прав і можливостей маргінальних груп населення та системну зміну соціальних, економічних та інституційних структур, які створюють ці проблеми.
Соціальний підприємець використовує такі концепції, як соціальні інновації та масштабованість, щоб досягти впливу, який стійко і системно змінить початкові умови, що усуває причини, які створюють соціальну проблему.
Протягом останніх років соціальне підприємництво просувалося в державній політиці кількох країн по всьому світу як модель для подолання соціальної нерівності та нерівності у сфері охорони здоров'я. У 2012 році Поллард (цитуючи з Beugré, 2017) опублікував концептуальний документ про ерготерапію та соціальне підприємництво, де він визнав потенціал ергоотерапії в соціальному підприємстві. Схожість між філософією ерготерапії та моделлю соціального підприємництва було визначено як намір покращити фізичне, психічне та соціальне благополуччя окремих осіб та груп у суспільстві.
Деякі приклади можуть бути пов'язаними з поверненням до роботи безробітних людей, яким загрожує постійне виключення з ринку праці, шляхом інтеграції їх назад у роботу та суспільство через продуктивну

діяльність (Defourny and Nyssens, 2006, цит. по Stickey, 2015). Це сприятиме соціальній справедливості через соціальне залучення до зайнятості, що є ключовим фактором зменшення нерівності (Marmot, 2010, цит. у Stickey, 2015). Соціальні підприємства також можуть надати ерготерапевтам можливості брати участь у широкому спектрі професійних втручань з людьми, які перебувають у ситуаціях соціального відчуження, такими як безхатченки чи правопорушники, щоб подолати заняттєву несправедливість. Ці ініціативи можуть бути паралельними до надання основної медичної та соціальної допомоги через соціальні підприємства, де можуть бути найняті ерготерапевти.

Соціальне підприємство може створити вигідне та приємне середовище для ерготерапевтів, щоб вони могли діяти комплексно, орієнтовано на клієнта. Соціальні підприємства можуть створити середовище, де ерготерапевти мають свободу діяти відповідно до принципів своєї професії без обмежень медичної моделі та в соціально інклюзивному середовищі.

2. Цілі навчання

1. Розуміти концепцію соціальних інновацій і вміти застосовувати її на практиці;
2. Розуміти концепцію соціального підприємництва та вміти застосовувати її на практиці;
3. Розуміти роль ерготерапевта як менеджера;
4. Зрозуміти роль ерготерапії в соціальних підприємствах;
5. Зрозуміти основні концепції, пов'язані з розробкою проекту «Соціальні інновації та підприємництво»;
6. Застосовувати ці основні концепції під час розробки проекту, який стикається з проблемами ерготерапії.

3. Соціальні інновації

Цілі розділу:
• Визнати витоки соціальних інновацій та їх попередників.
• Визначити, що таке соціальна інновація та чим вона відрізняється від інших видів інновацій.
• Визначити різні джерела соціальних інновацій.
• Розрізнити соціальні інновації та інновації чи ініціативи, які мають соціальні елементи або увагу до соціальних проблем.

Соціальні інновації мають на меті генерувати соціальні зміни з метою вирішення соціальних, економічних, екологічних та інституційних проблем шляхом трансформації суспільства. Ця здатність посилює потребу суспільства вирішувати проблеми, з якими стикається людство в усьому світі, а також нездатність урядів та інститутів громадянського суспільства реагувати на проблеми, які традиційно були їхньою відповідальністю (Portales, 2019). Таким чином, соціальні інновації з'являються як відповідь на пошук нових шляхів вирішення глобальних і локальних проблем, відображених у Цілях сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (Організація Об'єднаних Націй, 2020).
Поняття інновація було розроблено незалежно, різними галузями знань, а саме в технологічній сфері, в соціальній психології та в управлінні. Інновації – це форми змін, які можуть мати радикальний характер, можуть намагатися задовольнити визначену потребу або можуть бути лише базовими вдосконаленнями, доданими до продукту чи послуги, що пропонується.
Хоча традиційно інновація зосереджується більше на економічних аспектах, соціальна складова також була присутня, хоча в обмеженій мірі. Соціальні аспекти інновацій зосереджені, зокрема, на змінах, які вони можуть принести суспільству. Таким чином, з огляду на цю перспективу, інновація поводиться як соціальне явище, розвиток якого впливає на суспільство. Ця концепція впровадження соціального виміру в інновації стала загальновизнаною концепцією, що дало початок розвитку концепції соціальної інновації.
Соціальна інновація має чотири ключові елементи: задоволення потреби, інноваційне рішення, зміна соціальних структур і відносин, підвищення спроможності суспільства діяти (рис. 1). Ці елементи можна побачити залежно від питань: «Чому? В який спосіб? Що?» (Sinek, 2009, див. у

Portales, 2019), і залежно від впливу, який вони очікують спричинити в короткостроковій та довгостроковій перспективі, надаючи перспективу сталості соціальним змінам, які породжують соціальні інновації.

Основна мета соціальної інновації – **задовольнити потреби**, які не були задоволені або були задоволені, але у неефективний, нерівний або безплідний спосіб. Це задоволення потреб визначає, що є головною концепцією інновацій, пояснює, чому вони виникають, а також визначає продукт або цінність, яку вони нададуть суспільству, відповідаючи таким чином на питання «чому?» і в кінцевому підсумку визначає його місію.

Рішення є інноваційним, коли воно вносить новизну у спосіб, яким пропонує задовольнити виявлену потребу. Таким чином, очікується, що метод, запропонований для задоволення потреб, буде відрізнятися від традиційно використовуваного(их). Новизна може реалізуватися шляхом створення чогось нового або, взявши існуюче рішення, включенням нових функцій або елементів. Цей елемент відноситься до того, «в який спосіб?» рішення реалізується в даний момент, коли воно вважається інноваційним, усвідомлюючи, однак, що воно перестане бути таким з часом і з'являться інші, більш інноваційні рішення.

Зміна структури та соціальних відносин — це компонент, який відноситься до перетворень, що відбуваються в суспільстві через запропоновані соціальні інновації, зміни, що відбуваються шляхом зміни структури. Цей елемент зосереджується на процесі, тобто на тому, що відбувається під час дій, що здійснюються для впровадження соціальної інновації та шляхом залучення більшої кількості акторів. Цей третій елемент відноситься до того, що відбувається в даний час і відповідає на питання «що?».

Підвищення спроможності суспільства діяти та полегшення його доступу до ресурсів для задоволення потреб буде елементом, який посилається на передумову про те, що соціальна інновація повинна сприяти розширенню прав і можливостей різних типів осіб, особливо тих, хто перебуває в ситуації соціальної виключення. Це розширення прав і можливостей сприятиме більш стійкому суспільству, яке має більшу здатність боротися за свої права і та задовольняти свої потреби. Ця зміна відбувається в даний момент, але матиме тривалий вплив, ефект якого триватиме в середньостроковій та довгостроковій перспективі, оскільки ефективність рішення посилюється за рахунок участі більшої кількості учасників. Цей елемент відповідає на питання «Як це здійснюється?», і його ефект відображається в довгостроковій перспективі.

Рис.1 Елементи визначення соціальної інновації (джерело: Portales, 2019)

Оскільки поняття соціальної інновації дуже широке, може існувати тенденція розглядати будь-який тип інновацій, який передбачає створення змін або переваг для суспільства, як ініціативу соціальної інновації. Тому важливо зрозуміти, що слід, а що не слід вважати соціальною інновацією. Можливо, це найкраще зробити шляхом визначення точок порівняння з іншими типами інновацій, як можна побачити на прикладі, наведеному Portales (2019) (Таблиця 1).
Соціальні інноваційні ініціативи нагадують інші, які так само зосереджені на соціальних проблемах. Різниця полягає в тому, що інша соціальна програма, яка не представляє інноваційного рішення для здійснення трансформації в суспільстві, а зосереджується лише на частковому розв'язанні соціальної проблеми, відокремлення певної групи або створенні тимчасового рішення, яке прагне створити нові соціальні структури, і не може вважатись соціальною інновацією.

Таблиця 1 Порівняння різних видів інновацій та соціальних інновацій та приклади соціальних інноваційних ініціатив.

	Різні види інновації	**Соціальні інновації**	**Приклади соціальних інновацій**

Економічний	Орієнтований на отримання доходу. Комерційна мотивація	Мотивація в соціальній цінності та трансформації суспільства	Сприяння скороченню бідності шляхом сприяння інклюзивному прямому працевлаштуванню або непрямому працевлаштуванню через навчання постачальників та місцеві джерела
Радикальний	Немає інтересу до покращення життєвих умов виключених популяцій. Вони можуть спричинити збитки або зовнішні наслідки для суспільства.	Призначений для покращення суспільства. Навмисність у соціальних змінах	Поліпшити умови праці для працівників та надати працівникам та їхнім родинам медичні послуги
Зривні	Низькі ціни та бачення бенефіціарів як сегмента ринку. Комерційна мотивація	Мотивація зосереджена на соціальній цінності та погляді на маргіналізоване населення як на суб'єктів розвитку.	Надання жінкам-підприємцям та власникам малого бізнесу навчання та підтримки
Знизу вгору	Зміни в суспільстві на місцевому рівні	Зміни в суспільстві на системному рівні	Співпрацювати з організаціями громадянського суспільства для просування державної політики, спрямованої на подолання нерівності між чоловіками та жінками у сфері праці.
Соціальні програми	Перспектива добробуту та збереження соціальної структури	Бачення, засноване на розширенні прав і можливостей та зміні соціальної структури	Збільшити частку жінок у правлінні компаній та на керівних посадах та інвестувати в політику, яка підтримує жінок у робочій силі

Соціальні інноваційні ініціативи можуть виникати в різних секторах суспільства. Промоутерами цього типу ініціатив є соціальні інноватори, які

можуть виходити з приватного, державного та соціального секторів. Такими інноваторами можуть бути окремі особи (соціальні підприємці), групи (колективи), приватні організації (неурядові організації, компанії чи кооперативи) або громадські установи (урядові організації), які прагнуть за допомогою підприємницьких проектів чи ініціатив реагувати на соціальну проблему, яка не вирішується системно. Наприклад, в Україні пілотний проект «Швейцарсько-український лісовий розвиток» (FORZA) започаткував процес соціальної інновації, який доповнює регіональне лісове планування планами розвитку місцевих громад на Закарпатті (Sarkki et al., 2019).

Щодо сектора, звідки надходять соціальні інновації, можна виділити чотири можливі джерела: неприбуткові, державні, приватні та неформальні (The Young Foundation, 2012) (рис. 2).

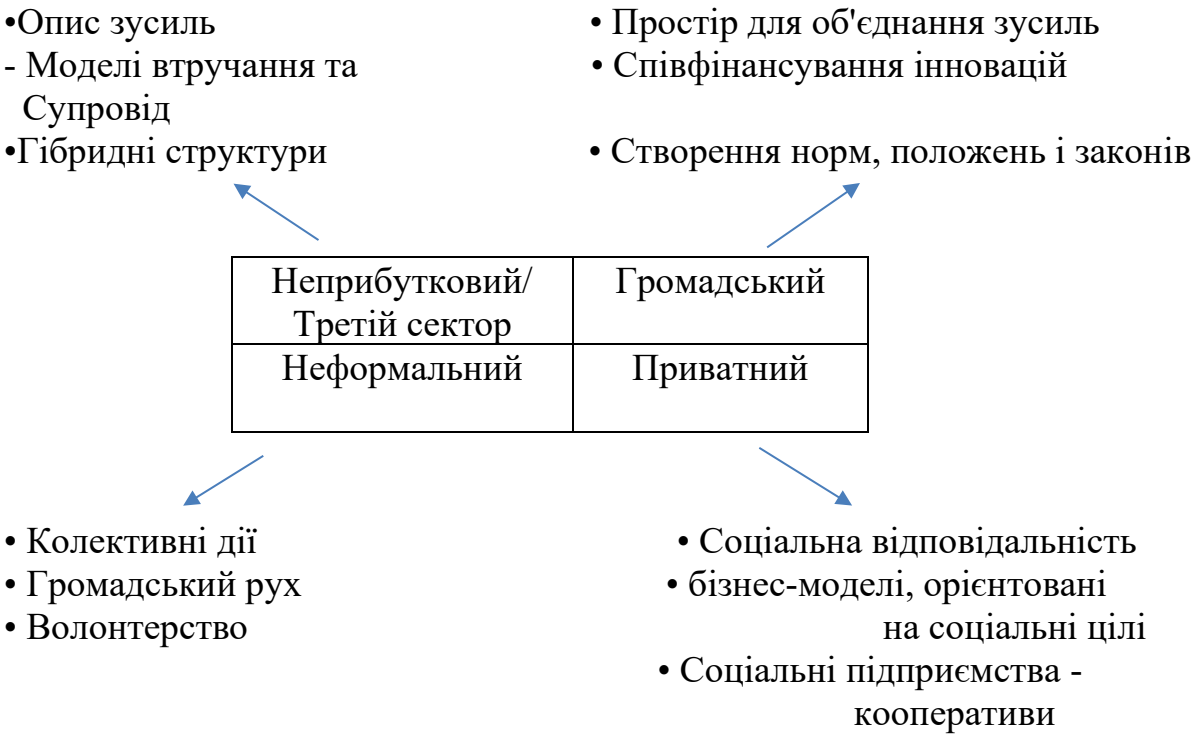


Рис. 2 Форми участі секторів у створенні соціальних інновацій (Source Portales, 2019)

Некомерційний або третій сектор був джерелом багатьох передових рішень соціальних проблем, що характеризуються широким спектром дії та забезпечення рішень, якими нехтували держава та ринок.

Державний сектор — це державні організації та установи, які шляхом впровадження програм, норм чи законодавства прагнуть сприяти соціальним змінам.

Приватний сектор включає компанії, які розглядають соціальні проблеми як можливості для бізнесу. Ці організації/компанії розробили шляхи

вирішення виявлених соціальних проблем, створивши свої зони соціальної відповідальності та консолідуючи себе як бізнес-моделі з соціальними цілями.

Неформальний сектор складається з окремих осіб, сімей та громад, які не належать до приватного, державного та некомерційного секторів, але також працюють над вирішенням соціальних проблем. Це включає діяльність, яку здійснюють громадські, релігійні та соціальні групи.

Соціальні інноватори можуть виходити з будь-якої сфери і, як правило, є фізичними особами — соціальними підприємцями, які прагнуть вирішити певну соціальну проблему (Cajaiba-Santana, 2014; Carvalho, 2017).

1. Яким чином держава та її інституції сприяють генерації процесів соціальних інновацій у вашій країні?
2. Які ви знаєте приклади, які можна вважати соціальною інновацією?
3. Як ви вважаєте, чи можливо для компанії розробити якусь бізнес-модель з метою лише в інтересах забезпечення добробуту суспільства?
4. Які аспекти є актуальними при реалізації такого типу бізнес-моделей і з якими основними ризиками вони стикаються?

4. Соціальне підприємництво

Цілі розділу:
• Дати визначення соціального підприємництва.
• Відрізнити соціальне підприємництво від комерційного.
• Дослідити характеристики соціальних підприємств.
•Визначити багатовимірність соціального підприємництва.
• Охарактеризувати соціальне підприємництво як глобальне явище

Щоб краще зрозуміти поняття соціального підприємництва, варто спочатку визначити , що означає бізнес-підприємництво:
Підприємництво, як правило, визначається як постійний пошук можливостей, незалежно від наявних ресурсів (Stevenson & Jarillo, 1990). Тому підприємництво займається пошуком і використанням прибуткових можливостей. Підприємницькі можливості — це ті ситуації, в яких нові товари, послуги, сировина та методи організації продаються за вартістю, вищою, ніж собівартість виробництва (Shane & Vankataraman, 2000). Це означає, що підприємництво слід розуміти як процес, а не як статичну ситуацію чи заняття.
Підприємництво може виникнути, коли є участь у активності, яка додає цінність до того, що вже існує. Така концептуалізація підприємництва змусила деяких теоретиків з цього питання запропонувати розглядати соціальне підприємництво як суб-сферу підприємництва. Ті ж автори також стверджували, що немає потреби в конкретній теорії, адаптованій до соціального підприємництва, оскільки існуючі концептуалізації підприємництва вже охоплюють принципи, притаманні соціальному підприємництву (Dacin et al. 2010). Що відрізняє соціальне підприємництво від підприємництва, це його зосередженість на соціальних проблемах.
Економічні аспекти соціального підприємництва є лише засобом досягнення мети, яка полягає у створенні соціальної цінності чи соціального впливу. З цієї причини визначення соціального підприємництва має включати такі чотири елементи:
• вирішувати певні соціальні потреби (наприклад, безробіття молоді, соціальне відчуження бездомних або нерівні можливості для трансгендерних людей);
• бути зосередженим на створенні соціальної цінності;
• підкреслити соціальний вплив; і
• визначити існуючі засоби, які дозволять досягти соціальної місії і які можуть включати суто філантропічні, гібридні або ринково/комерційні стратегії.

Головною проблемою соціального підприємництва є соціальна проблема, яку необхідно вирішувати (Austin et al., 2006). Таким чином, організаційний формат, який має прийняти ініціатива соціального підприємництва, залежить від того, що реагує на проблему та ефективніше мобілізує ресурси, необхідні для її вирішення. Соціальне підприємництво також можна, як описано вище, уявляти як інноваційну діяльність, яка створює соціальну цінність, що може відбуватися в неприбутковому, бізнесовому чи державному секторах (Остін та ін., 2006).

Ця концептуалізація соціального підприємництва є дуже широкою і охоплює а) створення ініціатив соціального підприємництва, б) зосередженість на соціальних потребах в рамках існуючих комерційних або державних підприємств. Таким чином, принципи соціального підприємництва можуть ґрунтуватися на передумові, що це процес, за допомогою якого окремі особи, організації чи спільноти діють таким чином, що створює соціальну цінність. Соціальне підприємництво також може виникнути в рамках раніше існуючої організації, яка змінює свій спосіб дій, щоб реагувати на соціальні проблеми (Beugré, 2017).

Соціальне підприємництво також можна розглядати як глобальне явище. Справді, кілька прикладів соціального підприємництва можна знайти в розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Створення соціального підприємства ґрунтується на необхідності вирішення соціальної проблеми або нездатності традиційного ринку чи уряду ефективно реагувати на цю проблему, але воно також передбачає створення фінансово здорової структури. Таким чином, соціальні підприємства мають «соціальні» місії, які спрямовані на створення системних та стійких змін, водночас відповідаючи на визначені потреби. Діс (Dees, 1998) використовував термін «спектр соціальних підприємств» для опису різних напрямків, які може зайняти ініціатива соціального підприємництва, від чисто філантропічної до чисто комерційної з соціальними цілями. У цьому спектрі можна знайти широкий вибір типів соціальних підприємств:

1. Підприємства, які **підтримуються виключно благодійними джерелами**, працюють на основі пожертвувань, безкоштовно надають товари та послуги своїм бенефіціарам. Цей тип компаній залежить від зовнішніх джерел фінансування і є життєздатним лише доти, доки ці джерела продовжують його фінансувати. Вони також значною мірою залежать від роботи волонтерів, які володіють навичками, відповідними для досягнення цілей соціального підприємства. Однак цей тип суто філантропічної ініціативи має багато обмежень щодо ресурсів, які він може мобілізувати, часто змушуючи їх досліджувати інші соціальні моделі, щоб бути стійкими з часом. Це особливо важливо в період скорочення ресурсів і пожертв або в країнах, де культура філантропії недостатньо розвинена або відсутня, що робить соціальне підприємство сильно залежним від державної підтримки (Beugré, 2017).

2. Суто **комерційні підприємства** орієнтуються на ринок і виробляють економічну вартість через надання товарів і послуг клієнтам, які платять за них за ринковими цінами. Ці компанії виплачують своїм працівникам ринкову заробітну плату, купують матеріали за ринковою вартістю і використовують ресурси, які вони купують за ринковими цінами. Соціальне підприємство може, не втрачаючи з уваги своєї місії та цілей, приймати форму суто комерційного бізнесу, але отриманий ним прибуток реінвестується як відповідь на соціальну проблему, з якою воно намагається боротися. Таким чином, ініціатива соціального підприємництва, створена для вирішення певної соціальної проблеми, може функціонувати як бізнес у комерційних цілях. Така бізнес-модель може допомогти вирішити соціальну проблему без необхідності покладатися на державні гранти чи субсидії, але її успіх має вимірятися не лише з точки зору економічної цінності, а й з точки зору соціального впливу, який вона може створити.
3. Деякі соціальні підприємства мають водночас дохід від збору коштів та від субсидій та пожертв. Ці підприємства соціального призначення набувають **гібридного формату**, який межує з комерційним бізнесом і державними чи некомерційними підприємствами, які мають соціальну місію. Таким чином, ці компанії повністю не вписуються в жодну зі сфер (Hockerts, 2006). Дійсно, вони найкраще описані в рамках концепції гібридної організації. Під гібридними організаціями розуміються види діяльності, структури та процеси, які використовуються компаніями і які поєднують декілька організаційних форм (Battilana et al., 2015). У гібридних соціальних підприємствах основними організаційними видами діяльності є створення соціальної цінності та створення економічної вартості. Тому соціальне підприємство, яке поєднує організаційні форми, наприклад, бізнесу та благодійності, є типовим прикладом гібридної організації (Battilana & Lee, 2014). Наприклад, соціальне підприємство може вирішувати конкретну соціальну проблему, пропонуючи послуги бенефіціарам безкоштовно, і водночас може продавати продукцію з метою отримання прибутку. Ці різні формати соціального підприємництва вказують на те, що соціальне підприємництво не повинно обмежуватися певною сферою. Створення соціальної цінності може відбуватися на комерційному підприємстві, некомерційному підприємстві або на підприємстві, що поєднує комерційну та некомерційну діяльність. Однак збереження фокуса на бізнес-операціях може підірвати соціальну місію соціального підприємства. Хоча ринковий дохід дає переваги в плані зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення самодостатності, він також наражає соціальне підприємство на ринкові ризики та втрату легітимності. Прагнення до ринкового доходу може призвести до розмивання соціальної місії (Gras & Mendoza-Abarca, 2014). Таким чином, управління гібридними соціальними підприємствами виявляється процесом балансування.

4. Ініціативи соціального підприємництва також можуть створюватись **утвореними комерційними компаніями**, тенденція, яка спостерігається в багатьох організаціях і яка привела до появи концепції корпоративного соціального підприємництва. Корпоративне соціальне підприємництво виникає з трьох концептуальних основ, які включають підприємництво, бізнес-підприємництво та соціальне підприємництво (Austin & Refico, 2009, цит. у Beugré, 2017). Поняття підприємництва та соціального підприємництва були визначені раніше і являють собою теоретичні основи соціального підприємництва. У цій главі вже було визначено поняття підприємництва та соціального підприємництва. Вони представляють теоретичні основи корпоративного соціального підприємництва. Корпоративне соціальне підприємництво означає «наявність інновацій з метою омолодження або перевизначення організацій, ринків чи галузей з метою створення або підтримки конкурентної переваги (Covin & Miles, 1999)», водночас включаючи створення соціальної цінності як частину своєї діяльності як основну місію та бізнес-модель.
Зараз у більшості ініціатив соціального підприємництва в усьому світі існує тенденція до гібридизації підприємств як способу підтримки їхньої соціальної місії. Наприклад, нещодавнє дослідження в Камбоджі показало, що більшість соціальних підприємств у країні, як правило, поєднують пожертвування/гранти з прибутковою діяльністю. Це особливо важливо, оскільки така прибуткова діяльність дозволяє менше покладатися на гранти та пожертвування, водночас запроваджуючи більше професійних методів управління, більшу фінансову суворість та кращу практику бухгалтерського обліку, прозорості та підзвітності (Khieng & Dahles, 2015).

Сучасні дослідження соціального підприємництва показують, що ці ініціативи зосереджені на створенні соціальної цінності, тобто на задоволенні певної соціальної проблеми, тоді як бізнес-підприємництво зосереджується на створенні економічної цінності. Але, як і бізнес-підприємництво, соціальне підприємництво також визнає і діє на те, що інші не можуть запропонувати: можливості для вдосконалення та створення рішень, а також створення нових підходів (Stevens et al., 2014). Для соціальних підприємців багатство є лише засобом досягнення мети, тоді як для бізнес-підприємців оцінка вартості здійснюється на основі створення багатства (Dees, 1998, цит. у Beurgé, 2017). Таким чином, у соціальному підприємництві створення соціальної цінності є основною метою, а створення економічної вартості є побічним продуктом, який дозволяє організації досягти стійкості та самодостатності (Seelos & Mair, 2005). Таким чином, і як це логічно, спосіб вимірювання створення вартості соціальним підприємством і комерційним відрізняється, при цьому наголос робиться або на створенні економічної вартості, або на створенні соціальної вартості, хоча також може існувати комбінація обох: комерційно-

орієнтовані підприємства можуть також задовольняти соціальні потреби, але їх головна мета полягає у створенні прибуткових операцій за рахунок приватних вигод; з іншого боку, соціальне підприємство має на меті створення соціальної цінності для суспільного блага (Stevens et al., 2014).

Таблиця 2 Комерційне та соціальне підприємництво

	Фокус	Інтерес	Показники ефективності
Комерційне підприємництво	Економічна діяльність для створення цінності для підприємців(ів) та інвесторів	Зосередження на прибуткових можливостях	Прибуток з вартості акцій акціонерів
Соціальне підприємництво	Соціальна цінність для одержувача соціальних благ	Зосередження на можливостях, які додають соціальну цінність	Соціальні зміни Задоволені соціальні потреби Соціальний вплив

Джерело: Beugré, 2017

Обсяг, практика та управління соціальним підприємництвом можуть відрізнятись від країни до країни. Формат ініціатив соціального підприємництва в країні залежить від її інституційного середовища. Обрана модель соціального підприємства, будь то чисто філантропічна, суто комерційна чи гібридна форма, може залежати від переважаючого інституційного середовища країни. Деякі експерти в галузі підприємництва відзначають, що успіх соціального підприємства значною мірою залежить від політичного, соціального та культурного контекстів, які впливають на те, як місцева спільнота сприймає соціальну проблему та запропоноване її вирішення (Borzaga & Spear, 2004, цит. у Beugré , 2017).

Як приклад соціального підприємства в Україні ми можемо використати роботу, яку проводить Карітас. Карітас є партнером проекту Ukrothe, і в рамках діяльності пропонує послуги людям, які переживають соціальне відчуження. Будь ласка, перегляньте їхній веб-сайт про роботу, яка проводиться в Україні: http://www.caritas.eu./ukranian-shelter-for-homeless

1. Беручи до уваги місцевий або регіональний контекст місця, де ви живете, визначте проблему, яку слід вирішити. Визначте, хто зараз вирішує цю проблему — на місцевому, національному чи міжнародному рівні — і як вони це роблять. Знайдіть інформацію про засновника чи соціального підприємця та соціального підприємства, яке керує та відповідає на наступні запитання.

A. Яким є досвід соціального підприємця та яка ситуація чи аспект спонукали його почати діяти?

Б. На якому етапі перебуває соціальне підприємництво?

C. З якими проблемами зараз стикається соціальний підприємець і які навички він повинен розвинути, щоб їх подолати?

5. Ерготерапія та соціальне підприємництво

Цілі розділу:

• Визначити заняттєво-обґрунтовану практику ерготерапії та її зв'язок із соціальним підприємництвом.

• Дослідити потенційну роль ерготерапевтів у соціальних підприємствах.

Протягом багатьох років професія ерготерапія діяла в рамках медичної моделі, яка досі переважає в кількох країнах світу, незважаючи на прогресивні зміни, які були зроблені щодо філософії професії. Щоб залишатися вірними своїм корінням, ерготерапевти повинні виконувати свої функції, думаючи про своїх клієнтів цілісно та в немедичному середовищі, щоб сприяти повсякденним заняттям у природному середовищі (Scaffa and Reitz, 2014, цит. у Stickey , 2015).

У 1996 році Антоновський (цит. у Stickey, 2015) запропонував стимулювати здатність людей використовувати свої ресурси як засіб зміцнення здоров'я, а не продовжувати зосереджуватися на хворобі (Ліндстром і Еріксон, 2005). Цей підхід близький до філософії ерготерапії, зосереджений на наданні можливості людям покращити власне здоров'я та благополуччя (Wilcock, 2002, цит. у Stickey, 2015), а не до класичної медичної моделі, заснованої на дефіциті. Таким чином, ерготерапії знову підтверджує свою зосередженість на заняттєвій активності та значенні, яке воно набуває для окремих людей і суспільства (Поллард, Алсоп та Кроненберг, 2005). Крім того, з розвитком науки про заняттєву активність з'являється все більш цілісне розуміння заняттєвої активності стосовно політичного, економічного, соціального та культурного контексту (Pollard and Sakellariou, 2007).

Відповідно до цього нового підходу, Всесвітня федерація ерготерапевтів підтримала цю заняттєву точку зору на права людини, заявивши, що це право всіх людей розвивати свої можливості і будувати свою власну долю через заняттєву активність (WFOT, 2004, цит. у Stickey, 2015). Ерготерапевти сприяють створенню соціальної справедливості, розвиваючи індивідуальні навички, які сприяють залученню людей до суспільства, подоланню особистих бар'єрів і викликів (Kielhofner et al., 2011).

У цьому ж напрямі думок соціальні підприємства розглядаються як модель, яка спрямована на вирішення проблем соціальної несправедливості та відчуження (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2006, цит. у Stickey, 2015) шляхом просування принципів спільного виробництва, розширення прав і можливостей, соціального капіталу, соціальної інклюзії, зміцнення здоров'я та соціальної справедливості (Рой та ін., 2013). Крім

того, соціальні підприємства мають на меті втручатися у вразливі та маргіналізовані групи суспільства і стали важливим інструментом політики для надання послуг державному сектору в кількох країнах. Таким чином, враховуючи, що і соціальні підприємства, і ерготерапевти працюють із вразливими та маргіналізованими групами суспільства, переслідуючи подібні цілі, які мають на меті надати людям можливість краще функціонувати в суспільстві, обидва виявляють потенціал як модель для втручання для покращення здоров'я. Тому, об'єднавши організаційну модель соціального підприємства з заняттєвою експертизою ерготерапевтів, можна надійно подолати соціальне відчуження, несправедливість та нерівність (Stickey, 2015).

Опубліковано небагато прикладів практики ерготерапії в соціальних підприємствах, ймовірно, тому, що термін «соціальне підприємство» є відносно новим і недостатньо дослідженим явищем у ерготерапії (Stickey, 2015). Однак у міжнародній літературі є кілька прикладів, які демонструють ефективність використання соціальних підприємств для реабілітації та сприяння поверненню до роботи людей з проблемами психічного здоров'я в Сінгапурі (Tan, 2009), Канаді (Jackson et al., 2009) та Великій Британії (Fieldhouse et al., 2012). Ці три дослідження підтверджують припущення, що практика ерготерапії в рамках моделей соціального підприємства може сприяти здоров'ю через відновлення та включення в суспільство. Також вказано на важливість цілісної та комплексної послуги, яка може задовольнити широкий спектр потреб людей, які мають проблеми з психічним здоров'ям.

Об'ємне дослідження, проведене Stickey (2015), було спрямоване на визначення соціальних підприємств, які впроваджують ерготерапію у Сполученому Королівстві. Результати дослідження Стікі (Stickey, 2015) виявили 20 соціальних підприємств, шість з яких займалися питаннями фізичного здоров'я та питань заняттєвої активності. Роль ерготерапії була зосереджена на функціональній повсякденній активності, потребі в обладнанні та методах адаптації до обмежень у функціонуванні. Це демонструє, що соціальне підприємство можна використовувати як модель надання послуг, яка узгоджується з біомедичними та лікувальними підходами (Stickey, 2015). Шість інших соціальних підприємств підтримували дорослих з проблемами психічного здоров'я через активність організації, наприклад, сільське господарство або садівництво, що говорить про сумісність між соціальним підприємством як моделлю надання послуг та втручань з ерготерапії з людьми з проблемами психічного здоров'я в різних сферах бізнесу (Stickey, 2015). Об'ємне дослідження показало, що ерготерапевти працюють у соціальних підприємствах у різних сферах практичної діяльності, і ці нові та інноваційні способи надання послуг ерготерапії надають можливість для творчості в тому, як працюють фахівці (Healey, 2011), які не зосереджуються на обмеженнях здоров'я, а на тому,

чого могла б досягти організація та особи в ній. Ерготерапевти в цих нових умовах взаємодіяли з клієнтами у різних ролях, таких як «тренер», «наставник» або «роботодавець» (Stickey, 2015).

Ми можемо зробити висновок, що соціальні підприємства, в яких працюють ерготерапевти з цілісним (холістичним) підходом, можуть бути прикладами практичної діяльності ерготерапії, яка відповідає філософії професії без медичних кордонів або обмежень. Такі ролі можуть бути більш корисними та приносити більше задоволення від роботи для ерготерапевтів, оскільки їх навчання було спрямоване на цілісний (холістичний) підхід до роботи. Таким чином, соціальне підприємство може забезпечити модель надання послуг, яка дає змогу ерготерапевтам охопити групи та популяції, які недостатньо обслуговуються. Такий підхід сприятиме справедливості, рівності, можливостям та соціальному залученню, що дає змогу тим, хто отримує користь від цих послуг, вирішувати заняттєву несправедливість, з якою вони стикаються (Stickey, 2015), і може бути досягнуто завдяки залученню ерготерапевтів до розробки та створення послуг. Дослідження Stickey (2005) показало, що три з визначених соціальних підприємств очолював ерготерапевт як соціальний підприємець і директор організації. Одне соціальне підприємство очолювалося двома клінічними фахівцями, які не були ерготерапевтами, а одним спільно керували ерготерапевт та соціальний працівник. Це вказує на різні потенційні ролі ерготерапевтів як соціальних підприємців або клінічних фахівців, які працюють у соціальних підприємствах. Три соціальні підприємства були створені ерготерапевтом як соціальним підприємцем, що може дати можливість для цих організацій будуватися на основі філософії ерготерапії. Однак для них можуть виникнути проблеми, пов’язані з навичками та досвідом, необхідними для ведення бізнесу, оскільки це може не входити до професійної підготовки ерготерапевтів.

З цієї причини в наступному розділі обговорюються навички, необхідні для ведення такого підприємства, а в наступному розділі наведено приклади того, як ерготерапевт, зацікавлений у розвитку соціального підприємства, може створити проект соціального підприємництва.

1. Які найпоширеніші функції може виконувати ерготерапевт у соціальному підприємстві?
2. Як філософія ерготерапії може доповнити філософію, притаманну соціальному підприємництву? Наведіть кілька прикладів, які ілюструють спільні цілі двох підходів.
3. Подумайте про соціальну проблему, яка також представляє інтерес для ерготерапії, і визначте, яку роль(и) міг би зайняти ерготерапевт в цій організації.

6. Ролі та функції в менеджменті та управлінні

У цьому розділі ми надамо огляд того, що «роблять» менеджери та керівники, а також зразок теорій та доказів, які можна використовувати для управління роботою менеджера чи керівника. Ми детальніше вивчимо ключові області кожної з управлінських функцій і зосередимося конкретно на ролях і функціях менеджерів як керівників. Ролі та функції менеджерів і керівників тісно пов'язані.
Найбільш визначеними функціями на керівній посаді є:
• **Планування:** процес прийняття рішення, що робити шляхом встановлення цілей та визначення заходів, необхідних для виконання цих цілей
• **Організація та укомплектування персоналом**: розробка працездатних підрозділів, визначення напрямів повноважень та комунікації, а також розробка та керування моделями координації
• **Керівництво:** Запезпечення керівництва та управління, щоб робота працівників була цілеспрямованою
• **Контролювання:** встановлення стандартів ефективності та вимірювання, оцінка та коригування ефективності

7.1 Планування

Планування – це процес встановлення короткострокових і довгострокових цілей, які можна виміряти, і планів дій, пов’язаних з місією організації. Цілі зазвичай відрізняють від завдань з точки зору обсягу досягнення.
Завдання– це вимірювані кроки, які здійснюються для досягнення мети, яка є основним досягненням, пов’язаним із результатом організації чи системи. На додаток до постановки цілей і визначення завдань, планування включає визначення потреб у людських ресурсах, матеріалах, забезпеченні приміщеннями та обладнанням, необхідних для досягнення цілей і завдань. Написання стратегій і процедур, які керують використанням матеріалів, витратних матеріалів, засобів та обладнання та які спрямовують персонал у повсякденній роботі, також зазвичай вважається компонентом планування, так само як і фінансове планування, що бере участь у розробці та управлінні бюджету підрозділів. Деякі прості рекомендації щодо ефективного планування наведено в таблиці 3:

Таблиця 3 Рекомендації щодо ефективного планування

Складайте плани конкретними та вимірюваними, уникаючи нечітких показників чи термінології.

Не будьте ані занадто ідеалістичними, ані занадто практичними та обмеженими.
Уникайте недостатнього планування, визнаючи потенційні перешкоди та розробляючи плани на випадок непередбачених обставин, і надмірного планування, не будучи занадто жорстким або детальним, щоб забезпечити гнучкість.
Постійно та стисло передавайте плани тим, хто вище і нижче в організації, і забезпечте двостороннє спілкування
Призначте чіткі обов'язки щодо виконання планових заходів та моніторинг прогресу в досягненні цілей і завдань.
Усувайте недоліки в планах до моменту їх реалізації.

Загальноприйнято розрізняти стратегічне або довгострокове планування та планування як повсякденну функцію управління. Стратегічне планування — це процес визначення довгострокових цілей організації як засіб формулювання стратегій для досягнення цих цілей (Liebler, Levine, & Rothman, 1992).

Перед початком або переглядом стратегічного плану має бути витрачено деякий час на перегляд і, можливо, перегляд місії та бачення відділу. Місія — це визначення мети організації або відділу, включаючи визначення, продукти та послуги. Заява про бачення виражає надихаючі повідомлення про те, ким би хотів стати відділ або організація, прагнучи виконати свою місію (Hoyle, 1995). У заяві про місію повинні бути висвітлені такі питання:

1. Чому існує організація?
2. Яку функцію виконує організація?
3. Для кого організація виконує цю функцію або хто є основними бенефіціарами (отримувачами послуг)?
4. Як організація виконує цю функцію?

Таблиця 4 Ключові компоненти ефективного стратегічного плану

1. Місія, яка чітко визначає причину існування організації та основного бенефіціара (клієнта) зусиль організації
2. Визначення основних цілей або досягнень, пов'язаних з основними результатами організації
3. План дій, що включає конкретні цілі, де детально описується, як цілі організації будуть досягнуті
4. Опис людських, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей і завдань
5. Процедура моніторингу ефективності та виявлення відхилень від очікуваних результатів, щоб можна було вносити зміни в план дій
6. Система оцінювання, щоб визначити, чи були досягнуті цілі

Ці ключові компоненти відображаються на етапах **процесу стратегічного планування**, визначених Гудштейн (1992). Вісім кроків стратегічного планування представлені на Малюнку 3. Слід зазначити, що кроки, пов'язані з плануванням, будь то довгострокові стратегічні чи повсякденні дії, зазвичай виконуються не лише з метою планування. Зібрана інформація про середовища, які впливають на організацію, аналіз потреб клієнтів, оцінка внутрішнього середовища організації також корисні для управління маркетингом та розробкою програм.

Табл. 3 Вісім кроків для стратегічного планування

Однією з найважливіших функцій багатьох керівників є розробка фінансового планування та нагляд за бюджетом відділу. Бюджетування є одночасно функцією планування і контролю. Бюджети зазвичай плануються на календарний рік або фінансовий рік (наприклад, багато організацій працюють у фінансовому році). Розробка та управління бюджетом є складним процесом, і практикуючим фахівцям з ерготерапії, які мають на меті стати менеджерами або директорами відділу ерготерапії, рекомендується пройти курс з фінансового планування та управління. На додаток до інших концепцій, для планування та управління бюджетом, який може легко скласти велику суму доходів і витрат у великих відділах, потрібно володіти такими знаннями:

- Системи охорони здоров'я, включаючи міські, регіональні, державні та національні системи;

• Структури оплати та відшкодування, такі як страхування, гранти та підтримка фондів;
• Системи та витрати людських ресурсів, включаючи адміністрування заробітної плати та пільг, витрати та системи на навчання та освіту, а також структури набору та утримання;
• Придбання та управління обладнанням і матеріалами, у тому числі медичними засобами, такими як ортезування або допоміжне та адаптивне обладнання, а також канцелярські та інші допоміжні матеріали;
• Системи управління та вдосконалення об'єктів, включаючи очищення та обслуговування фізичних споруд закладу.

Планування нових приміщень і площ є аспектом планування, з яким іноді стикаються керівники ерготерапії. Для планування об’єкта керівництво повинно розглянути ці прості кроки для кращої підготовки:

1. Відвідування інших закладів, щоб отримати ідеї щодо планування та подивитися на простір, який використовується кількома дисциплінами.
2. Використовуйте досвід інших керівників закладу та інших, що їм найбільше подобається в їхньому просторі, і, що більш важливо, яку помилку було допущено при його проектуванні.
3. Попросіть персонал провести мозковий штурм «список побажань» щодо використання робочого простору.
4. Використовуйте чистий аркуш паперу на стіні в кожній кімнаті і нехай співробітники зазначать проблеми або пропозиції щодо нового робочого простору, коли вони думають про них.

5. Найважливішим є врахування цільової групи послуги та відповідність засобів до тих видів втручань, які будуть реалізовані на практиці в кожному кабінеті.

1. **Організація та кадрове забезпечення**

Організація — це процес проектування працездатних підрозділів, визначення напрямів повноважень і комунікації, а також розробка та керування моделями координації. Організація передбачає створення найефективнішого групування діяльності разом з необхідними вказівками та системами координації, щоб цілі організації можна було досягти якомога ефективніше. При належному виконанні організація забезпечить чітке визначення:

• Хто відповідає за робочі завдання та результати критичних робочих процесів;
• Хто має повноваження приймати рішення;
• Функціональне розділення трудової діяльності;
• Очікувані рівні продуктивності для окремих осіб і груп.

Таблиця 5 Основні етапи організації

1. Визначіть організаційні цілі та завдання.
2. Перегляньте внутрішнє та зовнішнє організаційне середовище.
3. Визначіть організаційні та відомчі структури, необхідні для досягнення мети.
4. Визначіть авторитет відносин і розробіть організаційні схеми та посадові інструкції.

Підбір персоналу – це процес забезпечення того, щоб відповідна особа виконувала відповідні завдання в рамках заздалегідь визначених робочих підрозділів і щоб ці особи мали необхідні навички для виконання роботи. Укомплектування персоналом — це функція управління, яка гарантує, що організація матиме достатню кількість та якість персоналу для досягнення своєї місії та цілей. Підбір персоналу – це постійний процес, який передбачає набір, найм, навчання, звільнення та заміну персоналу, якщо це необхідно. Основні види діяльності, пов'язані з кадрами, описані в таблиці 8 (Lyles & Joiner, 1986).

Таблиця 6 Основні види діяльності, пов'язані з кадровим забезпеченням

Планування людських ресурсів:	Співпраця з керівництвом та керівниками на всіх рівнях організації для прогнозування короткострокових та довгострокових потреб організації в персоналі на основі організаційної місії, бачення лідерства та стратегічних планів.
Пошук працівників:	Пошук та залучення достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення організаційних потреб на постійній основі, включаючи непередбачені випадки, такі як звільнення та відпустки.
Працевлаштування:	Вибір відповідного персоналу для вакантних посад і пов’язаних заходів, таких як консультування щодо пільг, перевірка досвіду та рекомендацій.
Орієнтація:	Ознайомлення нового співробітника з організаційною політикою, процедурами, цінностями, персоналом та середовищем.
Навчання та розвиток:	Задоволення короткострокових і довгострокових потреб в освіті та професійному розвитку співробітників на всіх рівнях організації.
Звільнення:	Припинення роботи персоналу через звільнення, неналежну роботу або зменшення організаційних ресурсів. Дисциплінарні дії можуть передувати звільненню, якщо це необхідно.

Плани з заповнення штату організації повинні враховувати очікуваний обсяг роботи, включаючи коливання для різних днів тижня або сезонів, а також тривалість часу, проведеного з кожним клієнтом, включаючи повний спектр послуг, що підлягають оплаті та не оплачуються (приклад послуг, які часто не оплачуються сторонньому платнику або з клієнтом проводиться групова консультація).
Визначення комплексу навичок або відповідного співвідношення ерготерапевтів, асистентів ерготерапевтів та помічників, необхідних для надання ефективної, але водночас економічної допомоги, також є частиною розробки штатного плану.
Нарешті, штатні плани повинні враховувати навички співробітників у рамках класифікації працівників. Наприклад, в умовах лікарні, в якій політика передбачає, що ерготерапевти надають послуги у відділенні інтенсивної терапії новонароджених 7 днів на тиждень, штатний план повинен задовольняти потребу в терапевті, який продемонстрував би необхідні компетентності, які доступні щодня.

Керування

Керування визначається як «надання керівництва та скерування, щоб робота, яка виконується, була цілеспрямованою. Це є здійснення впливу менеджера, процес навчання, коучингу та підвищення мотивації працівників» (Liebler et al., 1992). Управлінська діяльність, яка може бути згрупована під обов'язка и керівництва, включає наставництво або коучинг на додаток до елементів традиційного планування та нагляду. Як правило, керівник відділу відповідає за створення загального плану або програми розвитку персоналу, включаючи підтримку безперервної освіти та підвищення кваліфікації за рахунок бюджету відділу, що дозволяє персоналу виділити час для відвідування заходів з підвищення кваліфікації.

Однією з головних ролей ерготерапевтів у керуванні послугами є менторство (наставництво). Менторство – це процес, у якому зазвичай старший, більш досвідчений фахівець вступає у офіційні робочі стосунки із молодшим, менш досвідченим професіоналом з метою скерування професійного розвитку молодого спеціаліста. Менторські стосунки відрізняються і можуть бути набагато більш значущими, ніж типові робочі відносини між керівником і супервізором. Ментори (більш досвідчені фахівці) і «підопічні» (менш досвідчений професіонал) можуть працювати в одній організації, а також можуть бути керівником і підлеглим, але це не обов'язково так. Менторство також може означати взаємодію між більш досвідченим професіоналом та студентом.

Таблиця 7 Чотири етапи менторських стосунків

Зародження стосунків	це коли відбувається перша зустріч, щоб визначити очікування
Залучення	це коли відносини зміцнюються шляхом визначення цілей та встановлення потенційних заходів, які допоможуть підопічному досягти його цілей.
Підтримка	відбувається через взаємну повагу, чесну та позитивну взаємодію. На цьому етапі відбувається спільна оцінка процесу та результату поведінки, надається інтерактивний зворотний зв'язок для виправлення проблемних сфер, а також підкріплюються позитивні аспекти відносин.
Перехід	характеризується припиненням менторських відносин, коли цілі були досягнуті або визначений час завершений.

Контролювання

Контролювання — це процес вимірювання ефективності роботи з очікуваннями та вживання заходів для усунення перешкод на шляху досягнення організаційних цілей. Одним з основних методів контролю повсякденних функцій є використання механізмів управління або контрольних індикаторів. Механізм контролю або контрольний індикатор — це «перевірка» або захід, який існує для постійного контролю результату або продукту системи. Коли перевірка показує, що продуктивність падає нижче встановленої межі, це означає, що в системі є неприйнятні відхилення або проблема, яку потрібно вирішити. Механізми контролю можуть бути пов'язані або з результатами, або бажаними цілями для процесу, або з самими процесами, або засобами контролю, призначеними для визначення способу виконання завдань за допомогою політики, процедур і правил.

Звичайні приклади механізмів контролю, які можуть використовуватися менеджером з ерготерапії, включають перевірку використання матеріалів та необхідності подальшого постачання, зазначаючи час, коли конкретна кількість цього матеріалу досягає певного рівня; визначення тривалості часу, необхідного для відповіді на скерування до ерготерапевта після того, як воно отримане відділенням ерготерапії, щоб можна було вжити заходів, коли час перевищує заздалегідь визначений період часу; або перевірка обладнання, наприклад, шнурів на всьому електрообладнанні раз на місяць, щоб можна було вжити заходів, якщо шнур зношений або пошкоджений. Моніторинг рівня продуктивності ерготерапевтів та асистентів ерготерапії шляхом підрахунку кількості одиниць допомоги (реабілітаційних сесій), які вони надають, або введення інформації в електнонну систему, щоб

визначити, коли рівень продуктивності падає нижче мінімальних стандартів, - це також буде прикладом контролю як управлінської функції.

Процес контролю включає три етапи:

• **Визначення стандартів**: визначення конкретних показників або кількісних показників прийнятної роботи;

• **Оцінювання виконання роботи**: порівняння результатів процесів із встановленими стандартами;

• **Виправлення відхилень**: вживання заходів для покращення результатів тих процесів, які не відповідають встановленим стандартам.

Процес контролю може мати різні характеристики, як у Таблиці 8, і може мати різні типи (Таблиця 9).

Таблиця 8 Характеристика адекватних механізмів контролю

Часові рамки	Контроль помічає проблему вчасно, тому можна вжити заходів до того, як буде завдано серйозної шкоди або втрати ресурсів.
Економія	Контроль проводиться у звичайний спосіб, який не потребує значних людських чи фінансових витрат чи ресурсів.
Всеосяжність	Контроль вимірює достатню різноманітність та обсяг доступних даних, щоб проблеми ідентифікувалися та не були ненавмисно пропущені.
Специфіка та відповідність	Контроль є специфічним для процесу, який вимірюється, і хибні висновки не забирають час чи зусилля.
Об'єктивність	Контроль легко зрозуміти всім персоналом, і немає сумнівів, коли виконання робочих завдань опускається нижче або вище встановлених стандартів.
Відповідальність	Відповідальність за постійний моніторинг контролю зрозуміла для всього персоналу, тому заходи регулярно перевіряються відповідно до заздалегідь визначеного графіка.

Таблиця 9 Типи контролю

Фізичний	Стандарти, пов'язані з відчутними елементами продукту або результатами процесу, такими як гладкість, текстура або розмір

Кількісний	Суми або підрахунки, які забезпечують міру відповідності та ефективності, наприклад, кількість наданих одиниць реабілітаційної допомоги або визначені години
Якісний	Кількісні показники якості, такі як показники результатів або задоволеність пацієнтів або клієнтів
Вартість	Вартість процесу, наприклад вартість одиниці наданої послуги, або вартість матеріалів, пов'язаних з процесом, наприклад, виготовлення ортезу

Управління інформацією

Завдяки сучасним технологіям обсяг даних та інформації, яку менеджери отримують щодня, може бути величезною. Можливість передавати великі обсяги інформації людині в іншому відділі або в усьому світі за лічені секунди за допомогою електронної пошти, отримувати доступ до мільйонів Інтернет-сайтів або шукати в кількох базах даних поточні докази або автоматично збирати статистичні дані та звітувати за документацією або системи бухгалтерського обліку - усе це має очевидні переваги. Разом і цим може виникнути небезпека втрати часу на сортування безглуздих даних. У будь-який окремий день менеджер з ерготерапії може отримувати звіти, пов’язані з бюджетом, продуктивністю персоналу, частотою відвідувань клієнтів, платою клієнтів, використанням обладнання, постійними зусиллями щодо покращення якості та клінічними результатами. Вважається, що інформація – це дані, організовані таким чином, щоб вони були корисними та їх можна було легко інтерпретувати.

Отже, якщо існує ймовірність надмірного перевантаження даними та інформацією, найпоширеніші типи даних та інформації, до яких повинен звертатися ерготерапевт на посаді менеджера, узагальнено в таблиці 10.

Таблиця 10 Загальні типи та джерела даних та інформації та можливі варіанти використання

Тип даних	**Джерело**	**Використання**
Демографічні показники (вік, стать, освітній рівень тощо)	• Документи і медичні картки • Набори публічних даних	• Планування програми • Оцінка програми
Дохід (джерело платника, ставки, знижки)	• Бухгалтерський облік • Бюджетні звіти	• Бюджетування •Програмне планування
Витрати (рахунки, заборгованість)	• Фінансові звіти • Записи про закупівлю	• Бюджетування •Програмне планування та оцінка

Нарахування заробітної плати (заробітна плата, пільги, використання відпусток)	• Бухгалтерський облік • Бюджетні звіти	• Штатні плани • Набір та утримання
Продуктивність (відвідування, діяльність персоналу)	•Автоматизовані системи оплати • Записи рахунків відділу або листки відстеження продуктивності	• Штатні плани • Оцінка персоналу • Набір кадрів
Персонал (ліцензія, компетенції, професійний розвиток, результативність)	• Людські ресурси • Кадрові справи відомства • Дані від професійної асоціації	• Акредитаційні візити • Розробка штатного плану • Плани підвищення кваліфікації
Клінічні (діагностика, втручання, результати)	•Медична документація • Бази даних результатів	• Постійне покращення якості • Оцінка програми
Юридичний (контракти, оренда)	• Юридичний відділ або відділ грантів та контрактів	• Планування закладу

1. Які найпоширеніші функції може ерготерапевт виконувати для організації в ролі менеджера?
2. Які певні навички необхідні, щоб навчитися керувати своїм відділом?
3. Що робити, щоб допомогти співробітникам, які перебувають під супервізією, рости та розвиватися як професіонали з ерготерапії?

7. Розробка проекту соціального підприємництва

Цілі розділу:
• Визначити основну проблему, яку необхідно вирішити, а також її основні причини та наслідки.
• Визначити ключові засоби та цілі проблеми, яку необхідно вирішити, та основні елементи ціннісної пропозиції.
• Визначити ключові активності та розробіть систему активностей для запропонованого рішення.
• Визначити, як використовувати ресурси через партнерство та розвиток потенціалу бенефіціарів.
• Зрозуміти процес аналізу та вимірювання впливу.
• Застосувати теорію змін.
• Пошук найбільш відповідних індикаторів.
• Визначити ресурси, необхідні для реалізації проекту.
• Визначити найбільш відповідні джерела фінансування.

Цей розділ має на меті дати знання та інструменти для розвитку процесу соціального підприємництва. Цей процес можна розділити на три частини:
- **Відправна точка:** що рухає та мотивує соціального підприємця та які проблеми в суспільстві він хоче вирішити
- **Розробка бізнес-моделі:** формулювання проблеми, яка цінна пропозиція пропонується, яке рішення і відповідна бізнес-модель, а також показники ефективності та впливу
- **Дія:** як реалізувати пілотну модель, як реалізувати бізнес-модель, як мобілізувати ресурси та повідомити результати.

7.1 Соціальний підприємець

Соціальний підприємець створює інноваційні рішення для вирішення важливих і занедбаних суспільних проблем. Він чи вона мобілізує ідеї, потенціал та ресурси та створює необхідні партнерські стосунки для сприяння стійким суспільним перетворенням.
Для соціального підприємця в центрі уваги є суспільна проблема, яку необхідно вирішити, навіть якщо її вирішення може не принести прибутку. Соціальний підприємець прагне максимізувати створення цінності для суспільства, що забезпечує довгострокову життєздатність запропонованого рішення. Соціальні підприємці діють за цією логікою, ділячись тим, що вони

знають, розширюючи можливості своїх партнерів і клієнтів і знаходячи рішення, спільні для всіх. Їхня мета полягає не в тому, щоб створити організацію, яка буде існувати тривалий час, а в тому, щоб розробити рішення, яке є стійким з точки зору використання ресурсів, яке можна масштабувати для інших спільнот і географічних регіонів і яке вирішує проблему, адресуючи її глибинні причини, а не симптоми, створюючи таким чином необхідні умови для того, щоб відбулася суспільна трансформація.

Існують три основні мотиватори, які спонукають соціального підприємця діяти: проблема, рішення та знання. Саме з цих трьох вимірів формується вісь втручання соціального підприємця, яка базується на трьох простих питаннях:

- **проблема**: що мене хвилює?

  Соціальний підприємець – це той, хто прагне вирішити суспільну проблему, іноді тому, що стикався або стикається з цією проблемою особисто, або тому, що працював над нею протягом певного часу. Це той, хто піклується про покращення світу, зосереджуючись не на логіці досягнення як такого, а на створенні цінності, тобто максимізації впливу.

- **пристрасть**: чим я захоплююся?

  Пристрасть є одним із найбільш спостережуваних явищ у процесі підприємництва і пов’язана з мотиваційним ефектом, який стимулює підприємця долати перешкоди та залишатися залученим.

- **знання**/досвід: що я знаю/вмію?

  Часто соціальні інновації виникають із накопичених знань у певних сферах. Насправді, пристрасть у поєднанні зі справжньою турботою про справу часто змушує соціального підприємця поглибити знання та стати експертом у певній темі. Якщо суспільство в цілому дивиться на проблему «з боку», то соціальний підприємець розуміє її глибоко.

Саме на перетині проблеми, пристрасті та знань виникають ініціативи впливу.

7.2 Проблема

Головна мета соціального підприємця — мати позитивний вплив, вирішити важливі й знехтувані проблеми суспільства, особливо ті, які мають зовнішні ефекти і для яких традиційні ринкові рішення, як правило, зазнають невдачі. Важливість проблеми залежить від наступних факторів:

- рівень охоплення проблеми, який пов'язаний з місцевою, регіональною, національною або глобальною актуальністю. Чим більший територіальне охоплення та частка населення, якого торкнулася проблема, тим більше можливостей для соціального підприємця створювати цінність для суспільства.

- рівень тяжкості проблеми, тобто рівень незворотності негативних наслідків існуючої проблеми та наскільки вони шкідливі для цільового сегмента. Чим більше негативних наслідків для цільового сегмента, тим більше можливостей для соціального підприємця створити цінність для суспільства.
Проблема вважається занедбаною, коли її не вирішують різні економічні структури (влада, ринок, громадянське суспільство). Рівень занедбаності проблеми можна також визначити відповідно до існування домінантного рішення(нь). Якщо немає домінуючих рішень, це означає, що суспільство ігнорує проблему. Крім того, проблема може бути очевидною, що означає, що певні рішення щодо її вирішення пропонуються, але може виявитися, що не не є ефективними. В обох випадках вищий рівень нехтування дає змогу вплинути на ініціативи, які приносять користь суспільству.

Враховуючи центральну роль проблеми, її ретельний аналіз стає одним з найважливіших аспектів у розробці ефективного рішення. З цією метою корисним інструментом є дерево проблем, яке надає огляд причин і наслідків виявленої проблеми.

Дерево проблем
Дерево проблем – це інструмент, який структурує аналіз проблем, підтримуючи їх розуміння, виявляючи їх причини та наслідки. Соціальний підприємець завжди намагається усунути причини проблеми, а не її симптоми чи наслідки. Цей інструмент дає змогу обговорити та з'ясувати причини та наслідки, а також зрозуміти, чому конкретна проблема залишається і ще не вирішена суспільством.
Щоб розробити дерево проблем, необхідно врахувати чотири кроки:
1 - Виберіть центральну проблему
2 - Перерахуйте всі проблеми, які спричиняють центральну проблему
3 - Перерахуйте всі наслідки, викликані центральною проблемою
4 - Організуйте причини та наслідки у форматі дерева
Виберіть центральну проблему:
Метою цього кроку буде обговорення основної проблеми, яку необхідно проаналізувати та вирішити. Важливо уникати спокуси визначити проблему на основі узагальнень і нечітких понять. Проблема повинна бути детально описана, щоб об'єктивно визначити її причини.

Якщо проблема дуже велика, то існує більша ймовірність того, що її коріння розсіяні, що ускладнює відображення та ускладнює розробку ефективного рішення. Наприклад, безробіття саме по собі є дуже широким питанням, і його слід звузити до безробіття молоді або тривалого безробіття. Старіння населення також є дуже широкою темою, і її слід звузити, наприклад, до соціальної ізоляції людей похилого віку в міських районах.

Перелічіть усі проблеми, які є причиною центральної проблеми:
Метою цього кроку буде послідовне визначення прямих причин проблеми, прихованих причин, що стосуються прямих причин і так далі послідовно, доки не будуть знайдені усі рівні причин. Кожну причину слід сформулювати в негативній формі. Не слід давати пояснювальні гіпотези причини, а просто описувати її. Наприклад, не варто говорити «люди з низькими доходами мають фінансовий дефіцит, що заважає їм навчати дітей в університеті», а скоріше «оплата за навчання в університеті не по кишені». Причини також не слід описувати на основі власних оціночних суджень або інтерпретацій. Наприклад, не треба говорити «влада лінива», а скоріше «влада не видає дозволів». Причини можна перегрупувати, коли вони створені, на основні, другорядні тощо.

Перерахуйте всі наслідки, викликані центральною проблемою:
Метою цього кроку буде послідовне визначення наслідків проблеми, визначення безпосередніх наслідків проблеми, потім визначення вторинних ефектів і продовження послідовно, доки не будуть знайдені різні ефекти. Необхідно стежити, щоб причини проблеми не змішувалися з її наслідками: Причина породжує проблему. Наслідок/ефект – це зазвичай те, що ми бачимо як кінцевий результат проблеми. Однак деякі причини також можуть бути наслідками; це відбувається, коли ми знаходимося в замкненому колі, наприклад: стрес викликає порушення сну, що, у свою чергу, викликає ще більше стресу.

Організуйте причини та наслідки у форматі дерева:
На цьому кроці передбачається схематично організувати причини та наслідки центральної проблеми. Центральною проблемою буде стовбур, який слід розташувати в центрі дерева. Виявленими причинами будуть коріння, а наслідками — гілки дерева (рисунки 4, 5 і 6):
ним і глибоким аналізом розглянутої проблеми. Цей аналіз повинен ґрунтуватися на доказових знаннях і підкріплюватися якісними та кількісними даними. Для отримання кількісних даних можна використовувати доступну статистику проблеми або зібрати інформацію за допомогою анкети. Це зробить аналіз більш надійним і дасть відповіді на такі запитання, як «скільки», «як часто» та «в якій мірі». Якісні дані намагаються зрозуміти «чому», забезпечуючи глибше розуміння проблеми.

7.3 Ціннісна пропозиція

Після того, як проблема була розбита на причини та наслідки, необхідно створити ціннісну пропозицію. Ціннісна пропозиція описує:
- Чим продукт/послуга, яку ви збираєтеся запропонувати, відрізняється від найкращих альтернатив, які вже є на ринку
- Чому цільовий сегмент віддасть перевагу йому порівняно з альтернативами
Ціннісна пропозиція адресована клієнту і, отже, повинна описувати, як йому буде представлена ініціатива і який вплив вона може мати на його життя.

Тепер мета – визначити основні елементи ціннісної пропозиції, які максимізують ймовірність вирішення виявленої проблеми. Далі ми опишемо набір кроків, які дозволять перейти від проблеми до пропозиції цінності.

Щоб розробити ціннісну пропозицію, слід взяти до уваги три кроки:
1 - Зменшення обсягу втручання
2 - Порівняння з домінуючим існуючим альтернативним рішенням
3 - Визначення основних елементів ціннісної пропозиції
Нарешті, цінна пропозиція оформлюється.

Зменшення обсягу втручання:
Метою цього кроку буде організувати інформацію в дереві проблем таким чином, щоб причини були згруповані та класифіковані відповідно до їх схожості щодо:
• Можливих активностей
• Контексту
• Навичок, необхідних для їх вирішення
Наприклад, у випадку дитячого ожиріння причини можна згрупувати у дві категорії, відповідно до контексту, де діти проводять найбільше часу:
•Школа
• Сім'я

Таблиця 11 Зменшення обсягу втручання

Причини/категорії	Сім’я	Школа
Нездорові харчові звички в сімейному контексті	Нездорові харчові звички в сімейному контексті Брак часу на здорове приготування їжі Сприйняття того, що здорова їжа дорожча	Надмірна пропозиція нездорової їжі в шкільних умовах Надмірний вплив на маркетинг шкідливих харчових продуктів

Відсутність фізичної активності	Сімейні звички, які пропагують менш здоровий спосіб життя Діти їздять до школи, що знижує фізичну активність Діти проводять занадто багато часу в сидячих заняттях.	Шкільна практика сприяє малорухливому способу життя
Генетична схильність до ожиріння	Ожиріння батьків	

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Після організації причин за категоріями, одну (або кілька) слід вибрати як зону фокусу, зменшивши обсяг втручання. Щоб зробити цей вибір, необхідно подумати про:
• Який набір причин для вирішення проблеми найбільше нехтують?
• Який цільовий сегмент є пріоритетним? Кому це принесе користь?
• Який досвід і компетенцію ми маємо і як вони сприяють вибору втручання?
• Які наші інтереси і як вони мотивують нас вибирати справу, в якій ми хочемо діяти?
Тоді ми визначили:
• Причини (які, ймовірно, призведуть до кращих результатів)
• Цільовий сегмент (на кого проблема найбільше впливає)
• Досвід, навички, інтереси (що вміє робити підприємець і яка його мотивація)

Порівняння з домінуючим (існуючим) альтернативним рішенням:
Метою цього кроку буде визначити, які інші рішення/ініціативи існують на місцях, хто є лідерами (організації, які мають більш важливу/визначальну роль) серед тих, хто працює над проблемою, що працює, а що не працює в кожному з цих рішень і який потенціал для покращення та створення цінності для суспільства може запропонувати наше рішення. Ця вправа є еквівалентом дослідження ринку або аналізу конкуренції. Його слід використовувати як стратегію:
• Інтернет-дослідження
• Залучайте експертів для надання інформації та посилань
• Організуйте відвідування інших організацій, які виконують подібну роботу

• Прочитайте всю відповідну літературу
• Набирайте досвід на місцях і занурюйтеся в реальність, куди ви маєте намір втрутитися

Таблиця 12 Порівняння з домінуючим альтернативним рішенням

Ключові учасники – назви організацій та рішення (які працюють з тим же цільовим сегментом та/або над тією ж проблемою)	Аспекти, які необхідно подолати (якщо застосовуються)	Рішення	
		Який особливий підхід можна обрати і яких основних результатів ми можемо досягти, враховуючи інших діячів, які вже працюють у цій сфері?	Як ми можемо доповнювати, використовувати, співпрацювати та/або покращувати роботу, яка вже виконується?

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Визначення основних елементів ціннісної пропозиції:
Метою цього кроку буде зрозуміти, що цінна пропозиція пов'язана не з продуктами та послугами, а з досвідом бенефіціара, що стосується його/її потреб та очікувань.

Ціннісна пропозиція пов'язана зі сприйняттям очікуваної цінності відповідно до формули:

Очікувана цінність = очікувані вигоди - очікувані витрати

Очікувані вигоди пов'язані з характеристиками та функціональністю продукту. Очікувані витрати стосуються не тільки ціни продукту, але також ризику, попиту та зусиль. Очікувані витрати та вигоди формують уявлення бенефіціарів про цінність ініціативи. Чим вища вигода і нижча вартість, тим вищою є очікувана цінність ініціативи.

Ключові елементи ціннісної пропозиції можуть бути представлені в таблиці, як показано в наступному прикладі (Таблиця 13).

Таблиця 13: Основні елементи ціннісної пропозиції

Причини або сукупність причин, які я маю намір усунути	

Цільовий сегмент, на який найбільше впливає причина або сукупність причин	
Як я маю намір усунути причину або сукупність причин	
Ключові елементи ціннісної пропозиції	

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Оприлюднення ціннісної пропозиції:
Після визначення ключових елементів ціннісної пропозиції їх необхідно оприлюдними. Цей процес вимагає чіткого та короткого формулювання (2-4 речення), спрямованого до бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, що дозволить описати цінність ініціативи для цільового сегмента. У формулюванні мають бути зазначені: цільовий сегмент (для кого вирішується проблема), визначена потреба/можливість (проблема, яку потрібно вирішити), ключові переваги (які принесе запропоноване рішення) та головна відмінність від альтернативних домінуючих рішень.

Приклад формулювання ціннісної пропозиції для вирішення проблеми дитячого ожиріння наведений нижче:

VITATREAT
Vitatreat пропагує здорове харчування для дітей у веселій формі. Ініціатива пропонує освітні програми та досвід для молоді віком від 5 до 12 років. Заняття дають дітям веселий досвід приготування здорових, смачних та поживних страв, що є важливим кроком до покращення здоров'я та самопочуття. Учасники освоюють базові кулінарні навички та отримують задоволення від їжі та приготування їжі зі свіжих фруктів та овочів. В такий спосіб, вони стають учасниками змін, які вважають за краще готувати та харчуватися здоровою їжею.

7.4. Рішення

Соціального підприємця цікавить побудова стійкого вирішення проблеми, яке часто передбачає взаємодію з різними організаціями, які поділяють ресурси з метою створення цінності. Стійкі рішення – це підходи, які назавжди усувають причини проблеми, що передбачає розробку рішення, яке повністю усуває проблему. Соціального підприємця цікавить рішення та бізнес-модель, яка його підтримує, а не сама організація.

Після аналізу проблеми, вибору цільового сегмента та ключових елементів ціннісної пропозиції наступним кроком є створення стійкого рішення. Мета

цього розділу — визначити ключові дії, необхідні для досягнення такого рішення.

Картографування системи активностей:

Карта системи активностей є інструментом для графічного зображення видів активностей, їх зв'язків із ціннісною пропозицією та взаємозв'язків між ними.
Ця вправа складається з трьох кроків:
1. Відображення ключових елементів ціннісної пропозиції
2. Представлення рішення
3. Графічне зображення системи активностей на схемі

Відображення ключових елементів ціннісної пропозиції:
Метою цього кроку буде ще раз поглянути на цінну пропозицію та її ключові елементи. Ці елементи сприяють створенню ціннісної ініціативи та відрізняють запропоноване рішення від існуючих ініціатив.
Після визначення елементів необхідно встановити зв'язок між різними елементами ціннісної пропозиції:
• Чи відповідає кожен із цих елементів визначеній проблемі та цінності, яку планується створити?
• Чи взаємно підсилюють один одного різні елементи?
Знову дивлячись на повідомлення про ціннісні пропозиції, можна зрозуміти, які ключові елементи будуть:

VITATREAT
Vitatreat пропагує харчування дітей у здоровий та веселий спосіб. Ініціатива впроваджує освітні програми та досвід для молоді віком від 5 до 12 років. Заняття дають дітям веселий досвід приготування здорових, смачних та поживних страв, що є важливим кроком до покращення здоров'я та самопочуття. Учасники освоюють базові кулінарні навички та отримують задоволення від їжі та приготування їжі зі свіжих фруктів та овочів, стаючи учасниками змін, які вважають за краще готувати та їсти здорову їжу.

Ключовими елементами ціннісної пропозиції будуть:
• Програми і досвід, які є цікавими для дітей
• Ефективна передача навичок здорового приготування їжі
• Сприяння процесу розширення можливостей

Зв'язки між цими ключовими елементами слід здійснювати наступним чином:

Схема 7 Ключові елементи ціннісної пропозиції
Джерело: Azevedo & IES Соціальна бізне сшкола, 2015

Як представити рішення:

Метою цього кроку буде, як тільки будуть визначені елементи ціннісної пропозиції, подумати про рішення та заходи, необхідні для реалізації кожного з цих елементів. Важливо зосередитися на ключових видах активностей, що передбачає визначення активностей з найбільшою потенційною цінністю для ключового сегмента.

У випадку з VitaTreats програма тривала протягом трьох років, а основні заходи планувалися з року в рік, як показано в наступному прикладі:

1-й рік:
• Розробка освітньої програми в школах
• Створення схеми «фрукт, вирощений вдома» для дітей до 10 років
• Протягом 2 місяців діти повинні були щодня приносити з дому по шматочку фрукта
• Учителі спостерігали за ланч-боксами
• По закінченню змагань вручили диплом

2-й рік:
• Розробка освітньої програми в школах
• Створення програми «Ура, суп!» для дітей від 10 до 12 років

• У класі було облаштовано кухню, де діти дізналися про важливість вживання овочів та навчилися готувати суп.
• Діти мали потім 15 днів поспіль готувати вдома суп
• По закінченню змагань вручили диплом

3-й рік:
• Розробка освітньої програми в школах з методологією навчання «рівний рівному».
• Створення програми «еко-кухарі».
• Учні 3-го циклу навчають учнів 1-го циклу
• Перше заняття спрямоване на учнів 3-го циклу, де їм пояснюється мета програми.
• Зацікавлені учні добровільно вступають до бригади еко-кухарів
• Волонтери проходять спеціальне навчання, яке проводить VitaTreats, щоб вони могли набути навичок організації занять з учнями 1-го циклу
• Метою цих занять є підвищення обізнаності про важливість здорового способу життя та екологічно чистих практик, завжди з веселим підходом
• У тому ж році компанія заснувала центр харчування з кафетерієм, де пропонують здорову їжу
• Також організовано тематичні семінари зі здорового приготування їжі для дітей та сімей
• Вони також проводили такі заходи, як вечірки зі здоровою їжею, яку готують учасники, та обслуговування корпоративних заходів

Враховуючи різні етапи та різноманітність заходів, що проводяться, перелік заходів для програм у школах буде таким:

1. Розробка освітніх матеріалів і змісту
2. Інформація про освітню програму
3. Відкриття процесу подачі заявки
4. Прийом заявок
5. Планування програми
6. Подача програми
7. Оцінка програми

Графічне зображення системи активностей на діаграмі:

На цьому етапі мета полягає в тому, щоб організувати в діаграмі різні види активностей з їх зв’язками та взаємозалежністю. Кожна активність буде тим

важливішою, чим більший її внесок у ключові елементи ціннісної пропозиції. Важливо зосередитися на ключових елементах ціннісної пропозиції та на заходах, які необхідні для цього.

	Vitatreat	
Фрукт , вирощений вдома	«Ура, суп!»	еко-кухарі

Табл.. 8 Графічна презентація системи активностей

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

7.5. Сталість і життєздатність

Ініціативи впливу часто стикаються з проблемою досягнення цілей, пов'язаних із місією, в той же час підтримуючи стабільний фінансовий стан, який забезпечує їхнє виживання. Немає сенсу мати ініціативу з високим рівнем впливу, якщо немає ефективної стратегії її довготривалої підтримки. Також важливо мати фінансову стійкість для створення ініціативи, здатної створювати цінність для суспільства.

Активність, розроблена в рамках запропонованого рішення, повинна бути доповнена визначенням ключових ресурсів і ключових партнерських відносин, щоб рішення мало бажану стійкість і життєздатність. Таким чином, бізнес-модель має бути розроблена таким чином, щоб отримати достатній дохід, щоб покрити весь оборотний капітал і дозволити реінвестувати в розвиток ініціативи.

Для цього необхідно визначити:

- Усі ресурси, які споживають активності:
    - o Людські ресурси
    - o Обладнання
    - o Оренда тощо.

• Усі ресурси, які вдається генерувати ініціативі:
    o Доходи клієнтів
    o Оренда послуг
    o Фінансування проекту тощо.

Якщо ресурси, які ініціатива може створити, перевищують або дорівнюють ресурсам, які вона споживає, можна зробити висновок, що модель є стійкою. Якщо цей коефіцієнт вказує на те, що рішення не є стійким, слід переглянути стратегію та знайти шляхи збільшення доходів, зниження операційних витрат та пошук партнерів для отримання необхідних ресурсів. Отже, коли види активностей визначені, необхідно подумати про різні способи їх здійснення, не втрачаючи з поля зору інновацій, ефективність та зниження витрат.

Стійкість можна визначити як здатність постійно генерувати фізичний і людський капітал, необхідний для розвитку ініціативи, доки не буде вирішена проблема суспільства, яку вона має намір вирішити.

Ініціативи впливу мають своєю місією створення цінності для цільового сегмента, підтримуючи стабільну фінансову ситуацію. Ініціатива здійснюватиме заходи, які можуть бути реалізовані лише за допомогою певного набору ресурсів, які мають конкретні витрати, пов’язані з ними. Цю вартість можна розділити на фінансові та нефінансові операції.

Таким чином, у фокусі ініціативи має бути залучення всіх видів ресурсів, таких як потенціал, доходи, державна підтримка та підтримка бізнесу, партнерства тощо. Щоб здійснити це, соціальний підприємець починає з набору нематеріальних ресурсів, таких як ідея, відповідні знання, досвід, стосунки, репутація чи зобов’язання. Ці початкові ресурси використовуються для залучення грошей та інших ресурсів, необхідних для

реалізації ініціативи. Ці нематеріальні ресурси необхідно конвертувати в результати, використовуючи якомога менше (матеріальних) ресурсів.

Кроки для використання ресурсів:

1. Пов’яжіть систему активностей з ключовими ресурсами
2. Визначте стратегію отримання та утримання ресурсів
3. Визначте стратегію отримання доходу

Зв’яжіть систему активностей з ключовими ресурсами:

Ресурси можна розглядати як двигун рішення соціального підприємця. Вони можуть бути фізичними, інтелектуальними, людськими та стосунковими:

1. Фізичні:
    a. Засоби
    б. Будівлі
    c. Транспортні засоби
    d. Машини
    e. Матеріали
    f. Обладнання
2. Інтелектуальні:
    a. Бренди
    б. Навички
    c. Патенти та авторське право
    d. Бази даних
3. Людські:
    a. Технічні експерти
    б. Інші співробітники
    c. Адміністративний персонал
    d. Волонтери
4. Стосункові:

a. Соціальний капітал

б. Надійність

c. Спільні зобов’язання

d. Соціальна мережа

Інструмент використання ресурсів потрібен для визначення наявних ресурсів (фінансових і нефінансових), а також для потреб проекту на найближче майбутнє. Цей інструмент допомагає уточнити загальну кількість ресурсів, які необхідно використати для впровадження рішення. Щоб виконати цей інструмент, необхідно:

• Перерахувати всі ключові види активностей

• Вказати ресурси, необхідні для кожного ключового виду активностей

• Виходячи з потреб, вказати наявні ресурси

• Розрахувати розподіл з точки зору ресурсів, які все ще будуть потрібні для впровадження рішення; це цілі, які слід розглядати з точки зору використання ресурсів і основи для розробки стратегії мобілізації ресурсів

• Зв'язувати відсутні ресурси з потенційними партнерами, які можуть їх надати; після визначення необхідних ресурсів слід зрозуміти, які засоби доступні для їх отримання, наприклад:

o Платоспроможність

o Залучення бенефіціарів (прямих і непрямих)

o Залучення інших громадських організацій, місцевого чи центрального уряду, компаній та інших учасників ринку

o Залучення команди ініціативи

Інструмент використання ресурсів слід узагальнити в таблиці, як показано в наступному прикладі (таблиця 14):

Таблиця 14 Ресурси

Види	**Ресурси**		

активностей	Необхідні	Доступні	Ресурси, які треба набути	Постачальники ресурсів

Джерело: Azevedo & IES Соціальна бізнес школа, 2015

Визначте стратегію отримання та підтримки ресурсів:

Коли партнерство встановлюється для отримання ресурсів, необхідно дбати про нього, залишаючи відкритим канал зв'язку, щоб мати можливість підтримувати ресурси. Саме завдяки успішному встановленню цих партнерств ініціатива може допомогти забезпечити власну стійкість. Ви також повинні переконатися, що потенційні клієнти цінують досвід роботи з отриманою послугою, щоб вони хотіли користуватися нею частіше.

Варіанти мобілізації ресурсів:

Варіант 1:

Використовуйте багаті, безкоштовні, доступні та ендогенні ресурси, перетворюючи фінансові операції на нефінансові. Мета полягає в тому, щоб активувати запропоноване рішення у стійкий спосіб (в ідеалі, не споживаючи більше ресурсів, ніж воно може генерувати) і використовувати такі ресурси, як партнерства (наприклад, для розміщення, або дешевшої сировини, наприклад) або волонтерів, щоб зробити організаційну модель життєздатною.

Варіант 2:

Залучайте бенефіціарів і партнерів і надавайте їм повноваження, роблячи їх частиною стратегії рішення. Одна зі стратегій полягає в тому, щоб розширити можливості бенефіціарів і залучити їх до участі в ініціативі,

створити матеріали, які будуть використовуватися іншими. Інша стратегія полягає у використанні партнерств (щоб визначити партнерства, необхідні ресурси потрібно проаналізувати один за іншим, щоб зрозуміти, кого потрібно шукати та залучати).

Таке використання партнерства передбачає використання зовнішніх ресурсів. Однак не всі ресурси слід екстерналізувати, і слід розуміти:

• Які види активностей/ресурси мають бути інтерналізовані (розроблені командою)?

• Які види активностей/ресурсів є важливими для процесу створення ціннісної ініціативи? Які з цих заходів не можуть виконуватися командою або бенефіціарами?

• Які види активностей/ресурсів можна легко та дешево придбати за межами ініціативи?

Можливий приклад інструменту використання ресурсів для VitaTreats можна побачити в таблиці 15.

Таблиця 15 Ресурси для Віта Тріт

Види активностей	Ресурси		Ресурси, які треба набути	Постачальники ресурсів
	Необхідні	Доступні		
Розробка педагогічних матеріалів і змісту	Комп'ютер Спеціальний ресурс з харчування та освіти дітей		Комп'ютер	Склад подарованих товарів

Поширення інформації про навчальні програми	Комп'ютер Інтернет Людські ресурси з маркетинговими та комунікаційними навичками		Комп'ютер Інтернет	Див. вище Безкоштовні або субсидовані телекомунікаційні послуги
Відкриття процесу реєстрації Прийом заяв Планування навчальних програм	Компьютер Інтернет Людські ресурси з адміністративними навичками		Компьютер Інтернет Людські ресурси з адміністративними навичками	Дивись вище Дивись вище Волонтери з адміністративним стажем
Реалізація навчальних програм	Простір та інструменти Матеріали		Їжа	Постачальники, що забезпечують харчування
Оцінювання навчальних програм	Комп'ютер Інтернет Людські ресурси з		Комп'ютер Інтернет Людські ресурси з адміністрат	Дивись вище Дивись вище Дивись вище

	адміністративними навичками		ивними навичками	

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Визначте стратегію отримання доходу:

Якщо соціальний підприємець робить щось цінне, йому слід шукати тих, хто готовий за це платити. Стійка економічна модель використовує кілька альтернативних механізмів, оскільки ринкові механізми часто не працюють достатньо добре для підтримки стійкості рішення через нездатність платити або через відсутність бажання платити з боку цільового сегмента. Коли це відбувається, необхідно розробити альтернативні механізми:

1 - Створення власних доходів:

Ці доходи є доходами, отриманими від комерційного обміну між покупцем і продавцем. Необхідно знайти життєздатні джерела доходу, які не шкодять місії ініціативи. Можливі приклади отримання власного доходу можна отримати, відповівши на ці запитання:

Хто виграє або може отримати вигоду від продуктів чи послуг, які надає ініціатива?

Чи доцільно та практично стягувати з них суму за наданий продукт/послугу?

Скільки можна стягнути, враховуючи місію?

Варіанти отримання власного доходу:

<u>Варіант 1:</u>

Стягнення плати за продукт/послуги, що надані бенефіціарам/клієнтам, якщо у них є платіжна спроможність. Джерела доходу можуть бути отримані безпосередньо через торгівлю між продавцем і покупцем або опосередковано, коли покупець не є прямим цільовим сегментом ініціативи.

Слід перевірити, чи мають бенефіціари спроможність платити (повністю або частково) за продукт/послуги.

Часто спостерігається небажання стягувати плату з прямих бенефіціарів за послуги, особливо якщо вони мають обмежені фінансові можливості. Але якщо людина здатна платити, навіть частково, це стимулює розширення можливостей і почуття відповідальності. З іншого боку, якщо ніхто не хоче платити, це може свідчити про те, що бажана вартість не доставлена. Оплата також дає одержувачам більше права скаржитися, ніж якщо вони отримують продукти безкоштовно.

Для обходу платіжної неспроможності бенефіціарів можна розвивати креативні структури, наприклад прогресивні таблиці (нижчі ціни для людей з меншими фінансовими можливостями), стипендії або відтермінування платежів.

Також можуть бути розроблені рішення, які відповідають місії та приносять прибуток від клієнтів, які не є прямим цільовим сегментом.

Варіант 2:

Укласти контракт з третіми сторонами, які зацікавлені в пропонованих перевагах/результатах. Іноді є інші зацікавлені сторони, які зацікавлені в виконаній роботі та/або впливі ініціативи, наприклад, уряд або компанії.

Уряд, наприклад, може заощадити гроші, укладаючи контракти на надання послуг своїм бенефіціарам. Таке укладання контрактів може здійснюватися на національному, регіональному або місцевому рівні.

Звичайно, оплата третьою стороною не має переваг оплати клієнтами, оскільки сторона, яка отримує найбільшу вигоду, не має права вирішувати, чи варто платити за продукт/послугу. Цей недолік можна подолати за допомогою гібридних конструкцій.

7.6 Вплив

Соціальним підприємцем керує бажання змінити суспільство, зосередившись на інноваційних, занедбаних проблемах суспільства та з зовнішніми ефектами проблем. Саме в цьому контексті більш вірогідний потенціал створення ціннісної ініціативи (цінності) для суспільства і, отже, впливу та інновацій.

Поняття впливу має дуже широке визначення і може застосовуватися з різними значеннями. У рамках цієї глави вплив означає сукупність значних і тривалих змін у житті людей, спільнот чи екосистем, запроваджених конкретною активністю.

Вимірювання впливу відноситься до процесу аналізу, розрахунку та моніторингу змін (позитивних чи негативних), які є результатом вибору заходів щодо рішення, яке має бути реалізовано (будь то ініціатива, програма, проект чи організація). Важливо виміряти вплив, щоб перевірити, чи створює ініціатива цінність для суспільства.

Системний підхід до вимірювання впливу дозволяє ініціативі/організації повідомляти суспільству про прибуток спонсорам, інвесторам та бенефіціарам. Вимірювання впливу також дозволяє підприємцю знати, чого він досягає, і, таким чином, мати можливість планувати своє зростання в напрямку все більшого впливу. За допомогою цього вимірювання підприємцю важливо визначити, що потрібно змінити, щоб їхній вплив був максимальним. Аналогічно, для них важливо визначити, що потрібно змінити, щоб оптимізувати розподіл ресурсів на діяльність, забезпечуючи тим самим максимальне створення вартості.

Вимірювання впливу має три основні цілі:

1. Оцінювання, щоб навчитися

Це означає, що соціальний підприємець вимірює вплив, щоб зрозуміти свою ефективність і перевірити зроблені припущення.

2. Оцінювання, що діяти

Це означає, що вимірювання впливу допоможе керувати поведінкою та повідомляти про досягнуту цінність.

3. Оцінювання для підзвітності

Соціальний підприємець повинен звітувати про те, наскільки ефективна його запропонована ініціатива, і це допоможе побудувати важливі та значущі відносини з іншими зацікавленими сторонами.

Невід'ємними перевагами вимірювання/оцінювання впливу є:

1. Краще внутрішнє управління
    a. Більш ефективне планування та виконання заходів
    б. Підвищення ефективності завдяки кращому управлінню та розподілу ресурсів/активностей
2. Краще зовнішнє позиціонування
    a. Диференціація організації по відношенню до рівних
    б. Більша прозорість створеної вартості
    c. Підвищена активність з інвесторами

Існує кілька методологій та інструментів для оцінки впливу відповідно до цілей та цільового сегмента, який підлягає оцінці. Два з найбільш використовуваних інструментів:

• Теорія змін
• Логічна модель

У цьому розділі ми викладемо теорію змін.

7.6.1 Теорія змін

Теорія змін описує стратегію досягнення необхідних змін. Ця теорія визначає попередні умови, шляхи, заходи, необхідні для успіху, пояснюючи, як негайні зміни пов’язані з проміжними та довгостроковими змінами.

Теорія змін діє на стратегічному рівні, відображаючи заходи, необхідні для досягнення результатів, які призведуть до впливу. Результати, яких

необхідно досягти, можуть бути сильно пов'язані між собою або можуть відбуватися незалежно.

Кроки вимірювання впливу на основі теорії змін:

1. Визначити мету впливу
2. Розробити теорію
3. Перевірити обґрунтування

Визначити мету впливу:

Важливо структурувати зміни, яких ви хочете досягти. Завжди виникає спокуса посилатися на продукти (наприклад, ми доставляємо сітки для ліжок в регіони, інфіковані малярією), але завжди є основна ціль впливу (наприклад, зниження захворюваності на малярію, покращення здоров'я та збільшення тривалості життя).

Бажаний вплив має бути чітко визначений та зафіксований з точки зору бажаної конкретної зміни та цільового сегмента, який принесе користь. Візьмемо приклад VitaTreats:

Кінцевою метою впливу VitaTreats є зменшення дитячого ожиріння.

Розробити теорію:

Після визначення мети впливу необхідно намітити зміни, які повинні відбутися для її досягнення. Ці зміни є проміжними результатами, які сприятимуть досягненню цілі впливу.

Ці проміжні результати записуються нижче цілі впливу в тому порядку, в якому має відбуватися послідовність подій, необхідних для здійснення змін. Отже, щоб зробити цей ланцюжок подій конкретним, цей процес повторюють для кожного з визначених проміжних результатів, намагаючись з самого початку визначити зв'язки між ними. Нарешті, активність пов'язана з результатами.

Теорія змін завжди створюється на основі набору припущень, які мають відбутися, щоб ланцюжок подій розгорнувся. Ця зміна може відбуватися на різних рівнях і з різним ступенем глибини. Приклади типів змін, які можуть відбутися:

1. Зміни в навчанні та усвідомленні

Наприклад, розширення знань з певного питання, підвищення обізнаності про юридичні права, тощо.

2. Зміни в добробуті

Наприклад, поліпшення фізичного або психічного здоров'я

3. Зміни в поведінці

Наприклад, підвищена ініціативність у пошуку роботи, зменшена девіантна поведінка.

4. Зміни ставлення і почуттів

Наприклад, як люди почуваюся щодо себе чи інших

5. Зміни в навичках і здібностях

Наприклад, покращення комунікативних навичок або здатність працювати під тиском.

6. Зміни у відносинах

Наприклад, безробітні покращують стосунки з родиною

7. Зміни ситуації

Наприклад, безробітні влаштовуються на роботу і зберігають її більше року.

При описі теорії слід також визначити «одиницю» цільового сегмента:

- індивідуальний,
- сім'я,
- спільнота,
- або суспільство.

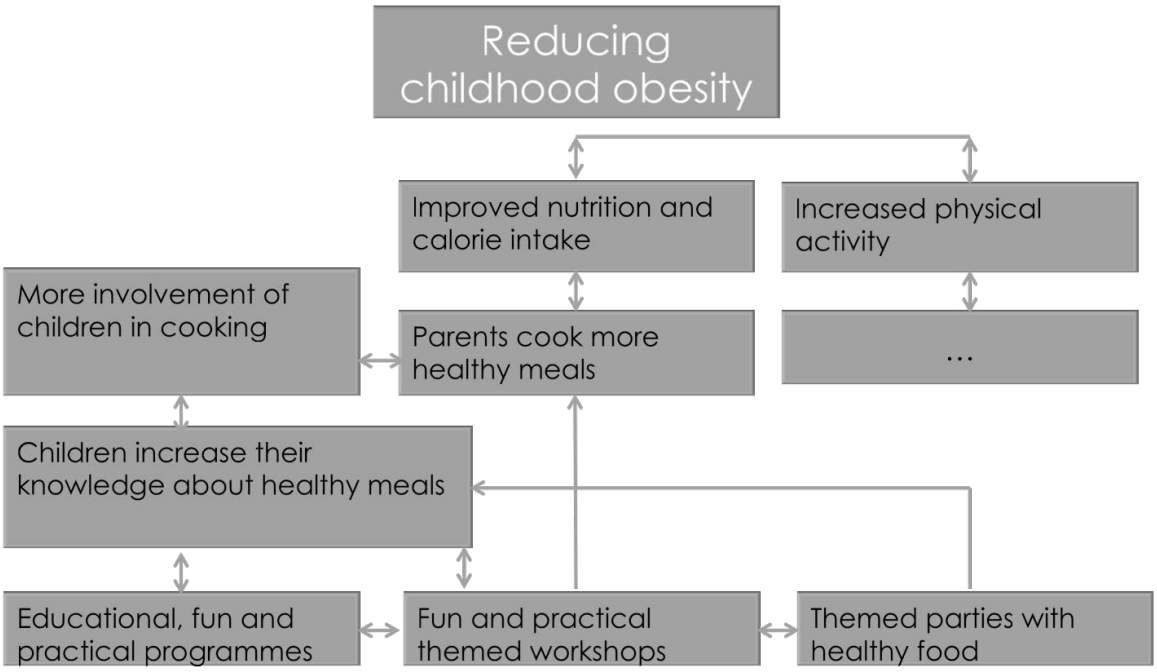
Можливий приклад теорії змін для VitaTreats можна побачити на Малюнку 9.

Після графічного представлення теорії змін у короткому тексті слід пояснити, які основні припущення були враховані при розробці теорії. Ці припущення мають ґрунтуватися, наприклад, на фактах, взятих із літератури.

Основні припущення для VitaTreats:

1. Надихаючий і практичний підхід є високоефективним для розширення можливостей дітей.

2. Діти є агентом змін, що впливає на поведінку всієї родини



Зменшення
дитячого ожиріння

покращення харчування та калорійності

підвищена фізична активність

діти більше залучені до приготування їжі

батьки готують

……..

більш здорову їжу

Діти підвищують свої
знання про здорову їжу

Табл. 9 Теорія змін за ВітаТрітс
Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Перевірити обґрунтування:

- Щоб перевірити теорію змін, можна скористатися різними джерелами:
- Попросити експертів з даної теми висловити свою думку щодо розробленої теорії змін;
- Спостерігати за колегами (домінуюче альтернативне рішення) і вчитися на їх успіхах і невдачах;
- Для збору доказів, що стосуються теорії змін, можна звернутися до літератури;
- Із зацікавленими сторонами, зокрема з бенефіціарами, можна проконсультуватися, щоб визначити, чи має це для них сенс і чи вірять вони в запропоновану теорію.
- Процес створення теорії змін настільки ж важливий, як і кінцевий результат. Теорія змін – це інструмент, який змушує членів команди глибоко замислитися над тим, що вони роблять і чому вони це роблять.

Розробляючи теорію змін, соціальний підприємець повинен мати на увазі, що вона має бути:

- Правдоподібною – докази та здоровий глузд свідчать про те, що виконання запланованих активностей дасть очікувані результати;
- Досяжною – економічні, технічні, політичні, інституційні та людські ресурси доступні для реалізації ініціативи;
- Такою, яку можна перевірити – теорія є достатньо конкретною та повною, щоб можна було достовірно та ефективно оцінити її прогрес;
- Залучаючою – зацікавлені сторони мають бути залучені до її визначення та досягнення консенсусу.

7.6.2 Показники впливу

- Для кожного з результатів слід знайти один або кілька пов’язаних показників – спостережуваних ознак змін, які можна виміряти та порівняти. Якщо використовувати одні і ті ж показники, можна оцінити ефективність ініціативи у часі.

- Пошук показників, які вже були підтверджені іншими, є способом заощадити час і підвищити надійність зібраної інформації та можливість її порівняти. Не менш важливо вказати, як ці дані будуть збиратися, коли і ким.
- У Таблиці 16 наведено деякі з можливих показників впливу, які дозволяють оцінити результати програми VitaTreats:

Таблиця 16 Показники впливу ВітаТрітс

Результати	**Показники результатів**	**Метод здору показників**	**Як та ким**
Розширення знань про здорове харчування	Бал за опитувальником про здорове харчування	Опитувальник	До та після програми, вчителем
Збільшення залучення дітей до приготування їжі	% батьків, які повідомляють про підвищений інтерес дітей до приготування їжі вдома. % батьків, які доповідають, що діти приготували конкретну їжу вдома.	Анкета для батьків Повідомлення від батьків	Через два тижні програми співробітник VitaTreats Через два тижні програми, співробітник VitaTreats
Батьки частіше готують здорову їжу	% батьків, які повідомляють, що вони частіше готують здорову їжу	Анкета для батьків	Через два тижні програми співробітник VitaTreats
Покращене харчування та достатнє споживання калорій	% дітей, які приносять з дому корисні перекуси.	Спостереження в класі	До та після програми вчителя

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

7.6.3 Визначення бачення та місії

Якщо для соціального підприємця важливо створити позитивні зміни, важливо передбачити та чітко визначити, які саме. Таким чином, ініціативи впливу повинні чітко мати причини свого існування та очікування, які вони мають щодо довгострокових наслідків своєї діяльності. Визначення бачення та місії змін, які ми створюємо, служить саме цій меті:

• Бачення має бути надихаючим і складним, і має бути зосередженим на описі того, як світ може бути кращим через обрану ініціативу;
• Місія повинна пояснити, як ініціатива сприяє наближенню до бачення.

З'ясування цих елементів дозволить скерувати соціального підприємця та різних зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, завжди націлюючись на ефективність процесу створення цінності для суспільства.

Як розробити бачення:

Розробка бачення починається з ідей, які розвиваються в ході обговорення і в кінцевому підсумку призводять до відчуття конкретного напрямку та мотивації. Завдання полягає в тому, щоб поєднати мрії та натхнення з реальністю. Той, хто розробляє бачення, повинен вірити, що воно може реалізуватися і реалізується. Отже, ми повинні відповісти на запитання:

До якого образу світу ми можемо прагнути? Яка наша утопія?
Як я можу покращити світ, якщо наша ініціатива успішна?

Як розробити Місію:

У наборі з кількох речень місія повинна бути в змозі донести суть ініціативи до зацікавлених сторін та широкої громадськості. Це буде набір ідей, сформульованих, сприйнятих і підтриманих усіма, хто безпосередньо контактує з ініціативою. Він повинен включати два ключових елементи:

Мета – кінцевий результат, якого ініціатива прагне досягти – чому ця ініціатива існує?

Модель – що ініціатива робить на практиці для досягнення бачення – що зробить ініціатива і кому вона служить?

Добре розроблене бачення та місія гарантує зосередженість і узгодженість: оскільки ініціативи впливу працюють в екосистемі з кількома зацікавленими сторонами, кожна з яких має певну місію, вони не повинні повністю втрачати свою основну увагу. Якщо всі зацікавлені сторони мають спільне бачення, існує стійка основа для спільної роботи. Таким чином, важливо, щоб Бачення узгоджувалося з відповідними зацікавленими сторонами екосистеми.

Крім того, чітке та стисле Бачення та Місія корисні для донесення прагнень до зацікавлених сторін.

VITATREATS:
БАЧЕННЯ: Здоровіші та щасливіші португальські діти
МІСІЯ: Втручання в профілактику ожиріння у дітей та підлітків через пропагування здорового способу життя

7.7 Життєздатність

Як і у випадку з усіма ініціативами впливу, однією з найбільших проблем є забезпечення ресурсів, необхідних для втілення ідеї в реальність. З іншого боку, перевага ініціатив впливу полягає в тому, що вони мають доступ до дуже широкого набору можливостей і ресурсів для фінансування:

• Вони можуть генерувати ресурси самостійно, як і традиційний бізнес (продаж продуктів або надання послуг)
• Вони можуть отримати доступ до ресурсів інших суб'єктів суспільства, які піклуються про проблему, яку ініціатива пропонує вирішити (гроші, натуральні пожертви, волонтерська робота).

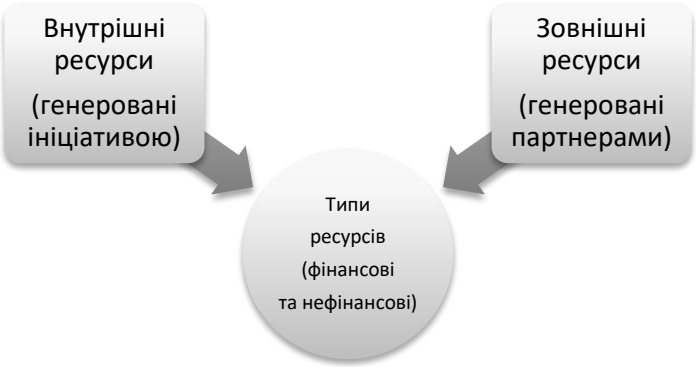


Табл. 10 Теорія змін за програмою Віта Трітс
Джерело: Azevedo & IES Соціальна бізнес школа, 2015

Нефінансові ресурси можуть бути місцевими партнерами в географічній близькості від того, де буде відбуватися пілотне тестування або розроблятиметься ініціатива. Щоб отримати доступ до цих ресурсів, варто визначити компанії, асоціації та організації, державні органи (ратуші, музеї, школи, лікарні, ...), які можуть виділити частину своїх ресурсів, щоб зробити проект життєздатним.

Фінансові ресурси можуть мати багато форм. Все більше організацій готові надати фінансування для впливу на соціальні ініціативи. Важливо знайти спонсорів, які найбільше відповідають місії та цілям ініціативи, і, в рамках них, готові внести ключові фінансові ресурси для реалізації проекту.

Крім того, соціальний підприємець має в своєму розпорядженні стратегію, яку можна і потрібно використовувати – bootstrapping – тобто починати з того, що є доступним.
Необхідні ресурси не завжди доступні відразу. Соціальний підприємець повинен використовувати свою тісну мережу контактів і зводити ресурси до мінімуму на ранній стадії. Bootstrapping означає роботу з мінімальним фінансуванням або, якщо можливо, взагалі без жодних витрат.

Деякі з принципів Bootstrapping:

- Ніколи не купуйте те, що можна орендувати
- Ніколи не орендуйте те, що можна обміняти
- Ніколи не обмінюйте те, що можна позичити
- Ніколи не позичай того, що можна даремно отримати

Інтеграція цього мислення в повсякденне життя є ключовою навичкою соціального підприємця.

7.7.1 Бюджетування

Після структурування бізнес-моделі ініціативи впливу необхідно

1. Створити надійний бюджет
2. Проаналізувати формування власних доходів
3. Проаналізувати можливість доступу до інших джерел фінансування

Створіть надійний бюджет:

Важливо розуміти, які витрати будуть потрібні для пілотної фази (або першого року роботи). Витрати можуть бути пов'язані з людськими ресурсами, простором, специфічним обладнанням, матеріалами, розповсюдженням і комунікацією, ... На цьому етапі важливо створити дуже приблизну структуру витрат, наприклад, встановити в якості пріоритету зниження реалізаційних витрат.
Важливим нагадуванням, яке повинен мати соціальний підприємець при складанні бюджету, є те, що він має легко читатися і бути зрозумілим з точки зору розрахунків.

Проаналізуйте формування власних доходів:

Хоча на цьому етапі малоймовірно, що ви зможете отримувати власні доходи, вам слід подивитися на свою систему активностей, щоб побачити, звідки можуть надходити ці доходи. Можуть бути види активностей, які можуть принести певний дохід на самому початку (наприклад, оплата послуги або продукту).

Важливо не планувати занадто складні форми отримання доходу, особливо якщо вони не пов'язані з фокусом ініціативи. Найважливішим на цьому етапі є досягнення запропонованих цілей на пілотний/1-й рік. Тому важливо подивитися на найближчу мережу (сім'я, друзі, колеги) і зрозуміти, хто може допомогти знайти необхідні ресурси. Особливо на цьому етапі важливо знати, як застосовувати «бутстрапінг» (волонтери замість оплачуваних професіоналів тощо), але при цьому завжди підтримувати якомога вищий рівень якості.

У таблиці 17 наведено прогнозовані витрати на перший рік роботи VitaTreats. Загалом, очікується, що витрати становлять близько 260 євро.

У наступній таблиці (таблиця 18) показано, як можна уникнути цих витрат за допомогою підходу "bootstrapping".

	Прибутки					Витрати			
		Призначення	Значення	Кількість	Прибуток	Категорія	Позиція	Кількість	Витрати
	Прибутки					Навчальна кімната	60€/день	1 день	60€
						Тренер	30€/год	4 години	120€
	Витрати					Обіди	5€/шт.	16 шт.	80€
всього									

Таблиця 18 VitaTreats обробляє витрати за перший рік за допомогою "bootstrapping"

	Прибутки					Витрати				
		Призначення	Значення	Кількість	Прибуток	Категорія	Позиція	Кількість		
	Приб					Навчальна кімната	60€/день	1 день	60€	Школа забезпечує приміщенням

						Тренер	30€/год	4 години	120 €	Соціальний підприємець
	Витрати					Обіди	5€/шт.	16 шт.	80€	Школа забезпечує обідами
всього										

Хоча на цьому етапі була можливість отримати дохід (наприклад, стягувати з кожної дитини 20 євро), VitaTreats вирішила не використовувати цей механізм. Це було засновано на передумові, що стягнення плати з батьків може зменшити залучення до проекту. Крім того, щоб зменшити витрати, вони вирішили використовувати доступні ресурси:

Близькість одного з лідерів ініціативи та школи дозволила їм безкоштовно користуватися приміщенням та харчуванням;

Використання внутрішнім тренером розроблених ним ініціативних та педагогічних ресурсів, а також розрахунок на співпрацю друзів з досвідом кулінарії та харчування дозволили уникнути витрат з тренером.

Проаналізуйте можливість доступу до інших джерел фінансування:

На першому етапі для того, щоб забезпечити фінансування через джерела, зовнішні по відношенню до розробленого рішення, необхідно шукати інвесторів, які розуміють, що важливість ініціативи в основному полягає в потенційному впливі, якого можна досягти. Таким чином, фінансування виділяється на проект для підтвердження рішення і часто приймає форму філантропії.

Щоб використати цей вид фінансування, зацікавленими інвесторами будуть:

- Організації/фонди
- Соціальні бізнес-агенти
- Структури соціальної відповідальності

Майте на увазі, що інвестори шукають дуже відданих і освічених соціальних підприємців, рішення яких демонструє певні докази довгострокової стійкості і життєздатності.

При виборі джерела фінансування слід також враховувати, що на даному етапі відповідними фінансовими інструментами є ті, які не передбачають повернення інвестицій. Важливо, щоб було стратегічне узгодження з

організацією, що фінансує (наприклад, з місією фонду або близькістю до відділу відповідальності компанії).

Найпоширенішими фінансовими інструментами, які застосовуються на цій ранній стадії ініціативи, є:

• Корпоративні пожертвування (компанії жертвують частину своїх доходів)
• Гранти від фондів/організацій
• Призи від конкурсів соціального бізнесу
• Краудфандинг (збір коштів з великої кількості людей)

У наступній таблиці показано, як визначити, які фінансові інструменти варто шукати соціальному підприємцю, враховуючи очікування та тип інвесторів:

Таблиця 19 Фінансові інструменти

Очікування інвестора	Потенційні інвестори	Фінансові інструменти
Важливість соціальної проблеми	Фонди	Пожертвування через партнерство з компаніями
Інноваційний елемент запропонованого рішення	Відділи корпоративної соціальної відповідальності	Традиційна філантропія фондів чи меценатів
Ясність на пілотному етапі для перевірки ефективності запропонованого рішення Посвята і самовідданість лідера	Соціальні бізнес-агенти	Збір коштів Ідея конкурсів з грошовими винагородами

Джерело: Azevedo & IES Social Business School, 2015

1. Для соціальної проблеми, яку ви визначили в розділі 2, визначте масштаб проблеми та головні причини/проблеми, які необхідно вирішити.

2. Для пропозиції, яку ви розробили для вирішення проблеми, визначте цільовий сегмент (аудиторію) і цінність, яку ви хочете створити.
3. Поясніть, як буде працювати запропоноване вами рішення.
4. Поясніть економічну модель, яку ви плануєте використовувати.
5. Що таке теорія змін? Які показники будуть вимірювати вплив вашої ініціативи?

8. Масштабування соціальних підприємств

Цілі розділу:

- Зрозуміти важливість масштабування соціального підприємства.
- Дати визначення масштабуванню соціального підприємства.
- Визначити стратегії розвитку соціальних підприємств.
- Здобути навички, необхідні для формулювання та реалізації стратегій розвитку соціальних підприємств.

У цьому розділі будуть обговорені стратегії, які соціальні підприємці можуть використовувати для масштабування своїх соціальних підприємств.

Коли соціальне підприємство успішно досягає поставлених цілей, наступним логічним кроком є розвиток цього успіху та розширення цього соціального підприємства, тобто розширення його на нові географічні місця або додавання нових послуг до того, що воно вже пропонує. Соціальне підприємство може розширюватися лише тоді, коли є докази продемонстрованого успіху. Воно також повинне бути в змозі продемонструвати, що його теорія змін сильна, що її початкові результати є обнадійливими, і що вона має систему для відстеження ключових даних про ефективність у майбутньому (Bradach, 2003).

8.1.1 Визначення масштабування

Діз (2008, цит. у Beugré, 2017) визначає «масштабування» як збільшення впливу, який справляє організація соціального призначення, щоб вона краще відповідала масштабу соціальної потреби або проблеми, яку вона прагне вирішити. Діз і його колеги (2001, цит. по Beugré, 2017) виділили два типи масштабування: збільшення та поглиблення. Перше стосується розширення послуг або розширення на інші географічні місця. Останнє означає, що соціальне підприємство поглиблює свої знання про ринок і зосереджується на розвитку та становленні експертів у наданні необхідних послуг. Таким чином, збільшення відповідає шкалі ширини, а поглиблення відповідає шкалі глибини.

Зростання є природною еволюцією як комерційних, так і неприбуткових організацій. Розширяючись, організації розширюють сферу своєї діяльності

або географічне охоплення. Організації також можуть вирішити зосередитися на вдосконаленні того, чим вони зараз займаються. Соціальні підприємці стикаються з подібними рішеннями. Вони повинні вирішити, чи масштабувати свої соціальні підприємства, додаючи більше видів діяльності, географічно розширюючись або просто покращуючи те, що вони роблять зараз (Beugré, 2017).

До певної міри масштабування можна порівняти з процесом змін. Тому доцільно порадити соціальним підприємцям, що вони можуть отримати користь від аналізу силового поля, як тільки вони почнуть думати про розширення своєї діяльності. Для соціального підприємства сили, які можуть вплинути на рішення щодо масштабування, можуть включати як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені сторони. Наприклад, деякі внутрішні зацікавлені сторони, такі як оплачувані працівники та волонтери, можуть виступати за масштабування, тоді як інші можуть виступати проти цього. Так само деякі зовнішні зацікавлені сторони можуть виступати за масштабування, тоді як інші можуть виступати проти цього. Знання, отримані в результаті поглибленого аналізу, можуть допомогти соціальним підприємцям розробити найбільш відповідні стратегії масштабування (Beugré, 2017).

У той час як у комерційному підприємництві стійке зростання означає зростання як доходів, так і прибутку протягом тривалого періоду часу, у соціальному підприємництві стійке зростання означає зростання фінансування, а також стійкість (здатність соціального підприємства виконувати свою місію, залишаючись фінансово життєздатним протягом тривалого часу). Це можна зробити кількома способами, залежно від типу соціального підприємства. Наприклад, для суто філантропічних соціальних підприємств стійке зростання може означати виконання соціальної місії, одночасно залучаючи більше фінансування. Для гібридних соціальних підприємств стійке зростання може означати виконання соціальної місії, залучення достатньої кількості грошей від донорів і підвищення рівня заробленого доходу (Beugré, 2017).

Масштабування є важливим кроком для будь-якого соціального підприємства, яке має намір залишатися успішним з часом, але його завжди слід ретельно планувати. Плануючи масштабування, соціальні підприємства повинні враховувати наступні три питання:

- оцінити природу масштабування соціального підприємства;
- залишатися відданими стратегії масштабування;
- план масштабування (Taylor et al., 2002, цит. по Beugré, 2017).

8.1.2 Причини масштабування соціального підприємства

Дослідники соціального підприємництва визначили щонайменше п’ять основних причин масштабування соціальних підприємств:

- Моральний імператив – моральне зобов'язання зробити послуги доступними для більшої кількості людей може призвести до масштабування;
- Тиск з боку попиту – громади, які знають про існування та переваги соціального підприємства, можуть попросити такі послуги. У цьому випадку соціальному підприємцю важко протистояти таким вимогам;
- Організаційні потреби. За деяких умов масштабування може бути найкращим способом для соціального підприємства покращити свої послуги. Тому масштабування стає потребою для самого соціального підприємства;
- Очікування спонсорів – спонсори можуть розраховувати на зростання соціального підприємства, щоб якнайкраще виконувати свою соціальну місію;
- Особисті амбіції соціального підприємця. Особисті амбіції соціального підприємця можуть бути рушійною силою масштабування (Taylor et al., 2002, цит. по Beugré, 2017).

8.1.3 Переваги масштабування соціального підприємства

Вигоди, які є результатом масштабування соціального підприємства, можна розділити на три основні категорії:

- підвищені шанси на виживання;
- підвищення продуктивності;
- підвищення ефективності.

Масштабування соціального підприємства допомагає розподілити ризик і створити нових зацікавлених сторін. Поширення ризику збільшує ймовірність виживання соціального підприємства. Масштабування також підвищує організаційну ефективність. Крім того, масштабування підвищує продуктивність, оскільки дозволяє організації просувати інновації за допомогою локальних експериментів, використовувати спеціалізацію для розвитку більшого досвіду, отримати вигоду від розпізнавання імен і охопити людей, які отримають найбільшу користь від її послуг (Beugré, 2017).

8.2 Стратегії масштабування соціального підприємства

Існує кілька стратегій зростання, які соціальні підприємства можуть використовувати для розширення своєї діяльності. Певною мірою вони схожі на ті, які використовуються комерційними підприємствами. Нижче наведено шість найважливіших стратегій:

1. Розбудова спроможності. Розбудова потенціалу відноситься до процесу, за допомогою якого організація зміцнює свої внутрішні можливості. Це може включати перегляд місії, придбання кращого обладнання та більш кваліфікованих працівників. Перегляд місії є особливо важливим, оскільки соціальне підприємство ніколи не повинно втрачати з поля зору свою основну місію. Все, що робить соціальне підприємство, включаючи його зростання, має бути пов'язане з його місією. Організація також може переглянути модель практики. Перегляд моделі передбачає документування найкращих практик та їх тиражування. Важливою є також хороша аналітика даних — як це відомо зараз, яка передбачає збір даних, аналіз, інтерпретацію та використання для прийняття рішень — що дозволяє соціальному підприємству створити потужне обґрунтування для зростання. Надійні дані можуть допомогти створити переконливі аргументи для масштабування. Наявні ресурси є важливим компонентом розвитку потенціалу, оскільки будь-які зусилля щодо масштабування соціального підприємства будуть марними без доступу до відповідних ресурсів.
2. Поширення – соціальні підприємства можуть поширювати свої продукти чи послуги. Термін «розповсюдження» подібний до розповсюдження інновацій. Це тягне за собою активне надання інформації, а іноді й технічної допомоги іншим, які бажають внести інновації у свою спільноту (Dees et al., 2004).
3. Розгалуження – соціальні підприємці можуть масштабувати свої соціальні підприємства, використовуючи розгалуження як стратегію зростання. Ці філії не мають великої автономії, оскільки ключові рішення завжди приймаються в штаб-квартирі (Kickul & Lyons, 2012, цит. по Beurgé, 2017). Галузеві структури особливо привабливі, коли успішне впровадження інновації залежить від жорсткого контролю якості, специфічних практик, знань, які явно не задокументовані чи легко передаються, і міцної організаційної культури (Dees et al., 2004). Соціальні підприємці також можуть використовувати приналежність, яка схожа на філію, оскільки соціальне підприємство створює підрозділи в інших місцях. Однак зв'язок між домашнім офісом і філіями зазвичай більш м'який (Kickul & Lyons, 2012, цит. по Beurgé, 2017). У цьому сенсі філії не так жорстко контролюються зі штаб-

квартири; вони мають більшу автономію і вкорінені в громадах, де вони діють.

4. Соціальний франчайзинг — це гібридна стратегія зростання, яка поєднує елементи розгалуження та приналежності. Він схожий на комерційний франчайзинг і включає материнське соціальне підприємство — франчайзера — і отримувача франшизи. Продукти або послуги франчайзера надаються отримувачу франшизи, при цьому останній сплачує роялті та збори першому. Однак ці збори, як правило, скромні, а іноді від них взагалі відмовляються. Модель зростання соціального франчайзингу є привабливою, оскільки вона дозволяє масштабувати швидшими темпами та з нижчими витратами, ніж розгалуження (Wei-Skillern et al., 2007, цит. по Beurgé, 2017).

5. Стратегічні альянси. Деякі соціальні підприємства використовують стратегічні альянси для масштабування своїх операцій. Таке партнерство може мати кілька форм. Вони можуть виникати між соціальними підприємствами, між соціальними підприємствами та комерційними організаціями та/або між соціальними підприємствами та державними установами.

Незалежно від стратегії масштабування, зростанням потрібно ретельно керувати, оскільки воно може вимагати використання кількох ресурсів, включаючи людські, технологічні та фінансові. Соціальне підприємство не може розвиватися, якщо воно не має достатніх ресурсів. Якщо соціальне підприємство не має фінансових ресурсів, воно не зможе розвиватися. І якщо воно не росте, то може не мати можливості масштабувати свій соціальний вплив і тим самим залучати додаткові ресурси від донорів та/або інвесторів (Beugré, 2017).

1. Поясніть різницю між масштабуванням збільшення і масштабуванням поглиблення.
2. За яких умов соціальне підприємство має розширюватися? За яких умов соціальне підприємство має глибоко масштабуватися?
3. Які переваги масштабування соціального підприємства?

4. Які потенційні недоліки масштабування соціального підприємства?

9. Висновок

Соціальне підприємство може бути використане як ефективна модель для впровадження цілісних послуг з ерготерапії, які сприяють здоров'ю, добробуту та заняттєвій справедливості. Ерготерапевти також можуть принести користь соціальним підприємствам у досягненні їхніх соціальних та бізнес-цілей. Хоча постачальники соціальних підприємств можуть не бути знайомими з роллю ерготерапевтів або усвідомлювати цінність їх для своїх послуг. Якщо це станеться, ерготерапевту доведеться подати заявку на вакансії, які спеціально не рекламуються як такі, що потребують ерготерапевта, і переконати потенційного роботодавця у цінності ерготерапевта для організації. Варто зазначити, що організації волонтерського та приватного сектору мають менший пріоритет щодо питань благополуччя, заняттєвої активності та зміцнення здоров'я, що відповідає основам професії ерготерапії.

Інше рішення, якщо ерготерапевти мають фінансування для початку діяльності, навчання з менеджменту та управління бізнесом та підтримані підприємцем для створення стійкої та фінансово життєздатної організації, вони можуть скористатися перевагами політики підтримки соціального підприємства та розпочати власне соціальне підприємство для надання реабілітаційної та соціальної допомоги.

Соціальні підприємства можуть створити середовище, де ерготерапевти мають свободу працювати згідно з принципами своєї професії без обмежень медичної моделі та в соціально інклюзивному середовищі.

Література

Azevedo, C. Bootcamp em Empreendedorismo Social. Manual do participante. IES Social Business School. Associação IES. 2015.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice, 30, 1–22.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. Academy of Management Journal, 58(6), 1658–1685.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. Academy of ManagementAnnals, 8(1), 397–441.

Beugré, C. Social Entrepreneuship. Managing the Creation of Social Value. New York, NY: Routledge, 2017.

Bradach, J. L. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. Stanford Social Innovation Review, 1, 19–25.

Braveman, B. (2006). Leading and Managing Occupational Therapy Services – An Evidence Based Approach. Philadelphia, F. A. Davis

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward: A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42–51. 7. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008.

Carvalho, J. M. S. Social innovation and entrepreneurship the case of Porto region. In Information Resources Management Association (Ed.), Entrepreneurship: Concepts, methodologies, tools, and applications. Hershey, PA: IGI Global. 2017.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 47–63, at p. 48.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here? Academy of Management Perspectives, 24(3), 37–57.

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. Harvard Business Review,January–February, 55–67.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies of spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review, 1, 24–32.

Fieldhouse, J. and Onyett, S. (2012) Community mental health and social exclusion: Working appreciatively towards inclusion. Action Research. 10, (4) p356-372.

Goodstein, L. D. (1992). Applied strategic planning. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunity by nonprofits. Journal of Business Venturing, 29(3), 392–404.

Healey, J. (2011) Empowering learning environments for developing occupational therapy practice in the UK. In Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds). Occupational Therapy without Borders Volume 2. Churchill Livingstone: Elsevier.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose businessventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), Social Entrepreneurship (pp. 142–154). New York: Palgrave Macmillan.

Hoyle, J. R. (1995). Leadership and futuring: Making visions hap- pen. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Jackson, Y. Kelland, J. Cosco, T. D. McNeil, D. C. and Reddon, J. R. (2009) Nonvocational outcomes of vocational rehabilitation: Reduction in health services utilization. Work. 33, p381-387.

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. Voluntas, 17, 247–263.

Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Commercialization in the non-profit sector:The emergence of social enterprise in Cambodia. Journal of Social Entrepreneurship, 6(2), 218–243.

Kielhofner, G., De Lasheras, C. G. and Suarez-Balcazar, Y. Human occupation as a tool for understanding and promoting social justice in Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds) Occupational Therapy without Borders Volume 2. Churchill Livingstone: Elsevier. 2011.

Lanteri, A. (2015). The creation of social enterprises: Some lessons from Lebanon. Journal of Social Entrepreneurship, 6(1), 42–69.

Lindstrom, B. and Erickson, M. (2005) Salutogenesis. Journal of Epidemiology Community Health. 59 p440-442.

Liebler, J. G., Levine, R. E., & Rothman, J. (1992). Manage- ment principles for health professionals. Gaithersburg, MD: Aspen.

Pollard, N., Alsop, A. and Kronenberg, F. (2005) Reconceptualising occupational therapy. The British Journal of Occupational Therapy, 68, (11) p524-526(3), 282.

Pollard, N. and Sakellariou, D. (2007) Occupation, Education and Community-Based Rehabilitation. British Journal of Occupational Therapy 70, (4), 171-174.

Portales, L. Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools. Geneve: Palgrave Macmillan. 2019. ISBN 978-3-030-13456-3 (eBook)

Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. Academy of Management Perspectives, 29(1), 72–91.

Roy, M. J. Donaldson, C. Baker, R. And Kay, A. (2013) Social enterprise: New pathways to health and well-being? Journal of Public health Policy. 34, (1) p55-68.

Sarkki, S., Parpan, T., Melnykovych, M. et al. (2019). Beyond participation! Social innovations facilitating movement from authoritative state to participatory forest governance in Ukraine. Landscape Ecol 34, 1601–1618. https://doi.org/10.1007/s10980-019-00787-x

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new businessmodels to serve the poor. Business Horizons, 48, 241–246.

Shane, S., & Vankataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: A descriptive analysis. Annals of Public and Cooperative Economics, 26(2), 195–231.

Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2014). The social dimension and mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(5), 1051–1082.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11, 17–27.

Stickey, A. (2015) An exploration of occupational therapy practice in social enterprises in the UK. Doctoral thesis. The University of Northampton.

Tan, B. (2009) Hybrid transitional-supported employment using social enterprise: A retrospective study. Psychiatric Rehabilitation Journal. 33, (1) p53-55.

The Young Foundation. Social innovation overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, & W. Norman, Eds.). Brussels: European Commission. 2012.

United Nations Organization. Sustainable Development Goals. Guidelines. United Nations Department Of Global Communications. May 2020. https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf

1.1.1

Syllabus 10: Innovation, Management and Social Entrepreneurship in occupational therapy

Maria João Trigueiro

Joaquim Faias

2021

UKROTHE

STUDY PROGRAMME OCCUPATIONAL THERAPY IN UKRAINE

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Disclaimer

“The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.”

This course is developed as part of the CBHE Erasmus+ project “Ukrothe – developing an Occupation Therapy program in Ukraine”.

www.ukrothe.eu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Table of content

Disclaimer **2**
Table of content **3**
1 Introduction **4**
2 Learning objectives **6**
3 Social Innovation **7**
4 Social Entrepreneurship **12**
5 Occupational Therapy and Social Entrepreneurship **17**
6 Roles and Functions on Management **20**
6.1 Planning 20
6.2 Organizing and Staffing 23
6.3 Directing 24
6.4 Controlling 25
6.5 Information Management 26
7 Development of a social entrepreneurship project **29**
7.1 The Social Entrepreneur 29
7.2 The Problem 30
7.2.1 The Problem Tree *31*
7.3 The Value Proposal 34
7.4 The Solution 38
7.4.1 Mapping the system of activities: *38*
7.5 Sustainability 41
7.6 Impact 47
7.6.1 Theory of Change *49*
7.6.2 Indicators of impact *52*
7.6.3 Defining vision and mission *53*
7.7 Viabilization 54
7.7.1 Budgeting *55*
8 Scaling Social Ventures **59**
8.1.1 Defining Scaling *59*
8.1.2 Reasons for Scaling a Social Venture *60*
8.1.3 Benefits of Scaling a Social Venture *61*
8.2 Strategies for Scaling a Social Venture 61
9 Conclusion **64**
References **65**

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2 Introduction

In this syllabus, we will go through some aspects that intend to clarify the concept of social entrepreneurship and social innovation and how they can be used in the occupational therapy practice.

Social entrepreneurship is becoming a burgeoning field of study. Universities around the globe are introducing and teaching courses on social entrepreneurship within entrepreneurship programs at or outside business schools. This meaning a significant transition of the world economy to a newer phase of development where knowledge is an instrumental force. Knowledge is the main ingredient in innovation, entrepreneurship is a variation of innovation, and both of these are engines of economic growth are not novel concepts.

Social entrepreneurship is a way to achieve the generation of economic wealth while addressing social issues in a sustainable way. Social entrepreneurship is about the creation of social value. Social value can be created by adopting several forms of social ventures — purely philanthropic, hybrid, or for-profit. The ultimate goal of a social venture is to address a social need.

Social innovation attends the main social problems faced by humanity in a more efficient way. This type of innovation takes advantage of current needs, exploiting the diversity of resources that a society has and building capacities oriented toward the empowerment of the excluded population and the systemic change of the social, economic, and institutional structures that create these problems.

A social entrepreneur uses concepts such as social innovation and scalability to achieve an impact that sustainably changes the original conditions, from a systemic perspective, that eradicate the causes that create the social problem.

In recent years, social enterprise has been promoted within public policy at several countries all around the world as a model to address social and health inequalities. In 2012, Pollard (cit in Beugré, 2017) published a conceptual paper about occupational therapy and social enterprise where he recognised the potential for occupational therapy in social enterprise. Similarities between the philosophy of occupational therapy and the model of social enterprise have been identified as the intention to improve the physical, mental and social wellbeing of individuals and groups in society.

Some examples could be around return to work of disadvantaged unemployed people who are at risk of permanent exclusion from the labour market, by integrating them back into work and society through productive activity (Defourny and Nyssens, 2006, cit in Stickey, 2015). This will promote social justice through social inclusion in employment, which is a key factor in reducing inequalities (Marmot, 2010, cit in Stickey, 2015). Social enterprises can also provide opportunities for occupational therapists to engage in a wide range of occupation-based interventions with people that are in social exclusion situations, such as the homeless or offenders to address occupational injustice. This is alongside mainstream health and social care provision through social enterprises where occupational therapists may be employed.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Social enterprise can provide a rewarding and satisfying environment for occupational therapists to practise in client centred, holistic ways. They can provide an environment where occupational therapists have freedom to practise according to the principles of their profession without the limitations of the medical model and in a socially inclusive environment.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

3 Learning objectives

1. Understand the concept of Social Innovation;
2. Understand the concept of Social Entrepreneurship;
3. Understand the role of the Occupational Therapist as manager;
4. Understand the role of Occupational Therapy in Social Enterprises;
5. Understand the main concepts associated with the development of a Social Innovation and Entrepreneurship project;
6. Apply these main concepts in the development of a project that make face to occupational therapy challenges.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4 Social Innovation

Objectives of the chapter:

- Recognize the origins of social innovation and its antecedents.
- Define what social innovation is and what is its difference from other types of innovation.
- Identify the different sources of social innovation.
- Differentiate between social innovation and innovations or initiatives that have social elements or attention to social problems.

Social innovation aims to generate social change in order to solve social, economic, environmental and institutional problems through a transformation of society. This ability increases the need for society to address the issues facing humanity globally and the inability of governments and civil society institutions to respond to problems that were traditionally their responsibility (Portales, 2019). Social innovation thus emerges as a response to the search for new ways of tackling global and local problems reflected in the United Nations' Sustainable Development Goals (United Nations Organization, 2020).

The notion of innovation has been developed, independently, by different areas of knowledge, namely, in the technological field, in social psychology, or in management. Innovations are forms of change that may be radical in nature, may try to respond to an identified need, or may only be basic improvements added to the product or service being offered.

Although, traditionally, the focus of innovation has been more on economic aspects, the social component was also present, although to a limited extent. The social aspects of innovation focused, especially, on the changes it can bring to society. Thus, with this perspective in mind, innovation behaves as a social phenomenon, whose development affects society. This concept of introducing the social dimension in innovation became a commonly accepted concept, giving rise to the development of the concept of social innovation.

Social innovation has four key elements: **satisfaction of a need**, **innovation of the solution**, **change of social structures and relationships**, and the **increase of society's capacity to act** (Fig. 1). These elements can be seen depending on the questions: Why? How? What? (Sinek, 2009, cit in Portales, 2019), and depending on the impact they expect to generate in the short and long term, giving sustainability perspective to the social change that creates social innovation.

The main objective of social innovation is to **satisfy needs**, which have not been satisfied or have been satisfied, but in an inefficient, unequal or fruitless way. This satisfaction of needs defines what is the core concept of innovation, explains why it arises, and the product or value

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

it will deliver to society - thus answering the question "Why?" - and ultimately defines its mission.

The **solution is innovative** when it introduces novelty in the way it proposes to satisfy the identified need. Thus, the method proposed to meet the need is expected to be different from that(s) traditionally used. The novelty may reveal itself by creating something new or, taking the existing solution, including new features or elements. This element refers to "How" the solution is implemented at the present moment, when it is considered innovative, knowing, however, that it will cease to be so as time goes by and other, more innovative solutions, emerge.

Change in the structure and social relations, is the component that refers to the transformation that occurs in society via the proposed social innovation, a change that takes place through a change in structure. This element focuses on the process, that is, on what occurs during the actions carried out to implement the social innovation and by introducing more actors. This third element refers to what occurs in the present time and answers the question "What".

Increasing society's capacity to act and facilitating its access to resources to meet needs will be the element that refers to the premise that a social innovation should promote the empowerment, the capacity for action, of different types of actors, particularly those in a situation of social exclusion. This empowerment will contribute to a more resilient society, which has a greater capacity to fight for and meet its needs. This change takes place in the present moment but will have a lasting impact, whose effect lasts in the medium and long term, as the efficiency of the solution is strengthened by the participation of more actors. This element responds to the "How it is done" form and its effect is reflected in the long term.

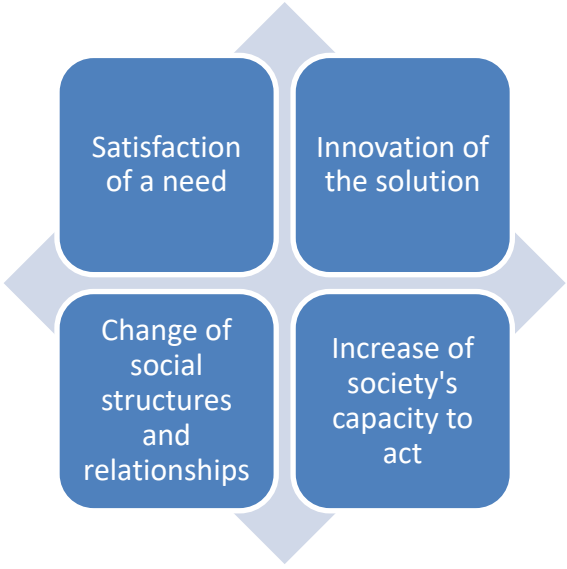


Fig. 1 Elements in the definition of social innovation (*Source*: Portales, 2019)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

As the concept of social innovation is very broad, there can be a tendency to consider any type of innovation that proposes to create change or benefits for society as a social innovation initiative. It is therefore important to understand what should and should not be considered a social innovation. This is perhaps best done by establishing points of comparison with other types of innovation, as can be seen in the example provided by Portales (2019) (Table 1).

Social innovation initiatives resemble others that similarly focus on social problems. The difference lies in the fact that, another social programme that does not present an innovative solution to bring about transformation in society and only focuses on the partial resolution of the social problem, delimiting a specific group or creating a temporary solution that seeks to generate new social structures, cannot be considered a social innovation.

Table 1 Comparison of different types of innovation and social innovation and examples of social innovation initiatives

	Different types of innovation	**Social innovation**	**Examples of**
Economic	Focused on the generation of income. Commercial motivation	Motivation in social value and transformation of society	Contribute for by promoting employment, employment training and lo
Radical	There is no interest to improve the living conditions of excluded populations. They can generate damages or externalities for society	Aim to the improvement of society. Intentionality in social change	Improve work employees employees ar with healthcare
Disruptive	Low-cost products and vision of the beneficiaries as a market segment. Commercial motivation	Motivation focused on social value and view of the marginalized population as development actors.	Provide female small busine training and su
Bottom–up	Change in society at the local level	Change in society at the system level	Collaborate v organizations policies with a between men labor field
Social programs	Welfare perspective and preservation of the social structure	Vision based on the empowerment and change of the social structure	Increse the sh company Boa roles and inves support women

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Source: Portales, 2019

Social innovation initiatives can emerge from different sectors of society. The promoters of this type of initiative are social innovators and can emanate from the private, public and social sectors. These innovators can be individuals (social entrepreneurs), groups (collectives), private organisations (Non-Governmental Organisations, companies or cooperatives), or public institutions (Governmental Organisations) that seek, through entrepreneurship projects or initiatives, to respond to a social problem that is not being solved in a systemic way. As an exemple, in Ukraine, the Swiss-Ukrainian Forest Development (FORZA) pilot project initiated a social innovation process complementing regional forest planning with local participatory community development plans in Transcarpathia (Sarkki et al., 2019).

Concerning the sector where social innovations come from, there are four possible sources: nonprofit, public, private, and informal (The Young Foundation, 2012) (Fig. 2).

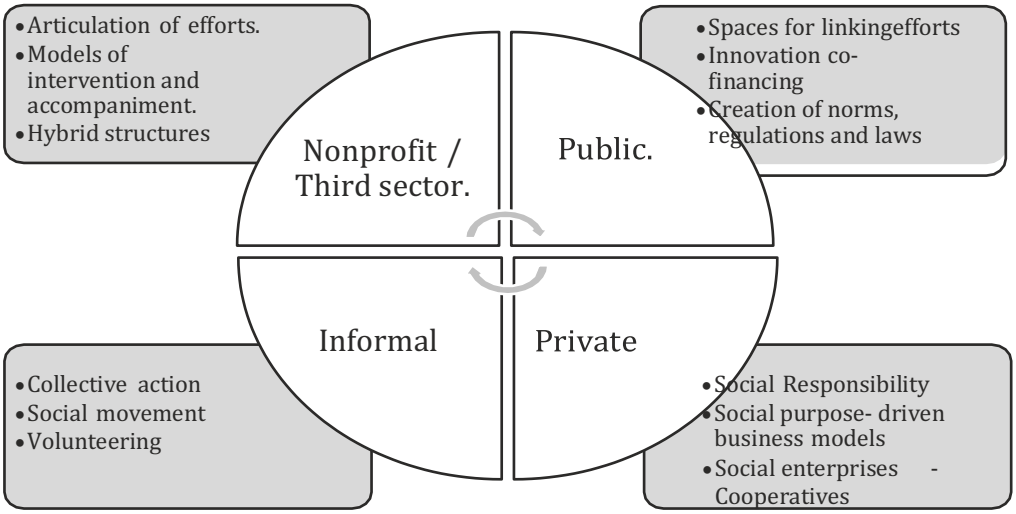


Fig. 2 Forms of participation of the sectors in the creation of social innovations (*Source* Portales, 2019)

The **non-profit or third sector** has been the source of many pioneering solutions to social problems, characterised by its broad spectrum of action and providing responses that the State and the market have neglected.

The **public sector** comprises the State organisations and institutions which, through the implementation of programmes, norms or legislation, seek to promote social change.

The **private sector** comprises companies that see social challenges as business opportunities. These entities/companies have developed ways to deal with the identified social problems by creating their areas of social responsibility, and consolidating themselves as business models with social objectives.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The **informal sector** is made up of individuals, families and communities, which do not fall within the private, public and non-profit sectors, but which also work to respond to social problems. This includes activities carried out by civic, religious and social groups.

Social innovators can come from any sector and usually are individuals—social entrepreneurs or intrapreneurs—who seek to address a particular social problem (Cajaiba-Santana, 2014; Carvalho, 2017).

1. How do the State and its institutions contribute to the generation of processes of social innovation in your country?
2. What experiences do you know that could be considered as social innovation?
3. Do you think it is possible for a company to develop some business model with a purpose only in the interest of generat- ing welfare in society?
4. What aspects are relevant when carrying out this type of business models and what are the main risks they face?

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

5 Social Entrepreneurship

Objectives of the chapter:

- Define social entrepreneurship.
- Differentiate social entrepreneurship from commercial entrepreneurship.
- Explore the characteristics of social ventures.
- Identify the multidimensional nature of social entrepreneurship.
- Describe social entrepreneurship as a global phenomenon

To better understand the concept of social entrepreneurship, it helps to have an understanding of what business entrepreneurship means:

Entrepreneurship is generally defined as the constant pursuit of opportunities, without regard to currently available resources (Stevenson & Jarillo, 1990). Entrepreneurship is therefore concerned with the pursuit and exploitation of profitable opportunities. Entrepreneurial opportunities are, then, those situations where new goods, services, raw materials and methods of organisation are marketed at a cost higher than their cost of production (Shane & Vankataraman, 2000). This means that entrepreneurship should be understood as a process rather than a static situation or occupation.

Entrepreneurship can occur whenever there is involvement in an activity that adds value to what already exists. This conceptualisation of entrepreneurship has led some theorists on the subject to propose that social entrepreneurship should be seen as a sub-domain of entrepreneurship. The same authors also argued that there is no need for a specific theory adapted to social entrepreneurship, since existing conceptualisations of entrepreneurship already encompass the principles inherent to social entrepreneurship (Dacin et al. 2010). What distinguishes social entrepreneurship from entrepreneurship is its focus on social problems.

The economic aspects of social entrepreneurship are only a means to an end, which is the social value or social impact to be created. For this reason, the definition of social entrepreneurship should include the following four elements:

- address a particular social need (such as youth unemployment, social exclusion of homeless people or unequal opportunities for transgender people);
- be centered on the creation of social value;
- emphasize social impact; and

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- identify the existing means that will enable the social mission to be achieved and which may include purely philanthropic, hybrid, or market/commercial oriented strategies.

The main concern of social entrepreneurship is the social problem to be addressed (Austin et al., 2006). In this way, the organizational format that the initiative of social entrepreneurship must take depends on what responds to the problem and mobilizes more effectively the resources necessary to face it. Social entrepreneurship can also be, and as described above, conceived as an innovative activity that generates social value, which can occur in the non-profit, business or government sectors (Austin et al., 2006).

This conceptualization of social entrepreneurship is very broad and encompasses a) the creation of social entrepreneurship initiatives, b) a focus on social needs within existing commercial or governmental enterprises. Thus, the principles of social entrepreneurship can be based on the premise that it is a process through which individuals, organizations or communities act in a way that creates social value. Social entrepreneurship can also occur within a previously existing organization that modifies its way of acting in order to respond to social problems (Beugré, 2017).

Social entrepreneurship can also be seen as a global phenomenon. Indeed, several examples of social entrepreneurship can be found in developed and developing countries. The creation of a social enterprise is based on the need to solve a social problem or an inability of the traditionnal market or government to respond effectively to that problem, but it also presupposes that it creates a structure that is financially sound. Social enterprises thus have "social" missions that aim to create systemic and sustainable changes, while at the same time responding to identified needs. Dees (1998) used the term "social enterprise spectrum" to describe the different strands that a social entrepreneurship initiative could take, ranging from purely philanthropic to purely commercial with social objectives. A wide variety of types of social enterprises can be found along this spectrum:

1. Enterprises that are supported by **purely philanthropic sources** operate on the basis of donations, providing goods and services free of charge to their beneficiaries. This type of company depends on external sources of funding and is sustainable only as long as those sources continue to finance it. They also depend, to a large extent, on the work of volunteers with skills appropriate to meet the objectives of the social enterprise. However, this type of purely philanthropic initiative has many limitations on the resources it can mobilise, often causing them to have to explore other social models in order to be sustainable over time. This is particularly important in a period of reduced resources and donations or in countries where the culture of philanthropy is underdeveloped or non-existent, which makes the social enterprise highly dependent on government support (Beugré, 2017).
2. Purely **commercial entreprises** focus on the market and produce economic value through the provision of goods and services to customers who pay for them at market prices. These companies pay their employees market-compatible salaries, buy their

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

materials at market values and use resources they buy at market prices. A social enterprise can, without losing sight of its mission and objectives, can take the form of a purely commercial business, but the profits it produces are reinvested as a response to the social problem it is trying to combat. Thus, a social entrepreneurship initiative created to respond to a particular social problem, can function as a business for commercial purposes. Such a business model can help solve the social problem without having to rely on government grants or subsidies, but its success must be measured not only in terms of economic value but also in terms of the social impact it can create.

3. Some social enterprises have, simultaneously, income from fee collection and from subsidies and donations. These social purpose enterprises take on a **hybrid format** that lies on the borderline between the for-profit business world and public or non-profit purpose-driven enterprises with a social mission. In this way, these companies do not fit entirely into either sphere (Hockerts, 2006). Indeed, they are best described within the hybrid organisation concept. Hybrid organisations refer to the activities, structures, and processes used by companies and which combine multiple organisational forms (Battilana et al., 2015). In hybrid social enterprises, social value creation and economic value creation are both core organisational activities. Therefore, a social enterprise that combines the organisational forms of, for example, business and charity is a typical example of a hybrid organisation (Battilana & Lee, 2014). For example, a social enterprise may address a specific social issue by offering services for free to beneficiaries, while at the same time it may sell products with the aim of making a profit. These different formats of social enterprise indicate that social entrepreneurship need not be confined to a specific area. Social value creation can occur in a for-profit enterprise, a not-for-profit enterprise or one that combines for-profit and not-for-profit activities. However, maintaining a focus on business operations can undermine the social mission of a social enterprise. While market-based income provides benefits in terms of reduced reliance on external funding sources and increased self-sufficiency, it also exposes the social enterprise to market risks and loss of legitimacy. The pursuit of market-based income can lead to the dilution of the social mission (Gras & Mendoza-Abarca, 2014). Thus, managing hybrid social enterprises turns out to be a balancing process.

4. Social entrepreneurship initiatives can also be created by **established for-profit companies**, a trend that has been observed in multiple organisations and which led to the emergence of the concept of corporate social entrepreneurship. Corporate social entrepreneurship emerges from three conceptual frameworks that include entrepreneurship, business entrepreneurship, and social entrepreneurship (Austin & Refico, 2009, cited in Beugré, 2017). The concepts of entrepreneurship and social entrepreneurship were defined earlier and represent the theoretical foundations of social business entrepreneurship. The concepts of entrepreneurship and social entrepreneurship have already been defined in this chapter. They represent the theoretical foundations of corporate social entrepreneurship. Corporate social entrepreneurship refers to the "presence of innovation with the aim of rejuvenating or redefining organisations, markets or industries in order to create or maintain

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

competitive superiority (Covin & Miles, 1999)" while simultaneously including the creation of social value as part of its core mission and business model.

There is now a trend in most social entrepreneurship initiatives around the world to hybridize enterprises as a way of sustaining their social missions. For example, a recent study in Cambodia showed that most social enterprises in the country tend to combine donations/grants with profit-making activities. This is particularly important because such profit-making activities allow for less reliance on grants and donations while simultaneously introducing more professional management practices, greater financial rigour, and better accounting, transparency and accountability practices (Khieng & Dahles, 2015).

Current research on social entrepreneurship indicates that these initiatives focus on creating social value - that is, satisfying a specific social problem - while business entrepreneurship focuses on creating economic value. But like business entrepreneurship, social entrepreneurship also recognises and acts on what others cannot offer: opportunities to improve and create solutions, and create new approaches (Stevens et al., 2014). For social entrepreneurs, wealth is only a means to an end, whereas for business entrepreneurs, value measurement is made from wealth creation (Dees, 1998, cited in Beurgé, 2017). In social entrepreneurship, social value creation is thus the main objective, with economic value creation being a by-product that allows the organisation to achieve sustainability and self-sufficiency (Seelos & Mair, 2005). Thus, and as is logical, the way to measure value creation by a social enterprise and a commercial one differs, with emphasis being placed either on economic value creation or on social value creation, although there may also be a combination of the two: commercially-oriented enterprises may also address social needs, but their main objective is to create profitable operations resulting from private gains; on the other hand, a social enterprise aims to create social value for the public good (Stevens et al., 2014).

Table 2 Commercial versus social entrepreneurship

	Focus	**Interest**	**Metric for Effectiveness**
Commercial	Economic activity to generate value	Focus on profitable	Profit Shareholder value

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

entrepreneurship	for entrepreneur(s) and investors	opportunities	
Social entrepreneurship	Social value for recipient of social goods	Focus on opportunities that add social value	Social change Social needs met Social impact

Source: Beugré, 2017

The scope, practice and administration of social entrepreneurship may vary from country to country. The format that social entrepreneurship initiatives take in a country depends on its institutional environments. The model of social enterprise used, whether purely philanthropic, purely commercial or a hybrid form, may depend on the prevailing institutional environment of a country. Some experts in the field of entrepreneurship have noted that the success of a social enterprise largely depends on the political, social and cultural contexts, which influence how the local community perceives a social problem and its proposed solution (Borzaga & Spear, 2004 cited in Beugré, 2017).

As an example of a social enterprise in Ukraine, we can use the work being carried out by Caritas. Caritas is a partner in the Ukrothe project, and as part of the activities they offer services to people experiencing social exclusion. Please see their website about the work being done in Ukraine: http://www.caritas.eu./ukranian-shelter-for-homeless

1. Taking into consideration the local or regional context of the place where you live, identify a problem that should be addressed. Identify who is currently solving this problem—at the local, national, or international level—and how they are doing it. Do an investigation about the founder or social entrepreneur and the social enter- prise that directs and answers the following questions.

   A. What is the background of the social entrepreneur and what situation or aspect led him to undertake?
   B. At what stage is social entrepreneurship?
   C. What challenges does the social entrepreneur currently face and what skills would he have to develop to overcome them?

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

6 Occupational Therapy and Social Entrepreneurship

Objectives of the chapter:

- Identify occupation-based practice and its relationship with social entrepreneurship.
- Explore the potencial role of occupational therapists in social entreprises.

For many years, the occupational therapy profession operated within a medical model, an operation that still prevails in several countries around the world, despite the progressive changes that have been made with regard to the philosophy of the profession. In order to remain true to their roots, occupational therapists should perform their functions by thinking about their clients in a holistic way and in a non-medical setting in order to promote everyday occupations in natural environments (Scaffa and Reitz, 2014, cited in Stickey, 2015).

In 1996, Antonovsky (cited in Stickey, 2015) proposed that people's ability to use their resources as a means of promoting health, rather than continuing to focus on illness, should be stimulated. (Lindstrom and Erickson, 2005). This approach is close to the philosophy of occupational therapy, focusing on empowering people to improve their own health and wellbeing (Wilcock, 2002, cited in Stickey, 2015), rather than the classic medical, deficit-based model. The occupational therapy profession has thus been reaffirming its focus on occupation and the meaning it assumes for individuals and society (Pollard, Alsop, and Kronenberg, 2005). In addition, with the development of occupational science, there is an increasingly holistic understanding of occupation in relation to the political, economic, social and cultural context (Pollard and Sakellariou, 2007).

Aligned with this new approach, the World Federation of Occupational Therapists supported this occupational perspective on human rights, stating that it is the right of all people to develop their capacity and power to build their own destiny through occupation (WFOT, 2004, cited in Stickey, 2015). Occupational therapists contribute to creating social justice by developing individual skills that facilitate people's engagement in society, overcoming personal barriers and challenges (Kielhofner et al., 2011).

In the same line of thought, social enterprises are considered as a model that aims to address issues of social injustice and exclusion (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006, cit in Stickey, 2015) by promoting principles of co-production, empowerment, social capital, social inclusion, health promotion and social justice (Roy et al., 2013). Furthermore, social enterprises aim to intervene in vulnerable and

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

marginalised groups in society and have become an important policy tool for public sector service delivery in several countries. Thus, given that both social enterprises and occupational therapists work with vulnerable and marginalised groups in society, with similar goals that aim to empower people to better function in society, both exhibit potential as a model for health intervention. Therefore, by combining the organisational model of a social enterprise with the occupational expertise of occupational therapists, social exclusion, injustice and inequalities can be robustly addressed (Stickey, 2015).

There are few published examples of occupational therapy practice within social enterprises, probably because the term 'social enterprise' is relatively new and an under-researched phenomenon within occupational therapy (Stickey, 2015). However, there are some examples in the international literature, which demonstrate there is effectiveness in using social enterprises in rehabilitation and promoting return to work in people with mental health problems in Singapore (Tan, 2009), Canada (Jackson et al., 2009) and the UK (Fieldhouse et al., 2012). These three studies support the suggestion that occupational therapy practice within social enterprise models can promote health equalities through recovery and inclusion in society. The importance of a holistic and comprehensive service that can address the wide range of needs of people who have mental health problems has also been indicated.

A scoping study conducted by Stickey (2015) aimed to identify social enterprises that provided occupational therapy in the United Kingdom. The results of Stickey's study identified 20 social enterprises where six of them addressed physical health and occupational issues. The occupational therapy role was focused on functional daily activities, the need for equipment and methods of adaptation to limitations in function. This demonstrates that social enterprise can be used as a model of service delivery that is consistent with the bio-medical and remedial approaches (Stickey, 2015). Six other social enterprises supported adults with mental health problems through the activity of the organisation, for example farming or gardening, which suggests the compatibility between a social enterprise as a model of service delivery and occupational therapy interventions with people with mental health problems in a variety of business settings (Stickey, 2015). The scoping study has revealed that occupational therapists work for social enterprises in a variety of different settings and this new and innovative ways of delivering occupational therapy provide an opportunity for creativity in how the profession is practised (Healey, 2011) which did not focus on health limitations but on what the organisation, and the individuals within it, could achieve. The occupational therapists within these new settings were interacting with the services users from a variety of different roles, such as'coach', 'mentor' or 'employer' (Stickey, 2015).

We can conclude that the social enterprises that employed occupational therapists working in a holistic way could be examples of practice that is congruent with the philosophy of the profession without medicalised boundaries or limitations. Such roles may be more rewarding and provide greater job satisfaction for occupational therapists as they have received training to work holistically. So, social enterprise can provide a model for service delivery that enables occupational therapists to reach under-served groups and

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

populations in society. To do so would promote fairness, equality, opportunity and social inclusion that enables those who benefit from these services to address the occupational injustices they experience (Stickey, 2015) and could be his can be achieved through occupational therapists involvement in service design and creation. The study of Stickey (2005) found that three of the social enterprises identified were led by the occupational therapist as the social entrepreneur and director of the organisation. One social enterprise was led by two clinical allied health professionals who were not occupational therapists and one was jointly run by an occupational therapist and a social worker. This indicates the various potential roles for occupational therapists as social entrepreneurs or remaining as practitioners within social enterprises. Three of the social enterprises were set-up by an occupational therapist as the social entrepreneur which may provide opportunity for these organisations to be designed around an occupational therapy philosophy. However there may be challenges for them around having the skills and experience necessary to run a business as this was not part of their professional training or expertise.

For this reason, the next chapter discusses the skills required in running such an enterprise and the following chapter gives examples of how an occupational therapist interested in developing a social enterprise can create a social entrepreneurship project.

1. What are the most common functions that an occupational therapist may in a social enterprise?
2. How can the philosophy of occupational therapy complement the philosophy inherent in social entrepreneurship? Give a few examples that illustrate the common objectivities of the two approaches.
3. Think of a social problem that is also a problem of interest to occupational therapy and identify what role(s) an occupational therapist could occupy in that organisation.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

7 Roles and Functions on Management

In this chapter we will provide an overview of what managers and supervisors "do" as well as a sample of theories and evidence that can be used to guide the work of a manager or supervisor. We will explore key areas of each of the managerial functions in more depth and focus specifically on the roles and functions of managers as supervisors. The roles and functions of managers and supervisors are closely related.

The most identified functions when in a management role, are:

- **Planning:** The process of deciding what to do by setting performance objectives and identifying the activities needed to accomplish these activities
- **Organizing and staffing:** Designing workable units, determining lines of authority and communication, and developing and managing patterns of coordination
- **Directing:** Providing guidance and leadership so that the work performed is goal oriented
- **Controlling:** Establishing performance standards and measuring, evaluating, and correcting performance

7.1 Planning

Planning is the process of establishing short-term and long-term goals, measurable objectives, and action plans related to the mission of the organization. Goals are usually distinguished from objectives in terms of the scope of the accomplishment.

Objectives are measurable steps that are taken to reach a goal that is a major accomplishment related to the output of the organization or system. In addition to establishing goals and objectives, planning includes determining the needs for the human resources, materials, supplies, facilities, and equip- ment required to meet goals and objectives.

Writing the policies and procedures that guide the use of materials, supplies, facilities, and equipment and that guide staff in daily activities is also commonly considered a component of planning, as is the fi- nancial planning involved in developing and man- aging a department budget. Some simple guidelines for effective planning are included in Table 3:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Table 3 Guidelines for effective planning

Make plans specific and measurable, avoiding vague indicators or terminology.
Be neither too idealistic nor too practical and limited.
Avoid underplanning by recognizing potential roadblocks and developing contingency plans, and overplanning by not being too rigid or detailed to allow flexibility.
Communicate plans consistently and concisely to those above and below you in the organization and ensure two-way communication
Assign clear responsibilities for com- pleting plan activities and monitoring progress on goals and objectives.
Troubleshoot plans prior to their implementation.

It is common to distinguish between strategic or long-range planning and planning as a day-to-day management function. Strategic planning is the process of determining the long-term goals of an organization as a means of formulating strategies to accomplish these goals (Liebler, Levine, & Rothman, 1992).

A precursor to beginning or revising a strategic plan should be to spend some time reviewing and perhaps revising a department's mission and vision statements. A mission statement is a setting forth of an organization's or department's purpose, including definition, products, and services. A vision statement expresses the aspirational and inspirational messages about what a department or organization would like to become as it seeks to fulfill its mission (Hoyle, 1995). The Mission Statement should address the following questions:

1. Why does the organization exist?
2. What function does the organization perform?
3. For whom does the organization perform this function or who are the primary beneficiaries?
4. How does the organization go about filling this function?

Table 4 Key Components of an Effective Strategic Plan

1.	A mission statement that clearly identifies the reason the organization exists and the primary beneficiary of the organization's efforts
2.	A definition of major goals or accomplishments related to the primary outputs of the organization
3.	An action plan including specific objectives detailing how the organization's goals will be achieved
4.	A description of the human, material, and financial resources needed to meet the identified goals and objectives
5.	A procedure for monitoring performance and identifying deviations from expected performance so alterations in the action plan can be made
6.	An evaluation system to determine if goals have been met

These key components are reflected in the steps of the **strategic planning process** as identified by Goodstein (1992). The eight steps of strategic planning are represented in Figure 3. It should be noted that the steps involved in planning, whether long-term strategic or for day-to-day activities, are typically not completed for the purpose of plan-

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ning alone. The information gathered on the environments that influence an organization, the analysis of the needs of clients and customers, and assessment of the internal environment of the organization are also useful for the management functions of marketing and program development.

Fig 3 Eight steps for strategic planning

One of the most important functions of many managers is the development of a **financial planning** and oversight of a department budget. Budgeting is both a planning and a controlling function. Budgets are typically planned for a calendar year or *fiscal* year (e.g., many organizations operate on a fiscal year). Developing and managing a budget is a complex process, and occupational therapy practitioners who have the goal of becoming a manager or director of an occupational therapy department are encouraged to attend a course on financial planning and management. In addition to other concepts, planning and managing a budget that can easily be a great amount of money in revenue and expenses in larger departments requires a working knowledge of:

- Health care systems, including city, regional, state, and national systems;
- Payment and reimbursement structures such as insurances, grants and foundations support;
- Human resources systems and costs, including salary and benefit administration, training and educational costs and systems, and recruitment and retention structures;
- Equipment and materials purchasing and management, including medical supplies such as splinting or assistive and adaptive equipment and office and other supportive supplies;
- Facilities management and improvement systems, including cleaning and maintenance of physical plant structures.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Planning for new **facilities** and space is an aspect of planning that occupational therapy managers sometimes face. For facility planning, the management should consider these simple steps to better preparation:

1. Visiting other facilities to get ideas for planning and look at the space used by multiple disciplines.
2. Use experience of other managers in the facility and at others what they like best about their space and, more importantly, what mistake were made in its design.
3. Have staff brainstorm a "wish list" for use of space.
4. Use a blank sheet of paper on the wall in each room and have staff members make notations of problems or suggestions for new space as they think of them.
5. Most important is considering the target population of the service and adequation of the facilities to the types of interventions that will be put in practice in each room.

7.2 Organizing and Staffing

Organizing is the process of designing workable units, determining lines of authority and communication, and developing and managing patterns of coordination. Organizing involves creating the most effective grouping of activities together with the necessary guidelines and coordinating systems so that the organization's goals can be achieved as efficiently as possible. If carried out properly, organizing will provide clear identification of:

- Who is responsible for work tasks and outputs of critical work processes;
- Who has the authority to make decisions;
- The functional separation of work activities;
- Expected levels of performance for individuals and groups.

Table 5 Basic Steps of Organizing

1. Recognize organizational goals and objectives.
2. Review the internal and external organizational environments.
3. Determine the organizational and departmental structures needed to reach the goal.
4. Determine the authority of relationships and develop organizational charts and job descriptions.

Staffing is the process of assuring that the right person is completing the right tasks within prede- termined work units and that these persons have the necessary skills to do the job. Staffing is the management function that ensures that the organization will have sufficient quantity and quality of personnel to achieve its mission and goals. Staffing is an ongoing process that accounts for recruiting, hiring, training, firing, and replacing personnel as necessary. The primary activities associated with staffing are described in table 8 (Lyles & Joiner, 1986).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Table 6 Primary Activities Associated with Staffing

Human resources planning:	Collaborating with management and supervisors at all levels of the organization to forecast the short-term and long-term personnel needs of the organization based on the organizational mission, leadership vision, and strategic plans.
Recruitment:	Seeking out and attracting adequate numbers of qualified personnel to meet the organizational needs on an ongoing basis, including contingencies such as resignations and leaves of absence.
Hiring:	Selecting the appropriate personnel for vacant positions, and associated activities such as benefits counseling, background, and reference checks.
Orientation:	Introducing the new employee to organizational policies, procedures, values, personnel, and environments.
Training and development:	Meeting the short- and long-term education and professional development needs of employees at all levels of the organization.
Separation:	Terminating the employment of personnel because of resignation, inadequate job performance, or a decrease in organizational resources. Disciplinary activities may preclude separation as necessary.

Staffing plans must account for the expected work volume, including fluctuations for various days of the week or seasons, and the length of time spent with each client, including the full range of billable and nonbillable services (an example of service that is often not billable to a third-party payer or to the client is a team conference).

Defining the *skill mix*, or the appropriate ratio of occupational therapists, occupational therapy assistants, and service extenders or aides needed to provide care that is effective but also cost efficient, is also part of developing a staffing plan.

Finally, staffing plans must consider the skills of staff members within an employee classification. For example, in a hospital setting in which policies state that occupational therapists provide services in a neonatal intensive care unit on a 7-day-a-week basis, the staffing plan must accommodate the need for a therapist who has demonstrated age-specific competencies to be available every day.

7.3 Directing

Directing has been defined as “the provision of guidance and leadership so that the work performed is goal oriented. It is the exercise of the manager’s influence, the process of teaching, coaching, and motivating workers” (Liebler et al., 1992). Management activities that might be grouped under the function of directing include mentoring or coaching in addition to elements of traditional performance planning and supervision. Typically, a department manager is responsible for the creation of an overall staff development plan or program, including support of continuing education and professional development in the department budget, allowing for release time for staff to attend professional development activities.

One of the main roles of the occupational therapists in directing a service is **Mentoring**. Mentoring is a process in which a typically older, more experienced professional enters a formal relationship with a typically younger, less experi- enced professional focused on

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

guiding the profes- sional development of the younger professional. Mentoring relationships are different and can be much more significant that the typical relationship between a supervisor and supervisee. Mentors (the more experienced professional) and "mentees" (the less experienced professional) may work at the same organization and may also have a supervisor-subordinate relationship, but this is not necessarily the case. Mentoring can also be a relation between a more experienced professional and a student.

Table 7 Four stages of a Mentoring Relationship

Birth of the relationship	is when the first meeting occurs to define expectations
Engagement	is task-focused and is when the relationship is strengthened through identifying goals and establishing potential activities to help the mentee achieve his or her goals.
Sustainment	occurs through honest, mutually respectful, and positive interactions. At this stage, the process and outcome of behaviors are co-evaluated, interactive feedback is given to correct problem areas, and positive aspects of the relationship are reinforced.
Transition	is characterized by ending the relationship when goals have been attained or the time commitment is fulfilled.

7.4 Controlling

Controlling is the process of measuring performance against expectations and taking action to eliminate obstacles to achieving organizational goals. One primary method of controlling everyday functions is using control mechanisms or control indicators. A control mechanism or control indicator is a "check" or measure that is in place to constantly monitor the output or product of a system. When the check indicates that performance falls below a previously established limit, it means there is an unacceptable variation in the system or a problem to be addressed. Control mechanisms can be related either to *outcomes*, or the desired targets for a process, or to *processes* themselves, or controls intended to specify the way tasks will be completed through the use of policies, procedures, and rules.

Common examples of control mechanisms that might be used by an occupational therapy manager would include noting the use of materials and verify the need for further supply when a speficic number of that material has reach a certain level, noting the length of time it takes to respond to a referral after it is received by the occupational therapy department so action can be taken when the time exceeds a predetermined period of time, or checking the cords on all electrical equipment once monthly so action can be taken if a cord is frayed or damaged. Monitoring the productivity level of occupational therapists and occupational therapy assistants by counting the number of units of care that they provide or enter a computerized billing system to identify when productivity levels drop below minimum standards would also be an example of controlling as a managerial function.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The process of controlling includes three phases:

- **Establishing Standards:** Determining the specific indicators or quantifiable measures of acceptable work;
- **Measuring Performance:** Comparing outputs of processes to established standards;
- **Correcting Deviations:** Taking action to improve outputs of processes that do not meet established standards.

The control process can have different characteristics as on the table 8 and may assume different types (table 9).

Table 8 Characteristics of adequate control mechanisms

Timeliness	The control signifies a problem in a timely manner so corrective action can be taken before serious harm or loss of resources is experienced.
Economy	The control is conducted in a routine manner that does not require sig- nificant human or financial costs or resources.
Comprehensiveness	The control meas- ures a sufficient variety and extent of available data so problems are caught and are not inadvertently overlooked.
Specificity and appropriateness	The control is specific to the process being measured so false alarms do not consume time or effort.
Objectivity	The control is easily under- stood by all personnel and there is no question as to when measures fall below or above pre-established standards.
Responsibility	Responsibility for moni-toring the control on an ongoing basis is clear to all personnel so measures are checked regularly according to a pre-determined schedule.

Table 9 Types of Control

Physical	Standards related to tangible elements of a product or outcome of a process, such as smoothness, texture, or size
Quantity	Amounts or counts that provide a measure of conformance and efficiency, such as the number of units of care provided, or hours billed
Quality	Quantitative measures of quality, such as outcome measures or patient or customer satisfaction
Cost	The cost of a process, such as the cost per unit of service provided, or the cost of materials associated with a process, such as fabricating a splint

7.5 Information Management

With improved technology, the amount of data and information that managers receive daily can be overwhelming. The ability to transmit large amounts of information to a person in another department or across the world in seconds through e-mail, to access millions of Internet sites or search multiple databases for current evidence, or to have statistics and data

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

automatically collected and reported from documentation or billing systems has clear advantages. There can also be the danger of wasting time sorting through meaningless data. On any single day, an occupational therapy manager may receive reports related to budget, staff productivity, rates of client visits, client charges, equipment usage, continuous quality improvement efforts, and clinical outcomes. It has been said that *information* is *data* that have been organized so they are useful and can be easily interpreted.

So, if there is the possibility of excess data and information overload, the most common types of data and information to which the occupational therapist in a management role must attend is summarized on table 10.

Table 10 Common types and sources of data and information and possible uses

Type of Data	Source	Use
Demographics (age, sex, educational level, etc.)	• Admissions records • Public data sets	• Program planning • Program evaluation
Revenue (payer source, rates, discounts)	• Accounting Budget reports	• Budgeting Program planning
Expense (accounts payable)	• Financial reports • Purchasing records	• Budgeting • Program planning and evaluation
Payroll (salary, benefits, leave usage)	• Accounting • Budget reports	• Staffing plans • Recruitment and retention
Productivity (visits, staff activity)	• Automated charge systems • Department billing records or productivity tracking sheets	• Staffing plans • Performance appraisal • Recruitment
Personnel (licensure, competencies, professional development, performance)	• Human resources • Departmental personnel files • Professional association data sets	• Accreditation visits • Staffing plan development • Professional development plans
Clinical (diagnosis, intervention, outcomes)	• Medical records • Outcome databases	• Continuous quality improvement • Program evaluation
Legal (contracts, leases)	• Legal or grants and contracts department	• Facility planning

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1. What are the most common functions that an occupational therapist may serve for an organization in the role of a manager?
2. What are some of the specific skills needed to learn to run and manage my department?
3. What to do to learn to help the employees that are under supervision grow and develop as occupational therapy professionals?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

8 Development of a social entrepreneurship project

Objectives of the chapter:

- Identify the central problem that is to be solved, as well as its main causes and effects.
- Identify the key means and objectives for the problem to be solved and the main elements of the value proposition.
- Identify the key activities and map the activity system of the proposed solution.
- Identify how to leverage resources through partnerships and capacity building of beneficiaries.
- Understand the process of impact measurement and analysis.
- Applying the Theory of Change.
- Finding the most appropriate indicators.
- Identify the resources needed to implement the project.
- Identify the most appropriate funding sources.

This chapter aims to give the knowledge and tools for the development of the social entrepreneurship process. This process can be divided into three parts:

- **Starting point**: what moves and motivates the social entrepreneur and what problems in society he/she wants to solve
- **Design** of the business model: framing of the problem, what value proposal is offered, what is the solution and respective business model and performance and impact indicators
- **Action**: how to execute the pilot, how to execute the business model, how to mobilise resources and communicate the results.

8.1 The Social Entrepreneur

A social entrepreneur creates innovative solutions to address important and neglected societal problems. He or she mobilises ideas, capacities and resources, and generates the necessary partnerships to foster sustainable social transformation.

For a social entrepreneur, the focus is on the societal problem that needs to be solved, even if solving it may not bring profit. The social entrepreneur aims to maximise the creation of value for society, satisfying the capture of value for themselves at a level that ensures the long-term sustainability of the solution. Social entrepreneurs act in this logic, sharing what they know, empowering their partners and clients and finding solutions shared by all. Their goal is not to create a long-lasting organisation, but rather to develop a solution that is sustainable in terms

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

of resource use, that is scalable to other communities and geographies and that addresses the problem by attacking its deeper causes and not its symptoms, thus creating the necessary conditions for social transformation to occur.

There are three major motivators that drive the social entrepreneur to act: problem, solution and knowledge. It is from these three dimensions that the axis of the social entrepreneur's intervention is formed and is based on three simple questions:

- **problem**: what concerns me?

  A social entrepreneur is someone who is committed to solving a societal problem, sometimes because they have faced or are facing that problem personally or because they have been working on it for some time. It is someone who is concerned with improving the world, not focusing on the logic of value capture per se but on value creation, i.e. maximising impact.

- **passion**: what am I passionate about?

  Passion is one of the most observed phenomena in the process of entrepreneurship and is associated with the motivational effect that stimulates the entrepreneur to overcome obstacles and stay involved.

- **knowledge**/experience: what do I know/do?

  Often, social innovations arise from accumulated knowledge in certain areas. In fact, passion, combined with genuine concern for a cause, often makes the social entrepreneur deepen knowledge and become an expert in a particular subject. While society in general looks at a problem "from the outside", the social entrepreneur understands it intimately.

It is at the intersection of problem, passion and knowledge that impact initiatives emerge.

8.2 The Problem

The main objective of the social entrepreneur is to have a positive impact by attacking important and neglected problems of society, especially those that exhibit externalities and for which traditional market solutions tend to fail.

The importance of the problem depends on:

- the level of scope, which is related to local, regional, national or global relevance. The greater the territorial coverage and the proportion of the population affected by the problem, the greater the opportunity for the social entrepreneur to create value for society.

- level of severity, i.e. the level of incapacity and irreversibility of the existing problem's negative effects and to what extent they are harmful to the target segment. The greater the negative consequences for the target segment the greater the opportunity for the social entrepreneur to create value for society.

A problem is considered to be neglected when it is not being solved by the various economic agents (government, market and civil society). The level of neglect of a problem can be

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

determined according to the existence of a dominant solution(s). If there are no dominant solution(s) it means that the problem is being ignored by society. Additionally, the problem may be visible, which means that answers are being provided, but it may be that the dominant solution(s) are not effective in solving the problem. In both cases, the higher level of neglect allows for impact initiatives that create benefits for society.

Given the centrality of the problem, its rigorous analysis becomes one of the most important aspects in developing an effective solution. To this end, a useful tool is the Problem Tree, which provides an overview of the causes and effects of the identified problem.

8.2.1 The Problem Tree

The Problem Tree is a tool that structures the analysis of problems, supporting their understanding by identifying their causes and effects. The social entrepreneur always tries to tackle the causes of the problem and not its symptoms or effects. This tool enables the discussion and clarification of causes and effects and an understanding of why the specific problem persists and has not yet been solved by society.

To develop the Problem Tree, four steps should be taken into account:

1 - Choose the central problem

2 - List all the problems that cause the central problem

3 - List all the effects caused by the central problem

4 - Organise causes and effects in a tree format

Choose the central problem:

The aim of this step will be to discuss what the main problem to be analysed and solved is. It is important to avoid the temptation to define the problem based on generalisations and vague concepts. The problem should be detailed in order to objectively define its causes.

If the problem is very large, the more likely it is that its roots are dispersed, making mapping difficult and complicating the development of an effective solution. For example, unemployment in itself is a very broad issue and should be narrowed down to youth unemployment or long-term unemployment. Ageing of the population is also a very broad topic and should be narrowed down to, for example, isolation of the elderly in urban áreas.

List all the problems that cause the central problem:

The aim of this step will be to define the causes of the problem in a sequential manner, identifying the direct causes, the underlying causes of the direct causes and continuing consecutively until the various causes are found. Each cause should be written down in the negative form. No explanatory hypotheses should be given for the cause, but simply describe it. For example, one should not say "people on low incomes have financial shortages that

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

prevent them from putting their children through university", but rather "school fees are not affordable". Causes should also not be described based on one's own value judgements or interpretations. For example, one should not say "the government is lazy", but rather "the government does not issue permits". Causes can be rearranged, once made, into main, secondary, etc.

List all the effects caused by the central problem:

The aim of this step will be to define the effects of the problem in a sequential manner, identifying the direct effects of the problem, then identify the secondary effects and continuing consecutively until the various effects are found. It is necessary to ensure that the causes of the problem are not mixed up with its effects:

A cause is the reason that generates the problem. A symptom/effect is usually what we see as the end result of the problem. However, some causes can also be effects; this happens when we are in the presence of a vicious circle, for example: stress causes sleep disturbances, which in turn causes more stress.

Organise causes and effects in a tree format:

In this step, it is intended to organise the causes and effects of the central problem in a schematic way. The central problem will be the trunk and should be placed in the centre of the tree. The causes identified will be the roots and the effects will be the branches of the tree (figures 4, 5 and 6):

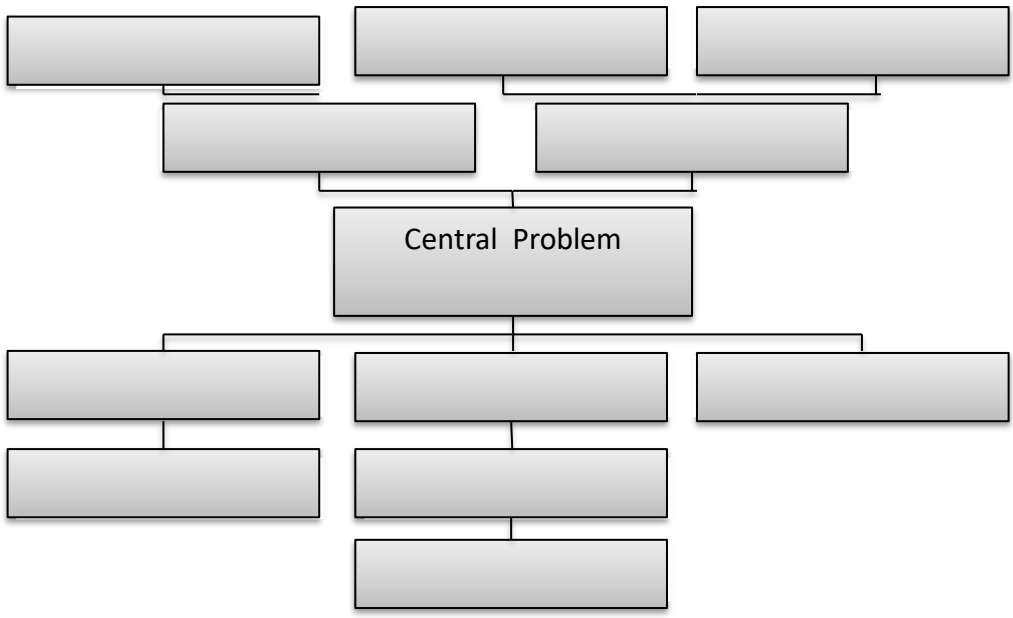


Fig. 4 Problem Tree; *Source*: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

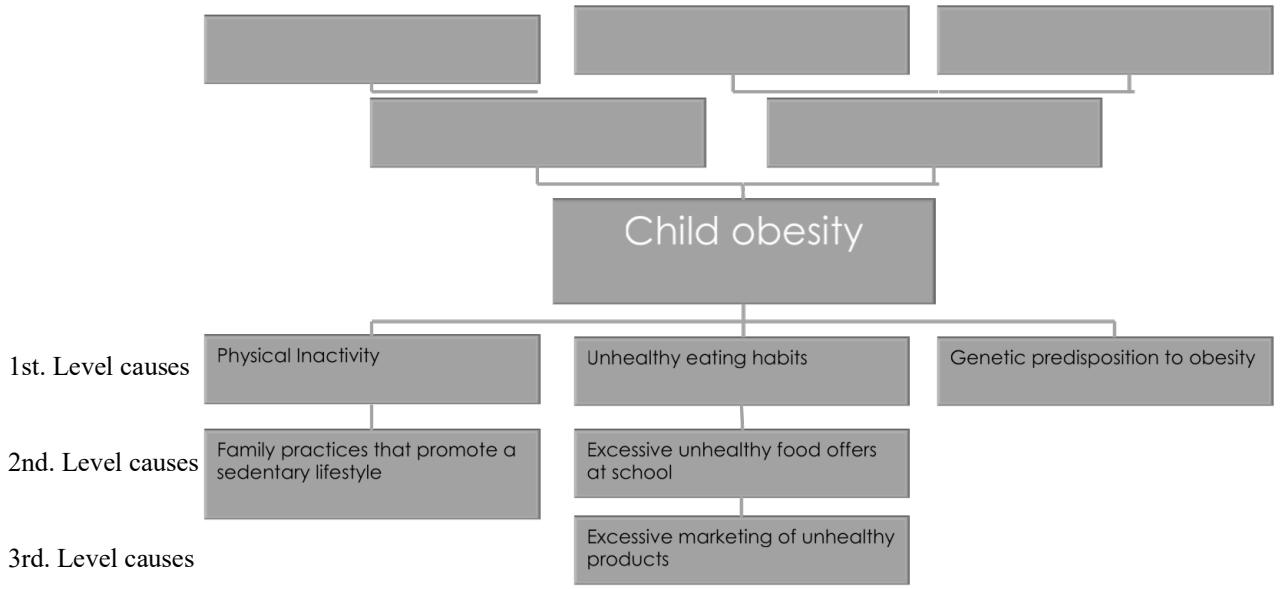


Fig. 5 Problem Tree – Causes

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

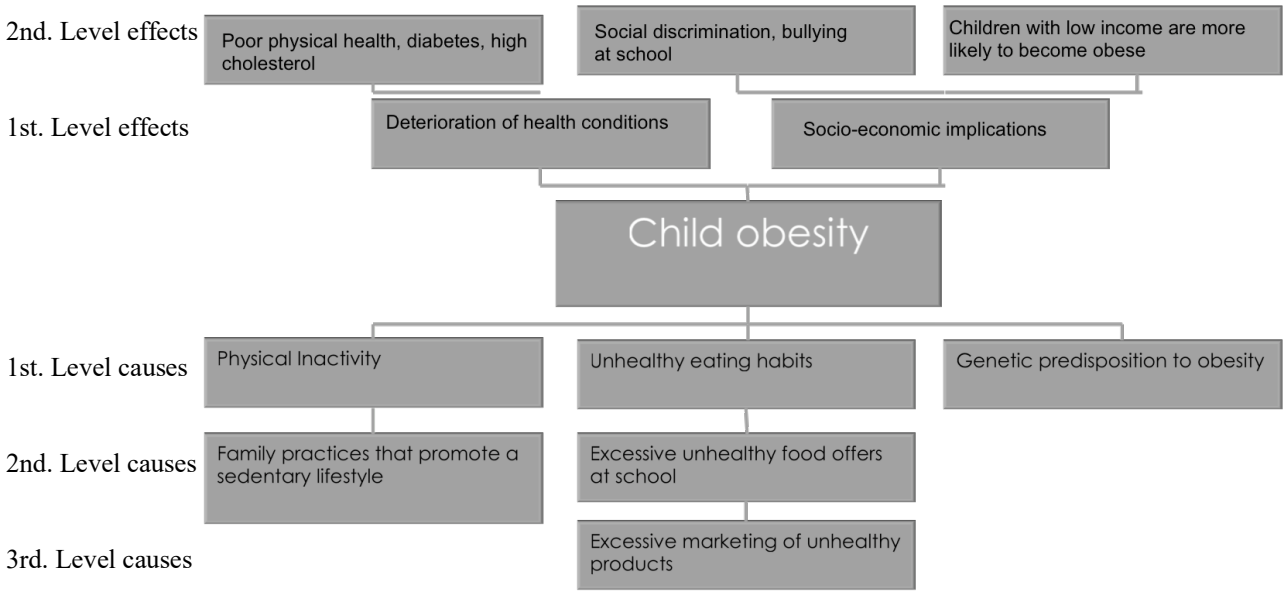


Fig. 6 Child Obesity Problem Tree

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The problem tree must be accompanied by a detailed and in-depth analysis of the problem in question. This analysis should be based on field knowledge and corroborated with qualitative and quantitative data. For quantitative data, available statistics on the problem can be used or information can be gathered through a questionnaire. This will make the analysis more robust and answer questions such as "how many", "how often" and "to what extent". Qualitative data attempts to understand the 'why', ensuring a deeper understanding of the problem.

8.3 The Value Proposal

After the problem has been broken down into causes and effects, it is necessary to create the value proposal. The value proposal describes:

- How the product/service you are going to propose differs from the best alternatives already on the market

- Why the target segment will prefer it compared to the alternatives

The value proposal is addressed to the client and therefore should describe exactly how the initiative will be presented to him and the influence it can have in his life. The aim is now to identify the main elements of the value proposal that will maximise the probability of solving the problem identified. Next we describe the set of steps that will enable the transition from the problem to the value proposal.

To develop the value proposal, three steps should be taken into account:

1 - Reduction of the scope of intervention

2 - Comparison with the dominant alternative solution

3 - Defining the main elements of the value proposal

Finally, the value proposal is communicated.

Reduction of the scope of intervention:

The aim of this step will be to organize the information in the problem tree so that causes are grouped and categorized according to their similarity with respect to:

- Possible activities
- Context
- Skills needed to solve them

For example, in the case of childhood obesity, the causes can be grouped into two categories, according to the context where children spend most time:

- School
- Family

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Table 11 Reduction of the scope of intervention

Causes/categories	Family	School
Unhealthy eating habits in the family context	Unhealthy eating habits in the family context Lack of time for healthy cooking Perception that healthy food is more expensive	Excessive offer of unhealthy food options in school settings Excessive exposure to marketing of unhealthy food products
Physical Inactivity	Family practices that promote less healthy lifestyles Children drive to school, which reduces physical activity Children spend too much time in sedentary activities	School practices promote a sedentary lifestyle
Genetic propensity to obesity	Parental obesity	

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

After organising the causes into categories, one (or more) should be chosen as the focus area, by reducing the scope of intervention. To make this choice, one must reflect on:

- What is the most neglected set of causes for solving the problem?
- Which is the priority target segment? Who will benefit?
- What experience and competence do we have and how do these contribute to the choice of intervention?
- What are our interests and how do they motivate us to choose the cause in which we want to act?

Then, we identified:

- The causes (which are likely to produce better results)
- The target segment (who is most affected by the problem)
- Experience, skills, interests (what the entrepreneur knows how to do and what their motivation is)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Comparison with the dominant alternative solution:

The aim of this step will be to identify what other solutions/initiatives exist on the ground, who are the leaders (the organisations that have a more important/determining role) within those that are working on the problem, what works and what is not working in each of those solutions and what is the potential for improvement and creation of value for society that our solution can offer. This exercise is the equivalent of a market research or competition analysis. It should be used as strategies:

- Internet research
- Involve experts to provide information and references
- Organise visits to other organisations doing similar work
- Read all the relevant literature
- Gather experience on the ground and immerse yourself in the reality where you intend to intervene

Table 12 Comparison with the dominant alternative solution

Key actors - names of organisations and solutions (pe, work with the same target segment and/or on the same problem)	**Aspects to overcome (if applicable)**	**Solution**	
		How can we have a distinctive approach and what are the main results we can achieve, taking into account the other actors already acting in this area?	How can we complement, leverage, cooperate and/or improve the work that is already being developed?

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Defining the main elements of the value proposal:

The aim of this step will be to understand that the value proposal is not related to products and services but to the experience provoked in the beneficiary and that concerns his/her needs and expectations.

The value proposal has to do with the perception of the value generated, according to the formula:

Perceived value = perceived benefits - perceived costs

Perceived benefits are associated with product features and functionality. Perceived costs refer not only to the price of the product but also risk, demand and effort. Perceived costs and

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

benefits form the beneficiaries' perception of value. The higher the benefit and the lower the cost, the higher the perceived value.

The key elements of the value proposal should then be schematised in a table like the one shown in the following example (table 13).

Table 13 Main elements of the value proposal	
Causes or set of causes where I intend to intervene	
Target segment most affected by the cause or set of causes	
How I intend to tackle the cause or set of causes	
Key elements of the value proposal	

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Communicating the value proposition:

Once the key elements of the value proposition have been defined, they need to be communicated. Communication requires a clear and succinct expression (2-4 sentences), directed to the beneficiaries and other stakeholders that will enable value creation for the target segment. In the sentences used, the target segment, the identified need/opportunity (problem to be solved), the key benefits (that the proposed solution will deliver) and the main differentiation (from alternative dominant solutions) that is relevant for the beneficiaries should be mentioned.

A fictive example of a value proposal communication for a solution to fight childhood obesity could be the one below:

VITATREAT

Vitatreat produces food for children in a healthy and fun way. The initiative implements educational programmes and experiences for young people aged 5 to 12. The classes give children a fun experience through preparing healthy, delicious and nutritious dishes - an essential step towards improved health and wellbeing. Students learn basic cooking skills and have fun eating and cooking with fresh fruits and vegetables, becoming empowered as agents of change who prefer to cook and eat healthy meals.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

8.4 The Solution

What interests the social entrepreneur is building a sustainable solution to a problem, which often involves interaction with different organisations that share resources with the aim of creating value. Sustainable solutions are approaches that permanently address the causes of a problem, which involves developing a solution that permanently eliminates the problem.What interests the social entrepreneur is the solution and the business model that supports it, not the organisation itself.

After analysing the problem, selecting the target segment and the key elements of the value proposition, the next step is to create a sustainable solution. The aim of this chapter is to define the key activities needed to deliver the solution.

8.4.1 Mapping the system of activities:

An activity system map is a tool to draw the activities, their relationships to the value proposal and the relationships between them.

This exercise comprises three steps:

1. Mapping the key elements of the value proposal
2. How to deliver the solution
3. Graphical representation of the activity system in a diagrama

Mapping the key elements of the value proposal:

The aim of this step will be to look again at the value proposal and its key elements. These elements are what both contribute to value creation and what differentiates the proposed solution from existing initiatives.

After identifying the elements, the link between the various elements of the value proposal needs to be established:

- Is each of these elements consistent with the identified problem and the value that is intended to be created?
- Are the different elements mutually reinforcing?

Looking again to the value proposal communication, it is possible to understand what the key elements will be:

VITATREAT

Vitatreat produces food for children in a healthy and fun way. The initiative implements educational programmes and experiences for young people aged 5 to 12. The classes give children a fun experience through preparing healthy, delicious and nutritious dishes - an

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

essential step towards improved health and wellbeing. Students learn basic cooking skills and have fun eating and cooking with fresh fruits and vegetables, becoming empowered as agents of change who prefer to cook and eat healthy meals.

The key elements of the value proposal will be:

- Fun and experiential programmes
- Enable the effective transmission of healthy cooking skills
- Enable an empowerment process

The connections between these key elements should be made as follows:

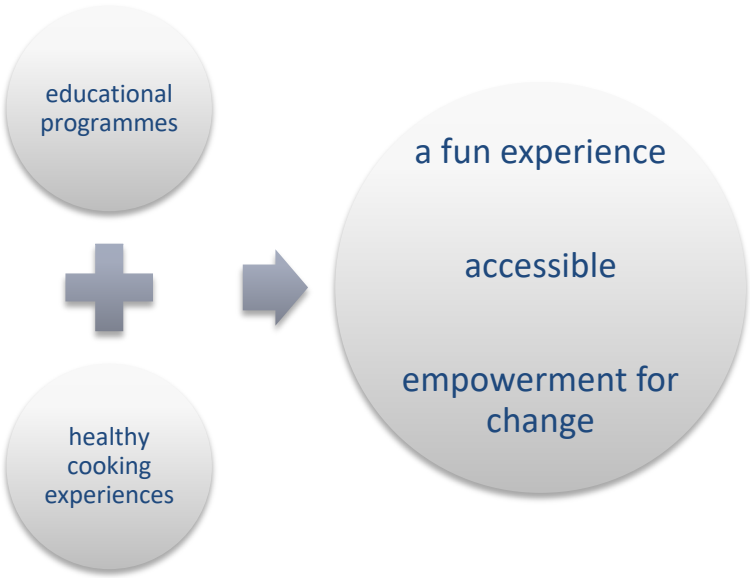


Fig. 7 Key elements of the value proposal
Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

How to deliver the solution:

The aim of this step will be, once the elements of the value proposition have been defined, to think about the solution and the activities required to deliver each of these elements. It is important to focus on key activities, which implies identifying the activities with the greatest potential value for the key segment.

In the case of VitaTreats, the solution was delivered over three years, with key activities scheduled year by year, as shown in the following example:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1st year:

- Development of an educational programme in schools
- Creation of the "home-grown fruit" scheme for children up to the age of 10
- Children had to bring a piece of fruit from home every day for 2 months
- Teachers monitored the lunch boxes
- At the end of the competition, a diploma was awarded

2nd year:

- Development of an educational programme in schools
- Creating a "hooray for soup" programme for children between 10 and 12 years old
- A living kitchen was created in the classroom, where children learned the importance of eating vegetables and learned how to make soup
- The children then had to make soup at home for 15 days
- At the end of the competition, a diploma was awarded

3rd year:

- Development of an educational programme in schools, with peer education methodology
- Creation of the "eco-chefs" programme
- Pupils in the 3rd cycle teach pupils in the 1st cycle
- The first session is directed to the 3rd cycle students, where the objective of the programme is explained to them.
- Interested students join the eco-chefs brigade voluntarily
- Volunteers receive specific training provided by VitaTreats so that they can acquire skills to organise sessions with 1st cycle pupils
- The aim of these sessions is to raise awareness of the importance of healthy lifestyles and environmentally friendly practices, always with a fun and experiential approach
- In the same year, the company founded a nutritional centre, with a cafeteria serving healthy meals
- It also organised thematic workshops on healthy cooking for children and families
- They also ran activities such as parties with healthy food cooked by the participants and catering for corporate events

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Given the various phases and diversity of activities undertaken, the list of activities for the programmes in schools will then be:

1. Developing pedagogical materials and content
2. Information about the educational programme
3. Opening of the application process
4. Receiving the applications
5. Scheduling the programme
6. Programme delivery
7. Programme evaluation

Graphical representation of the activity system in a diagrama:

In this step, the aim is to organise in a diagram the various activities with their connections and interdependence. Each activity will be more important the greater its contribution to the key elements of the value proposal. It is essential to focus on the key elements of the value proposal and on the activities that are indispensable for this to occur.

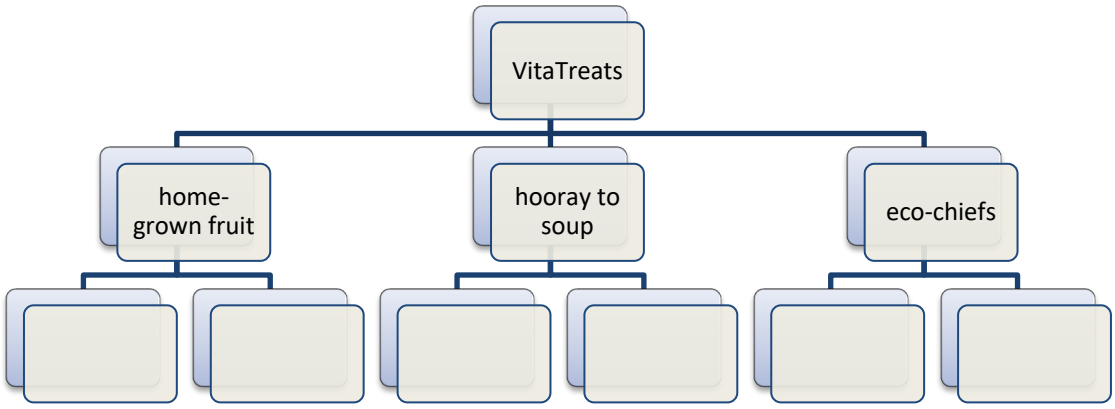


Fig. 8 Graphical representatuon of the activity system
Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

8.5 Sustainability

Impact initiatives often face the challenge of achieving mission-related goals while maintaining a sustainable financial condition that ensures their survival. There is no point in having a high-impact initiative if there is no effective strategy to sustain it. Nor is it only

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

important to be financially sustainable when the goal is to create an initiative capable of generating value for society.

The activities developed within the scope of the solution should be complemented with the definition of key resources and key partnerships so that the solution has the desired sustainability. Thus, a business model should be designed so as to generate enough revenue to cover all the working capital and allow reinvestment in the growth of the initiative.

To do this, it is necessary to identify:

- All the resources that the activities consume:
    - Human resources
    - Equipment
    - Rent, etc.
- All resources that the initiative manages to generate:
    - Customer revenues
    - Hiring of services
    - Project funding, etc.

If the resources the initiative can produce are greater than or equal to the resources it consumes, one can conclude that the model is sustainable. In case this ratio indicates that the solution is not sustainable, one should redefine the strategy and find ways to increase revenues, reduce operational costs and seek partners to obtain the necessary resources. So, once the activities have been defined, it is necessary to reflect on the different ways of carrying them out, without losing sight of innovation, efficiency and cost reduction.

Sustainability may be defined as the capacity to generate, on an ongoing basis, the physical and human capital necessary for the development of the initiative's activities, until the problem of society that it is intended to solve is resolved.

Impact initiatives have as their mission the creation of value for the target segment, while maintaining a stable financial situation. The initiative will undertake activities that can only be implemented with a given set of resources, which have a specific cost associated with them. This cost can be divided into financial and non-financial transactions.

Thus, the focus of the initiative should be to leverage all kinds of resources, such as capacities, revenues, government and business support, partnerships, etc. To carry this out, the social entrepreneur starts with a set of intangible resources, such as an idea, relevant knowledge, experience, relationships, reputation, or commitment. These initial resources are used to attract money and other resources needed to implement the initiative. These intangible resources must be converted into results, using as few (tangible) resources as possible.

Steps for leveraging resources:

1. Link the activity system to key resources

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

2. Define strategy for obtaining and maintaining resources
3. Define revenue generation strategy

Link the activity system to key resources:

Resources can be seen as the engine of the social entrepreneur's solution. They can be physical, intellectual, human and relational:

1. Physical:
    a. Facilities
    b. Buildings
    c. Vehicles
    d. Machines
    e. Materials
    f. Equipments
2. Intellectuals:
    a. Brands
    b. Skills
    c. Patents and copyright
    d. Databases
3. Human:
    a. Technical experts
    b. Other collaborators
    c. Administrative staff
    d. Volunteers
4. Relational:
    a. Social capital
    b. Credibility
    c. Shared commitment
    d. Social network

The resource leveraging tool is used to identify existing available resources (financial and non-financial) as well as to project needs for the immediate future. This tool helps clarifying the total amount of resources that need to be leveraged to operationalise the solution. To complete this tool one should:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- List all key activities
- Indicate the resources required for each key activity
- Based on the needs, specify the resources already available
- Calculate the variance in terms of resources that will still be required to operationalise the solution; these are the objectives to be considered in terms of resource leverage and the basis for developing the resource mobilisation strategy
- Link missing resources to potential partners who can provide them; after defining the resources needed, one should understand what means are available to obtain them, such as:
    - Capacity to pay
    - Involvement of beneficiaries (direct and indirect)
    - Involvement of other social organisations, local or central government, companies and other market players
    - Involvement of the initiative's team

The resource leveraging tool should then be summarized in a table like the one shown in the following example (table 14):

Table 14 Resources

Activities	Resources		Resources to be acquired	Resource providers
	Required	Available		

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Define strategy for obtaining and maintaining resources:

When a partnership is established to obtain resources, it is necessary to manage that link, keeping the communication channel open in order to be able to maintain resources. It is in the successful establishment of these partnerships that the initiative can help ensure its own sustainability. You must also ensure that potential customers value the experience with the service obtained, so that they want to use it more often.

Options for mobilising resources:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Option 1:

Use abundant, free, accessible and endogenous resources by transforming financial transactions into non-financial ones. The aim is to activate the proposed solution in a sustainable way (ideally without consuming more resources than it can generate) and use resources such as partnerships (for space, or cheaper raw materials, e.g.) or volunteers to help, making the organisational model viable.

Option 2:

Involve and empower beneficiaries and partners, making them part of the solution. One strategy is to empower beneficiaries and get them to participate in the initiative, to produce the materials that will be used by others, e.g. another strategy is to use partnerships (to identify partnerships, the resources needed have to be analysed one by one, to understand who should be sought and involved).

This use of partnerships implies externalised resources. However, not all resources should be externalised and one should understand:

- Which activities/resources should be internalised (developed by the team)?
- Which activities/resources are essential to the value creation process? Which of these activities cannot be carried out by the team or the beneficiaries?
- Which activities/resources can be bought externally easily and cheaply?

A possible exemple of the resource leveraging tool for VitaTreats can be seen in table 15.

Table 15 Resources for VitaTreats

Activities	Resources		Resources to be acquired	Resource providers
	Required	Available		
Development of pedagogical materials and contents	Computer	✗	Computer	Donated Goods Store
	Specialist resource on nutrition and child education	✓		
Dissemination of information on educational programmes	Computer	✗	Computer	See above
	Internet	✗	Internet	Free or subsidised telecommunications services
	Human resource with marketing and communication skills	✓		
Opening of the enrolment process	Computer	✗	Computer	See above
	Internet	✗	Internet	See above
Reception of applications	Human resource with administrative		Human resource with administrative	Volunteers with an administrative

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Scheduling of educational programmes	skills	✗	skills	background
Implementation of educational programmes	Space and tools Supplies	✓ ✗	Food	Suppliers to provide the food
Evaluation of educational programmes	Computer Internet Human resource with administrative skills	✗ ✗ ✗	Computer Internet Human resource with administrative skills	See above See above See above

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Define revenue generation strategy:

If the social entrepreneur is doing something that is valued, then they should seek out those who are willing to pay for it. A sustainable economic model uses several alternative mechanisms because market mechanisms often do not work well enough to maintain the sustainability of the solution, either because of inability to pay or because there is no willingness to pay on the part of the target segment. When this happens, alternative mechanisms need to be developed:

1 - Generation of own revenues:

These revenues are those generated by a commercial exchange between the buyer and seller. It is necessary to find viable sources of revenue that do not compromise the mission of the initiative. Possible examples of own revenue generation can be obtained by answering these questions:

Who benefits or can benefit from the products or services delivered by the initiative?

Is it appropriate and practical to charge them an amount for the product/service delivered?

How much can be charged, given the mission?

Options for generating own revenues:

Option 1:

Charging for the product/service provided to beneficiaries/clients if there is capacity to pay. Revenue sources can be generated directly through trade between seller and buyer or indirectly when the buyer is not the direct target segment of the initiative. It should be verified whether the beneficiaries have the capacity to pay (totally or partially) for the product/service.

There is often reluctance to charge direct beneficiaries for services, especially when they have reduced financial capacity. But if the person has the capacity to pay, even partially, it encourages empowerment and a sense of responsibility. On the other hand, if no one is willing to pay, it may indicate that the desired value is not being delivered. Paying also gives recipients more right to complain than if they receive products for free.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Creative structures can be developed to circumvent the beneficiaries' ability to pay, such as progressive tables (lower prices for people with less financial capacity), scholarships or deferred payments.

Solutions that serve the mission and generate revenues from customers who are not the direct target segment can also be developed.

Option 2:

Contract with third parties who have an interest in the benefits/outcomes that are offered. Sometimes there are other stakeholders who have an interest in the work done and/or the impact generated by the initiative, such as the government or companies.

The government, for example, can save money by contracting out the delivery of services to its beneficiaries. This contractualisation can be done at national, regional or local level.

Of course, payment by a third party does not have the advantages of payment by customers, as the party that benefits most does not have the option to decide whether or not the product/service is worth paying for. This disadvantage can be overcome through hybrid structures.

Option 3:

Use hybrid models. In these models, you diversify the sources of revenue generation by combining third-party payment with customer payment.

8.6 Impact

The social entrepreneur is driven by the desire to change society by focusing on NSA problems, i.e. those that are Innovative, Neglected and with Externalities. It is in this context that the potential to create value for society and, consequently, to generate impact and innovation is more likely.

The concept of impact has a very broad definition and can be applied with different meanings. In the scope of this chapter, impact means the set of significant and lasting changes in the lives of people, communities or ecosystems, introduced by a specific action.

Impact measurement refers to the process of analysing, calculating and monitoring the changes (positive or negative) that result from the set of activities of the solution to be implemented (be it an initiative, a programme, a project or an organisation). It is essential to measure impact to validate whether or not the initiative creates value for society.

A systematic approach to impact measurement allows the initiative/organisation to communicate the return to society to funders, investors and beneficiaries. Measuring impact also allows the entrepreneur to know what they are achieving and thus be able to plan their

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

growth towards ever greater impact. It is important, with this measurement, for the entrepreneur to identify what needs to be changed so that their impact is maximised. Similarly, it is important for them to identify what needs to be changed so that the allocation of resources to activities is optimised, thereby ensuring that value creation is maximised.

Measuring impact has three major objectives:

1. Measure to learn

This means that the social entrepreneur measures impact to understand their performance and test the assumptions they have made.

2. Measure to act

This means that measuring impact will help guide behaviours and communicate the value achieved.

3. Measure to hold accountable

The social entrepreneur needs to report on how well their proposed initiative is performing and this will help build important and meaningful relationships with other stakeholders.

The inherent advantages of impact measurement are:

1. Better internal management
2. Better external positioning
3. Better internal management
    a. More effective planning and implementation of activities
    b. Efficiency gain through better management and allocation of resources/activities
4. Better external positioning
    a. Differentiation of the organisation in relation to its peers
    b. Greater clarity of the value created
    c. Increased activity with investors

There are several methodologies and tools to assess impact, according to the objectives and target segment to be evaluated. Two of the most used tools are:

- Theory of Change
- Logic Model

In this chapter we will set out the Theory of Change.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

8.6.1 Theory of Change

The theory of change describes the strategy for achieving the required change. This theory identifies the pre-existing conditions, the pathways, the interventions required for success, explaining how immediate changes relate to intermediate and long-term changes.

The theory of change operates at a strategic level, mapping the interventions needed to generate the outcomes that will lead to impact. The outcomes to be achieved may be strongly related or may occur independently.

Steps to measure impact based on the theory of change:

1. Determine the impact objective
2. Develop a theory
3. Validate the rationale

Determine the impact objective:

It is important to structure the change you want to achieve. The temptation is always to refer to products (i.e. we deliver bed nets in malaria-infected areas) but there is always an underlying impact objective (i.e. reduce the incidence of malaria, improve health and increase life expectancy, for example).

The desired impact should be clearly defined and recorded in terms of the specific change desired and the target segment that will benefit. Take the example of VitaTreats:

VitaTreats' ultimate impact objective is to reduce childhood obesity.

Develop a theory:

Once the impact objective has been defined, it is necessary to map out the changes that will need to occur to achieve it. These changes are the intermediate outcomes that will contribute to achieving the impact objective.

These intermediate outcomes are written below the impact objective in the order in which the succession of events required to bring about change have to occur. So, to make this chain of events concrete, this process is repeated for each of the intermediate outcomes identified, trying to identify the links between them from the outset. Finally, the activities are linked to the outcomes.

The theory of change is always created on the basis of a set of assumptions, which must happen for the chain of events to unfold. This change can occur at various levels and with different degrees of depth. Examples of types of change that can occur:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1. Changes in learning and awareness

   E.g. increased knowledge on a given issue, increased awareness of legal rights

2. Changes in well-being

   E.g. increased physical or mental health

3. Changes in behaviour

   E.g. increased proactivity in job search, reduced deviant behaviour

4. Changes in attitudes and feelings

   E.g. how people feel about themselves or others

5. Changes in skills and capabilities

   E.g. increased communication skills or ability to work under pressure

6. Changes in relationship

   E.g. unemployed improve relationship with family

7. Changes in the situation

   E.g. unemployed get a job and keep it for more than a year

When describing the theory, the 'unit' of the target segment should also be identified:

Individual,

Family,

Community,

or Society.

A possible exemple of the theory of change for VitaTreats can be seen in figure 9.

After graphically representing the theory of change, it should be explained in a short text which basic assumptions were taken into consideration for the design of the theory. These assumptions should be based on facts taken from the literature, for example.

Basic assumptions for VitaTreats:

1. Inspirational and practical approach is highly effective in empowering children

2. Children are an agent of change that influences the behaviour of the whole family

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

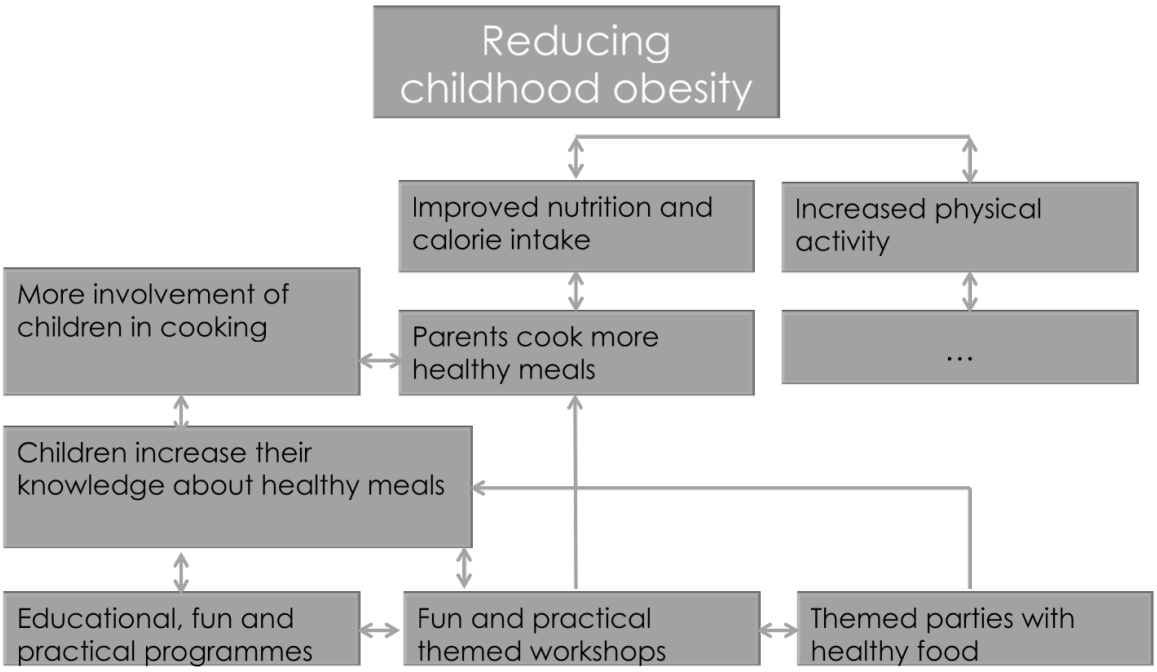


Fig. 9 Theory of Change for VitaTreats
Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Validate the rationale:

To validate the theory of change one can then draw on a variety of sources:

- Subject matter experts can be asked to give their opinion on the designed theory of change;
- One can look to peers (the dominant alternative solution) and learn from successes and failures;
- Literature can be consulted to gather evidence relevant to the theory of change;
- Stakeholders, in particular the beneficiaries, can be consulted to determine whether for them it makes sense and they believe in the proposed theory.

The process of creating the theory of change is as important as the end result. The theory of change is a tool that gets team members to think deeply about what they are doing and why they are doing it.

When designing the theory of change, the social entrepreneur cannot fail to keep in mind that it has to be:

Plausible - Evidence and common sense suggest that implementing the activities will produce the expected results;

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Feasible - Economic, technical, political, institutional and human resources are available to carry out the initiative;

Verifiable - The theory is sufficiently specific and complete to be able to assess its progress credibly and effectively;

Participated - Stakeholders must be involved in its definition and reach consensus.

8.6.2 Indicators of impact

For each of the outcomes one or more related indicators should be found - observable signs of change that are measurable and comparable. If the same indicators are used, it is possible to assess performance over time.

Finding indicators that have already been validated by others is a way to save time and increase the reliability and comparability of the information collected. Equally important is to list how this data will be collected, when and by whom.

Table 16 shows some of the possible impact indicators that allow assessing the results of the VitaTreats solution:

Table 16 Impact indicators for VitaTreats

Results	Indicators for results	Data collection method	How and by whom
Increased knowledge about healthy eating	Score on Healthy Eating Quiz	Quiz	Before and after programme by teacher
Increased involvement of children in cooking	% of parents reporting increased interest by children in making food at home	Questionnaire to parents	Two weeks into the programme by a VitaTreats employee
	% of parents who sign a statement indicating that children made a particular meal at home	Statements signed by parents	Two weeks into the programme by a VitaTreats employee
Parents increase regularity in cooking healthy food	% of parents reporting that they cook healthy food more often	Questionnaire to parents	Two weeks into the programme by a VitaTreats employee
Improved diet and adequate calorie intake	% of children who bring healthy snacks from home	Observation in the classroom	Before and after programme by teacher

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

8.6.3 Defining vision and mission

If creating positive change is important for the social entrepreneur, it is relevant to envision and clearly define it. Thus, impact initiatives should clearly present the reasons for their existence and the aspirations they have for the long-term effects of their operation. Defining the vision and mission behind the change we are creating serves exactly this purpose:

- The vision should be inspiring and challenging and should focus on describing how the world could be better, in the area of action chosen by the initiative;
- The mission should explain how the initiative contributes to getting closer to the vision.

The clarification of these elements will allow guiding the social entrepreneur and the different stakeholders in the decision-making process, always aiming at the effectiveness of the process of creating value for society.

How to build the Vision:

Vision building starts with ideas that evolve through discussion and ultimately result in a sense of direction and motivation. The challenge is to combine the grandeur and inspiration with the approach to reality. Whoever is in the initiative has to believe that the vision can and will happen. Thus, we must answer the questions:

What image of the world can we aspire to come to achieve? What is our utopia?

How do I improve the world if our initiative is successful?

How to build the Mission:

In a set of a few sentences, the mission should be able to convey the essence of the initiative to its stakeholders and the general public. It will be a set of ideas articulated, perceived and supported by all those who have direct contact with the initiative. It should include two key elements:

Purpose - the ultimate outcome that the initiative will seek to achieve - why does the initiative exist?

Model - what the initiative does in practice to achieve the vision - what does the initiative do and who does it serve?

A well-crafted Vision and Mission ensures focus and alignment: Because impact initiatives work in an ecosystem with multiple stakeholders, each with a specific mission, they should not lose their primary focus altogether. If all stakeholders are aligned on a common vision, there is a sustainable basis for working together. Thus, it is important that the Vision aligns the relevant stakeholders of the ecosystem.

In addition, a clear and concise Vision and Mission are useful for communicating aspirations to stakeholders.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

VITATREATS:

VISION: Healthier and happier Portuguese children

MISSION: Intervene in the prevention of obesity in children and adolescents by promoting healthy lifestyles

8.7 Viabilization

As with all impact initiatives, one of the biggest challenges is securing the resources needed to turn the idea into reality. On the other hand, an advantage of impact initiatives is that they have access to a very broad set of funding opportunities and resources :

- They can generate resources on their own, just like a traditional business (selling products or providing services)
- They can access resources from other agents of society who care about the problem that the initiative proposes to solve (money, donations in kind, volunteer work).

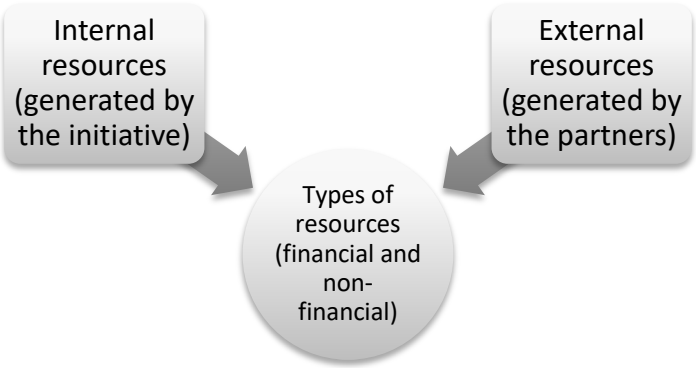


Fig. 10 Theory of Change for VitaTreats
Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Non-financial resources can be local partners in the geographical proximity of where the pilot will be tested or the initiative developed. To access these resources, identify companies, associations and organisations, public bodies (town halls, museums, schools, hospitals, ...) which might be willing to allocate part of their resources to making the project viable.

Financial resources can take many forms. An increasing number of organisations are willing to contribute funding to impact initiatives. It is important to find the funders most aligned with the mission and objectives of the initiative and, within these, which is willing to contribute the key financial resources to implement the project.

In addition, the social entrepreneur has a strategy at his or her disposal that can and should be used – bootstrapping:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The necessary resources are not always immediately available. The social entrepreneur needs to use his or her close network of contacts and keep resources to a minimum at an early stage. Bootstrapping means working with minimal funding or, if possible, without spending any money at all.

Some of the principles of bootstrapping are:

- Never buy what can be rented
- Never rent what can be exchanged
- Never exchange what can be borrowed
- Never borrow what can be given

Integrating this thinking into everyday life is a key skill of the social entrepreneur.

8.7.1 Budgeting

After structuring the business model of the impact initiative, it is necessary to

1. Build a credible budget
2. Analyse the generation of own income
3. Analyse the possibility of accessing other sources of funding

Build a credible budget:

It is important to understand what costs will be incurred for the pilot phase (or the first year of operation). The costs may be related to human resources, space, specific equipment, materials, dissemination and communication, ... It is essential, at this stage, to produce a very light cost structure, i.e. to establish as a priority the reduction of feasibility costs.

An important reminder that the social entrepreneur should have when building the budget is that it should be easy to read and clear in terms of calculations.

Analyse the generation of own income:

Although at this stage it is unlikely that you will be able to generate your own revenues, you should look at your activity system to see where these revenues might come from. There may be activities which can generate some revenue at the outset (e.g. payment for a service or product).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

It is important not to develop overly complex forms of revenue generation, especially if they are not related to the focus of the initiative. The most important thing at this stage is to achieve the proposed objectives for the pilot/1st year. So, it is important to look at the closest network (family, friends, colleagues) and understand who can help find the necessary resources. Especially, at this stage, it is important to know how to apply bootstrapping (volunteers instead of paid professionals, etc.) but always keeping the quality level as high as possible.

Table 17 shows the projected expenditure for the first year of VitaTreats' operation. In total, expenses are expected to be around 260€.

The following table (table 18) shows how these expenses can be avoided using a bootstrapping system.

Table 17 VitaTreats expenditures for the first year

		Revenues				Expenses			
		Designation	Value	Quantity	Earnings	Category	Item	Quantity	Expenses
	Revenues					Training room	60€/day	1 day	60€
						Trainer	30€/hour	4 hours	120€
	Expenses					Lunches	5€/unit	16 units	80€
Total									

Table 18 VitaTreats expenditures for the first year using bootstrapping

		Revenues				Expenses				
		Designation	Value	Quantity	Earnings	Category	Item	Quantity	Expenses	
	Revenues					Training room	60€/day	1 day	60€	School provides room
						Trainer	30€/hour	4 hours	120€	Social entrepreneur
	Expenses					Lunches	5€/unit	16 units	80€	School provides lunches
Total										

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Although there was the possibility of generating revenue at this stage (e.g. charging each child 20€) VitaTreats chose not to use this enabling mechanism. This was based on the premise that charging parents could reduce take-up of the project. Alternatively, and in order to reduce costs, they opted to use available resources:

The proximity of one of the initiative's leaders and the school allowed them to use the rooms and meals free of charge;

The use of an internal trainer of the initiative and pedagogical resources developed by him as well as counting on the collaboration of friends with experience in cooking and nutrition, allowed to avoid costs with the trainer.

Analyse the possibility of accessing other sources of funding:

In a first phase, and in order to secure funding through sources external to the solution developed, investors must be sought who understand that the importance of the initiative is mainly in the potential impact that can be achieved. Thus, funding is allocated to the project to validate the solution and often takes the form of philanthropy.

To practice this type of funding, interested investors will be:

- Foundations
- Social business angels
- Social responsibility departments

Bear in mind that investors look for highly committed and enlightened social entrepreneurs whose solution shows some evidence of long-term sustainability.

When choosing a funding source, one should also bear in mind that, at this stage, the appropriate financial instruments are those that do not imply the reimbursement of the investment. It is essential that there is a strategic alignment with the funding entity (e.g. with the mission of a foundation or proximity to the liability department of a company).

The most common financial instruments, applied at this early stage of the initiative, are:

- Corporate donations (companies donating part of their revenues)
- Grants from foundations/organisations
- Prizes from social business competitions
- Crowdfounding

The following table shows how to decide which financial instruments a social entrepreneur should look for, given the expectations and type of investors:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Table 19 Financial instruments

Investor expectations	Potential Investors	Financial instruments
Importance of the social problem	Foundations	Donations through partnership with companies
Innovative element of the proposed solution	Corporate social responsibility departments	Traditional philanthropy of foundations or patrons
Clarity in the pilot for validation of the solution	Social business angels	Crowdfounding
Commitment and dedication of the leader		Idea competitions with monetary prizes

Source: Azevedo & IES Social Business School, 2015

1. For the social problem you identified in Chapter 2, identify the scale of the problem and the main causes to be tackled.
2. For the proposition you have designed to combat the problem, identify the target segment and the value you want to create.
3. Explain how your proposed solution works.
4. Explain the economic model you plan to use.
5. What is the Theory of Change? Which indicators will measure the impact created?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

9 Scaling Social Ventures

Objectives of the chapter:

- Recognize the importance of scaling a social venture.
- Define social venture scaling.
- Identify growth strategies for social ventures.
- Acquire the skills required to formulate and implement social venture growth strategies.

In this section it will be discussed the strategies social entrepreneurs can use to scale their social ventures.

When a social venture successful accomplish its stated objectives, the next logical step is to build on this success and scale up this social venture—that is, expand it to new geographic locations or add new services to what it is already offering. A social venture can scale only when there is evidence of demonstrated success. It must also be able to show that its theory of change is strong, that its initial outcomes are encouraging, and that it has systems in place to track key performance data going forward (Bradach, 2003).

9.1.1 Defining Scaling

Dees (2008, cit in Beugré, 2017) defines "scaling" as increasing the impact that a social-purpose organization produces so that it better matches the magnitude of the social need or problem it seeks to address. Dees and colleagues (2001, cit in Beugré, 2017) have identified two types of scaling: *scaling up* and *scaling deep*. The former refers to the expansion of services or extension to other geographic locations. The latter implies that the social venture deepens its knowledge of the market and focuses on developing and becoming expert in providing the required services. So scaling up corresponds to breadth scale, while scaling deep corresponds to depth scale.

Growth is a natural evolution of both for-profit and nonprofit organizations. In expanding, organizations enlarge the scope of their activities or their geographic reach. Organizations may also decide to focus on improving what they currently do. Social entrepreneurs face similar decisions. They must decide whether to scale their social ventures by adding more activities, expanding geographically, or simply improving what they do at present (Beugré, 2017).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

To some extent, scaling is comparable to undertaking a change process. Therefore, it is appropriate to advise social entrepreneurs that they could benefit from performing a force-field analysis as soon as they start contemplating expanding their activities. For a social venture, forces that could affect the decision to scale may include both internal and external stakeholders. For example, some internal stakeholders, such as paid employees and volunteers, may favor scaling, whereas others may oppose it. Likewise, some external stakeholders may favor scaling, whereas others may oppose it. The knowledge gleaned from a field-force analysis could help social entrepreneurs to develop the most appropriate scaling strategies (Beugré, 2017).

Whereas in commercial entrepreneurship sustained growth means growth in both revenue and profit over an extended period of time, in social entrepreneurship sustained growth means growth in funding as well as sustainability (the ability of the social venture to fulfill its mission whileremaining financially viable over time). This can be accomplished in several ways, depending on the type of social venture. For example, for purely philanthropic social ventures, sustained growth could mean fulfilling the social mission while attracting more funding. For hybrid social ventures, sustained growth could mean fulfilling the social mission, raising sufficient money from donors, and increasing the level of earned income (Beugré, 2017).

Scaling is an important step for any social venture that intends to remain successful over time, but it should always be carefully planned. In planning for scaling, social ventures should consider the following three issues:

- appreciate the nature of scaling the social venture;
- stay committed to the scaling strategy;
- plan for scaling (Taylor et al., 2002, cit in Beugré, 2017).

9.1.2 Reasons for Scaling a Social Venture

Social entrepreneurship scholars have identified at least five underlying reasons for scaling social ventures:

- Moral imperative - Moral obligation to make service available for more people may lead to scaling;
- Demand-side pressures - Communities that are aware of the existence and benefits ofa social venture may request such services. In this case, it is difficult for the social entrepreneur to resist such demands;

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Organizational needs - Under some conditions, scaling could be the best way for a social venture to improve its services. Therefore, scaling becomes a need for the social venture itself;
- Funders' expectations - Funders may expect the social venture to grow in order to accomplish its social mission to the best of its ability;
- The personal ambition of the social entrepreneur - The social entrepreneur's personal ambition may be the driving force behind scaling (Taylor et al., 2002, cit in Beugré, 2017).

9.1.3 Benefits of Scaling a Social Venture

The benefits that result from scaling a social venture can be divided into three main categories:

- increased chance of survival;
- improved efficiency;
- enhanced effectiveness.

Scaling a social venture helps to spread the risk and create new stakeholders. Spreading the risk increases the likelihood of the social venture surviving. Scaling also increases organizational efficiency. In addition, scaling enhances effectiveness insofar as it allows theorganization to promote innovation through local experimentation, usespecialization to develop greater expertise, capitalize on name recognition, and reach the people who will benefit most from its services (Beugré, 2017).

9.2 Strategies for Scaling a Social Venture

There are several growth strategies that social ventures can use to expand their activities. To some extent, these are similar to those that are used by commercial ventures. Six of the most important strategies are summarized bellow:

1. Capacity building - Capacity building refers to the process by which an organization strengthens its internal capabilities. It may include revising the mission, to acquire better equipment and more skillful employees. Revising the mission is especially important because the social venture must never lose sight of its core mission. Everything the social venture does, including its growth, should be tied to its mission. The organization can also revise the model of practices. Revising the model

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

involves documenting best practices and replicating them. Important is also a good analytics of data—as it is now known, which entails data-gathering, analysis, interpretation, and use for decision-making— which allows a social venture to build a strong rationale for growth. Sound data can help build a compelling case for scaling. The avalilable resources is an essential component of capacity building because any effort to scale a social venture will be futile without access to adequate resources.

2. Dissemination - Social ventures can disseminate their products or services. As conceived here, the term "dissemination" is similar to diffusion of innovation. It entails actively providing information, and sometimes technical assistance, to others who wish to bring an innovation to their community (Dees et al., 2004).

3. Branching - Social entrepreneurs can scale their social ventures by using branching as a growth strategy. These branches do not have much autonomy since key decisions are always made at the headquarters (Kickul & Lyons, 2012, cit in Beurgé, 2017). Branch structures are particularly appealing when successful implementation of an innovation depends on tight quality control, specific practices, knowledge that is not explicitly documented or readily communicated, and strong organizational cultures (Dees et al., 2004). The social entrepreneurs may use also affiliation, which is similar to branching insofar as the social venture establishes units in other locations. However, the connection between the home office and the affiliates is usually more relaxed (Kickul & Lyons, 2012, cit in Beurgé, 2017). In this sense, affiliates are not so tightly controlled from the headquarters; they have more autonomy and they are embedded in the communities where they operate.

4. Social franchising - Social franchising is a hybrid growth strategy that combines elements of branching and affiliation. It is similar to commercial franchising and involves a parent social venture—the *franchisor*—and the *franchisee*. The franchisor's products or services are franchised by the franchisee, with the latter paying royalties and fees to the former. However, these fees are usually modest, and sometimes they are waived altogether. The social franchising model of growth is attractive because it allows scaling at a faster rate and at a lower cost than branching (Wei-Skillern et al., 2007, cit in Beurgé, 2017).

5. Strategic alliances - Some social ventures use strategic alliances to scale their operations. Such partnerships can take several forms. They can occur between social ventures, between social ventures and for-profit organizations, and/or between social ventures and government agencies.

Regardless of the scaling strategy used, growth must be carefully managed because it could imply the use of several resources, including human, technological, and financial. A social venture cannot grow if it does not have sufficient resources. If a social venture lacks

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

financial resources, it will be unable to grow. And if it does not grow, it may not be able to scale its social impact and thereby attract additional resources from donors and/or investors (Beugré, 2017).

1. Explain the difference between scaling deep and scaling up.
2. 2 Under what conditions should a social venture scale up? Under what conditions should a social venture scale deep?
3. What are the benefits of scaling a social venture?
4. What are the potential drawbacks of scaling a social venture?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

10 Conclusion

Social enterprise can be used as an effective model for implementing holistic occupational therapy services that promote health, wellbeing and occupational justice. Occupational therapists can also benefit social enterprises in achieving their social and business aims. Although, social enterprise providers may not be familiar with the role of occupational therapists or be aware of the value of them to their services. If this occur, occupational therapist may need to consider applying for jobs that are not specifically advertised as requiring an occupational therapist, and convince the prospective employer of the value of an occupational therapist to the organisation. However, voluntary and private sector organisations have been found to have a lower priority for issues of wellbeing, occupational engagement and health promotion, which is in line with the foundations of occupational therapy profession.

Another solution, if occupational therapists are equipped with start-up funding, management and business management training and supported by an entrepreneur to create a sustainable and financially viable organisation, they may be able to take advantage of policies supporting social enterprise and start their own social enterprise, for the provision of health and social care.

Social enterprises can provide an environment where occupational therapists have freedom to practise according to the principles of their profession without the limitations of the medical model and in a socially inclusive environment.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

References

Azevedo, C. Bootcamp em Empreendedorismo Social. Manual do participante. IES Social Business School. Associação IES. 2015.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice, 30, 1–22.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. Academy of Management Journal, 58(6), 1658–1685.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. Academy of ManagementAnnals, 8(1), 397–441.

Beugré, C. Social Entrepreneuship. Managing the Creation of Social Value. New York, NY: Routledge, 2017.

Bradach, J. L. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. Stanford Social Innovation Review, 1, 19–25.

Braveman, B. (2006). Leading and Managing Occupational Therapy Services – An Evidence Based Approach. Philadelphia, F. A. Davis

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward: A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42–51. 7. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008.

Carvalho, J. M. S. Social innovation and entrepreneurship the case of Porto region. In Information Resources Management Association (Ed.), Entrepreneurship: Concepts, methodologies, tools, and applications. Hershey, PA: IGI Global. 2017.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 47–63, at p. 48.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here? Academy of Management Perspectives, 24(3), 37–57.

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. Harvard Business Review,January–February, 55–67.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies of spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review, 1, 24–32.

Fieldhouse, J. and Onyett, S. (2012) Community mental health and social exclusion: Working appreciatively towards inclusion. Action Research. 10, (4) p356-372.

Goodstein, L. D. (1992). Applied strategic planning. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunity by nonprofits. Journal of Business Venturing, 29(3), 392–404.

Healey, J. (2011) Empowering learning environments for developing occupational therapy practice in the UK. In Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds). Occupational Therapy without Borders Volume 2. Churchill Livingstone: Elsevier.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose businessventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), Social Entrepreneurship (pp. 142–154). New York: Palgrave Macmillan.

Hoyle, J. R. (1995). Leadership and futuring: Making visions hap- pen. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Jackson, Y. Kelland, J. Cosco, T. D. McNeil, D. C. and Reddon, J. R. (2009) Nonvocational outcomes of vocational rehabilitation: Reduction in health services utilization. Work. 33, p381-387.

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. Voluntas, 17, 247–263.

Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Commercialization in the non-profit sector:The emergence of social enterprise in Cambodia. Journal of Social Entrepreneurship, 6(2), 218–243.

Kielhofner, G., De Lasheras, C. G. and Suarez-Balcazar, Y. Human occupation as a tool for understanding and promoting social justice in Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds) Occupational Therapy without Borders Volume 2. Churchill Livingstone: Elsevier. 2011.

Lanteri, A. (2015). The creation of social enterprises: Some lessons from Lebanon. Journal of Social Entrepreneurship, 6(1), 42–69.

Lindstrom, B. and Erickson, M. (2005) Salutogenesis. Journal of Epidemiology Community Health. 59 p440-442.

Liebler, J. G., Levine, R. E., & Rothman, J. (1992). Manage- ment principles for health professionals. Gaithersburg, MD: Aspen.

Pollard, N., Alsop, A. and Kronenberg, F. (2005) Reconceptualising occupational therapy. The British Journal of Occupational Therapy, 68, (11) p524-526(3), 282.

Pollard, N. and Sakellariou, D. (2007) Occupation, Education and Community-Based Rehabilitation. British Journal of Occupational Therapy 70, (4), 171-174.

Portales, L. Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools. Geneve: Palgrave Macmillan. 2019. ISBN 978-3-030-13456-3 (eBook)

Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. Academy of Management Perspectives, 29(1), 72–91.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Roy, M. J. Donaldson, C. Baker, R. And Kay, A. (2013) Social enterprise: New pathways to health and well-being? Journal of Public health Policy. 34, (1) p55-68.

Sarkki, S., Parpan, T., Melnykovych, M. et al. (2019). Beyond participation! Social innovations facilitating movement from authoritative state to participatory forest governance in Ukraine. Landscape Ecol 34, 1601–1618. https://doi.org/10.1007/s10980-019-00787-x

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new businessmodels to serve the poor. Business Horizons, 48, 241–246.

Shane, S., & Vankataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: A descriptive analysis. Annals of Public and Cooperative Economics, 26(2), 195–231.

Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2014). The social dimension and mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(5), 1051–1082.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11, 17–27.

Stickey, A. (2015) An exploration of occupational therapy practice in social enterprises in the UK. Doctoral thesis. The University of Northampton.

Tan, B. (2009) Hybrid transitional-supported employment using social enterprise: A retrospective study. Psychiatric Rehabilitation Journal. 33, (1) p53-55.

The Young Foundation. Social innovation overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, & W. Norman, Eds.). Brussels: European Commission. 2012.

United Nations Organization. Sustainable Development Goals. Guidelines. United Nations Department Of Global Communications. May 2020. https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf