

Raport końcowy pilotażu

SYNERGIA Rikx

Przygotowany przez Olgę Drwal we współpracy z Lucyną Zięciowską
dla Warszawskiego Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia”

Realizacja umowy nr WLISS/UM/65/2025

Spis treści

1. Wnioski strategiczne i rekomendacje dalszego rozwoju modelu działania testowanego w pilotażu SYNERGIA Rikx	4
2. Kontekst zewnętrzny pilotażu SYNERGIA Rikx	8
2.1 Czynniki kształtujące środowisko inwestycji społecznych	11
2.1.1 Nowa era raportowania niefinansowego	11
2.1.2. Rozwijający się segment filantropii korporacyjnej	14
2.1.4. Wpływ społeczny jako aktywo biznesu	16
2.2 Skala, struktura i potrzeby trzeciego sektora w kontekście współdziałania z otoczeniem biznesowym	17
2.2.1. Skala i rozmieszczenie geograficzne - gdzie są NGO w Polsce?	17
2.2.2. Obszary działania polskich NGO	17
2.2.3. Wyzwania przedstawicieli trzeciego sektora	19
2.2.4. Współpraca z biznesem: rosnący potencjał, nierówna gotowość po stronie NGO	21
2.2.4. Warszawa - największy węzeł NGO i naturalne środowisko dla działań platformowych	23
2.3. Przegląd modeli i platform łączących biznes z trzecim sektorem	24
2.3.1 Giełdy wyniku społecznego	24
2.3.2 Platformy impact investing	25
2.3.3 Marketplace współpracy społecznej	26
2.3.4 Implikacje dla rozwoju modeli współpracy biznes-NGO	27
3. Założenia i sposób realizacji pilotażu SYNERGIA Rikx	29
3.1. Kontekst uruchomienia pilotażu	29
3.2. Pierwoczątek dla warszawskiego modelu działania - RIKX z Rotterdamu	30
3.3. Logika interwencji: jak SYNERGIA Rikx miała wytwarzać wartość społeczną	34
3.4. Konstrukcja pilotażu	35
3.5. Cele projektu pilotażowego	37
3.6. Testowane hipotezy	39
3.6.1. Hipoteza 1: Trafność propozycji wartości dla inwestorów społecznych	39
3.6.2. Hipoteza 2: Dopasowanie modelu działania do potrzeb rynku	40
3.6.3. Hipoteza 3: Samodzielność korzystania z platformy	41
4. Opis realizacji pilotażu	42
4.1. Harmonogram realizacji projektu	42

4.2. Proces operacyjny SYNERGIA Rikx	47
4.2.1. Uprozczone mapy procesów operacyjnych	50
4.3. Projekty społeczne w pilotażu	52
4.4. Inwestorzy społeczni, którzy wsparli projekty społeczne w ramach pilotażu	56
4.5. Ewaluacja przebiegu pilotażu	57
4.5.1. Kluczowe obserwacje na podstawie przeprowadzonych wywiadów i ankiet	57
5. Wyniki i obserwacje z pilotażu	61
5.1. Kluczowe wyniki pilotażu	61
5.1.1. NGO	62
5.1.2. Inwestorzy społeczni	64
5.1.3. Warstwa jakości i wiarygodności	65
5.2. Weryfikacja hipotez	67
5.2.1. Hipoteza 1: Trafność propozycji wartości dla inwestorów społecznych	67
5.2.2. Hipoteza 2: Dopasowanie modelu działania do potrzeb rynku	68
5.2.3. Hipoteza 3: Samodzielność korzystania z platformy	70
5.3. Ocena wskaźnika WWS	71
5.4. Podsumowanie wniosków z realizacji pilotażu	73
6. Analiza docelowego modelu działania	75
6.1. Struktura wartości	75
6.2. Mapa docelowego modelu biznesowego	76
6.3. Możliwości skalowania modelu	80
6.3.1. Skalowanie wertykalne	81
6.3.1. Skalowanie horyzontalne	82
6.4. Rekomendacje dla docelowego modelu	82

1. Wnioski strategiczne i rekomendacje dalszego rozwoju modelu działania testowanego w pilotażu SYNERGIA Rikx

Pilotaż SYNERGIA Rikx miał jeden zasadniczy cel: sprawdzić, czy w warunkach Warszawy da się uruchomić powtarzalny, rynkowy mechanizm współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a biznesem - taki, który nie opiera się na przypadkowych relacjach i jednorazowych inicjatywach, lecz na standardzie jakości, przejrzystym procesie i mierzalnych rezultatach. W tle znajduje się zmiana, którą coraz wyraźniej odczuwają firmy: rosnące oczekiwania interesariuszy oraz wymogi raportowania sprawiają, że działania społeczne muszą być nie tylko wartościowe, ale także porównywalne, wiarygodne i możliwe do udokumentowania w logice ESG.

W tym ujęciu kluczową innowacją pilotażu nie jest platforma cyfrowa sama w sobie. O realnej skuteczności modelu decyduje natomiast wyjątkowa rola operatora, który buduje zaufanie, ustanawia standardy, moderuje proces, a przede wszystkim potrafi przetłumaczyć cele i ograniczenia obu stron na wspólny język współpracy. Pilotaż pokazał, że WLIS „Synergia” ma duży potencjał do efektywnego pełnienia tej funkcji, a rozwinięcie tego modelu jest najbardziej perspektywicznym kierunkiem dalszych działań, dzięki któremu skorzystają wszystkie zaangażowane strony - organizacje pozarządowe, biznes w roli inwestorów społecznych, a także jednostki miejskie.

Co pokazał pilotaż?

Po stronie organizacji pozarządowych pilotaż potwierdził wysoką gotowość i potencjał działań w ekosystemie koordynowanym przez „Synergię”:

- do procesu przystąpiło 17 organizacji, które zgłosiły łącznie 37 projektów (średnio ok. 2 projekty na organizację),
- dzięki ocenie eksperckiej do kolejnego etapu zakwalifikowano 24 projekty, co oznacza ok. 65% zgłoszeń i potwierdza, że preselekcja działa jako realny mechanizm jakości,
- finalnie uruchomiono wsparcie dla 4 inicjatyw, obejmując działaniami 290 beneficjentów, co wskazuje na wysoką „gęstość efektu” nawet przy ograniczonej liczbie projektów sfinansowanych.

Po stronie biznesu pilotaż potwierdził zainteresowanie ideą inwestycji społecznych, ale jednocześnie ujawnił ograniczenia środowiska korporacyjnego, które powinny być wzięte pod uwagę przy kolejnych działaniach – tj. długie ścieżki decyzyjne czy konieczność wpisania inicjatyw w cykl budżetowy i priorytety organizacji. Jest to szczególnie istotne w perspektywie tego, że samo zainteresowanie firm może nie przełożyć się na końcową decyzję o inwestycji w projekt społeczny. Pomimo ograniczeń udało się osiągnąć wyniki:

- zespół WLIS „Synergia” nawiązał kontakt z 90 firmami – przedstawicielami sektora korporacyjnego oraz MŚP,
- 15 z nich zadeklarowało zainteresowanie wsparciem,
- decyzję inwestycyjną sfinalizowały 4 podmioty,
- łączna wartość pozyskanego finansowania wyniosła 81 000 zł.

Aby model mógł skalować się w sposób stabilny, potrzebuje silniejszego komponentu „organizowania rynku” - pracy na relacji, aktywnej sieci firm, dopasowania propozycji do potrzeb branżowych oraz prowadzenia partnera biznesowego przez proces aż do uruchomienia wsparcia.

Równolegle pilotaż unaoczniał, że mierzalność wpływu społecznego jest kluczowym warunkiem wiarygodności modelu. Zastosowanie WWS uporządkowało rozmowę o wartości projektów i umożliwiło ich różnicowanie:

- projekty oceniano z udziałem 10 ekspertów,
- rozpiętość wyników WWS była istotna: od 3 028 zł do 49 700 zł,
- średnia wartość wyniosła 25 387 zł, a mediana 26 070 zł.

Jednocześnie doświadczenia ekspertów z oceny projektów w pilotażu wskazują, że w kolejnym kroku narzędzie kwantyfikacji efektów społecznych powinno zostać rozbudowane: w kierunku większej standaryzacji interpretacji, transparentności przeliczeń oraz spójności z logiką raportowania ESG. Innymi słowy: WWS spełnił rolę „pierwszej generacji” języka wartości, a teraz potrzebna jest jego jeszcze dojrzała iteracja.

Kluczowy wniosek: największą wartość w testowanym modelu wnosi operator rynku

Najważniejszy rezultat pilotażu można streścić następująco: produktem SYNERGIA Rikx nie jest katalog projektów ani narzędzie IT, lecz zorganizowany proces, który w sposób przewidywalny łączy potrzeby biznesu z potencjałem NGO i prowadzi współpracę od początku do końca - od wsparcia przygotowania projektów odpowiadających na ściśle określone zapotrzebowanie po stronie biznesu, przez weryfikację, dopasowanie, facylitację współpracy, aż po raportowanie rezultatów.

Taki proces wymaga operatora, czyli podmiotu, który bierze odpowiedzialność za standard, jakość i ciągłość. Pilotaż pokazał, że WLIS „Synergia” ma kompetencje, aby pełnić tę rolę, a dalsza praca powinna koncentrować się na wzmacnianiu tej funkcji - zarówno organizacyjnie, jak i metodycznie.

Rekomendacje: trzy obszary dalszej eksploracji

Rekomendowany kierunek rozwoju działań zapoczątkowanych przez pilotaż SYNERGIA Rikx zakłada instytucjonalizację funkcji operatora rynku w formule jednostki-pomostu, która łączy miasto, NGO i biznes, ale przede wszystkim przeprojektowuje współpracę w proces. Oznacza to odejście od logiki „tablicy ogłoszeń” z projektami na rzecz kontrolowanego, powtarzalnego cyklu współpracy, w którym WLIS „Synergia” odpowiada za selekcję, standaryzację, wiarygodność oraz domykanie relacji, a ewentualne narzędzie IT pełni rolę wsparcia infrastrukturalnego.

W praktyce taki „pomost” powinien działać jak miejska infrastruktura współpracy, czyli projektować i prowadzić edycje (najlepiej tematyczne, zsynchronizowane z kalendarzem i rytmem decyzyjnym firm), rekrutować i przygotowywać NGO do pracy w standardzie rynkowym, zapewniać ocenę ekspercką i kalibrację kryteriów, prowadzić aktywne działania pozyskiwania partnerów biznesowych oraz organizować matchmaking i działania zaufania międzysektorowego. Kluczowe jest również wsparcie procesu decyzyjnego po stronie firm, a po uruchomieniu współpracy - monitoring i raportowanie efektów. To właśnie w tych, mniej widocznych z zewnątrz etapach, powstaje największa wartość i jednocześnie największy koszt operacyjny, dlatego muszą one być zaprojektowane jak usługa biznesowa: opisana, powtarzalna i możliwa do realizacji w przewidywalnym nakładzie pracy.

Drugi kierunek to rozwinięcie metodologii w stronę rozbudowanego wskaźnika WWS jako narzędzia porównywalnego, transparentnego i możliwego do obrony w

procesach decyzyjnych firm. Celem jest wzmocnienie obiektywizmu oceny, ograniczenie rozbieżności interpretacyjnych oraz powiązanie wskaźnika z praktykami raportowania ESG - tak, aby mierzalność była atutem modelu nie tylko na etapie selekcji projektów, ale również na etapie raportowania efektów współpracy. Ponieważ to biznes jest docelowym odbiorcą i użytkownikiem wskaźnika, jego rozwój powinien odbywać się w formule ko-kreacji z firmami, tak aby WWS odpowiadał na realne potrzeby decyzyjne, raportowe i audytowe. Ten kierunek rozwoju potencjalnie może stanowić podstawę do szerszego zastosowania wskaźnika, zarówno w praktyce firm realizujących działania ESG, ale też jednostek samorządowych które realizują lub wspierają projekty społeczne.

W dłuższym horyzoncie warto równolegle zbadać, jak model może wspierać dywersyfikację finansowania organizacji i stopniowe uniezależnianie się od dominacji środków publicznych, gdyż im większa jest stabilność operacyjna trzeciego sektora, tym większa jego zdolność do realizacji projektów w wymagających partnerstwach z biznesem. W praktyce może to oznaczać wzmocnienie kompetencji rynkowych, lepsze „opakowanie” ofert w standardzie biznesowym oraz rozwój ścieżek wsparcia dla ekonomii społecznej.

Powyższe wnioski i rekomendacje wynikają z obserwacji z pilotażu oraz analizy uwarunkowań warszawskiego ekosystemu współpracy NGO-biznes. W kolejnych rozdziałach raportu zarysowano kluczowe uwarunkowania zewnętrzne, szczegółowo opisano model działania testowany w pilotażu (w tym przebieg procesu i role interesariuszy), a także przedstawiono działania komunikacyjne i sprzedażowe realizowane przez zespół WLIS „Synergia”, które w praktyce warunkowały możliwość pozyskania partnerów i domykania współpracy.

2. Kontekst zewnętrzny pilotażu SYNERGIA Rikx

Ekosystem inwestycji społecznych w Polsce jest rezultatem wieloletniej ewolucji relacji między państwem, biznesem i społeczeństwem obywatelskim, kształtowanej przez prawo oraz praktykę współpracy międzysektorowej. Inwestycje społeczne należy rozumieć jako celowe angażowanie środków finansowych, zasobów rzeczowych lub kompetencji w działania społeczne, które mają przynieść mierzalny efekt, niezależnie od tego, czy towarzyszy im zwrot finansowy. W praktyce obejmują one zarówno dotacje, granty, darowizny, jak i formy wsparcia o bardziej wymiernym charakterze inwestycyjnym (np. instrumenty zwrotne, opisane w sekcji 2.3.2).

Z perspektywy m.st. Warszawy inwestycje społeczne są nie tylko dodatkowym strumieniem finansowania działań społecznych, ale przede wszystkim mechanizmem wzmacniania potencjału miejskich NGO i podnoszenia skuteczności usług dla mieszkańców. Miasto, działając w ramach strategii i programów (m.in. Program współpracy m.st. Warszawy z organizacjami pozarządowymi¹, #Warszawa2030 oraz Strategii rozwiązywania problemów społecznych 2030), konsekwentnie buduje współpracę z trzecim sektorem jako uzupełnienie działań publicznych, jednocześnie widząc, że nie wszystkie wartościowe inicjatywy mieszczą się w logice konkursów dotacyjnych i rocznych cykli budżetowych. Ten lokalny kontekst warto jednak osadzić w szerszej perspektywie - bo to, jak działa Warszawa, jest pochodną krajowych ram systemowych i tego, jak w praktyce układają się relacje między aktorami.

Dlatego ekosystem inwestycji społecznych można analizować na dwóch poziomach: systemowym i operacyjnym. Poziom systemowy dotyczy ram funkcjonowania wyznaczanych przez polityki publiczne - na poziomie prawnym (Konstytucja, ustawy, akty niższego rzędu, a także unijna dyrektywa CSRD) oraz politycznym (priorytety i kierunki działań decydentów). Te ramy wypełniają konkretni interesariusze, działający w oparciu o odmienne wartości, priorytety, możliwości i strategie. To właśnie splot ich decyzji, interesów oraz narzędzi polityki publicznej sprawił, że system w obecnym kształcie wyewoluował do stanu, który opisuje niniejszy raport.

¹ <https://um.warszawa.pl/waw/ngo/-/program-wspolpracy-m-st-warszawy-z-organizacjami-pozarządowymi-w-2026>

Kluczowe znaczenie ma konstytucyjna zasada subsydiarności, uzasadniająca komplementarną rolę organizacji pozarządowych wobec sektora publicznego: NGO uzupełniają lub zastępują administrację tam, gdzie jest to zasadne, realizując zlecone zadania publiczne, finansowane m.in. w formie grantów.

Na poziomie operacyjnym widać już nie tyle ramy, co konkretne podmioty, które współpracują i organizują systemy wsparcia finansowego, by wspólnie realizować cele i zadania. Podmiotami ekosystemu inwestycji społecznych na tym poziomie są trzy grupy interesariuszy:

- Sektor publiczny, obejmujący administrację rządową i samorządową - wyznacza kierunki, osadza projekty w lokalnych priorytetach, tworzy ramy współpracy i finansuje działalność oraz zleca organizacjom pozarządowym realizację zadań publicznych;
- Sektor prywatny - do którego zaliczane są zarówno JDG, MŚP jak i korporacje. W praktyce najbardziej ustrukturyzowane formy zaangażowania społecznego przejawiają fundacje korporacyjne, a także zespoły ESG i CSR, HR oraz jednostki odpowiedzialne za komunikację, gdyż działania społeczne coraz częściej są częścią strategii firmy, jej procesów i raportowania. Sektor ten realizuje się w obszarze inwestowania społecznego zarówno samodzielnie jak i pośrednio poprzez finansowanie społecznych inicjatyw NGO.
- Sektor trzeci, czyli organizacje pozarządowe (NGO), społeczne i obywatelskie, które stanowią przestrzeń społecznego zaangażowania. Realizując projekty w obszarze edukacji, integracji, wsparcia grup zagrożonych wykluczeniem i pomocy osobom będącym w kryzysie psychicznym oraz bezdomności, uzupełniają działania administracji publicznej w wykonywaniu zadań społecznych.

W dalszej części raportu ten podział będzie traktowany funkcjonalnie, a nie formalnie. Przyjęto perspektywę opartą na rzeczywistej roli podmiotów w ekosystemie, zamiast na ich formie prawnej. Zamiast analizować zapisy statutowe, skupiono się na faktycznym przepływie zasobów, który definiuje charakter relacji między stronami. W tym ujęciu fundacje korporacyjne oraz działy firm, takie jak ESG, CSR czy HR, występują jako dysponenci środków, którzy określają budżet, zasady współpracy oraz wymogi raportowe. Z kolei organizacje pozarządowe pełnią rolę wykonawczą,

odpowiadając za realizację konkretnych zadań społecznych. Kluczowy dla raportu jest zatem realny układ sił i kierunek finansowania, ponieważ to one, a nie nazwa czy typ podmiotu, kształtują wzajemne oczekiwania i hierarchię w procesie inwestycji społecznych.

Taki układ ról nie jest przypadkowy, wynika on z genezy systemu. Obecny system został zaprojektowany przede wszystkim z myślą o relacji między pierwszym i trzecim sektorem: organizacje pozarządowe miały być przestrzenią obywatelskiego zaangażowania (od inicjatyw lokalnych po działania wspólnotowe) oraz uzupełnieniem usług publicznych tam, gdzie administracja nie dociera lub działa zbyt wolno. Sektor prywatny w tej architekturze miał znaczenie marginalne, dlatego w obszarze inwestycji społecznych rozwijał się z boku, równoległe, kierując się własnymi motywacjami i logiką działania. W efekcie nie istnieje jeden, ustandaryzowany model współdziałania NGO i biznesu. Części obu środowisk rzeczywiście się potrzebują, jednak ich współpraca często kształtuje się spontanicznie, za każdym razem niejako od nowa, w odpowiedzi na bieżące cele, ryzyka, możliwości i doświadczenia obu stron. Większe firmy wypracowują własne mechanizmy finansowania działań społecznych, zwykle dopasowane do strategii, reputacji, obowiązków raportowych i wniosków z wcześniejszych prób (w tym popełnionych błędów). Ponieważ uczenie się między firmami jest ograniczone, modele te rzadko są przenoszone „jeden do jednego” i najczęściej stabilizują się jako indywidualne warianty kilku powtarzalnych formatów: konkursów grantowych, wolontariatu pracowniczego, sponsoringu lub darowizn na cele społeczne.

To wszystko sprawia, że współpraca międzysektorowa ma swoje tarcia: inne języki, inne tempo, inne kryteria decyzji i inne oczekiwania co do efektów. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają pośrednicy: operatorzy programów i platform, eksperci oraz narzędzia porządkujące proces angażowania się w projekty społeczne. Ich rolą jest upraszczanie współpracy i przekładanie zarówno dobrych intencji biznesu, jak i wymagań raportowych na realne, mierzalne efekty społeczne.

W dalszej części rozdziału przyjrano się czynnikom, które dziś realnie kształtują środowisko inwestycji społecznych. Przeanalizowano, co przyspiesza jego rozwój co go hamuje i jakie mechanizmy wpływają na to, jak w praktyce spotykają się potrzeby

NGO, oczekiwania biznesu i priorytety sektora publicznego - bo właśnie w tym kontekście był realizowany pilotaż platformy SYNERGIA Rikx.

2.1 Czynniki kształtujące środowisko inwestycji społecznych

Polski rynek działalności i inwestycji społecznych wchodzi w fazę, którą w praktyce można nazwać przejściem od empatii incydentalnej do empatii zinstytucjonalizowanej. Oznacza to, że motywacje indywidualne, doraźne wsparcie i działania incydentalne są zastępowane przez strategiczne podejście do wpływu społecznego, które jest wymagane coraz częściej przez regulatorów oraz przez innych interesariuszy przedstawicieli polskiego biznesu.

W tej transformacji kluczowe znaczenie mają następujące kierunki rozwoju:

- Nowa era raportowania niefinansowego,
- Rozwijający się segment filantropii korporacyjnej,
- Zmiana oczekiwań rynku pracy wobec roli społecznej firm.

Dalsza część rozdziału rozwija je krok po kroku, wraz z ich konkretnymi konsekwencjami dla środowiska inwestycji społecznych oraz podwalin dla facylitacji współpracy na linii organizacje pozarządowe - biznes - jednostki miejskie.

2.1.1 Nowa era raportowania niefinansowego

Do niedawna zaangażowanie społeczne firm w Polsce było często realizowane w formie jednorazowych działań charytatywnych, inicjatyw komunikacyjnych lub działań o charakterze kampanii PR. W 2024 roku rozpoczął się nowy etap relacji między drugim i trzecim sektorem, który można opisać jako nową erę raportowania ESG. W tej fazie kwestie społeczne (którym odpowiada komponent „S” w akronimie „ESG”) przechodzą z domeny bardziej marketingowej do obszaru ryzyka, strategii i zarządzania danymi.

Niniejsza zmiana ma charakter paradygmatyczny, wykraczający poza ramy nowej legislacji. Implementacja standardów raportowania uderza bezpośrednio w fundamenty dotychczasowego modelu współpracy na linii biznes-NGO. Przez lata relacje te opierały się na uznaniowości oraz komunikacji opartej na narracji, gdzie priorytetem były intencje i zasięgi, a nie twarde, porównywalne dane o mierzalnych efektach.

Z uwagi na fakt, że znaczna część sektora pozarządowego funkcjonuje w modelu finansowania zewnętrznego (granty, sponsoring), zmiana wymogów po stronie płatników wymusza natychmiastową ewolucję praktyk operacyjnych w NGO. W tym kontekście regulacje (takie jak dyrektywa CSRD) nie zmieniają prawa organizacji społecznych wprost, lecz redefiniują reguły gry rynkowej. Biznes staje się przekaźnikiem nowych standardów, przenosząc oczekiwania regulacyjne na swoich partnerów społecznych. Wysoka zależność od funduszy zewnętrznych sprawia, że utrzymanie dotychczasowego modelu działania staje się obciążone wysokim ryzykiem utraty płynności finansowej.

Najsilniejszym motorem zmiany jest dyrektywa CSRD (ang. Corporate Sustainability Reporting Directive), która narzuca obowiązek raportowania niefinansowego na poziomie porównywalnym do finansowego, obejmujący tysiące dużych przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, a docelowo nawet 3500 podmiotów działających w Polsce².

Kluczowe elementy dyrektywy CSRD, które redefiniują ramy działalności społecznej są następujące:

- Perspektywa podwójnej istotności (ang. double materiality), zgodnie z którą firmy muszą wykazać, jak kwestie społeczne wpływają na ich kondycję finansową oraz jaki wpływ same wywierają na otoczenie,
- Standardy ESRS S1-S4, obejmujące pracowników własnych, pracowników w łańcuchu dostaw, społeczności dotknięte działalnością firmy oraz konsumentów; wymagają one nie tylko opisów polityk, ale konkretnej ilościowej i jakościowej informacji (wskaźniki, cele, procesy zarządzania ryzykiem społecznym),
- Rozszerzony zakres raportowanych danych, czyli konieczność ujawniania KPI i procesów, które mogą być poddane audytowi i weryfikacji zewnętrznej³.

Jakie to ma znaczenie z perspektywy rynku projektów o charakterze społecznym?

Z jednej strony firmy mogą oczekiwać od partnerów społecznych mierzalnych

² <https://www.synesgy.pl/blog/nowy-rok-2024-to-nowe-obowiazki-raportowe-dla-150-firm-w-polsce-zgodnie-z-dyrektywa-csrd/>

³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

rezultatów i danych, które da się włączyć do sprawozdawczości ESG. Patrząc od strony projektów społecznych - te tradycyjne, niemonitorowane pod kątem wskaźników ilościowych, mogą stać się mniej atrakcyjne, a organizacje pozarządowe realizujące działania o charakterze społecznym bez uwzględniania standardów danych dotyczących mierzalnych efektów działań - bardziej ryzykowne i za razem mniej atrakcyjne dla wspierających je partnerów instytucjonalnych. Dlatego też wielce prawdopodobne jest, że na rynku mogą rosnąć oczekiwania w zakresie standaryzacji procesów raportowania i ewaluacji wpływu.

Równolegle do CSRD, dyrektywa CSDDD (ang. Corporate Sustainability Due Diligence Directive) wprowadza wymogi należytej staranności dotyczące praw człowieka i środowiska w łańcuchach wartości największych przedsiębiorstw. Chociaż najsurowsze wymagania dotyczą największych podmiotów (>1000 pracowników, >450 mln € przychodów globalnie)⁴, to w praktyce może okazać się, że:

- Wymogi te „sphywają” w dół łańcuchów wartości i pojawiają się również w oczekiwaniach względem partnerów mniejszych firm oraz MŚP usługujących globalnym koncernom,
- Firmy zaczynają traktować działania społeczne w łańcuchu dostaw nie jako przepustkę do dobrego PR-u, ale warunek utrzymania kontraktów i dostępu do rynków międzynarodowych,
- Rosną oczekiwania wobec partnerów (w tym organizacji społecznych), którzy mogą udokumentować działania realizowane w społecznościach lokalnych, w tym w miejscach, gdzie firma prowadzi działalność operacyjną⁵.

Biorąc pod uwagę powyższe, nowe regulacje z dużym prawdopodobieństwem zwiększą zarówno finansowanie NGO przez firmy, jak i wymóg precyzyjnego monitorowania, w jaki sposób środki te są wykorzystywane. W rezultacie powstanie rosnący popyt na narzędzia i instytucje pośredniczące, które będą wspierać biznes w projektowaniu, monitorowaniu i raportowaniu rezultatów działań społecznych oraz w

⁴ https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

⁵ <https://akademiaesg.pl/baza-wiedzy/dialog-spoeczny-i-wspolpraca-z-lokalnymi-spoecznościami-w-strategii-esg/>

przenoszeniu nowych standardów do relacji z organizacjami pozarządowymi. Jest to przestrzeń, w której model działania testowany przez Warszawskie Laboratorium Innowacji Społecznych SYNERGIA w projekcie pilotażowym SYNERGIA Rikx może tworzyć realne przewagi konkurencyjne.

2.1.2. Rozwijający się segment filantropii korporacyjnej

Polska ma już dojrzały ekosystem filantropii korporacyjnej, który stanowi naturalną bazę rozwojową dla bardziej zaawansowanych form inwestycji społecznych:

Według badań Forum Darczyńców, w Polsce działa obecnie ponad 200 fundacji korporacyjnych - niemal dwukrotnie więcej niż dekadę temu⁶,

Jak wskazują obserwacje praktyków polskiej sceny trzeciego sektora, fundacje te coraz częściej przechodzą od jednorazowych grantów do programów strategicznych, wieloletnich i zorientowanych na mierzalny wpływ⁷,

W odpowiedzi na rosnące oczekiwania wobec efektywności i strategicznego podejścia powstają fundusze filantropijne (np. Fundacja Valores⁸) czy fundusze social venture capital (np. Fundusz Kapitałowych Inwestycji Społecznych⁹).

To środowisko testuje nowe narzędzia i metody, które później mogą być wykorzystywane szerzej – zarówno przez organizacje pozarządowe, jak i firmy spoza obecnego kręgu filantropii korporacyjnej.

Dla organizacji, które chcą pełnić rolę katalizatora rynku inwestycji społecznych, oznacza to bycie pośrednikiem między sektorem publicznym, biznesem a NGO. Taka organizacja łączy nowe instrumenty filantropijne z tradycyjnymi strukturami NGO, tworzy standardy współpracy i ewaluacji inicjatyw, a także wspiera zorganizowaną współpracę międzysektorową, ułatwiając realizację i skalowanie projektów społecznych i zwiększając ich efektywność.

⁶ <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2024/01/fundacje-korporacyjne-2023-raport-klon-jawor-i-forum-darczyn-co-w.pdf>

⁷ <https://publicystyka.ngo.pl/co-warto-wiedziec-o-filantropii-korporacyjnej-tw-tau>

⁸ <https://valores.pl/pl/kim-jestesmy/>

⁹ <https://fkis.pl/>

2.1.3. Zmiana oczekiwań rynku pracy wobec roli społecznej firm

Społeczeństwo ulega przemianom, a coraz większa część pracowników formułuje wobec pracodawców nowe oczekiwania – poszukuje sensu w wykonywanej pracy, większej odpowiedzialności społecznej i środowiskowej organizacji oraz możliwości rozwoju osobistego i zawodowego. W tym kontekście działania społeczne zyskują rosnące znaczenie jako element strategii przyciągania i utrzymania talentów w firmach:

- Badania dotyczące pokolenia Z i millenialsów w Polsce wskazują, że aż ponad 90% młodych pracowników uznaje brak poczucia sensu pracy za istotny czynnik obniżający satysfakcję zawodową¹⁰,
- Dla dużej części kandydatów wybór pracodawcy jest coraz silniej powiązany z postrzeganą odpowiedzialnością społeczną i środowiskową organizacji¹¹,
- Rośnie znaczenie wolontariatu kompetencyjnego, który firmy traktują zarówno jako narzędzie budowania kultury organizacyjnej, jak i rozwijania kompetencji pracowników¹².

Partnerstwa z NGO, które angażują nie tylko pieniądze, ale też czas i wiedzę pracowników, odpowiadają na te potrzeby znacznie lepiej niż dotychczas popularne działania o charakterze PR-owym czy okazjonalne darowizny.

Jakie to ma znaczenie z perspektywy rynku projektów społecznych? Modele współpracy, które łączą finansowanie z realnym zaangażowaniem kompetencyjnym i zasobami rzeczowymi, mogą trafiać w sedno oczekiwań obu stron. Odpowiadają firmom, które coraz częściej szukają działań społecznych dających pracownikom autentyczne doświadczenie udziału i sprawczości, wykraczające poza jednorazowe akcje. Jednocześnie wzmacniają organizacje społeczne, które do skutecznej realizacji projektów potrzebują nie tylko środków finansowych, lecz także dostępu do wiedzy, narzędzi i kompetencji, pozwalających podnieść jakość działań oraz zwiększyć ich skalę.

¹⁰ <https://www.deloitte.com/pl/pl/about/press-room/wedlug-91-proc-polskich-zetek-i-millenialsow-praca-bez-poczucia-sensu-nie-daje-satysfakcji.html>

¹¹ https://www.researchgate.net/publication/398743366_CSR_w_strategiach_employer_brandingu_a_postawy_pokolenia_Z_wobec_pracodawcy

¹² <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/7c425438-f18a-4c50-9f6f-08981572faff>

2.1.4. Wpływ społeczny jako aktywo biznesu

Działania społeczne w kontekście współpracy biznes-NGO to szeroka kategoria obejmująca wszystkie formy zaangażowania firmy na rzecz dobra społecznego - od kampanii i jednorazowych akcji po długofalowe programy, w tym inwestycje społeczne. Wsparcie nie zawsze przyjmuje jednak formę przepływu finansowego, powszechne są także: darowizny rzeczowe, barter usług czy wolontariat kompetencyjny, który może być traktowany jako pewna forma inwestycji - ze względu na wniesienie trwałej wartości i podnoszenie zdolności NGO do sprawnego działania.

W ramach sektora prywatnego działania te zaczynają podlegać podobnej logice jak inne obszary zarządzania: mają cele, metryki, właścicieli, procesy kontroli i wymagania audytów. Dlatego wymiar społeczny przestaje być postrzegany jako efekt uboczny działalności firmy, a coraz częściej staje się jej aktywem strategicznym. Żeby takim aktywem dało się realnie zarządzać, inwestycje społeczne muszą spełniać trzy kluczowe warunki:

- Mierzalność - oparte na jasno zdefiniowanych KPI i wskaźnikach wpływu, spójnych z obowiązującymi standardami wyznaczanymi przez obowiązujące regulacje (m.in. Standardy ESRS),
- Transparentność - dane muszą być możliwe do włączenia w raporty ESG i materiały do audytów,
- Efektywność kosztowa - maksymalizacja wartości społecznej przypadającej na jednostkę zainwestowanego kapitału.

W tym kontekście rośnie rola podmiotów pośredniczących - platform i organizacji, które łączą dane, metodologię, partnerów i kapitał. Dostarczają brakującą infrastrukturę rynku inwestycji społecznych: standaryzują sposób definiowania celów i mierzenia efektów, ułatwiają współpracę między firmami a NGO, porządkują przepływ informacji oraz pozwalają firmom budować portfel działań społecznych, który ma społeczny sens i jest zarządzalny pod kątem biznesowym.

Jednocześnie pojawia się drugi, często niedoceniany wymiar: skalowanie działań społecznych wymaga jakości zarządzania. Wszelkie inicjatywy o większej skali, niezależnie od tego, czy finansowane grantowo, czy wspierane przez biznes - zależą od procesów: planowania, monitoringu, zarządzania ryzykiem, budżetowania, pracy

na danych. Dlatego transfer wiedzy, doświadczeń i narzędzi zarządczych z sektora prywatnego do organizacji społecznych może być jednym z najsilniejszych akceleratorów profesjonalizacji NGO. Społecznicy, obok eksperckości i pasji, mają wówczas szansę budować także kompetencje menedżerskie, a to bezpośrednio zwiększa trwałość i powtarzalność efektu społecznego.

2.2 Skala, struktura i potrzeby trzeciego sektora w kontekście współdziałania z otoczeniem biznesowym

Polski trzeci sektor jest liczny i zróżnicowany, a jednocześnie boryka się z chronicznymi ograniczeniami finansowymi i kadrowymi. Z punktu widzenia modeli współdziałania z biznesem ważne jest jednak nie tylko ile organizacji działa, ale też w jakich obszarach, w jakiej są one kondycji i na ile wykazują gotowość, by wejść w bardziej wymagające partnerstwa z biznesem.

2.2.1. Skala i rozmieszczenie geograficzne - gdzie są NGO w Polsce?

Na koniec 2024 roku w rejestrze REGON figurowało 161 tys. organizacji pozarządowych - w tym 117 tys. stowarzyszeń i 44 tys. fundacji. Szacunki wskazują jednak, że aktywnie działa ok. 75 tys. z nich, czyli mniej więcej połowa zarejestrowanych podmiotów - reszta to organizacje, które działalność zakończyły lub aktualnie jej nie prowadzą.

Geograficznie trzeci sektor jest rozłożony nierównomiernie:

- najwięcej organizacji działa w województwie mazowieckim - ok. 30 tys.,
- na kolejnych miejscach są: Śląsk (ok. 15 tys.), Wielkopolska, Małopolska i Dolny Śląsk (po ok. 14 tys.),
- najmniej NGO funkcjonuje w województwach: opolskim, lubuskim, podlaskim i świętokrzyskim (ok. 4 tys.).

Ponad połowa fundacji i stowarzyszeń ma siedziby na wsiach i w małych miastach (do 50 tys. mieszkańców). Nieco ponad 1/3 działa w dużych miastach powyżej 200 tys. mieszkańców - z samą Warszawą skupiającą ok. 11% wszystkich polskich NGO.

2.2.2. Obszary działania polskich NGO

Struktura tematyczna działań NGO w Polsce jest stosunkowo stabilna od lat. Dane z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazują, że:

- 34% organizacji działa głównie w obszarze sportu, turystyki, rekreacji - to lokalne kluby, stowarzyszenia sportowe, organizatorzy zajęć i imprez rekreacyjnych;
- 13% koncentruje się na kulturze i sztuce (festiwale, edukacja kulturalna, ochrona dziedzictwa);
- 12% działa w obszarze edukacji i wychowania (zajęcia dla dzieci, szkolenia dla dorosłych, własne placówki);
- ok. 6% prowadzi działalność w zakresie usług socjalnych i pomocy społecznej (osoby z niepełnosprawnościami, ubogie rodziny, osoby w kryzysie);
- kolejne 6% zajmuje się ochroną zdrowia (profilaktyka, rehabilitacja, edukacja zdrowotna);
- kolejne ~6% - rozwojem lokalnym (animacja społeczności, działania sąsiedzkie, rozwój wsi);
- ok. 4% to organizacje ekologiczne, a ok. 3% zajmuje się prawami człowieka, praworządnością, tożsamością narodową;
- a pozostałe ~13% działa w bardzo wyspecjalizowanych niszach.

Powyższe dane nie do końca pokrywają się z potocznym wyobrażeniem o NGO. W debacie publicznej najbardziej widoczne są organizacje pomocowe, humanitarne czy działające na rzecz praw zwierząt. W statystykach stanowią one jednak mniejszą część sektora, ale mają znaczący zasięg medialny i symboliczny. Co istotne, największą rozpoznawalność budują zwykle te NGO, które prowadzą aktywne działania komunikacyjne, zarówno w mediach tradycyjnych, jak i w kanałach społecznościowych, dzięki czemu częściej przebijają się do świadomości opinii publicznej, niezależnie od faktycznej skali całego sektora.

Z perspektywy modelu platformowego testowanego w projekcie SYNERGIA Rikx kluczowe są zwłaszcza te segmenty, które mają wyraźny komponent społeczny („S” w akronimie ESG), działają w obszarze usług społecznych, zdrowia, wsparcia grup wrażliwych, rozwoju lokalnego oraz takie, które są w stanie jasno opisać i obiektywnie skwantyfikować swój wpływ, zarówno na konkretną grupę odbiorców, jak i na szersze otoczenie.

2.2.3. Wyzwania przedstawicieli trzeciego sektora

Za liczbami stoi sektor, który ma duży potencjał społeczny, ale funkcjonuje w warunkach trwałej presji finansowej, kadrowej i instytucjonalnej. Wyniki badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”¹³ dobrze pokazują, z jakimi ograniczeniami mierzą się dziś NGO.

Po pierwsze, finansowanie - wysoka zależność od środków krótkoterminowych

Najczęściej wskazywanym problemem jest dostęp do stabilnych źródeł finansowania: 72% organizacji deklaruje trudności w pozyskiwaniu środków na działania. Przeciętny roczny budżet organizacji wynosi natomiast ok. 50 tys. zł, co ogranicza skalę możliwych interwencji. W efekcie tylko ok. 35% NGO posiada jakiegokolwiek rezerwy finansowe - większość działa bez bezpiecznego bufora, a przekłada się to także na poziom wynagrodzeń: mediana to ok. 3600 zł netto, czyli niewiele powyżej płacy minimalnej.

W tle tych danych stoi dominujący „model biznesowy” dużej części organizacji: funkcjonowanie od grantu do grantu. Finansowanie projektowe wymusza dopasowywanie zakresu działań do kalendarza konkursów i kryteriów kwalifikowalności kosztów, co utrudnia strategiczne planowanie w horyzoncie wieloletnim. Organizacje często projektują działania pod źródło finansowania, a nie odwrotnie, czyli pod długofalowy cel i stabilny program. W konsekwencji rośnie projektowość pracy (krótkie cykle, nieciągłość zespołów, ograniczona możliwość inwestowania w procesy, narzędzia, dane, rozwój kompetencji i zarządzanie ryzykiem). Ten mechanizm bezpośrednio obniża zdolność do podejmowania bardziej złożonych partnerstw, w tym z biznesem, które wymagają przewidywalności, terminowości, raportowania oraz utrzymania standardu realizacji niezależnie od chwilowych wahań finansowania.

Warto przy tym podkreślić, że trzeci sektor nie jest jednorodny, a samo pojęcie PES (podmioty ekonomii społecznej) obejmuje różne formy organizacyjne – w tym także organizacje pozarządowe. Obok „klasycznych” NGO funkcjonują również przedsiębiorstwa społeczne (również zaliczane do PES), które łączą misję społeczną

¹³ <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2024-bkj>

z działalnością odpłatną lub gospodarczą i częściej budują zdywersyfikowany mikś przychodów (sprzedaż usług/produktów, zamówienia publiczne, kontrakty z partnerami – obok grantów). W 2025 roku w polskich realiach było zarejestrowanych ok. 1100 przedsiębiorstw społecznych, z czego ok. 900 działało aktywnie. Ta grupa PES częściej ma szansę budować powtarzalne przychody i utrzymywać stały zespół, podczas gdy wiele „klasycznych” NGO funkcjonujących głównie w modelu grantowym pozostaje w wysokiej zależności od zewnętrznych decyzji konkursowych. To właśnie ta różnica w stabilności i dojrzałości operacyjnej bywa kluczowa dla skali działań, jakości zarządzania i gotowości do partnerstw wymagających – szczególnie w relacjach z biznesem, gdzie rośnie oczekiwanie mierzalności, terminowości i uporządkowanego raportowania¹⁴.

Po drugie, zasoby ludzkie i kompetencyjne

W efekcie zarządzanie organizacją, pozyskiwanie środków, realizacja działań i obsługa formalna często koncentrują się w rękach wąskiej grupy osób. Powoduje to przeciążenie, ryzyko wypalenia oraz niedostateczną uwagę dla funkcji „zaplecza” - takich jak fundraising, komunikacja, analityka czy zarządzanie projektami. A to właśnie te obszary są kluczowe, gdy organizacja wchodzi we współpracę z partnerami instytucjonalnymi, w tym z biznesem. Dzieje się tak dlatego, że po drugiej stronie pojawia się oczekiwanie, że NGO dowiezie cały proces, włącznie z terminami, formalnościami, raportowaniem efektów działań i utrzymaniem wysokich standardów komunikacji. Według danych zebranych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w raporcie “Kondycja organizacji pozarządowych 2024”:

- 61% NGO wskazuje na brak osób chętnych do zaangażowania (wolontariuszy, członków, nowych działaczy);
- 58% organizacji sygnalizuje problem braku następców dla obecnych liderów, co grozi utratą ciągłości zarządzania;
- jedynie ok. 19% NGO zatrudnia pracowników etatowych; znaczna część opiera się na umowach krótkoterminowych i wolontariacie.

¹⁴ <https://fakty.ngo.pl/raporty/raport-przedsiębiorstwa-spoeczne-w-polsce-2024-bkj>

Po trzecie, otoczenie instytucjonalne

Trzecia grupa wyzwań dotyczy ram działania:

- ponad jedna trzecia organizacji ocenia, że administracja publiczna nie traktuje sektora w sposób partnerski;
- procedury związane z rejestracją, sprawozdawczością oraz udziałem w konkursach dotacyjnych są odbierane jako skomplikowane i czasochłonne;
- narastająca biurokracja jest szczególnie obciążająca dla małych i średnich NGO, które nie dysponują wyspecjalizowanym zapleczem administracyjnym.

W konsekwencji część potencjalnych inicjatyw w ogóle nie startuje ze względu na barierę wejścia, a część istniejących organizacji ogranicza zakres działań do minimum wymuszonego przez dostępne instrumenty finansowania.

2.2.4. Współpraca z biznesem: rosnący potencjał, nierówna gotowość po stronie NGO

Na tle zmian w całym ekosystemie widać wyraźnie, że współpraca NGO z sektorem prywatnym nie jest zjawiskiem marginalnym i staje się istotnym kierunkiem rozwoju - źródłem pieniędzy, zasobów, kompetencji i, co ważniejsze, nowego sposobu myślenia o skuteczności działań społecznych.

Zgodnie z badaniem "Kondycja organizacji pozarządowych 2024" obecnie około 63% organizacji utrzymuje kontakty z przedsiębiorstwami, a 16% z nich robi to regularnie i często. Ponad połowa organizacji korzysta z finansowania firm, a jedna trzecia otrzymuje wsparcie rzeczowe. Do tego dochodzi wolontariat pracowniczy, który przyspiesza szczególnie mocno - dziś sięga po niego już co dziesiąta organizacja pozarządowa.

Szczególnie ciekawa zmiana zachodzi jednak w jakości tych relacji. Zamiast przekazywać jednorazowe darowizny, firmy coraz częściej nawiązują z organizacjami partnerstwa programowe: wspólnie projektują działania, dzielą się kompetencjami, wspólnie tworzą rozwiązania, za które obie strony czują odpowiedzialność. W tej relacji firma nie jest już wyłącznie darczyńcą, a NGO nie jest jedynie beneficjentem - stają się partnerami, którzy wspólnie ustalają i realizują cele.

Jednocześnie ten rosnący potencjał zderza się z niewystarczającym przygotowaniem organizacji pozarządowych. Tylko około 7% NGO utrzymuje z firmami częste i regularne relacje - zwykle są to podmioty większe, z doświadczeniem grantowym i podstawową infrastrukturą zarządczą. Na drugim biegunie są małe, lokalne stowarzyszenia: działające blisko ludzi i problemów, ale często z ograniczonym zapleczem administracyjnym, mniejszym doświadczeniem w relacjach z korporacjami i przepustowością operacyjną, by udźwignąć formalizację współpracy.

To zróżnicowanie widać szczególnie w obszarze transparentności i raportowania. W badaniu „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” 28% organizacji deklaruje, że publikuje w internecie sprawozdanie merytoryczne lub finansowe (na stronie www lub w mediach społecznościowych), a 19% udostępnia oba dokumenty. Porównanie danych z lat 2021 i 2024 wskazuje, że zakres publicznie dostępnych informacji nie poszerza się automatycznie wraz z rosnącą obecnością NGO w sieci, autorzy wiążą to m.in. z kosztem czasowym i zasobowym takiej publikacji oraz brakiem jednolitych standardów przejrzystości, co w praktyce daje nierówny poziom ujawnianych informacji między organizacjami.

Dla przedsiębiorstw, zwłaszcza działających w logice ESG, pod presją audytu i wymogów sprawozdawczości, staje się to barierą decyzyjną: w Polsce docelowo ok. 3,8 tys. firm ma być objętych obowiązkiem raportowania zrównoważonego rozwoju zgodnie z CSRD, a pierwsza fala (raportowanie za 2024 r.) to ok. 150 największych podmiotów¹⁵. Firmy szczególnie ostrożnie podchodzą do współpracy z NGO, które nie pokazują publicznie podstawowych informacji o finansach, zarządzaniu i rezultatach działań, ponieważ w razie pytań interesariuszy lub kontroli trudniej im uzasadnić wybór partnera, wykazać realny wpływ wsparcia i obronić się przed ryzykiem reputacyjnym.

I właśnie tutaj pojawia się przestrzeń dla modeli angażujących operatorów rynku, jak w przypadku pilotażu SYNERGIA Rikx. Nie zastępują one relacji, a ją wzbogacają, redukując jednocześnie jej chaotyczność i przypadkowość. Wprowadzają elementy standaryzacji (w tym szacowania wartości społecznej) i, co kluczowe, łączą NGO z

¹⁵ <https://grantthornton.pl/publikacja/dyrektywa-csrd-raporty-esg-obowiazkowe-dla-tysiecy-polskich-firm-poczawszy-od-2025-r/>

potencjalnymi inwestorami społecznymi. Dzięki temu rozmowa obu aktorów zaczyna się we wspólnym języku: celów, kosztów i spodziewanych rezultatów. To właśnie na takim fundamencie partnerstwa NGO-biznes mają szansę przejść z jednorazowych działań w stabilną, programową współpracę

2.2.5. Warszawa - największy węzeł NGO i naturalne środowisko dla działań platformowych

Na tle kraju Warszawa pełni rolę głównego węzła trzeciego sektora:

- w stolicy działa ponad 14 tys. fundacji i stowarzyszeń¹⁶,
- to ok. 11% wszystkich polskich organizacji pozarządowych i niemal połowa sektora w województwie mazowieckim¹⁷¹⁸.

Warszawskie NGO częściej niż przeciętnie:

- mają doświadczenia we współpracy z biznesem (już przed pandemią blisko połowa z nich deklarowała takie relacje¹⁹, obecnie prawdopodobnie zbliżają się do średniej krajowej, tj. ok. 3/4)²⁰,
- korzystają z rozbudowanej infrastruktury wsparcia (miejskie programy dotacyjne, centra wsparcia, Biuro Pomocy i Projektów Społecznych, mechanizmy dialogu obywatelskiego),
- są powiązane sieciowo - szacuje się, że co trzecia stołeczna organizacja pozarządowa należy do federacji lub innej formy sieci branżowej.

Z jednej strony stołeczne organizacje zmagają się z podobnymi wyzwaniami jak sektor w całej Polsce (niestabilne finansowanie, przeciążenie kadrowe, konkurencja o specjalistów z sektorem prywatnym). Z drugiej - skala rynku, obecność central firm i fundacji korporacyjnych oraz sieć instytucji wsparcia sprawiają, że Warszawa jest adekwatnym miejscem do testowania i rozwijania innowacyjnych modeli współpracy.

¹⁶ <https://publicystyka.ngo.pl/stoleczne-organizacje-sa-wyjatkowe>

¹⁷ <https://fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce>

¹⁹

https://um.warszawa.pl/documents/59210/11115002/raport_kondycja_warszawskiego_sektora_pozaradowego_2015_po_zmianach.pdf/e8bd13c4-f428-1c24-e772-5baecfc629ed?t=1598878062409

²⁰ <https://fakty.ngo.pl/fakt/wspolpraca-ngo-z-biznesem>

2.3. Przegląd modeli i platform łączących biznes z trzecim sektorem

Powstało szerokie spektrum rozwiązań i modeli działania, które usprawniają to, co kiedyś odbywało się głównie dzięki relacjom, znajomościom między podmiotami. Przegląd benchmarków rynkowych pozwala zobaczyć, jakie modele współpracy już działają, jak są zbudowane i jakie problemy rozwiązują. W poniższej sekcji mapujemy je w pięć kategorii - od giełd wyniku społecznego po systemy zarządzania grantami. Przedstawiamy reprezentatywne przykłady z kraju i z zagranicy.

2.3.1 Giełdy wyniku społecznego

To najbardziej zaawansowane modele współpracy, w których firmy nie finansują NGO za samo działanie, lecz płacą za skwantyfikowane rezultaty społeczne. Mechanizm wymaga dwóch elementów: standaryzacji wyników oraz podmiotu gwarantującego ich wiarygodność. Z biznesowego punktu widzenia jest to atrakcyjne, gdyż przesunęła ciężar z intencji na rezultat możliwy do zweryfikowania - liczy się to, że wydatkowane środki przynoszą mierzalne efekty społeczne w relacji do poniesionych kosztów.

Taki model działania był inspiracją dla rozpoczęcia pilotażu SYNERGIA Rikx.

RIKX Rotterdam (Holandia)

RIKX powstał, gdy miasto Rotterdam zdało sobie sprawę, że inwestuje w działania społeczne realizowane przez NGO, ale nie umie odpowiedzieć na pytania: jaki dokładnie wpływ miało dane działanie, co realnie zmieniło? Z drugiej strony, na lokalnych przedsiębiorstwach spoczywał obowiązek przeznaczania części środków na działania pro-społeczne. Platforma w odpowiedzi na oba wyzwania wprowadziła więc logikę, w której NGO nie oferują jedynie działań, a rezultaty, które można później zweryfikować - np. utrzymaniem zatrudnienia w czasie przez osoby wcześniej bezrobotne. Firmy kupują te rezultaty tak, jak kupuje się usługę, tylko że tą usługą jest zmiana społeczna. Fundacja zarządzająca platformą pełni rolę gwaranta jakości, każdy projekt jest oceniany przez instytucje publiczne wspólnie z ekspertami oraz przeliczany dzięki autorskiemu Wynikowi Oceny Wartości.

W modelu uczestniczą 3 grupy podmiotów: miasto Rotterdam i fundacja zarządzająca platformą (gwarant jakości, jednostka weryfikująca projekty,

zarządzająca infrastrukturą rynku), NGO (dostawcy projektów o charakterze społecznym), przedsiębiorstwa (inwestorzy społeczni).

Więcej informacji o modelu RIKX znajduje się w podrozdziale 3.2.

2.3.2 Platformy impact investing

Ta kategoria obejmuje inicjatywy, które korzystają z narzędzi rynkowych tj. kapitał udziałowy, pożyczki, obligacje, ale kierują je na rozwiązywanie problemów społecznych, realizowanych zarówno przez organizacje pozarządowe jak i przedsiębiorstwa społeczne.

Social Stock Exchange (Indie)

Social Stock Exchange to przykład, gdy państwo uznało, że sektor społeczny jest zbyt duży, by działać bez standardów. Regulator rynku kapitałowego (SEBI) stworzył osobny rynek dla przedsiębiorstw społecznych i organizacji pozarządowych. Działa analogicznie do tradycyjnego rynku spółek publicznych, uwzględnia konkretne instrumenty finansowe i nadzór. Organizacje mogą emitować obligacje społeczne, które firmy kupują nie dla zwrotu finansowego, ale przede wszystkim dla zweryfikowanego wpływu społecznego²¹.

Social Finance (Wielka Brytania)

Model opiera się na idei obligacji społecznych. Państwo definiuje problem społeczny, a kapitał na jego rozwiązanie dostarczają inwestorzy społeczni. Realizacją projektów zajmują się wyspecjalizowane organizacje, a dopiero gdy rezultaty działań zostaną osiągnięte i potwierdzone w wyniku niezależnej weryfikacji, sektor publiczny wypłaca środki, a inwestor odzyskuje pieniądze. Dzięki temu ryzyko operacyjne przechodzi z państwa na inwestora, a cały system promuje skuteczność działań²².

Fundusz Kapitałowych Inwestycji Społecznych (Polska)

Fundusz działający przy Fundacji Valores, wprowadził na polski grunt narzędzia z pogranicza venture philanthropy i impact investing. Środki powierzone funduszowi przez inwestorów (głównie filantropów i fundacje korporacyjne) są kierowane do

²¹ <https://nsearchives.nseindia.com/web/sites/default/files/inline-files/NSE%20SSE%20Brochure%20-%20English.pdf>

²² <https://socialfinance.org/social-impact-bonds/>

przedsiębiorstw społecznych oraz organizacji pozarządowych. Finansowanie jest udzielane w formach zwrotnych lub quasi-zwrotnych (np. pożyczki, instrumenty mieszane), a logika działania opiera się na płaceniu za zdolność do generowania wpływu, a nie za realizację działań przez NGO²³.

2.3.3 Marketplace współpracy społecznej

Są to rozwiązania projektowane jak giełdy lub katalogi - tyle że zamiast produktów handlowych prezentują NGO, ich projekty lub potrzeby. Umożliwiają firmom wyszukanie partnera pod własne priorytety (CSR, ESG, wolontariat, kompetencje pracownicze), a następnie zrealizowanie wsparcia finansowego lub rzeczowego.

Charakterystyczną cechą jest niski koszt wejścia oraz szeroka baza organizacji, co sprzyja skali, ale słabym ogniwem pozostaje brak standaryzacji rezultatów społecznych - te platformy ułatwiają transakcję, ale nie oceniają jej skuteczności społecznej.

Global Giving (globalnie)

Platforma działa jak globalny katalog projektów społecznych, szczególnie w obszarze sytuacji kryzysowych takich jak wojny, katastrofy czy klęski żywiołowe. NGO przechodzą weryfikację wejściową, opisują swój projekt (cele, budżet, beneficjenci), a darczyńcy indywidualni i korporacyjni finansują wybrane inicjatywy. Platforma obsługuje płatności, rozliczenia i komunikację. Z punktu widzenia przedsiębiorstw narzędzie daje dostęp do organizacji z całego świata²⁴.

TechSoup (globalnie)

TechSoup uruchomił marketplace, który nie kojarzy kapitału, lecz dobra rzeczowe i licencje software'owe. Microsoft, Google, Adobe, AWS i inni publikują ofertę licencji, a organizacje pozarządowe mogą je pozyskać za symboliczną opłatę administracyjną. To eliminuje częsty problem trzeciego sektora w postaci braku środków na opłacenie narzędzi technologicznych. W tym modelu wpływ społeczny jest pośredni i polega na zwiększeniu efektywności instytucjonalnej NGO²⁵.

²³ <https://fkis.pl/>

²⁴ <https://www.globalgiving.org/>

²⁵ <https://www.techsoup.pl/>

Benevity Causes (globalnie)

Benevity to platforma typu SaaS (Software as a Service – oprogramowanie jako usługa) stworzona głównie dla dużych korporacji, które chcą zarządzać swoimi działaniami CSR w jednym miejscu. Integruje bazę zweryfikowanych NGO z narzędziami do darowizn pracowniczych, wolontariatu, dopłat pracodawcy oraz grantów korporacyjnych na projekty społeczne. Umożliwia firmom jednocześnie zarządzanie budżetami, zaangażowaniem pracowników i wymaganiami w obszarze ESG. Dane z platformy można zaciągnąć do raportów CSR/ESG, co jest kluczowe dla jednostek raportowych w dużych przedsiębiorstwach. Platforma nie weryfikuje ani nie wycenia realnego wpływu społecznych działań NGO, stanowiąc głównie narzędzie HR²⁶.

Platforma Kompas NGO (Polska)

Kompas NGO to platforma budowana od 2021 roku przez Fundację Pro NGO, która ma wprowadzić na polski rynek katalog organizacji gotowych do współpracy z biznesem. Model nie opiera się na zbiórkach finansowych, a punktem kluczowym jest partnerstwo projektowe i wymiana kompetencji. NGO mają docelowo tworzyć profile z ofertą współpracy (np. wolontariat kompetencyjny, projekty edukacyjne, akcje społeczne), a firmy mają je filtrować pod kątem własnej strategii CSR i ESG. Narzędzie będzie najprawdopodobniej wspierać rozwój i koordynować relację między biznesem a NGO, a nie skupiać się na pomiarze rezultatów społecznych projektów²⁷.

2.3.4 Implikacje dla rozwoju modeli współpracy biznes-NGO

Nie istnieje jeden model idealny

Giełdy wyników (RIKX) odpowiadają za mierzalność i wiarygodność efektów. Marketplace'y (GlobalGiving, Benevity, Kompas NGO) ułatwiają kontakt i dopasowanie partnera. Fundacje korporacyjne i impact investing dokładają finansowanie, know-how i czasem zdolność do skalowania. Wszystkie te podmioty nie powinny działać jak konkurenci, tylko różni aktorzy tego samego rynku, razem odpowiadając na potrzeby, których jedna instytucja nie jest w stanie zaspokoić.

²⁶ <https://benevity.com/nonprofits>

²⁷ <https://pro-ngo.pl/wp-content/uploads/2023/11/Platforma-Kompas-NGO.pdf>

Operator rynku wprowadza nową jakość

W każdym dojrzałym modelu pojawia się podmiot, który weryfikuje projekty, standaryzuje procesy, filtruje ryzyka i buduje wiarygodność wobec firm. W modelu RIKX Rotterdam, robi to fundacja na zlecenie jednostki miejskiej, w Indiach - regulator rynku kapitałowego, w impact investingu - fundusz jak Valores.

Bez mierzalności efektów nie przejdziemy od działań CSR do ESG

Pod terażniejszą presją regulacyjną firmy z dużym prawdopodobieństwem mogą skłaniać się w kierunku kupowania efektów działań społecznych. Przedsiębiorstwa raportujące swoje działania w obszarze ESG są zmuszone do zastanowienia się nad tym, czy w wyniku działania wydarzyła się zmiana, a jeśli tak, to jak ją skwantyfikować i udowodnić.

Relacje są paliwem, ale platformowość obniża koszty ich tworzenia

Współpraca często zaczyna się od posiadanych znajomości, rekomendacji. Jednak platformy (Benefity, Global Giving) pokazują, jak można osiągać efekt skali: kategoryzować projekty, filtrować organizacje, ułatwiać łączenie podmiotów o wspólnych celach. Warto pamiętać, że w Polsce kompetencje umiętnej sprzedaży współpracy społecznej po stronie NGO są jeszcze rzadkie - co czyni te narzędzia jeszcze ważniejszymi.

Barierą nie jest brak środków finansowych

Kapitał filantropijny i korporacyjny jest dostępny, firmy chcą angażować pracowników, miasta prowadzą własne programy społeczne, a NGO mają konkretne pomysły i gotowość do pracy z beneficjentami. Problem w tym, że brakuje przestrzeni, w której te zasoby mogą się spotkać: wspólnego języka, prostych mechanizmów dopasowania i ram współpracy, dzięki którym energia różnych stron układa się w jeden plan

Tam, gdzie działa infrastruktura i możliwe jest kwantyfikowanie wyników działań, pieniądze płyną tam, gdzie spodziewany efekt jest największy.

Tam, gdzie jej nie ma - pieniądze płyną tam, gdzie decyzję najłatwiej uzasadnić intuicją i relacją, a nie liczbami

3. Założenia i sposób realizacji pilotażu SYNERGIA Rikx

3.1. Kontekst uruchomienia pilotażu

Projekt pilotażowy platformy SYNERGIA Rikx został zaprojektowany tak, by odpowiedzieć na proste, ale kluczowe z perspektywy jednostek miejskich pytanie: czy w realiach Warszawy da się uruchomić mechanizm współpracy pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi, w którym środki niepubliczne nie są przypadkową darowizną „z potrzeby serca”, tylko paliwem do tworzenia dodatkowej wartości społecznej. W punkcie wyjścia była obserwacja, że skala i stabilność finansowania działań społecznych często rozmija się z rzeczywistymi potrzebami organizacji, a relacja biznesu, szczególnie z segmentu MŚP, z trzecim sektorem bywa okazjonalna, rozproszona i kosztowna w obsłudze dla obu stron.

Pilotaż miał sprawdzić, czy Warszawskie Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia” (WLIS „Synergia”) może pełnić rolę pośrednika, który tę relację porządkuje i upraszcza: pomaga NGO przełożyć działania na czytelne projekty, a biznesowi daje bezpieczny i zrozumiały sposób angażowania środków w inicjatywy społeczne. W tym podejściu platforma nie była celem samym w sobie. Była narzędziem, które ma zmniejszać tarcie między stronami: ułatwiać dopasowanie stron, wspierać komunikację, porządkować przebieg współpracy i umożliwiać rozliczalność działań. Podstawą działania był jednak proces - i to on stanowił rdzeń pilotażu: jasno zdefiniowana ścieżka od onboardingu NGO, przez doprecyzowanie projektów i ich weryfikację, aż po prowadzenie rozmów z inwestorami społecznymi, uzgadnianie warunków i późniejsze raportowanie efektów. Co istotne, WLIS „Synergia” traktuje ten pilotaż nie jako jednorazowy eksperyment, ale jako punkt wyjścia do budowy powtarzalnego podejścia: rozpoczęto prace nad standaryzacją procesu PoC (Proof of Concept) tak, aby wypracowane zasady pracy i współpracy mogły być wykorzystywane również w kolejnych projektach realizowanych przez WLIS.

Innymi słowy, testowano nie tylko to, czy działa narzędzie, ale przede wszystkim czy działa uporządkowany mechanizm współpracy, w którym role, kroki i

odpowiedzialności są czytelne dla obu stron, a WLIS „Synergia” pełni rolę moderatora i gwaranta jakości całego przebiegu.

Z perspektywy projektu stawką było rozpoznanie, czy istnieje popyt po obu stronach rynku oraz czy da się zbudować model, który jest wykonalny operacyjnie i ma sens rozwojowy. Dlatego SYNERGIA Rikx od początku potraktowano jako test całego mechanizmu: od zainteresowania NGO i firm, przez proces na platformie, po praktyczną możliwość uruchomienia przepływów finansowania i stworzenia warunków do generowania wartości społecznej rozumianej jako konkretna korzyść dla społeczności i grup wrażliwych, wzrost kompetencji oraz wzmocnienie kapitału społecznego.

W praktyce pilotaż miał zweryfikować trzy aspekty:

- czy NGO i biznes są gotowe wejść w taką współpracę przy akceptowalnym koszcie operacyjnym dla obu stron,
- czy WLIS „Synergia” może efektywnie moderować i skalować ten mechanizm, bez ręcznego „prowadzenia” każdego przypadku,
- czy narzędzie platformowe jest zasadne jako stały element infrastruktury procesu, a nie jednorazowy kanał komunikacji.

W kolejnych podrozdziałach przechodzimy od intencji do konstrukcji: pokazujemy, jak mechanizm miał działać w praktyce, gdzie powstaje wartość dla interesariuszy i co musiało zadziałać, żeby odpowiedzieć na najważniejsze pytanie pilotażu: czy WLIS „Synergia” może pełnić rolę pośrednika, który domyka współpracę NGO-biznes.

3.2. Pierwowzór dla warszawskiego modelu działania - RIKX z Rotterdamu

Model RIKX (Rotterdam Impact Key) powstał w Rotterdamie w 2018 roku z inicjatywy lokalnej firmy doradczej Rebel, we współpracy z urzędem miasta i agencją Voor Goed (rotterdamską agencją ds. inwestycji społecznych). Twórcy platformy poszukiwali sposobu na uniezależnienie inicjatyw społecznych od subsydiów publicznych, zwłaszcza w obliczu narastających problemów nierówności i bezrobocia w mieście. Z drugiej strony firmy coraz częściej działały pod presją formalnych wymogów narzuconych przez rząd Holandii, oczekiwano od nich raportowania ich zaangażowania społecznego. W odpowiedzi na te potrzeby, opracowano nowatorski

system finansowania wpływu społecznego - platformę łączącą przedsiębiorców społecznych realizujących projekty z firmami gotowymi inwestować w społeczne rezultaty.

Inicjatywa szybko zyskała międzynarodowe uznanie - w 2021 r. Rotterdam z projektem RIKX zwyciężył w prestiżowym konkursie Bloomberg Philanthropies Global Mayors Challenge, zdobywając 1 000 000 dolarów na dalszy rozwój platformy. Kapituła konkursu doceniła innowacyjne wykorzystanie cyfrowych tokenów do aktywizacji biznesu we wspieraniu zatrudnienia osób w trudnej sytuacji.

RIKX działa jako cyfrowa giełda społecznych rezultatów (ang. outcomes marketplace). Oznacza to, że projekty realizowane przez organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne są monetyzowane - ich przewidywany wpływ społeczny (np. liczba osób wyprowadzonych z bezrobocia) zostaje przeliczony na wartość finansową, a następnie wyrażony w postaci cyfrowych tokenów. Stanowi to ekwiwalent zakupu pozytywnego efektu społecznego, podobnie jak na rynku CO₂, gdzie firmy kupują kredyty węglowe, aby zrównoważyć swój ślad środowiskowy. W przypadku RIKX tutaj przedsiębiorstwa mogą kompensować swój wpływ społeczny inwestując w zweryfikowane przedsięwzięcia społeczne o mierzalnych rezultatach.

W ekosystemie RIKX uczestniczą trzy główne grupy aktorów:

- organizacje społeczne (fundacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa społeczne), czyli autorzy wpływu - zgłaszają projekty i realizują działania przynoszące efekty społeczne;
- inwestorzy społeczni (prywatne firmy, instytucje, filantropi, a nawet osoby fizyczne) - wykupują wygenerowane przez projekty "wartości społeczne" poprzez inwestycje finansowe, realizując tym samym swoje cele z zakresu CSR;
- samorząd lokalny w porozumieniu z fundacją RIKX - pełni rolę pośrednika i gwaranta jakości: pomaga wycenić i zatwierdzić projekty oraz nadaje tokenom formalną wartość, np. poprzez zaliczanie ich na poczet obowiązków społecznych firm.

Mechanizm finansowania opiera się na obrocie tokenami RIKX: zweryfikowane projekty otrzymują określoną liczbę tokenów odpowiadającą ich przewidywanemu efektowi społecznemu. Następnie prywatni inwestorzy mogą zakupić te tokeny na platformie, dostarczając projektowi realnego finansowania. W praktyce firma wybiera z katalogu inicjatyw dostępnych na platformie RIKX projekt o określonej wartości społecznej i inwestuje w niego środki - tym samym nabywa udokumentowany efekt społeczny o ustalonej wartości.

W modelu rotterdamskim kluczową rolę odgrywa rozdzielenie wyceny wpływu od operacyjnego „przekładu” tej wyceny na walutę platformy. Najpierw zespół ekspercki ocenia projekt i jego spodziewany efekt - a następnie zespół RIKX przyjmuje tę ocenę jako bazę i przelicza ją na konkretną liczbę tokenów (wartość finansową), którą organizacja może wystawić do sfinansowania na platformie. W tym przeliczeniu liczą się przede wszystkim parametry projektu: zasięg (do ilu osób dociera), wartość wyceny oraz koszt realizacji. Ważne jest jednak to, że choć projekty są monitorowane i raportowane w trakcie realizacji, po zakończeniu nie następuje ponowna ocena przez ekspertów służąca dokładnej re-kalkulacji wartości projektu.

Platforma RIKX kompleksowo zarządza procesem inwestycji i oferuje mechanizmy dostosowane do lokalnego rynku. Narzuca ramy dla aktorów biorących udział w procesie, np. przez zapewnienie narzędzia do kontraktowania współpracy bezpośrednio w ramach ekosystemu RIKX, a także koncentrację przepływów finansowych na platformie.

Rola władz miasta jest tu kluczowa: Gmina Rotterdam gwarantuje, że zakup tokenów RIKX może zostać uznany za realizację obowiązków wynikających z klauzul społecznych (ang. Social Return on Investment). Przedsiębiorstwa realizujące duże kontrakty miejskie muszą przeznaczyć 5% ich wartości na tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych z rynku - nabycie tokenów RIKX jest przez miasto traktowane równoważnie z wykonaniem takiego zobowiązania. Dzięki temu model zyskuje atrakcyjność dla biznesu, a jednocześnie zapewnia, że prywatne pieniądze zasilają lokalne inicjatywy społeczne, odciążając budżet publiczny i zwiększając skalę oddziaływania.

Dotychczas RIKX przynosi wymierne rezultaty w Rotterdamie. Do końca 2025 roku inwestorzy społeczni zainwestowali łącznie ok. 1 300 000 € w działania społeczne

poprzez platformę, finansując 36 projektów i umożliwiając utworzenie około 810 miejsc pracy dla osób dotychczas bezrobotnych lub wykluczonych. Wartość wygenerowanego społecznego efektu tych inwestycji oszacowano natomiast na ponad 6,8 mln €. Sukces RIKX w Rotterdamie pokazuje, że mechanizm rynku społecznego może skutecznie mobilizować prywatny kapitał do rozwiązywania palących problemów społecznych, szczególnie w warunkach formalnych wymogów narzucanych przez jednostki rządowe i samorządowe (w Rotterdamie przedsiębiorstwa realizujące duże kontrakty miejskie muszą przeznaczyć 5% ich wartości na tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych z rynku).

Doświadczenia Rotterdamu stały się dla Warszawskiego Laboratorium Innowacji Społecznych "Synergia" punktem odniesienia i impulsem do zaadaptowania logiki działania na grunt warszawski. Widzieliśmy w tym modelu coś więcej niż narzędzie do przeciwdziałaniu bezrobociu: potencjał do zbudowania lokalnego środowiska inwestycji społecznych, które łączy projekty z kapitałem prywatnym i porządkuje współpracę międzysektorową wokół mierzalnych rezultatów. Od początku działano jednak w odmiennych warunkach instytucjonalnych i rynkowych. W Polsce nie funkcjonuje mechanizm zbliżony do rotterdamskich klauzul SROI (ang. Social Return on Investment) w zamówieniach publicznych, które w naturalny sposób kierują firmy do wspierania lokalnych projektów, a motywacje i procesy decyzyjne przedsiębiorstw są silniej zakotwiczone w wewnętrznych politykach ESG/CSR, cyklach budżetowych oraz indywidualnych preferencjach dotyczących form zaangażowania. To przełożyło się na architekturę pilotażu: część rozwiązań znanych z Holandii - jak aktywne „opiekowanie” procesu zawierania umów pomiędzy inwestorami społecznymi a organizacjami pozarządowymi - nie miała w Warszawie pełnego zastosowania, zarówno ze względu na lokalne uwarunkowania formalne, jak i oczekiwania firm, które częściej preferują prostsze, mniej transakcyjne modele współpracy. Synergia Rikx została więc zaprojektowana jako test tego, jak kluczowe elementy podejścia RIKX działają w warszawskim ekosystemie, z szerszym zakresem tematycznym projektów i innym zestawem bodźców dla biznesu. Chcieliśmy dowiedzieć się, jakie modyfikacje są konieczne, by model był skalowalny i atrakcyjny w polskich realiach.

3.3. Logika interwencji: jak SYNERGIA Rikx miała wytwarzać wartość społeczną

Punktem wyjścia dla pilotażu SYNERGIA RIKX był sprawdzony w Rotterdamie mechanizm. Mieliśmy na celu uporządkować rynek inwestycji społecznych tak, aby pieniądze biznesu trafiały do projektów społecznych w sposób przewidywalny, mierzalny i bezpieczny dla obu stron. Adaptując tę logikę do Warszawy, przyjęliśmy jednak szerszą perspektywę niż ta, od której startował Rotterdam (zorientowany przede wszystkim na aktywizację zawodową) - zależało nam na tym, by nasze działania mogły wspierać różne typy interwencji społecznych, o ile da się je opisać językiem celu i rezultatu. Pilotaż opierał się więc na założeniu, że potrzebny jest mechanizm sprawnie łączący dwa światy: organizacje pozarządowe, które mają praktyczną wiedzę o pracy z konkretnymi problemami społecznymi, oraz firmy, które dysponują środkami i motywacją, ale często nie mają narzędzi, czasu i pewności, by angażować się w inicjatywy społeczne w sposób uporządkowany.

Logika interwencji pilotażu polegała na zbudowaniu kontrolowanego środowiska współpracy, w którym WLIS „Synergia” pełni rolę moderatora: organizuje proces, zarządza ryzykami po obu stronach i dba o to, by przepływ środków przekładał się na realnie uchwytłą wartość społeczną. W tej konstrukcji „wartość społeczna” była rozumiana szeroko, ale kwantyfikowana przy pomocy jednej miary, analogicznie do modelu z Rotterdamu, czyli za pomocą Wskaźnika Wartości Społecznej, który porządkował rozmowę o efektach i ułatwiał porównywanie projektów. Mimo że w projekcie pilotażowym zaadoptowaliśmy część holenderskiej platformy do naszych warunków, to sedno stanowił proces, a nie narzędzie samo w sobie.

Mechanizm naszego działania miał się opierać na 3 krokach.

Po pierwsze, po stronie NGO chodziło o przełożenie działań społecznych na projekty „czytelne” dla inwestora społecznego - z jasnym celem, zakresem, grupą odbiorców i logiką spodziewanych efektów. To był warunek wejścia do współpracy.

Zdecydowaliśmy się na szablon, który ujednotaczał sposób opisu projektów, tak aby ułatwiać zarówno ocenę ich sensu i realności, jak i późniejszą decyzję inwestycyjną.

Po drugie, po stronie biznesu mechanizm miał obniżyć koszt i ryzyko zaangażowania. Chcieliśmy ułatwić wybór projektu, dać poczucie porządku i kontroli,

a jednocześnie pomóc firmom realizować cele związane z odpowiedzialnością społeczną. Z perspektywy inwestorów społecznych istotna miała być nie tylko możliwość przekazania środków, ale też prostota współpracy i zaufanie do moderatora - WLIS „Synergia” - jako podmiotu porządkującego standardy i pilnującego jakości.

Po trzecie, rolą WLIS „Synergia” było spięcie wszystkich elementów w działający proces: moderacja, wsparcie uczestników, zapewnienie standardu współpracy oraz utrzymanie jakości i tempa działań. Platforma internetowa miała pełnić funkcję narzędzia infrastrukturalnego - porządkować informacje, ułatwiać dopasowanie stron i wspierać przebieg współpracy. Jednocześnie pilotaż od początku zakładał, że technologia nie zastąpi pracy operacyjnej: kluczowe było sprawdzenie, na ile użytkownicy są w stanie przejść przez proces samodzielnie, a na ile model wymaga intensywnej moderacji.

Z perspektywy oczekiwanych rezultatów logika interwencji SYNERGIA Rikx sprowadzała się do dwóch równoległych efektów. Pierwszy był bezpośredni: dodatkowe środki niepubliczne trafiają do inicjatyw społecznych i zwiększają ich zasięg lub jakość. Drugi miał charakter strukturalny: powstaje powtarzalny proces współpracy, który obniża barierę wejścia dla kolejnych firm i organizacji - a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo, że finansowanie społeczne będzie się stabilizować i rosnąć w czasie, zamiast zależeć od jednostkowych decyzji i okazjonalnych akcji.

3.4. Konstrukcja pilotażu

Dla kompleksowego sprawdzenia skuteczności modelu w warunkach miejskich, SYNERGIA Rikx została zaprojektowana jako test end-to-end, dotyczący całego mechanizmu współpracy.

Strumienie pracy w pilotażu

a) Praca z NGO, biznesem.

Założyliśmy, że sama obecność narzędzia nie tworzy rynku, a konieczne jest aktywne pozyskiwanie organizacji pozarządowych i inwestorów społecznych po stronie biznesu, wprowadzenie ich do procesu. Przygotowaliśmy NGO do złożenia zgłoszeń projektów na platformę, a biznes przeprowadziliśmy przez etap

wyboru projektów, decyzji, aż do uruchomienia finansowania.

Dodatkowo, prowadziliśmy działania o charakterze sprzedażowym i komunikacyjnym, które zostały opisane w kolejnych częściach raportu.

Dzięki głębokiemu zaangażowaniu w procesy mogliśmy ocenić realny poziom zainteresowania modelem, czy nakreślić wszelkie bariery.

b) Walidacja jakości.

Nie mniej istotną była współpraca z ekspertami, którzy oceniali projekty na platformie SYNERGIA Rikx i kwantyfikowali ich efekty zgodnie z założeniami Wskaźnika Wartości Społecznej (w skrócie „WWS”).

c) Iteracyjność.

Zaplanowaliśmy testowe wdrożenie określonego zestawu funkcjonalności platformy, ale zostawiliśmy sobie przestrzeń na bieżące dostosowanie naszych priorytetów, sposobu działania i samego narzędzia do potrzeb i oczekiwań wynikających z pracy z jego użytkownikami. W tym sensie projekt miał charakter iteracyjny, zakładaliśmy, że część tarć i ograniczeń wyjdzie dopiero w działaniu. Wartością realizacji projektu będzie natomiast nie tylko wynik, ale też rozpoznanie, które elementy mechanizmu wymagają dopracowania.

Zarządzanie i podział ról

Struktura odpowiedzialności została ustawiona tak, aby oddzielić właścicielstwo projektu (w sensie formalnym) od właścicielstwa procesu (w sensie decyzyjnym) i od koordynacji operacyjnej. Właścicielem projektu była Marta Jakubiak, Dyrektor Biura Pomocy i Projektów Społecznych, odpowiedzialna za umowę i kluczowe ustalenia formalne. Właścicielem procesu była Monika Daab, Dyrektor WLIS „Synergia”, podejmująca decyzje kierunkowe. Rolę koordynatora ds. technicznego wdrożenia platformy po stronie WLIS ‘Synergia’ pełnił Rafał Wojciechowski, później jego rolę uzupełniła Lucyna Zięciowska konsultant ds. innowacji odpowiadając za przeprowadzenie zaplanowanych działań, koordynację pracy przy projekcie, współpracę z interesariuszami i wdrażanie zmian. Merytoryczne wsparcie i opiekę nad podejściem zapewniał Jan van der Saar, pełniący rolę moderatora projektu.

Aktorzy w pilotażu

W pilotaż włączone były trzy główne grupy interesariuszy: NGO jako realizatorzy inicjatyw społecznych i użytkownicy platformy, biznes jako potencjalni inwestorzy

społeczni oraz miasto Warszawa jako podmiot zainteresowany zwiększaniem skali działań społecznych i budowaniem bardziej efektywnego mechanizmu angażowania środków niepublicznych. Dodatkowo w modelu przewidziano rolę ekspertów odpowiedzialnych za ocenę projektów, co domykało logikę wiarygodności i jakości inicjatyw prezentowanych firmom.

3.5. Cele projektu pilotażowego

Od początku SYNERGIA Rikx była projektowana jako test wykonalności i zasadności modelu, dlatego „sukces” nie był rozumiany wyłącznie jako uruchomienie platformy, ale jako potwierdzenie, że mechanizm ma realny popyt po obu stronach oraz da się go przeprowadzić w ramach efektywnie zaprojektowanego procesu. Cele projektu zostały zdefiniowane na dwóch poziomach.

Głównym celem projektu pilotażowego było potwierdzenie roli Warszawskiego Laboratorium Innowacji Społecznych “Synergia” jako pomostu łączącego biznes i NGO. Dążyliśmy do pełnienia realnej funkcji operatora rynku inwestycji społecznych, przełożenia potrzeb zaangażowanych aktorów w jeden wspólny, wykonalny operacyjnie proces.

Realizację celu głównego obserwowano nie przez fakt użytkowania narzędzia, tylko przez to, czy w pilotażu faktycznie zadziałała rola operatora. Za dowody tej roli uznaliśmy m.in. sytuacje, w których nasza jednostka:

- doprecyzowywała i porządkowała projekty NGO tak, aby były zrozumiałe dla biznesu (cel, plan działań, budżet, spodziewany efekt, sposób monitorowania),
- pomagała firmom przełożyć ogólne deklaracje zaangażowania na konkretne kryteria decyzji i oczekiwany standard współpracy,
- moderowała uzgodnienia między stronami, minimalizując tarcia i ryzyka typowe dla współpracy międzysektorowej (niejasne oczekiwania, różne tempo działania, różne definicje sukcesu wspólnego projektu),
- pilnowała ram procesu i terminów tak, żeby współpraca nie rozmyła się w korespondencji, a decyzje miały swój rytm i punkt odniesienia,
- dbała o spójny zapis ustaleń i materiał dowodowy, który pozwala mówić o rezultatach działań w sposób uporządkowany.

Cele poboczne miały pomóc doprecyzować, czy zarówno po stronie NGO jak i biznesu istnieje realna gotowość do wejścia w proces, czy organizacje chcą uczestniczyć w pilotażu i traktują go jako perspektywiczny kanał pozyskania partnera i finansowania.

Do celów pobocznych zaliczano weryfikację:

- popytu na nasze działania po stronie NGO,
- podaży projektów NGO, które zostały wprowadzone na platformę,
- popytu na nasze działania po stronie biznesu,
- realnej aktywacji biznesu w postaci dokonania inwestycji społecznej w projekty opublikowane na platformie w ramach pilotażu.

Definicje sukcesu w pilotażu sprowadzono do policzalnych progów, które pozwalają na realną weryfikację popytu i podaży w odpowiedzi na proponowany model współpracy międzysektorowej. Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela porządkuje definicje sukcesu pilotażu na dwa poziomy: cel główny i cele poboczne. Cel główny dotyczy potwierdzenia, że WLIS „Synergia” może w praktyce pełnić rolę operatora-pomostu łączącego biznes i NGO w warunkach pierwszej edycji. Cele poboczne opisują cztery mierzalne progi, które mają zweryfikować rynkową wykonalność modelu: popyt po stronie NGO (co najmniej 15 organizacji deklaruje udział), podaż projektów NGO (co najmniej 20 zgłoszonych projektów), zainteresowanie firm MŚP (co najmniej 8 firm deklaruje zainteresowanie) oraz realną aktywację MŚP (co najmniej 8 firm dokonuje inwestycji społecznej w ramach pilotażu).

Typ	Cel	Definicja sukcesu
Główny	Potwierdzenie roli Warszawskiego Laboratorium Innowacji Społecznych “Synergia” jako pomostu łączącego biznes i NGO	Potwierdzenie wykonalności w warunkach 1. edycji

Poboczny	Popyt po stronie NGO	≥ 15 NGO deklaruje chęć udziału w projekcie pilotażowym
Poboczny	Podaż projektów po stronie NGO	≥ 20 projektów zgłoszonych do projektu pilotażowego
Poboczny	Popyt po stronie MŚP - zainteresowanie	≥ 8 firm wyraża zainteresowanie modelem działania SYNERGIA Rikx
Poboczny	Popyt po stronie MŚP - realna aktywacja	≥ 8 firm MŚP dokonuje inwestycji społecznej w ramach projektu pilotażowego

3.6. Testowane hipotezy

W ewaluacji pilotażu przyjęto trzy hipotezy, które porządkują logikę działania SYNERGIA Rikx - od atrakcyjności propozycji wartości dla biznesu, przez dopasowanie modelu współpracy do wszystkich aktorów, po praktyczną użyteczność narzędzia.

W praktyce hipotezy odpowiadały na trzy pytania, które konsekwentnie wracają w całym raporcie:

- czy firmy-inwestorzy społeczni rozumieją i akceptują propozycję wartości na tyle, by zaangażować się w działanie,
- czy model współpracy jest dopasowany do realnych potrzeb NGO i biznesu,
- czy użytkownicy są w stanie przejść proces samodzielnie, bez intensywnego wsparcia technicznego i operacyjnego.

3.6.1. Hipoteza 1: Trafność propozycji wartości dla inwestorów społecznych

Założenie:

Propozycja wartości dla inwestorów społecznych jest trafnie zdefiniowana, skutecznie komunikowana i wystarczająca do utrzymania ich zaangażowania. Zakładaliśmy, że język i forma komunikacji budują zaufanie, a firmy rozumieją, co dokładnie zyskują dzięki udziałowi w projekcie pilotażowym SYNERGIA Rikx.

Uzasadnienie:

Jeśli firmy nie widzą jasnej wartości lub nie rozumieją mechanizmu, pilotaż może zakończyć się pojedynczymi zrywami, ale nie przełoży się na cykliczny, skalowalny model współpracy. W tym sensie hipoteza decyduje o tym, czy model działania testowany w ramach projektu pilotażowego SYNERGIA Rikx ma szansę stać się stałym narzędziem inwestycji społecznych.

Sposób weryfikacji:

Wywiady pogłębione z firmami i interesariuszami po stronie biznesu oraz analiza działań sprzedażowych i komunikacyjnych.

3.6.2. Hipoteza 2: Dopasowanie modelu działania do potrzeb rynku

Założenie:

Model działania jest dostosowany do potrzeb i oczekiwań zarówno NGO, jak i inwestorów społecznych. Zakładaliśmy, że proces dopasowania, sposób prowadzenia komunikacji oraz logika współpracy odpowiadają na realne potrzeby użytkowników, czyli pomagają podejmować decyzje, porządkują współpracę i redukują typowe tarcia międzysektorowe.

Uzasadnienie:

Hipoteza miała sprawdzić, czy SYNERGIA Rikx rzeczywiście ułatwia współpracę między NGO i biznesem - porządkuje ją, przyspiesza decyzje i daje obu stronom poczucie sensu - czy raczej dokłada kolejną warstwę formalności, którą trzeba „odhaczyć”, by zrealizować założenia projektu. Jednocześnie sprawdzono czy proces dopasowania odbywa się automatycznie między użytkownikami platformy, czy też wymaga zaangażowania moderatora, który łączy projekty NGO z inwestorami społecznymi i inicjuje pierwszy kontakt między stronami.

Sposób weryfikacji:

Wywiady pogłębione z NGO, biznesem i pośrednio - z ekspertami oceniającymi projekty na platformie.

3.6.3. Hipoteza 3: Samodzielność korzystania z platformy

Założenie:

Firmy i NGO są w stanie samodzielnie korzystać z platformy bez intensywnego wsparcia technicznego i operacyjnego. Zakładaliśmy, że platforma jest intuicyjna, a użytkownicy są w stanie przejść kluczowe kroki procesu w sposób zrozumiały i przewidywalny, bez prowadzenia "za rękę" przez zespół „Synergii”.

Uzasadnienie:

Hipoteza sprawdzała operacyjną wykonalność testowanego modelu oraz wartość, jaką wносиła platforma SYNERGIA Rikx.

Sposób weryfikacji:

Analiza ścieżki użytkownika. Wywiady pogłębione z NGO, biznesem i pośrednio - z ekspertami oceniającymi projekty na platformie.

4. Opis realizacji pilotażu

Pilotaż SYNERGIA Rikx był zaprojektowany jako praktyczny test modelu operacyjnego WLIS „Synergia” w roli operatora współpracy międzysektorowej - z platformą jako narzędziem, a nie celem samym w sobie. Sprawdzaliśmy, czy da się w przewidywalny sposób przeprowadzić firmy i organizacje przez cały proces „od zainteresowania do inwestycji społecznej”.

Dlatego też ta część raportu opisuje przebieg pilotażu SYNERGIA Rikx w sposób możliwie operacyjny. Pokazuje, jak projekt był prowadzony w czasie i jak działał proces end-to-end. Skupia się na faktach i sposobie działania, by w kolejnych częściach dokumentu przejść do oceny i podsumowania wyników.

Zakres rozdziału obejmuje cały cykl trwania pilotażu, od uruchomienia prac przygotowawczych i wybór rozwiązania, przez testy i wdrożenie, po domknięcie działań raportowych. Opisujemy zarówno organizację projektu (harmonogram, kamienie milowe, rytm pracy i decyzje), jak i jego stronę operacyjną (onboarding interesariuszy, przebieg procesu na platformie, komunikację, wsparcie użytkowników oraz rolę ekspertów w ocenie projektów).

Rozdział został zbudowany na podstawie uzupełniających się źródeł:

- dokumentacji projektowej (plan, harmonogram, karta projektu, wewnętrzne ustalenia i decyzje),
- danych i obserwacji z przebiegu procesu (w tym przebiegu współpracy z interesariuszami),
- materiałów komunikacyjnych i sprzedażowych (spotkania, wydarzenia, treści o charakterze marketingowym),
- informacji od uczestników projektu (wnioski z wywiadów, ankiet).

4.1. Harmonogram realizacji projektu

Realizacja pilotażu SYNERGIA Rikx została zaplanowana jako sekwencja etapów, które prowadziły od zdefiniowania ram projektu i wyboru rozwiązania, przez testy i wdrożenie, aż po przeprowadzenie pierwszej edycji oraz sporządzenie raportu. Taki układ pozwalał równolegle pracować nad dwoma krytycznymi elementami modelu:

- przygotowaniem infrastruktury (platforma i proces),

- oraz aktywacją rynku (pozyskanie i przeprowadzenie przez proces NGO i inwestorów społecznych - przedstawicieli biznesu).

2023 r.

Impulsy do uruchomienia projektu

Punkt wyjścia do uruchomienia prac nad SYNERGIA Rikx stanowiła obserwacja, że Warszawa dysponuje aktywnym ekosystemem organizacji społecznych, ale ich zdolność do stabilnego rozwoju i skalowania działań ogranicza dostęp do elastycznego finansowania oraz trwałych partnerstw z biznesem.

Potrzeba była dwustronna i dotyczyła również sektora prywatnego. Firmy, w szczególności z segmentu MŚP, ale jak się później okazało - przede wszystkim przedstawiciele korporacji, potrzebują narzędzi pozwalających efektywniej wykorzystywać zasoby przeznaczane na działania społeczne - szybciej identyfikować inicjatywy warte wsparcia, ograniczać koszt decyzji i minimalizować ryzyka związane z doбором partnerów.

Na tym etapie zdefiniowaliśmy już pierwsze hipotezy kierunkowe dotyczące naszej roli. Kluczowym założeniem było sprawdzenie, czy jako moderator procesu jesteśmy w stanie zbudować uporządkowany mechanizm kojarzenia projektów społecznych z finansowaniem niepublicznym, który z jednej strony ułatwia NGO wejście w relację z biznesem, a z drugiej daje firmom prostą ścieżkę wyboru inicjatyw o mierzalnym wpływie społecznym.

Rozpoznanie rynku

Kolejnym krokiem było rozszerzone rozpoznanie rynku: analiza dostępnych rozwiązań platformowych oraz modeli współpracy na linii biznes-NGO, a także doprecyzowanie potrzeb i oczekiwań wobec narzędzia. W praktyce ten etap miał odpowiedzieć na dwa pytania: po pierwsze, czy istnieją gotowe podejścia, które można zaadaptować do warunków Warszawy; po drugie, jakie wymagania funkcjonalne i procesowe muszą zostać spełnione, aby narzędzie było użyteczne dla obu stron. W toku rozpoznania zidentyfikowano holenderskie rozwiązanie RIKX jako najbardziej obiecującą bazę do dalszych prac i potencjalnego dostawcę podejścia, które warto przetestować lokalnie.

Badania

Na etapie badań wykonano dwa uzupełniające się opracowania, które pozwoliły przejść od intuicji i rozpoznania do decyzji o projektowaniu pilotażu.

- Badanie potrzeb i potencjału organizacji pozarządowych oraz fundacji korporacyjnych w zakresie tworzenia partnerstw biznesowo-społecznych²⁸
Badanie uporządkowało perspektywę obu stron: zmapowało bariery współpracy, warunki wejścia w relacje z biznesem oraz czynniki, które w praktyce decydują o gotowości do partnerstw. Był to istotny krok, bo pokazał, że sama chęć współpracy nie przekłada się automatycznie na gotowość operacyjną, a mechanizm musi wspierać organizację w przejściu od misji do konkretnej, czytelnej propozycji projektu.
- RIKX - Ocena potencjału Platformy i rekomendacje odnośnie jej wdrażania²⁹
Drugie opracowanie doprecyzowało perspektywę biznesu: motywacje, kryteria wyboru inicjatyw, preferencje co do form wsparcia oraz warunki, które zwiększają wiarygodność i obniżają koszt decyzji po stronie firm. Wnioski wskazywały wprost, że powodzenie rozwiązania zależy nie tylko od technologii, ale od konstrukcji procesu i roli operatora, który zapewnia transparentne zasady, selekcję projektów i czytelną ścieżkę działania.

Wspólnym mianownikiem obu badań była konkluzja, że model ma potencjał, ale jego skuteczność będzie zależeć od tego, czy uda się połączyć trzy elementy: prostą ścieżkę dla biznesu, wsparcie i standaryzację po stronie NGO oraz weryfikację jakości projektów i ich efektów.

IV kwartał 2024 r.

Inicjacja projektu

Na tym etapie określono podstawowe ramy pilotażu: cele, wskaźniki sukcesu, harmonogram, budżet, zasoby oraz skład zespołu projektowego. Był to moment, w którym przełożono wnioski z badań na konkretne rozwiązania: doprecyzowano jak

²⁸ https://synergia.warszawa.pl/wp-content/uploads/2025/12/BiD_Raport-Rikx_2025.pdf

²⁹ https://synergia.warszawa.pl/wp-content/uploads/2024/12/Rikx_ocena_potencjalu_raport_styczen2024_last-3.pdf

rozumiany jest „sukces” pilotażu, jakie elementy mechanizmu muszą zostać przetestowane oraz jak będą zbierane dane i obserwacje, aby ocenić realność wdrożenia i efektywność proponowanego rozwiązania.

I kwartał 2025 r.

Testy platformy

W tej fazie przeprowadzono analizę i testy funkcjonalności oraz doprecyzowano wymagania procesowe. Równolegle dopracowywano logikę przejścia przez kluczowe kroki po stronie NGO i biznesu oraz sposób wsparcia użytkowników, tak aby platforma i proces były gotowe do wdrożenia w warunkach pilotażowych. Ten etap był też pierwszą praktyczną weryfikacją tego, gdzie w narzędziu i procesie pojawiają się tarcia, oraz które elementy są intuicyjne i możliwe do standaryzacji.

Wdrożenie

Po zakończeniu testów wdrożono platformę i narzędzia według potrzeb i oczekiwań wynikających z pracy przygotowawczej. Domykano również elementy operacyjne niezbędne do startu edycji: materiały informacyjne, zasady współpracy, standard wsparcia oraz gotowość zespołu do moderowania procesu i obsługi użytkowników.

II kwartał 2025 r.

Nabór projektów NGO

W drugim kwartale uruchomiono nabór projektów organizacji pozarządowych. Zgłoszenia były zbierane poprzez platformę SYNERGIA Rikx, a procesowi towarzyszyły spotkania informacyjne, których celem było obniżenie bariery wejścia, wyjaśnienie zasad udziału oraz wsparcie NGO w przygotowaniu zgłoszeń w formacie wymaganym do publikacji i oceny.

Ocena projektów NGO przez ekspertów

Zgłoszone projekty zostały poddane ocenie eksperckiej zgodnie z przyjętymi wytycznymi. Elementem procesu była m.in. kwantyfikacja potencjalnych efektów w oparciu o Wskaźnik Wartości Społecznej, co miało wzmocnić porównywalność inicjatyw, a docelowo ułatwić firmom decyzję o wyborze projektów. W wyniku tego etapu dokonaliśmy selekcji projektów, które weszły do pilotażu.

Promocja pilotażu wśród potencjalnych inwestorów społecznych

Równolegle prowadzono działania promujące projekt po stronie biznesu, zarówno z segmentu MŚP jak i korporacyjnego, koncentrując się na budowaniu zainteresowania i inicjowaniu pierwszych rozmów z potencjalnymi inwestorami społecznymi.

Kluczowym kamieniem milowym tej fazy było pozyskanie pierwszego partnera - PwC, co stanowiło istotny sygnał wiarygodności i ułatwiało dalszą komunikację modelu na rynku, w szczególności wśród dużych firm.

Wydarzenie inauguracyjne

Etap aktywacji domknęliśmy oficjalnym wydarzeniem inauguracyjnym, które pełniło funkcję startu operacyjnego edycji oraz elementu komunikacyjnego po stronie rynku. W ramach wydarzenia ogłoszono pierwszą inwestycję PwC w projekt Fundacji "Po drugie" - „Pakiet na start”, wspierający młode osoby w kryzysie bezdomności, zmagające się z zaburzeniami.

III-IV kwartał 2025

Aktywne działania komunikacyjne i sprzedażowe

W drugiej połowie 2025 r. prowadziliśmy ciągle działania mające na celu poszerzenie bazy inwestorów społecznych. Obejmowały one m.in. komunikację w kanałach własnych (w tym posty w mediach społecznościowych, np. LinkedIn) oraz bezpośredni kontakt z potencjalnymi inwestorami i aktywne pozyskiwanie firm do udziału w pilotażu SYNERGIA Rikx.

Organizacja wydarzeń wspierających

W trakcie realizacji edycji zorganizowaliśmy 3 wydarzenia wspierające, których rolą było podtrzymywanie zainteresowania, wzmacnianie relacji między interesariuszami oraz budowanie lepszego zrozumienia mechanizmu SYNERGIA Rikx. Wydarzenia miały charakter integracji przy wspólnym gotowaniu, a ich organizatorem był CookLab działający w ramach WLIS "Synergia".

Zarządzanie pilotażem

Równolegle trwało zarządzanie testami platformy w warunkach operacyjnych. Obejmowało ono asystę firm i NGO w nawiązywaniu współpracy, rozwiązywanie

bieżących problemów oraz dostosowywanie procesu i sposobu wsparcia do rzeczywistych potrzeb użytkowników. Ten etap dostarczył kluczowych obserwacji dotyczących tego, w jakim stopniu model może być obsługiwany „samodzielnie” przez rynek, a w jakim wymaga aktywnej moderacji.

Podczas tego etapu przeprowadziliśmy także wywiady i ankiety z interesariuszami - NGO, inwestorami społecznymi, ale także ekspertami oceniającymi projekty na platformie w początkowej fazie pilotażu.

I kwartał 2026 roku

Zamknięcie pilotażu i raport końcowy

Po zakończeniu edycji pilotażowej zamknęliśmy działania operacyjne i zebraliśmy materiał, który stanowi podstawę tego raportu. Uporządkowaliśmy dane z przebiegu procesu, odtworzyliśmy kluczowe decyzje i punkty styku między interesariuszami oraz zebraliśmy obserwacje dotyczące działania modelu w praktyce.

Przeprowadzone działania pozwoliły na ocenę hipotez i wskaźników sukcesu: wskazaliśmy, gdzie mechanizm działał płynnie, gdzie wymagał większej moderacji i jakie bariery pojawiały się po stronie NGO oraz biznesu.

4.2. Proces operacyjny SYNERGIA Rikx

Proces operacyjny pilotażu SYNERGIA Rikx został zaprojektowany jako całościowa, uporządkowana ścieżka, która przeprowadza inicjatywę od zgłoszenia NGO do decyzji o wsparciu po stronie biznesu. Był w pełni zarządzany i moderowany przez zespół WLIS “Synergia”.

Nabór i onboarding NGO

Uruchomiono nabór projektów NGO i prowadziliśmy organizację przez proces wejścia do pilotażu: od przekazania informacji o zasadach udziału, przez spotkania informacyjne, po rejestrację i złożenie zgłoszeń projektowych poprzez platformę SYNERGIA Rikx. Na tym etapie kluczowe było obniżenie bariery wejścia oraz doprecyzowanie oczekiwanego formatu zgłoszeń, tak aby projekty były czytelne dla odbiorców i gotowe do dalszej oceny przez ekspertów, a docelowo - darczyńców po stronie biznesu.

Formularze zgłoszeniowe obejmowały następujące informacje:

Nazwa projektu, Wnioskodawca projektu, NIP, REGON, Dane osoby kontaktowej po stronie Wnioskodawcy, Opis projektu, Cel projektu, Miernik realizacji i planowany poziom jego wykonania, Aspekty życia uczestników, na które projektowane zmiany będą miały pozytywny wpływ, Rodzaj zmian społecznych, Grupa docelowa, Łączna liczba uczestników, Trwałość efektów projektu po jego zakończeniu, Wartość projektu, Opis wydatków, Harmonogram działań.

Ocena ekspercka i kwantyfikacja wpływu

Kolejnym etapem była ocena projektów przez zespół 10 ekspertów, w których skład wchodziło 6 przedstawicieli Biura Pomocy i Projektów Społecznych Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, 3 przedstawicieli Ośrodków Pomocy Społecznej z różnych dzielnic Warszawy oraz jednego przedstawiciela Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Każdy projekt został oceniony przez 3 różnych ekspertów, którzy najpierw dokonywali oceny samodzielnie, a następnie spotykali się, by ustalić wspólne stanowisko. Wyniki oceny były wprowadzane na platformie SYNERGIA Rikx. Stanowiły podstawę selekcji inicjatyw, które weszły do pilotażu i zostały później przedstawione potencjalnym inwestorom społecznym po stronie biznesu.

Ocena ekspertów była prowadzona w oparciu o założenia Wskaźnika Wartości Społecznej, które obejmują: czas trwania wpływu projektu, liczbę obszarów wpływu i podstawową sytuację grupy docelowej danego projektu.

W kolejnym kroku jako zespół WLIS "Synergia" przeliczał wyniki oceny zgodnie z założeniami, dodając komponent skali działania (odnoszący się do liczby uczestników, którzy wezmą udział w zaplanowanych działaniach) oraz dodając komponent kosztów faktycznych realizacji projektu.

Wskaźnik Wartości Społecznej był później opublikowany na podstronie każdego projektu na platformie SYNERGIA Rikx.

Przygotowanie projektów i publikacja na platformie

Zgłoszone inicjatywy były puzupełniane i porządkowane w taki sposób, aby nadawały się do prezentacji w środowisku rynkowym: z jasnym opisem celu, działań, budżetu

oraz zakładanych efektów. Platforma SYNERGIA Rikx pełniła funkcję repozytorium i miejsca ekspozycji projektów.

Aktywizacja potencjalnych inwestorów społecznych

Równolegle do pracy z NGO prowadzono działania aktywizujące po stronie biznesu: komunikację w kanałach własnych, bezpośredni kontakt z firmami oraz działania eventowe.

Kluczowym kamieniem milowym było pozyskanie pierwszego partnera - PwC, co w praktyce działało jak „dowód wiarygodności” modelu, szczególnie w segmencie dużych firm.

Na etapie dopasowania istotne było przedstawienie firmom projektów zgodnych z ich obszarami zainteresowań CSR / ESG, w sposób zrozumiały i porównywalny oraz przeprowadzenie ich przez proces dokonania decyzji o wsparciu wybranych inicjatyw.

Decyzja inwestora społecznego i uruchomienie finansowania

Po stronie inwestorów społecznych proces domykał się w momencie decyzji o finansowaniu i uruchomienia wsparcia dla wybranej inicjatywy. Formalności związane z przekazaniem środków były nakreślane przez konkretnego inwestora, zespół WLIS „Synergia” nie angażował się bezpośrednio w te działania.

Moderacja współpracy

W trakcie realizacji edycji prowadzono proces w warunkach rzeczywistych: wspieraliśmy NGO i firmy w nawiązywaniu współpracy, reagowaliśmy na problemy oraz prowadziliśmy bieżące testy platformy i procesu.

Ten etap dostarczył kluczowych obserwacji operacyjnych - m.in. gdzie użytkownicy przechodzili ścieżkę samodzielnie, a gdzie wymagali naszej asysty.

Koordynowano także przeprowadzanie raportów okresowych i końcowych z wykonania dofinansowanych projektów. Zespół WLIS „Synergia” opracował strukturę obu raportów, weryfikował wskaźniki realizacji projektu i przekazywał dokumenty do inwestorów społecznych zaangażowanych w pilotaż.

4.2.1. Uproszczone mapy procesów operacyjnych

Przebieg procesu (ogólna ścieżka pilotażu)

1. Komunikacja dot. pilotażu do NGO współpracujących z Miastem Warszawa
2. Onboarding NGO
3. Składanie formularzy zgłoszeniowych opisujących projekty na platformie
4. Weryfikacja kompletności formularzy przez zespół WLIS "Synergia"
5. Ocena ekspercka projektów
6. Wyliczenie Wskaźnika Wartości Społecznej (WWS) dla wszystkich ocenionych wcześniej projektów przez zespół WLIS
7. Selekcja projektów NGO do pilotażu
8. Przygotowanie i publikacja projektów na platformie
9. Aktywizacja inwestorów społecznych po stronie biznesu
10. Dopasowanie i decyzja inwestora społecznego
11. Uruchomienie wsparcia i realizacja projektu (w przypadku, gdy dochodzi do finansowania)
12. Raportowanie śródprojektowe
13. Raportowanie końcowe

Przebieg procesu (perspektywa NGO)

1. Udział w spotkaniu informacyjnym
2. Decyzja o udziale w pilotażu SYNERGIA Rikx
3. Przygotowanie zgłoszenia projektu na platformie
4. Uzupełnienie brakujących informacji, doprecyzowanie założeń projektowych
5. Informacja o wyniku oceny projektów
6. Publikacja wybranych projektów na platformie przez zespół WLIS "Synergia"

Dalsze kroki - w przypadku, gdy dochodzi do finansowania

7. Spotkanie z inwestorem społecznym zainteresowanym wsparciem projektu
8. Ustalenie dokładnych warunków wsparcia z zainteresowanym inwestorem społecznym (w tym sposobu rozliczenia inwestycji)
9. Otrzymanie pełnej puli środków na realizację projektu
10. Uruchomienie projektu
11. Raport okresowy

12. Raport końcowy z realizacji działań

Przebieg procesu (perspektywa inwestora społecznego)

1. Kontakt ze strony zespołu WLIS "Synergia" (aktywizacja, wejście do procesu)
2. Przegląd projektów na platformie SYNERGIA Rikx
3. Wybór projektów NGO wpisujących się w politykę firmy
4. Decyzja o inwestycji w projekt NGO
5. Ustalenie dokładnych warunków wsparcia z zainteresowanym inwestorem społecznym (w tym sposobu rozliczenia inwestycji)
6. Uruchomienie wsparcia, kroki formalne (ustalane indywidualnie przez inwestorów)

Przebieg procesu (perspektywa eksperta oceniającego projekty)

1. Onboarding do procesu oceny (kryteria, sposób pracy, rola WWS)
2. Ocena projektów na platformie (indywidualna)
3. Agregacja ocen projektów w ramach zespołu ekspertów (3 osoby na zespół)
4. Rekomendacja projektów do pilotaży

Przebieg procesu (perspektywa WLIS "Synergia")

1. Komunikacja, nabór NGO do pilotażu
2. Onboarding NGO
3. Weryfikacja kompletności formularzy zgłoszeniowych składanych przez NGO
4. Onboarding ekspertów w procesie oceny projektów
5. Koordynacja procesu oceny projektów
6. Kwantyfikacja Wyniku Oceny Wartości dla ocenionych projektów
7. Przygotowanie projektów do publikacji na platformie
8. Publikacja projektów na platformie
9. Aktywizacja inwestorów społecznych po stronie biznesu
10. Realizacja działań komunikacyjnych i promocyjnych
11. Kontakt z zainteresowanymi inwestorami społecznymi i moderacja procesu dopasowania projektów NGO
12. Moderacja raportowania: przekazywanie formularzy, zbieranie danych śródprojektowych

13. Moderacja raportowania: przekazywanie formularzy, zbieranie danych końcowych

4.3. Projekty społeczne w pilotażu

Do pilotażu zakwalifikowało się 17 organizacji pozarządowych zarejestrowanych i działających na terenie Miasta Stołecznego Warszawa. Organizacje te wcześniej współpracowały z jednostkami miejskimi, co miało działać na korzyść ich wiarygodności w oczach potencjalnych inwestorów społecznych. Projekty NGO były adresowane do 8 różnych grup docelowych, obejmujących osoby w kryzysie bezdomności, osoby z niepełnosprawnościami, osoby w kryzysie zdrowia psychicznego, osoby zagrożone uzależnieniem lub uzależnione, seniorki i seniorów, dzieci i młodzież szkolną, rodziny w sytuacjach kryzysowych oraz dzieci i młodzież z doświadczeniem migracji.

Dobór inicjatyw nie był przypadkowy. Zespół WLIS „Synergia” tak zbudował portfel projektów, aby odzwierciedlał spektrum wyzwań społecznych w Warszawie, a jednocześnie pozwalał przetestować zainteresowanie biznesu wsparciem różnych typów projektów o charakterze społecznym.

Wybrane inicjatywy odpowiadały na zróżnicowane, często współwystępujące potrzeby - od zabezpieczenia podstawowych potrzeb życiowych i zdrowotnych, przez wsparcie psychologiczne i terapeutyczne, po działania aktywizujące, edukacyjne i integracyjne. Część projektów koncentrowała się na bezpośredniej pracy z uczestnikami (warsztaty, konsultacje, rozwój umiejętności, wyjazdy terapeutyczne), a inne wzmacniały dostępność systemową i infrastrukturalną (likwidacja barier architektonicznych, dostępność cyfrowa, rozwój usług pomocowych).

Projekty były wobec siebie komplementarne, ponieważ zespół WLIS „Synergia” od początku traktował pilotaż jako narzędzie uczenia się: sprawdzenia, które typy interwencji przynoszą najbardziej trwałe efekty, gdzie pojawiają się bariery realizacyjne oraz jakie warunki muszą być spełnione, by model mógł działać stabilnie w ramach współdziałania z biznesem.

Finalnie 4 projekty uzyskały finansowanie od inwestorów społecznych. Wsparcie biznesu wyniosło ponad 80 000 zł, dla projektów:

- „Wsparcie okołomedyczne dla osób doświadczających kryzysu bezdomności”,
- „Pakiet na start - wsparcie młodych osób w sytuacji bezdomności, zmagających się z zaburzeniami”
- „Podróże z serca”,
- „Centrum Twórczej Aktywności”.

Poniżej znajduje się pełna lista 24 projektów, które zostały zakwalifikowane do pilotażu.

Projekty kierowane do osób w kryzysie bezdomności

- Stowarzyszenie Pomocy i Interwencji Społecznej z projektem „Wsparcie okołomedyczne dla osób doświadczających kryzysu bezdomności” zapewniającym wsparcie zdrowotne osób w kryzysie bezdomności poprzez finansowanie leków, sprzętu oraz konsultacji specjalistycznych.
- Fundacja po DRUGIE z projektem „Pakiet na start - wsparcie młodych osób w sytuacji bezdomności, zmagających się z zaburzeniami” zabezpieczającego podstawowe potrzeby oraz zapewniającego wsparcia psychologiczno-terapeutyczne młodym osobom (18-25) zagrożonym bezdomnością.
- Fundacja po DRUGIE z projektem „Survival - w drodze po NOWE”, którego celem było wzmocnienie sprawczości i promowanie pozytywnych form spędzania czasu u młodzieży (18-25) zagrożonej kryzysem bezdomności poprzez zorganizowany wyjazd survivalowy.

Osoby z niepełnosprawnościami

- Stowarzyszenie Otwarte Drzwi z projektem „Przepis na Pracę - szkolenie i staż dla osób z niepełnosprawnością w gastronomii” zwiększającym szanse na zatrudnienie w gastronomii dla 5 dorosłych osób z niepełnosprawnościami dzięki szkoleniom i stażom.
- Stowarzyszenie Innowacji Społecznych „Mary i Max” z projektem „Pakiet na start - psychoedukacja i wsparcie dorosłych ze spektrum autyzmu po diagnozie”, którego celem było wzmocnienie poczucia kontroli nad własnym życiem beneficjentów.

- Stowarzyszenie Innowacji Społecznych „Mary i Max” z projektem „Slow Dating dla osób ze spektrum autyzmu” tworzącym bezpieczną, dostosowaną przestrzeń do nawiązywania relacji i ograniczania samotności u dorosłych osób w spektrum.
- Fundacja Pomocy Dzieciom i Osobom Dorosłym z Wadą Słuchu i Dodatkowymi Zaburzeniami „Pokonać Ciszę” z projektem „Wymiana mebli/sprzętu w Ośrodku Wsparcia dla Osób z Niepełnosprawnością Złożoną”, który miał na celu poprawę bezpieczeństwa i komfortu terapii oraz codziennego funkcjonowania podopiecznych ośrodka poprzez wymianę wyposażenia.
- Fundacja Pomocy Dzieciom i Osobom Dorosłym z Wadą Słuchu i Dodatkowymi Zaburzeniami „Pokonać Ciszę” z projektem „Wyjazd integracyjno-terapeutyczny dla osób z niepełnosprawnością Karwia 2025” wzmacniającym samodzielność i kompetencje społeczne uczestników oraz poprawę ich kondycji psychofizycznej poprzez wyjazd nad morze.
- Fundacja Zobacz...JESTEM z projektem „Schody Do Wolności” usuwającym bariery architektoniczne i zwiększającym dostępność usług Fundacji dla osób z ograniczoną mobilnością.
- Fundacja Zobacz...JESTEM z projektem „Cyfrowo Zaopiekowani”, którego celem było zwiększenie dostępności usług psychologicznych poprzez dostosowanie strony do standardów WCAG i usprawnienie rejestracji online.

Seniorki i Seniorzy

- Fundacja Ambulans z Serca z projektem „Podróże z serca” mającym na celu poprawę dobrostanu seniorów poprzez wyjazdy i przełamywanie izolacji społecznej.
- Fundacja Projekt Starsi z projektem „Pamięć Zadbane” promującym wzmacnianie samodzielności seniorów i ograniczanie wykluczenia poprzez edukację, badania pamięci oraz treningi funkcji poznawczych.
- Fundacja Projekt Starsi z projektem „Telefon Pomocy dla osób starszych”, którego celem było rozszerzenie i profesjonalizacja telefonu wsparcia, aby zwiększyć liczbę seniorów, którym udzielano pomocy i informacji.

Dzieci i młodzież szkolna

- Fundacja A.R.T. z projektem „Pociąg do profilaktyki” umożliwiającym wzmocnienie dobrostanu i bezpieczeństwa uczniów klas 6-8 oraz podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie profilaktyki przemocy.
- Fundacja Zobacz...JESTEM z projektem „Warsztaty „Siła w Sobie” - Budowanie Poczucia Wartości” promującym wzmocnienie poczucia własnej wartości i umiejętności radzenia sobie ze stresem u młodzieży w wieku 14-16 lat.
- Fundacja po DRUGIE z projektem „Nie ma bezpiecznej dawki alkoholu dla kobiety w ciąży. Ja nie piję!” Zwiększającym świadomość skutków używania alkoholu i ograniczającym zachowania ryzykowne wśród młodzieży i młodych dorosłych poprzez warsztaty oparte na uczeniu przez doświadczenie.

Osoby w kryzysie zdrowia psychicznego

- Zespół Regionalny Koalicji na rzecz Zdrowia psychicznego z projektem „Rehabilitacja w oparciu o terapię życiem i terapię pracą” - celem była reintegracja społeczna i zawodowa uczestników poprzez planowanie celów, wzmocnianie kompetencji i wspieranie ich w codziennych aktywnościach.

Osoby zagrożone uzależnieniem lub uzależnione

- Stowarzyszenie Katolicki Ruch Antynarkotyczny Karan z projektem „Centrum Twórczej Aktywności” wspierającym młodzież w leczeniu uzależnień poprzez rozwijanie pasji (teatr) i budowanie prozdrowotnych nawyków.

Osoby wymagające wsparcia specjalistycznego

- Fundacja A.R.T. z projektem „ART2Help - poradnictwo specjalistyczne”, którego celem było zapewnienie szybkiej i dostępnej, interdyscyplinarnej pomocy (m.in. psychologicznej i prawnej) osobom w kryzysie oraz ich rodzinom.

Dzieci i młodzież z Ukrainy

- Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Pomocy Q Zmianom z projektem „Mobilny Psycholog z językiem ukraińskim” zapewniającym ukraińskojęzyczne wsparcie psychologiczne dzieciom i młodzieży w warszawskich placówkach edukacyjnych oraz wsparcie ich rodziców.

4.4. Inwestorzy społeczni, którzy wsparli projekty społeczne w ramach pilotażu

W pilotażu SYNERGIA Rikx po stronie biznesu realne wsparcie projektów NGO zrealizowały cztery podmioty: InPost, Medicover, Fundacja Leroy Merlin oraz PwC. Każdy z nich wszedł w proces z nieco inną motywacją i w innym kontekście organizacyjnym, ale łączyła je wspólna potrzeba: podejmowania decyzji o zaangażowaniu społecznym w sposób bardziej uporządkowany, porównywalny i bezpieczny niż w klasycznym modelu opartym na sieci kontaktów, doraźnych rekomendacjach czy intuicji.

Warto podkreślić, że udział tych firm miał dla pilotażu znaczenie wykraczające poza samą decyzję o wsparciu. InPost, Medicover, Fundacja Leroy Merlin i PwC wniosły znaczący wkład do budowania nowego standardu współpracy biznesu z trzecim sektorem - opartego na przejrzystości, mierzalności i partnerskim podejściu. To dzięki ich otwartości na testowanie nowego modelu, gotowości do przejścia przez uporządkowany proces selekcji oraz realnemu zaangażowaniu finansowemu możliwe było sprawdzenie w praktyce, czy SYNERGIA Rikx działa w warunkach rynkowych.

Dobór inwestorów społecznych nie był przypadkowy. Z perspektywy WLIS „Synergia” pilotaż miał zweryfikować, czy model sprawdzi się zarówno w organizacjach posiadających rozwinięte mechanizmy ESG/CSR, jak i w firmach, które angażują się społecznie bardziej projektowo. Równie istotne było sprawdzenie, czy ustandaryzowany opis inicjatyw, wzmocniony oceną ekspercką i kwantyfikacją wpływu (WWS), faktycznie skraca drogę od zainteresowania do decyzji oraz pozwala firmom wybierać projekty bliższe ich priorytetom i obszarom odpowiedzialności społecznej.

W tym miejscu chcemy wyraźnie podziękować InPost, Medicover, Fundacji Leroy Merlin oraz PwC za zaufanie i gotowość do działania. Ich udział był nie tylko wsparciem dla konkretnych organizacji i beneficjentów, ale także ważnym sygnałem

dla rynku: że biznes w Warszawie jest gotowy inwestować społecznie mądrze, odpowiedzialnie i w oparciu o spodziewane mierzalne efekty działań - pod warunkiem, że ma do dyspozycji dobrą infrastrukturę i jasno poprowadzony proces.

4.5. Ewaluacja przebiegu pilotażu

W pilotażu gromadzono dane w dwóch wymiarach: jakościowym i ilościowym. W ramach badania jakościowego przeprowadzono łącznie 9 wywiadów pogłębionych: z organizacjami pozarządowymi (3), z inwestorami społecznymi (3) oraz z ekspertami oceniającymi projekty (3). Wywiady miały na celu uchwycenie realnego doświadczenia użytkowników na kluczowych etapach procesu, identyfikację momentów tarcia oraz praktyczną weryfikację hipotez pilotażu.

Dodatkowo, po zakończeniu pilotażu przeprowadzono ankietę pogłębiającą wśród NGO (7), aby ilościowo doprecyzować skalę najczęściej powtarzających się obserwacji wpływających na ich całościowe doświadczenie z udziału w pilotażu. Pełne opracowania wywiadów i ankiety stanowią załączniki do raportu (Załączniki 1-5).

Analiza danych z platformy nie dostarczyła wielu wniosków, gdyż w praktyce platforma pełniła głównie rolę repozytorium informacji o projektach NGO, a kluczowe elementy pracy operacyjnej odbywały się kanałami bezpośrednimi z udziałem aktorów pilotaż (poza systemem). W efekcie ślad cyfrowy pozostawiony na platformie był ograniczony, nie było tak naprawdę możliwości porównywania aktywności między uczestnikami oraz wyciągania wniosków o jakości doświadczenia wyłącznie na podstawie logów i wewnętrznych metryk z platformy.

4.5.1. Kluczowe obserwacje na podstawie przeprowadzonych wywiadów i ankiet

Najważniejszym elementem pilotażu była infrastruktura zaufania

W wywiadach powraca bardzo czytelna teza: wartością SYNERGIA Rikx nie jest sama technologia, tylko to, że pośrednictwo WLIS "Synergia" działa jak gwarancja wiarygodności, porządku i bezpiecznego wejścia we współpracę. Dla części firm to wręcz kluczowy warunek zaangażowania w pilotaż, bo redukuje ryzyko reputacyjne, i operacyjne, zanim biznes wesprze projekt NGO.

To samo pośrednio potwierdza perspektywa NGO. SYNERGIA Rikx jest opisywany jako mechanizm, który realnie otwiera drzwi do partnerów, do których samodzielnie trudno się przebić, nawet przy powtarzanych próbach. W tym sensie pilotaż pokazał, że brakującym elementem rynku jest zaufany operator procesu, który spina język, tempo i standard współpracy pomiędzy biznesem a NGO.

Sposób przedstawienia projektów na platformie skracał proces decyzyjny dla biznesu

U inwestorów społecznych platforma nie jest postrzegana jako narzędzie do zarządzania współpracą, tylko jako miejsce, które pozwala szybko zrozumieć sens projektu, zrobić wstępną selekcję oraz przejść do rozmowy bezpośrednio z WLIS „Synergia” i NGO. Ten wzorzec jest spójny u respondentów z grupy inwestorów społecznych. Opisy projektów były określane jako wystarczające, żeby wybrać kierunek, a następnie naturalnym krokiem i tak jest kontakt z NGO. To pokazało jednocześnie, że przy właściwym formacie treści platforma spełniła swoją rolę, redukując koszt szukania projektów dopasowanych do strategii danego inwestora społecznego i skracała czas potrzebny do dokonania decyzji.

Tym samym testowany w pilotażu model udowodnił, że przy minimalnym obciążeniu poznawczym po stronie firmy (skrót informacji typu one-pager) proces wyboru projektu może być prosty, bez konieczności budowania rozbudowanego systemu w tle. Kluczową rolę odegrały przy tym spotkania z zespołem WLIS „Synergia”, który doprecyzowywał potrzeby i kryteria inwestorów społecznych, a następnie rekomendował najbardziej dopasowane projekty z platformy - dzięki czemu decyzja była oparta na krótkiej, zrozumiałej informacji i zaufaniu do procesu selekcji.

Jakość obsługi operacyjnej była przewagą WLIS „Synergia”

Jeśli w pilotażu jest element oceniany konsekwentnie wysoko, to jest nim praca zespołu „Synergii” w roli operatora ze względu na wysoką responsywność, tempo pracy, profesjonalizm i minimum wymaganych formalności. Zarówno NGO jak i przedstawiciele biznesu czuli, że byli umiejętnie prowadzeni przez cały proces. To przełożyło się na realny autorytet WLIS „Synergia” jako wiarygodnego pośrednika współpracy międzysektorowej i ten kapitał zaufania warto świadomie wykorzystać w kolejnych działaniach Zespołu.

Jest to ważny sygnał, bo dla wielu firm koszt działań społecznych jest realną barierą. Jeżeli współpraca zaczyna wymagać dodatkowych pętli formalnych, dokumentacji i logistyki, to powodzenie realizacji projektu może być zagrożone. W modelu SYNERGIA Rikx pilotaż był opisywany jako nieobciążający pod kątem wykorzystania zasobów i dobrze poprowadzony, a rola WLIS była postrzegana jako potrzebna zwłaszcza w moderacji, organizacji spotkań i tworzeniu warunków do dialogu.

Równolegle widać, że po stronie NGO "miękką" stroną koordynacji projektu, która skutkowałą poczuciem zaopiekowania, realnym wsparciem w kontakcie z biznesem, jest jednym z kluczowych czynników, które budują gotowość do udziału w kolejnych działaniach międzysektorowych. Wartością dodaną był też element rozwojowy. W toku współpracy organizacje wymieniały doświadczenia, uczyły się języka i standardów rozmowy z firmami oraz porządkowały sposób opowiadania o swoich działaniach.

Realnie przełamana bariera podjęcia współpracy z biznesem

Z perspektywy organizacji pozarządowych pilotaż pozwolił przejść do roli partnera z konkretną propozycją współpracy dla sektora prywatnego.

W pilotażu najmocniej wybrzmiała nie sama możliwość pozyskania środków, tylko zmiana trybu działania, od proszenia o wsparcie do przedstawienia oferty, którą firma może realnie rozważyć, ocenić i wesprzeć. To przesunięcie okazało się kluczowe, bo dotyka bariery, z którą NGO zderzają się najczęściej, czyli braku efektywnego kanału dotarcia, który dla obu stron buduje poczucie bezpieczeństwa i ułatwia współpracę.

Z tej perspektywy pilotaż działał jak przepustka do świata, który dotąd był trudno dostępny dla niektórych organizacji pozarządowych. Uporządkował sposób prezentowania projektów, nadał im bardziej biznesowy rytm i standard, a przede wszystkim przełożył intencje na konkret: temat, zakres, oczekiwany efekt, odpowiedzialności. Dzięki temu kontakt z inwestorem społecznym zaczął przypominać partnerską rozmowę o współpracy.

Wskaźnik Wartości Społecznej jako obszar do poprawy

Wskaźnik Wartości Społecznej pojawia się w wywiadach jako element, który przyciąga uwagę i robi dobre pierwsze wrażenie, bo sugeruje mierzalność i porządek

decyzyjny. Dla inwestorów społecznych był to dodatkowy czynnik, który wzmacniał atrakcyjność pilotażu, bo pomagał zobaczyć, jak „pracuje” każda złotówka w projekcie.

Eksperti potwierdzają użyteczność wskaźnika jako narzędzia wspierającego selekcję. Pomaga porównywać projekty i wyłaniać te najmocniejsze, a dodatkowo może dyscyplinować jakość zgłoszeń, bo brak danych przekłada się na niższą ocenę.

Równolegle eksperci dość jednoznacznie wskazują warunek dalszego sukcesu, czyli wprowadzenie dokładnych standardów interpretacji wskaźników i pełnej transparentności przeliczenia na wynik końcowy. Ten element nie przekreśla wartości WWS, ale ujawnia, co można dopracować, by w przyszłości jeszcze lepiej spełniał swoją rolę.

5. Wyniki i obserwacje z pilotażu

5.1. Kluczowe wyniki pilotażu

Pilotaż platformy SYNERGIA Rikx od początku był projektowany nie jako test narzędzia informatycznego, lecz jako sprawdzenie, czy da się uruchomić powtarzalny mechanizm współpracy na styku NGO i biznesu. Dlatego w tej części zebrano kluczowe fakty i liczby.

Po stronie NGO najważniejszym efektem pilotażu było przeprowadzenie organizacji przez etap przejścia od samej gotowości do udziału do projektu przygotowanego w standardzie rynkowym - gotowego do prezentacji inwestorom społecznym.

Wymagało to doprecyzowania celu, zakresu działań, budżetu oraz logiki spodziewanych efektów. Pilotaż dobrze odślonił naturalne zróżnicowanie organizacji na tym etapie: część wchodziła z wysoką sprawnością w opracowywaniu wniosków i materiałów projektowych, inne potrzebowały uporządkowania i uzupełnień. W praktyce jest to jednak wartość, a nie słabość edycji, bo dzięki temu model pokazał, że można podnieść projekty do poziomu, który pozwala im funkcjonować w środowisku współpracy z biznesem.

Po stronie biznesu pilotaż weryfikował, czy zainteresowanie ideą przekłada się na realną decyzję i uruchomienie wsparcia. Z tej perspektywy szczególne znaczenie miały działania aktywizujące i budowanie wiarygodności mechanizmu - w tym pozyskanie pierwszego partnera oraz inauguracja edycji połączona z ogłoszeniem pierwszej inwestycji. Warto podkreślić, że przebieg i wyniki pilotażu należy czytać w kontekście rytmu decyzyjnego firm oraz cyklu budżetowego: końcówka roku (4. kwartał, na który przypadały główne działania komunikacyjne) naturalnie ogranicza możliwość podejmowania nowych zobowiązań.

Równie ważny był wymiar operacyjny, bo to on decyduje o skalowalności modelu. Jednym z pytań pilotażu była samodzielność użytkowników: na ile NGO i firmy są w stanie przejść proces bez intensywnego wsparcia, a na ile potrzebują moderacji ze strony WLIS „Synergia”.

5.1.1. NGO

Kluczowy wniosek: Pilotaż zakończył się sukcesem w wymiarze weryfikacji potencjału rynku. Strona podażowa w postaci organizacji pozarządowych wykazała nadspodziewanie wysoką gotowość i zaangażowanie, przekraczając zakładane KPI w obszarze rekrutacji i zgłaszania projektów. Zidentyfikowano jednocześnie kluczowe wyzwanie strukturalne na styku z inwestorami, na które mają wpływ działania po stronie popytowej.

1. **Wysokie zaangażowanie**

Odnotowano bardzo wysoką skuteczność na etapie onboardingu NGO.

Wszystkie 17 organizacji, które zadeklarowały chęć udziału, skutecznie przeszło proces rejestracji na platformie. Przekroczenie zakładanego celu (17 vs 15) oraz brak odpływu podmiotów na etapie naboru dowodzi, że bariery technologiczne i procesowe zostały zminimalizowane, a propozycja wartości pilotażu jest dla NGO czytelna i atrakcyjna.

2. **Wysoka aktywność w związku ze zgłaszaniem projektów NGO**

Organizacje nie potraktowały pilotażu jako jednorazowego testu, lecz jako szansę na systemowe pozyskanie środków. Zgłoszenie łącznie 37 projektów (średnio blisko 2 na organizację) sygnalizuje istnienie szerokiego potencjału dla współpracy międzysektorowej, tym samym potwierdzając potrzebę NGO w zakresie wchodzenia w partnerstwa z biznesem i dywersyfikacji źródeł finansowania działań. Dodatkowo, pilotaż został potraktowany jako wiarygodne narzędzie finansowania działań trzeciego sektora.

3. **Selekcja merytoryczna jako gwarancja jakości projektów**

System oceny eksperckiej zadziałał jako skuteczny filtr. Zakwalifikowanie do dalszego etapu 24 z 37 projektów (ok. 65%) świadczy o prawidłowej strukturze procesu. Odrzucenie części propozycji nie jest słabością, lecz dowodem na skuteczność weryfikacji. Dzięki temu WLIS „Synergia” występuje w roli gwaranta standardów, co jest kluczowym argumentem budującym zaufanie przyszłych partnerów biznesowych - inwestorów społecznych.

4. **Wąskie gardło po stronie inwestorów społecznych**

Dysproporcja między dużą liczbą wartościowych projektów a liczbą sfinansowanych inicjatyw wskazuje, że głównym ograniczeniem nie jest jakość oferty NGO, lecz czas w roku (oraz cyklach budżetowych) i dynamika

procesów decyzyjnych po stronie biznesu. Wnioski z rozmów z inwestorami społecznymi dodatkowo to potwierdzają: pojawiły się deklaracje gotowości do inwestowania w projekty dostępne na platformie w 2026 roku, czyli już po formalnym zakończeniu pilotażu, gdy po stronie firm uruchomi się nowy cykl planowania i alokacji środków.

Dlatego też w kolejnych działaniach sektorowych warto wziąć pod uwagę większą koncentrację na działaniach aktywizujących potencjalnych inwestorów społecznych.

5. Wymierna skala wpływu społecznego

Mimo mniejszej liczby sfinansowanych projektów, ich efektywność jednostkowa jest wysoka. Objęcie wsparciem 290 beneficjentów w ramach zaledwie 4 inicjatyw (średnio 72 osoby na projekt) pokazuje, że mechanizm pozwala realizować zadania o realnej skali wpływu.

Poniżej znajduje się tabela z kluczowymi wskaźnikami wpływającym na końcowy wynik pilotażu w perspektywie NGO, te same dane opisane są także w tekście dot. wniosków powyżej.

Wskaźnik	Wartość	Cel
Liczba NGO deklarujących chęć udziału w pilotażu	17	≥ 15
Liczba NGO zarejestrowanych na platformie	17	-
Liczba NGO zarejestrowanych na platformie, których projekty zakwalifikowano do pilotażu	14	-
Liczba projektów zgłoszonych w pilotażu	37	≥ 20
Liczba projektów zakwalifikowanych do pilotażu (po ocenie eksperckiej)	24	-
Liczba projektów, w które zainwestowali inwestorzy społeczni	4	≥ 8
Liczba beneficjentów projektów, w które zainwestowali inwestorzy społeczni	290	-

5.1.2. Inwestorzy społeczni

Kluczowy wniosek: Pilotaż potwierdził zdolność modelu do skutecznego budowania zainteresowania po stronie biznesu - wskaźnik pozyskania partnerów (deklaracje wstępne) został zrealizowany niemal dwukrotnie powyżej założeń. Zidentyfikowano jednak istotną barierę strukturalną: cykl decyzyjny w dużych firmach w IV kwartale roku (obejmujący procedury formalne i prawne) okazał się dłuższy niż ramy czasowe pilotażu. Skutkowało to niższą od zakładanej liczbą sfinalizowanych umów, pomimo dostępnych środków i woli współpracy.

Mechanizm finansowy okazał się skuteczny – pozyskano 81 000 zł – jednak czas potrzebny na pełne wykorzystanie środków wydłużył się.

1. Skala dotarcia i aktywność akwizycyjna

Nawiązanie bezpośredniego kontaktu z 90 podmiotami gospodarczymi świadczy o dużej skali działań informacyjnych i operacyjnych zespołu WLIS „Synergia”. Wypracowana baza kontaktów stanowi nie tylko dowód wykonanej pracy, ale przede wszystkim kapitał na przyszłość, umożliwiając precyzyjne planowanie zasobów niezbędnych do pozyskania pojedynczego partnera.

2. Wysoka atrakcyjność oferty projektów

Poziom zainteresowania przewyższył oczekiwania. Chęć wsparcia zadeklarowało 15 firm (wobec zakładanych 8), co stanowi blisko 17% skuteczności w odniesieniu do wszystkich nawiązanych kontaktów. Jest to wynik satysfakcjonujący, biorąc pod uwagę brak płatnych kampanii promocyjnych oraz nowatorski charakter pilotażu. Oznacza to, że sama propozycja wartości jest dla biznesu zrozumiała i atrakcyjna.

3. Wyzwanie: cykle korporacyjne

Największy ubytek partnerów nastąpił na etapie przejścia od „deklaracji” do „umowy” (spadek z 15 zainteresowanych do 4 inwestorów).

Okolo 27% zainteresowanych firm sfinalizowało proces. Różnica ta wynika z wewnętrznych uwarunkowań korporacyjnych - konieczności akceptacji przez działy prawne, zgodności (ang. compliance) oraz zarządy. Procesy te w dużych organizacjach trwają często nawet kilka miesięcy.

Realizacja pilotażu w IV kwartale zbiegła się z końcówką roku budżetowego w większości przedsiębiorstw. Na tym etapie zasoby finansowe są zazwyczaj w

pełni rozdysponowane, a działy odpowiedzialne za zaangażowanie społeczne (CSR/ESG) operują na pozostałych, ograniczonych rezerwach.

Osiągnięty wynik 81 000 zł w niesprzyjającym oknie czasowym (IV kwartał) należy uznać za potwierdzenie realnej atrakcyjności oferty dla biznesu w projekcie SYNERGIA Rikx.

Wskaźnik	Wartość	Cel
Liczba firm, z którymi nawiązaliśmy kontakt	90	-
Liczba firm deklarujących zainteresowanie wsparciem	15	≥ 8
Liczba firm, które przeszły do etapu wyboru projektu	6	-
Liczba firm, które dokonały inwestycji w pilotażu	4	≥ 8
Wartość inwestycji w pilotażu	81 000 zł	200 000 zł
Oczekiwana wartość wpływu społecznego z inwestycji (zgodnie z WWS)	122 757 zł	-

5.1.3. Warstwa jakości i wiarygodności

Kluczowy wniosek: Zastosowana metodologia WWS pozwoliła skutecznie zróżnicować projekty, wyłaniając te o najwyższym potencjale. Niemniej jednak, proces oceny ujawnił potrzebę silniejszej standaryzacji kryteriów. Eksperti wskazywali na trudności interpretacyjne, które bez aktywnego wsparcia (moderacji) mogłyby prowadzić do niespójności wyników. Wiarygodność systemu w przyszłości będzie zależeć nie tyle od technologii, co od profesjonalizacji i jakości opisów projektów NGO oraz precyzyjnych instrukcji dla oceniających.

1. **Metodologia WWS jako skuteczny mechanizm pre-selekcji**

Analiza danych wskazuje, że metodologia WWS realnie różnicuje zgłoszone przez NGO projekty.

- a. Szeroka rozpiętość wyników: Różnica między najniższej (3 028 zł) a najwyższej (49 700 zł) wycenionym projektem (zgodnie z wytycznymi Wskaźnika Wartości Społecznej) jest ponad 16-krotna. Oznacza to, że narzędzie jest czułe na jakość i skalę społecznego oddziaływania projektów.
- b. Wysoka średnia i mediana: Zbliżone wartości średniej (ok. 25 400 zł) i mediany (ok. 26 000 zł) sugerują, że portfel projektów miał stabilną, dobrą jakość.

2. Wyzwania interpretacyjne

Wywiady z ekspertami ujawniły istotną lukę procesową. Choć sama platforma została oceniona jako intuicyjne narzędzie do wprowadzania wyników oceny, problemem okazał się brak jednolitego standardu rozumienia wskaźników.

- a. Różne interpretacje tych samych definicji przez ekspertów wymuszały dodatkowe uzgodnienia i spotkania kalibracyjne. Bez interwencji WLIS, proces ten byłby obciążony ryzykiem subiektywności. Część ekspertów wskazywała na potrzebę spotkań kalibracyjnych, jednocześnie pojawiał się też sygnał, że na etapie oceny nie wszyscy czuli się wystarczająco poprowadzeni i mieli poczucie pozostawienia „sam na sam” z narzędziem oraz nowymi definicjami.
- b. Skalowalność procesu wymaga stworzenia "podręcznika oceny" (manuala), który ujednoczy sposób przyznawania punktów, a także zaplanowanej kalibracji, która ograniczy subiektywność i ujednoczy sposób przyznawania punktów.

3. Jakość danych wejściowych jako wąskie gardło

Eksperti wskazali, że trudność oceny często wynikała nie z wad narzędzia, lecz z jakości opisów dostarczanych przez NGO.

- a. Niepełne lub niespójne dane w formularzach zgłoszeniowych utrudniały precyzyjną wycenę wpływu społecznego.
- b. Wprowadzenie mechanizmu wstępnej walidacji (pre-selekcji) lub wsparcia dla NGO w formułowaniu wskaźników jest niezbędne, aby eksperci pracowali na porównywalnym i rzetelnym materiale.

4. Koszt koordynacji eksperckiej

Obecny model wymagał dużego zaangażowania operacyjnego (organizacja spotkań, moderacja dyskusji). Aby proces był efektywny kosztowo w dużej

skali, konieczne jest zwiększenie samodzielności ekspertów poprzez lepsze oprzyrządowanie metodyczne.

Wskaźnik	Wartość
Liczba ekspertów oceniających projekty	10
Liczba ekspertów oceniających 1 projekt	3
Najniższa ocena projektu zgodnie z metodologią WWS	3 028 zł
Najwyższa ocena projektu zgodnie z metodologią WWS	49 700 zł
Średnia ocena projektu zgodnie z metodologią WWS	25 387 zł
Mediana ocen projektów zgodnie z metodologią WWS	26 070 zł

5.2. Weryfikacja hipotez

5.2.1. Hipoteza 1: Trafność propozycji wartości dla inwestorów społecznych

Status hipotezy: Potwierdzona

Założenie badawcze: Zakładano, że mechanizm łączący zweryfikowaną ofertę NGO z wiarygodnością pośrednika będzie wystarczającym impulsem, aby firmy przeszły od wstępnego zainteresowania do realnej transakcji finansowej w czasie trwania pilotażu.

Kluczowe sukcesy:

1. Walidacja mechanizmu przepływu: Najważniejszym dowodem na słuszność modelu jest fakt, że "pieniądz popłynął". Zrealizowano inwestycje o wartości 81 000 zł, a proces przeszedł pełną ścieżkę: od selekcji, przez decyzję, aż po umowę i przelew. Udowodniono, że model jest operacyjnie zdolny do generowania realnego kapitału społecznego, a bariery prawne i formalne są do pokonania.

2. Wysoki popyt deklaracyjny: Pozyskanie uwagi 90 firm i deklaracji wsparcia od 15 z nich (przy braku płatnej kampanii) dowodzi, że propozycja wartości jest czytelna i atrakcyjna. Biznes "chce kupować" lokalny wpływ społeczny, co potwierdza istnienie rynku na tego typu usługi pośrednictwa.

Zidentyfikowane luki:

Niska konwersja końcowa (4 inwestorów) została zdiagnozowana nie jako błąd w ofercie, ale jako zderzenie z twardymi realiami korporacyjnymi, których pilotaż nie uwzględnił w harmonogramie.

1. Niedopasowanie do cyklu budżetowego: Realizacja działań akwizycyjnych w IV kwartale (październik-grudzień) była nietrafiona. W tym okresie budżety CSR/ESG w dużych organizacjach są zamknięte lub wyczerpane. Nawet przy wysokim zainteresowaniu merytorycznym, menedżerowie nie mieli operacyjnej możliwości uruchomienia środków "tu i teraz".
2. Bezładność procedur korporacyjnych: Pilotażowe "okno transakcyjne" (ok. 2 miesiące) okazało się zbyt krótkie dla złożonych struktur biznesowych. Część firm "utknęła" w procesach wewnętrznych m.in. w zakresie podejmowania decyzji, mimo woli współpracy.
3. Rozdziwiek w strukturze kosztów (CAPEX vs OPEX): Analiza przyczyn odrzuceń pokazała, że część inwestorów preferuje przekazywanie środków trwałych tj. sprzęt, infrastruktura, podczas gdy projekty NGO opierały się stricte na potrzebie finansowania.

Rekomendacja: Kluczem do sukcesu propozycji wartości jest zmiana harmonogramu działania. Start rekrutacji wśród inwestorów społecznych musi nastąpić w I kwartale (otwarcie budżetów), a proces musi uwzględniać minimum 2-miesięczny okres na procesowanie decyzji wewnątrz firm. Należy również edukować NGO, jak konstruować budżety (wyodrębnianie kosztów trwałych), aby były bardziej "inwestycyjne" z perspektywy inwestora społecznego.

5.2.2. Hipoteza 2: Dopasowanie modelu działania do potrzeb rynku

Status hipotezy: Potwierdzona

Najważniejszym osiągnięciem pilotażu jest fakt, że mechanizm SYNERGIA Rikx zadziałał w praktyce. Proces przeszedł pełną ścieżkę: od zgłoszenia, przez ocenę, aż po realny transfer środków finansowych od inwestorów społecznych do NGO. Udowodniono operacyjną zdolność modelu do generowania kapitału społecznego.

Założenie badawcze: Zakładano, że model SYNERGIA Rikx precyzyjnie odpowiada na deficyty strukturalne obu stron rynku: dla NGO likwiduje barierę dotarcia do biznesu, a dla firm stanowi bezpieczny i wiarygodny mechanizm alokacji zasobów CSR/ESG.

Kluczowe sukcesy:

1. Przełamanie bariery dostępności dla NGO: Badanie przeprowadzone z uczestnikami pilotażu (wywiady pogłębione) jednoznacznie wykazało, że głównym problemem organizacji nie jest brak pomysłów, lecz brak kanałów komunikacji z sektorem prywatnym. Model, w którym WLIS pełni rolę pośrednika "otwierającego drzwi", został zwalidowany jako wysoce pożądanym. Organizacje wskazywały, że sama obecność na platformie i weryfikacja przez jednostkę miejską podnosi ich prestiż i ułatwia rozmowy, które wcześniej byłyby niemożliwe do zainicjowania.
2. Instytucjonalna "gwarancja jakości" dla inwestorów społecznych: Dla sektora prywatnego, szczególnie w kontekście rosnących wymogów ESG, kluczowa okazała się rola WLIS „Synergia” jako kuratora. Firmy potwierdziły, że weryfikacja projektów przez ekspertów i autorytet miasta mitygują ryzyko reputacyjne współpracy z mniejszymi NGO. Model skutecznie dostarczył biznesowi to, czego szukał: uporządkowanej, bezpiecznej "półki" z lokalnymi inicjatywami.

Zidentyfikowane luki:

Analiza wykazała, że obecny model jest "skrojony na miarę" głównie dla firm gotowych na proste transfery finansowe, co ogranicza jego zasięg rynkowy.

1. Jednowymiarowość form wsparcia: Pilotaż skoncentrował się na finansowaniu projektów, podczas gdy część badanych firm sygnalizowała gotowość do współpracy w innych modelach: wolontariatu pracowniczego (kompetencyjnego), wsparcia rzeczowego lub barterowego. Sztywne ramy

„inwestycji finansowej” wykluczały podmioty, które posiadają zasoby ludzkie lub materiałowe, ale ograniczone budżety gotówkowe.

2. Uzależnienie relacji od aktywnej moderacji: Potwierdzono, że dopasowanie działa idealnie, gdy WLIS aktywnie zarządza relacją („ręczne łączenie par”). Bez tego elementu, "chemia" między sformalizowanym opisem projektu a oczekiwaniami biznesu rzadko samoistnie powstawała. Platforma prezentowała "suche dane", podczas gdy firmy często szukały "historii i emocji" lub specyficznego dopasowania do ich branży, co wymagało interwencji pośrednika.

Rekomendacja: W celu pełnego wykorzystania potencjału rynkowego, model w kolejnej edycji powinien ewoluować z "platformy grantowej" w stronę ekosystemu współpracy, umożliwiając formalizowanie również wsparcia pozafinansowego (wolontariat, know-how), co znacząco może poszerzyć lejek sprzedażowy po stronie biznesu.

5.2.3. Hipoteza 3: Samodzielność korzystania z platformy

Status hipotezy: Potwierdzona częściowo

Założenie badawcze: Zakładano, że interesariusze (firmy, NGO, eksperci) będą korzystać z narzędzia w sposób autonomiczny, a platforma obsłuży proces bez konieczności ciągłej interwencji manualnej operatora (WLIS).

Kluczowe sukcesy:

1. Intuicyjność interfejsu: Pilotaż wykazał, że platforma nie stanowi bariery kompetencyjnej. Użytkownicy po stronie NGO ocenili proces składania wniosków jako logiczny i zrozumiały, a sama konstrukcja pól pozwalała na adekwatne opisanie projektów. Nie odnotowano zgłoszeń wskazujących na konieczność prowadzenia dodatkowych szkoleń technicznych z obsługi narzędzia.
2. Sprawność pracy ekspertów: Narzędzie do oceny projektów zdało egzamin funkcjonalny. Eksperti nie potrzebowali zewnętrznych plików ani instrukcji technicznych, by sprawnie nawigować między opisami projektów a kartami oceny.

Zidentyfikowane luki:

Analiza jakościowa ujawniła, że „samodzielność techniczna” nie przełożyła się na „samodzielność procesową”. Zidentyfikowano trzy krytyczne obszary wymagające optymalizacji:

1. NGO: Deficyt informacji zwrotnej i niepewność statusu działań.

Największym wyzwaniem dla organizacji nie było wypełnienie wniosku, lecz to, co działo się po jego wysłaniu. Platforma nie oferowała podglądu statusu sprawy (np. "w ocenie", "zakwalifikowany", "oczekuje na decyzję", "zainteresowany inwestor społeczny").

- a. Skutek: Brak automatycznych powiadomień generował u użytkowników niepewność i wymuszał kontakt telefoniczny/mailowy z zespołem WLIS.
- b. Dodatkowa bariera: Organizacje wskazywały na trudności z odnalezieniem platformy w wyszukiwarkach internetowych po zakończeniu etapu rekrutacji (kwestie SEO i ścieżki powrotu).

2. Inwestorzy społeczni: Rozdzźwięk między narzędziem a decyzyjnością.

Potwierdzono, że inwestorzy społeczni wykorzystują platformę w sposób odmienny od założeń. Dla biznesu jest to narzędzie działające stricte jako przeglądarka projektów, a nie narzędzie operacyjne.

- a. Wniosek: Nawet jeśli inwestor sprawnie poruszał się po systemie, kluczowe procesy (negocjacje, decyzje o przekazaniu środków NGO, ustalenia compliance) odbywały się poza platformą. Narzędzie w obecnym kształcie nie wspiera "domykania" transakcji, co uzależnia sukces od moderacji przez zespół WLIS "Synergia".
- b. Rekomendacja: W kolejnych edycjach nacisk należy przenieść z doskonalenia technologii na uproszczenie doświadczenia użytkownika: wprowadzenie komunikacji statusów czy wysyłania powiadomień dot. postępów pilotażu.

5.3. Ocena wskaźnika WWS

W pilotażu SYNERGIA Rikx kluczowym narzędziem selekcji był Wskaźnika Wartości Społecznej (WWS). Pełnił rolę „wspólnego języka” pomiędzy NGO, ekspertami i operatorem procesu: porządkował opisy projektów i pozwalał porównywać inicjatywy o różnym charakterze na jednej osi wartości. WWS był wykorzystywany do oceny ex

ante potencjału projektów w oparciu o pięć wymiarów: czas trwania efektów, głębokość oddziaływania, sytuację wyjściową grupy docelowej, skalę oraz koszt. Oceny dokonywał 10-osobowy zespół ekspertów metodą delficką, dążąc do konsensusu i harmonizacji wyników, z możliwością korekty „bonus/malus” uwzględniającej kontekst. Końcowy wynik był następnie przeliczany na wartość finansową, która musiała przewyższać koszty realizacji.

Na tle rynku, w którym wciąż brakuje jednolitych standardów oceny projektów społecznych, WWS spełnił swoją podstawową funkcję: zdyscyplinował logikę interwencji i podniósł jakość selekcji projektów. Tworzył ramę do podejmowania decyzji w sposób możliwie przejrzysty i powtarzalny. W tym sensie narzędzie jest spójne z dobrymi praktykami sektora, w tym podejściem promowanym przez środowiska grantodawcze (m.in. Forum Darczyńców), które akcentują konieczność jasno zdefiniowanej logiki interwencji i mierzalnych założeń.

Jednocześnie WWS ma istotne ograniczenia. W obecnej formule wskaźnik pozostaje przede wszystkim narzędziem prognostycznym: opiera się na założeniach, deklaracjach i eksperckiej ocenie prawdopodobieństwa efektów, a nie na weryfikacji rezultatów po realizacji. To utrudnia wykorzystanie WWS jako podstawy do powtarzanego pomiaru wpływu oraz do porównań „co rzeczywiście zadziało” w kolejnych edycjach. W praktyce oznacza to, że WWS dobrze porządkuje wejście do „lejka”, ale wymaga uzupełnienia o komponent ewaluacyjny ex post, jeśli ma stać się pełnoprawnym instrumentem zarządzania efektem społecznym.

Z perspektywy inwestorów społecznych WWS był elementem wyróżniającym i budującym wiarygodność procesu, ale rzadko stanowił bezpośrednią przesłankę do podjęcia decyzji o wpłacie. W pilotażu zabrakło także reprezentacji biznesu w panelu oceniającym, co ograniczyło możliwość skonfrontowania eksperckiej oceny wartości społecznej z priorytetami inwestorów społecznych (np. preferowane tematy, poziom ryzyka, oczekiwania raportowe, horyzont czasowy efektu). To ważny wniosek na kolejne iteracje: WWS może być jeszcze silniejszy, jeśli obok perspektywy publicznej i społecznej uwzględni również perspektywę inwestorów.

5.4. Podsumowanie wniosków z realizacji pilotażu

Pilotaż SYNERGIA Rikx potwierdził, że w Warszawie istnieje realny potencjał do budowy uporządkowanej przestrzeni współdziałania międzysektorowego.

Najmocniejszy sygnał płynie z „podaży” po stronie NGO: 17 organizacji przeszło onboarding, zgłoszono 37 projektów, z czego 24 przeszły selekcję pod kątem generowanej wartości społecznej. Potwierdza to gotowość organizacji do wejścia w moderowany proces, który podnosi standard projektów społecznych do poziomu rozmowy z biznesem. Jednocześnie pilotaż pokazał, że filtr jakości działa i jest potrzebny, bo wzmacnia wiarygodność całego mechanizmu.

Po stronie biznesu widoczny jest popyt, ale w pilotażu zderzył się on z dynamiką korporacyjną, a nie z brakiem sensu propozycji wartości. Skala dotarcia (90 firm) i liczba deklaracji (15) potwierdzają atrakcyjność koncepcji, a 81 000 zł realnie uruchomionych środków dowodzi, że mechanizm jest atrakcyjny dla biznesu. Wąskim gardłem okazało się przejście od zainteresowania do zrealizowanych przypadków współpracy, IV kwartał, zamykane budżety, ścieżki akceptacji prawnej i compliance oraz naturalnie dłuższy rytm decyzyjny w większych organizacjach. Innymi słowy, rynek jest, tylko wymaga właściwego okna czasowego i procesu, który respektuje sposób działania firm.

Najważniejsza lekcja dotyczy tego, co w tym modelu jest kluczowym zasobem. Platforma IT okazała się użytecznym wsparciem, ale nie silnikiem współpracy. O powodzeniu przesądza rola WLIS „Synergia” jako operatora rynku: kuratora jakości, brokera dopasowania, moderatora ryzyk i przewodnika po całym procesie. To samo widać w obszarze samodzielności użytkowników: technicznie narzędzie było intuicyjne, natomiast procesowo interesariusze potrzebowali jasnych statusów, komunikacji i domykania relacji poza systemem. W praktyce współpraca wydarzała się wtedy, gdy ktoś ją prowadził.

Wskaźnik WWS spełnił swoją funkcję jako wspólny język i mechanizm preselekcji. Równocześnie ujawnił warunki brzegowe skalowania: potrzebę lepszej standaryzacji kryteriów, manuala dla oceniających, podniesienia jakości danych wejściowych po stronie NGO oraz uzupełnienia oceny ex ante o komponent ewaluacji ex post. W pilotażu WWS budował wiarygodność, ale rzadko był bezpośrednią przesłanką

decyzji inwestorów, co sugeruje konieczność lepszego powiązania metodologii z priorytetami i praktyką raportowania po stronie biznesu.

Testowany model SYNERGIA Rikx ma potencjał, by ewoluować z projektu platformowego w zarządzany ekosystem współpracy, w którym WLIS organizuje edycje dopasowane czasowo i tematycznie do realnych potrzeb, aktywnie kojarzy partnerów i prowadzi ich przez proces aż do domknięcia wsparcia. W tym ujęciu technologia może być elementem infrastruktury, ale trzonem wartości jest operacyjny model pracy i zaufanie do operatora.

6. Analiza docelowego modelu działania

Pilotaż pokazał jasno, że SYNERGIA Rikx nie powinna być rozumiana wyłącznie jako platforma IT. Technologia była narzędziem porządkującym, ale rdzeniem wartości pozostał model operacyjny. Kontrolowany proces współpracy międzysektorowej, który obniża koszty transakcyjne, redukuje ryzyka i domyka działania między sektorami rynku.

W tym ujęciu SYNERGIA Rikx jest produktem procesowym, w którym WLIS „Synergia” pełni rolę operatora rynku. Selekcjonuje, standaryzuje, buduje wiarygodność i aktywnie kojarzy aktorów. To wyjaśnia kluczową obserwację z pilotażu: interesariusze byli w dużej mierze samodzielni technicznie, ale nie byli samodzielni procesowo. Współpraca zaczynała działać wtedy, gdy ktoś ją prowadził.

Skalowanie SYNERGIA Rikx powinno się dotyczyć w pierwszej kolejności propozycji wartości dla sektorów prywatnego i pozarządowego poprzez projekt procesu, kompetencji i sieci, a dopiero w drugiej kolejności rozwijać narzędzia IT.

6.1. Struktura wartości

SYNERGIA Rikx generuje wartość poprzez trzy mechanizmy, które w pilotażu były wyraźnie widoczne:

1. Kuracja i standaryzacja podaży po stronie NGO

Organizacje nie zostają same z zadaniem prowadzenia działań sprzedażowych kierowanych do potencjalnych inwestorów społecznych. Synergia Rikx daje im uporządkowaną strukturę współpracy, wymusza doprecyzowanie celu, budżetu, logiki efektów, wskaźników oraz przejście przez selekcję jakościową. Dzięki temu projekt NGO staje się ofertą współpracy, którą da się ocenić, porównać i włączyć do rozmowy z firmą. Różny poziom dojrzałości NGO nie jest tu słabością modelu, tylko powodem, dla którego rola operatora ma sens.

2. Redukcja ryzyk i kosztów decyzji po stronie biznesu

Dla firm największą barierą nie jest brak intencji, tylko: ryzyko reputacyjne, brak czasu na due diligence, rozproszenie inicjatyw do potencjalnego wsparcia finansowego, niepewność co do mierzalności i raportowania.

SYNERGIA Rikx zbiera te czynniki w jeden kontrolowany proces, wsparty autorytetem instytucji miejskiej i metodologią oceny (WWS).

3. Pośrednictwo i domykanie współpracy

Największa wartość nie powstaje w momencie publikacji projektów, tylko później, w momencie aktywnego łączenia biznesu z NGO. To etap dopasowania partnerów, kalibracji oczekiwań, przejścia przez formalności, uzgodnienia formy wsparcia i sposobu raportowania. Właśnie tu rola operatora nabiera kluczowej wartości. To też moment, w którym WLIS "Synergia" ponosi największy koszt operacyjny, bo „domykanie” wymaga czasu, koordynacji i konsekwentnego prowadzenia obu stron.

Opłacalność modelu działania z perspektywy Miasta będzie zależała od tego, jak powtarzalny, ustandaryzowany będzie docelowy proces współpracy międzysektorowej. Nie mniej ważna będzie edycyjność (w tym wpisanie się w korporacyjne cykle budżetowe), jasna komunikacja i proste narzędzia koordynację i uczestnictwo w działaniach.

6.2. Mapa docelowego modelu biznesowego

Mapa docelowego modelu biznesowego porządkuje wnioski z pilotażu Synergia Rikx i przekłada je na spójną konstrukcję operacyjną: kto jest użytkownikiem ekosystemu, jaka jest propozycja wartości dla każdej ze stron oraz jakie działania i zasoby są potrzebne, żeby współpraca między NGO a inwestorami społecznymi była powtarzalna, bezpieczna i skalowalna.

W pilotażu najbardziej widoczne było to, że wartość nie rodzi się wyłącznie z publikacji projektów na platformie, lecz z dobrze zaprojektowanego procesu: od przygotowania i standaryzacji projektów NGO, przez redukcję ryzyk po stronie biznesu, aż po „domykanie” współpracy w formalnościach, uzgodnieniach i raportowaniu. Dlatego poniższa mapa opisuje Synergia Rikx jako model zarządzany przez operatora, w którym narzędzia IT są wsparciem infrastrukturalnym, a nie jedynym nośnikiem wartości.

Sekcja przedstawia docelowy układ elementów modelu: segmenty użytkowników, kanały dotarcia i relacje, kluczowe działania, zasoby i partnerów oraz logikę

finansowania i kosztów. Jest to punkt odniesienia do dalszych rekomendacji dotyczących funkcji operatora i rozwoju SYNERGIA Rikx w przyszłości.

Obszar działania

Synergia Rikx to ekosystem współpracy międzysektorowej zarządzany przez WLIS „Synergia”. Jego celem jest łączenie organizacji pozarządowych i inwestorów społecznych wokół projektów o lokalnym znaczeniu, w uporządkowanym i bezpiecznym procesie - ale nie w formule tablicy z inicjatywami NGO, tylko jako zaprojektowany proces rynkowy. WLIS pełni tu rolę miejskiego pośrednika operatora: pomaga NGO przełożyć realne potrzeby i działania na projekty przygotowane w standardzie oczekiwanym przez korporacje (cel, budżet, logika rezultatów, wskaźniki), a następnie prowadzi je przez selekcję jakościową i dopasowanie do inwestorów społecznych. Kluczowym elementem jest obiektywizacja wartości i efektów - m.in. poprzez szacowanie efektów działań – co pozwala firmom podejmować decyzje w oparciu o porównywalne dane, a organizacjom stopniowo budować stabilniejsze finansowanie i uniezależnić się od wyłącznie publicznych źródeł wsparcia.

Segmenty użytkowników

W modelu działają cztery główne grupy:

1. Organizacje pozarządowe (NGO) - dostarczają projekty i potrzeby społeczne w formie ofert współpracy.
2. Inwestorzy społeczni - firmy i fundacje korporacyjne, a także zespoły ESG, CSR, HR i komunikacji, które finansują lub wspierają projekty społeczne.
3. WLIS „Synergia” - operator ekosystemu, odpowiedzialny za prowadzenie procesu, moderację i domykanie współpracy.
4. Eksperti i środowisko ewaluacji - osoby oceniające projekty, łączące perspektywę NGO, jednostek miejskich i biznesu.

Propozycja wartości

Synergia Rikx tworzy wartość dla każdej ze stron w inny sposób.

Dla NGO:

- ułatwia dotarcie do biznesu i inwestorów społecznych,
- podnosi standard projektów (cel, budżet, logika efektów, wskaźniki),
- zwiększa wiarygodność dzięki „pieczęci jakości” i jasnym zasadom oceny.

Dla biznesu:

- zapewnia bezpieczny, lokalny katalog projektów,
- ogranicza ryzyko i czas potrzebny do podjęcia decyzji,
- ułatwia mierzalność efektów i raportowanie działań ESG,
- daje wsparcie operatora w formalnościach i doprowadzeniu współpracy do startu.

Dla miasta:

- mobilizuje kapitał prywatny na lokalne cele społeczne,
- porządkuje współpracę z NGO i biznesem i zwiększa jej transparentność,
- wspiera lepsze dopasowanie tematów społecznych do realnych potrzeb.

Kanały dotarcia

Dotarcie do użytkowników opiera się na kilku równoległych kanałach:

- bezpośrednie relacje i akwizycja,
- edycje tematyczne oraz wydarzenia (np. inauguracja, prezentacje projektów),
- partnerstwa z sieciami biznesowymi i organizacjami parasolowymi NGO,
- komunikacja miejska i branżowa,
- stały newsletter oraz cykliczne publikacje katalogów projektów,
- rekomendacje i rola ambasadorów po stronie firm i NGO.

Relacje z użytkownikami

Model relacji ma charakter zarządzany, czyli aktywnie moderowany przez miejskiego pośrednika - zespół WLIS “Synergia”. Obejmuje:

- onboarding i wprowadzenie do zasad działania,
- moderację procesu i doradztwo w dopasowaniu partnerów,
- prowadzenie przez proces decyzyjny,
- opiekę po uruchomieniu współpracy (raportowanie, studia przypadków, materiały komunikacyjne).

Kluczowe działania

Najważniejsze działania operacyjne obejmują:

- projektowanie i prowadzenie edycji (temat, harmonogram, kryteria, wybór obszaru rynku i potencjalnych inwestorów społecznych),
- rekrutację NGO oraz wsparcie w przygotowaniu projektów,
- preselekcję i przeprowadzenie oceny eksperckiej,
- działania komunikacyjne i aktywne pozyskiwanie inwestorów społecznych,
- prezentowanie biznesowi projektów NGO w ustandaryzowanej formie,
- organizację działań o charakterze networkingowym, budujących zaufanie pomiędzy sektorami.
- bieżące wsparcie operacyjne dla obu stron,
- monitoring przebiegu współpracy oraz raportowanie,
- rozwój metodologii: wskaźnika oceny projektów (ex ante) oraz elementów oceny po realizacji (ex post).

Kluczowe zasoby

Model opiera się na następujących zasobach:

- zespół operatora w WLIS „Synergia” (partnerstwa z biznesem i NGO, prowadzenie procesu, ewaluacja),
- metodologia i standardy (wytyczne oceny, definicje, wskaźniki),
- sieć ekspertów,
- baza relacji i kontaktów (CRM),
- wiarygodność instytucjonalna jednostki miejskiej,
- pakiet dokumentów (umowy, RODO, regulacje i zasady współpracy),
- narzędzie IT wspierające proces (jako element infrastruktury, nie jako jedyny motor działania).

Kluczowi partnerzy

Kluczowymi partnerami są:

- jednostki miejskie i instytucje samorządowe,
- organizacje parasolowe i sieci NGO,
- sieci biznesowe (izby, kluby, fundacje, inicjatywy branżowe),

- uczelnie oraz eksperci tematyczni.

Strumienie finansowania i przychodów

Model zakłada podejście, które łączy różne źródła:

- finansowanie publiczne, które zapewnia rdzeń funkcji operatora,
- finansowanie komercyjne ze strony biznesu (np. sponsor edycji, członkostwo, opłata za pakiet raportowy),
- granty i środki projektowe (np. na rozwój metodologii i narzędzi),
- opcjonalnie: opłata za sukces, opłata za obsługę współpracy na linii inwestor społeczny-NGO.

Struktura kosztów

Najważniejsze pozycje kosztowe obejmują:

- stały koszt funkcji operatora (ludzie i prowadzenie procesu),
- koszt pozyskania firm (czas i działania aktywizujące),
- koszt zapewnienia jakości (praca ekspertów, kalibracje ocen, manuale i standardy),
- koszt komunikacji, działań marketingowych i organizacji wydarzeń,
- utrzymanie oraz rozwój narzędzia IT - eliminacja opłat licencyjnych za RIKX Rotterdam, utrzymanie i rozwój własnego, dopasowanego do lokalnych realiów narzędzia,
- koszt raportowania i ewaluacji po realizacji projektów (ex post).

6.3. Możliwości skalowania modelu

Niekwestionowaną wartością pilotażu była moderacja procesu przez pośrednika, jakim jest zespół WLIS "Synergia", wprowadzając porządek we współpracy między pozostałymi aktorami pilotażu, czyli NGO, inwestorów społecznych i ekspertów. To właśnie ten porządek da się przenosić na kolejne projekty i powielać w nowych działaniach, a odejście od ram nadawanych przez holenderski RIKX, który jest narzędziem IT nie w pełni dostosowanym do lokalnych realiów warszawskiego rynku, może pomóc w lepszym dopasowywaniu rozwiązań do realnych potrzeb biznesu i NGO ze względu na brak barier technicznych czy konieczności dostosowywania się do nich.

Docelowo można mieć na uwadze dwie naturalne drogi wzrostu. Jedna prowadzi w głąb Warszawy, druga na zewnątrz, do kolejnych polskich miast.

6.3.1. Skalowanie wertykalne

Skalowanie wertykalne oznacza zwiększanie wartości i częstotliwości współpracy w istniejącym ekosystemie warszawskim: więcej powtarzalnych cykli, większa wartość inwestycji i głębsze zaangażowanie firm oraz NGO.

Dywersyfikacja waluty wsparcia

W pilotażu zidentyfikowano potrzebę firm, które dysponują zasobami, ale nie zawsze mogą uruchomić wsparcie finansowe w odpowiednim momencie (ograniczenia budżetowe, cykle finansowe, priorytety wewnętrzne). Jednocześnie te same firmy często mają realne możliwości wsparcia niepieniężnego, które dla NGO bywa równie wartościowe.

Nowy model powinien więc formalnie obsługiwać różne formy zaangażowania jako równorzędne ścieżki wsparcia, z jasnymi zasadami, zakresem i sposobem dokumentowania:

- wolontariat pracowniczy (udział zespołów w działaniach terenowych),
- wolontariat kompetencyjny (np. prawo, HR, IT, analiza danych, komunikacja),
- wsparcie rzeczowe lub usługowe (sprzęt, logistyka, przestrzeń, usługi).

Warunkiem skuteczności jest policzalność i możliwość rozliczenia tak, aby wsparcie niepieniężne było raportowalne i porównywalne.

Cykle tematyczne

Drugi kierunek pogłębiania relacji to praca w edycjach tematycznych. Ciągły nabór utrudnia synchronizację z rytmem firm (planowanie roczne, zatwierdzanie budżetów, kalendarze aktywacji pracowniczych, raportowanie ESG/CSR). Edycje tematyczne pozwalają skoordynować działania w czasie, lepiej dopasować je do priorytetów zainteresowanych inwestorów społecznych i przyspieszyć decyzje.

W praktyce oznacza to prowadzenie cykli typu: „Synergia dla Seniorów”, „Synergia dla edukacji”, „Synergia dla zdrowia psychicznego”, z określonym oknem naboru, jasnymi kryteriami, harmonogramem oceny i realizacji całej edycji. Dodatkowo

poprawiłoby to adekwatność działania WWS, bo projekty w jednej edycji byłyby bardziej podobne do siebie, a przez to łatwiejsze do porównania między sobą.

6.3.1. Skalowanie horyzontalne

Skalowanie horyzontalne dotyczy przenoszenia wypracowanego standardu do innych miast.

Franczyza społeczna

WLIS „Synergia” może pełnić rolę właściciela standardu i operatora wdrożeń, udostępniać innym miastom gotowy model działania (metodologia typu WWS, procedury naboru i oceny, wzory dokumentów, zasady zarządzania ryzykiem, minimalne wymagania informacyjne, schematy komunikacji, onboarding NGO itd.). Miasta wdrażające zyskują sprawdzony mechanizm, co skraca czas uruchomienia i zwiększa powtarzalność jakości.

Wspólna baza wiedzy i międzymiejski standard oceny

Równolegle warto budować warstwę wspólnych definicji i danych: jednolity standard opisu i oceny projektów (np. zakres wymaganych informacji, definicje rezultatów i wskaźników, minimalne zasady weryfikacji). To może okazać się istotne zwłaszcza dla dużych firm działających w wielu lokalizacjach, których zaangażowanie społeczne powinno być spójne w skali ogólnokrajowej. Ujednoczenie podejścia obniża koszt decyzji, zwiększa porównywalność projektów i ułatwia docelowe raportowanie ESG.

6.4. Rekomendacje dla docelowego modelu

Dlatego docelowy model biznesowy powinien konsekwentnie opierać się na tym, co w pilotażu zadziałało najmocniej, czyli na funkcji operatora rynku, a nie na logice tablicy ogłoszeń umieszczonej na stronie www pilotażu. SYNERGIA Rikx 2.0 powinna być opisywana i sprzedawana jako operacyjna infrastruktura współpracy, w której WLIS „Synergia” odpowiada za selekcję, standaryzację, wiarygodność i domykanie relacji, a narzędzie IT jest ewentualnym wsparciem infrastrukturalnym, nie samodzielny produkt.

To przesunięcie ma bardzo praktyczne konsekwencje. Po pierwsze, trzeba jasno nazwać, co jest „produktem” SYNERGIA Rikx: nie katalog projektów, tylko

kontrolowany, powtarzalny cykl współpracy, który zaczyna się od przygotowania ofert NGO w rynkowym standardzie, przechodzi przez ocenę i kalibrację oczekiwań, a kończy się podpisanymi uzgodnieniami, uruchomionym wsparciem i raportowalnym efektem. W tym ujęciu największa wartość powstaje w miejscu najmniej widocznym z zewnątrz, ale najbardziej kosztotwórczym operacyjnie: w dopasowaniu partnerów, w pracy na obiekcjach, w porządkowaniu formalności, w tłumaczeniu języków dwóch światów. Jeżeli model ma być efektywny kosztowo, to właśnie ten etap musi spełniać standardy usługi biznesowej: opisanej i zaprojektowanej tak, aby była sprawnie realizowana, w przewidywalnym nakładzie pracy.

Drugim filarem docelowego modelu powinna być edycyjność. Pilotaż pokazał, że ciągły nabór i niekończący się strumień projektów w praktyce osłabia decyzyjność po stronie firm. Biznes działa w rytmie budżetów, kalendarzy aktywacji pracowniczych, okien decyzyjnych i cykli raportowych. Jeśli SYNERGIA Rikx 2.0 ma stać się dla firm realnym narzędziem, musi wejść w ten rytm, zamiast liczyć na to, że firmy „kiedys zajrzą i coś wybiorą”. Docelowo rekomendowane jest prowadzenie wyraźnych cykli w roku, najlepiej tematycznych, z jasnym harmonogramem, komunikacją i momentami kulminacyjnymi, które naturalnie generują zaangażowanie (okno naboru, etap oceny, prezentacje projektów, matchmaking). Taki rytm nie tylko przyspiesza decyzje, ale też pozwala lepiej planować pracę operatora, czyli wprost poprawia opłacalność modelu po stronie miasta.

Trzecia rekomendacja dotyczy „waluty” współpracy. W pilotażu widać było, że firmy chcą angażować się społecznie, ale nie zawsze mogą uruchomić środki finansowe dokładnie wtedy, kiedy NGO ich potrzebuje. Równolegle wiele firm ma zasoby niepieniężne, które dla organizacji bywają równie cenne, a czasem nawet bardziej, bo usuwają konkretne bariery operacyjne: wolontariat pracowniczy, wolontariat kompetencyjny, wsparcie usługowe, udostępnienie przestrzeni, logistyka, narzędzia. Docelowy model powinien obsługiwać te formy jako równorzędne ścieżki współpracy. Warunek jest jeden: trzeba je uczynić policzalnymi i raportowalnymi, tak aby po stronie firm mogły wejść do ESG/CSR, a po stronie NGO dało się jasno zdefiniować zakres, odpowiedzialności i oczekiwany efekt. To zadanie znów naturalnie wzmacnia rolę operatora rynku.

W tym miejscu pojawia się kluczowa kwestia finansowania. Docelowo najbardziej racjonalny wydaje się model hybrydowy, w którym rdzeń funkcji operatora jest finansowany publicznie, bo przynosi miastu efekt systemowy: mobilizuje kapitał prywatny na lokalne cele społeczne, porządkuje współpracę i wzmacnia wiarygodność ekosystemu. Jednocześnie część wartości wytwarzanej dla biznesu ma charakter usługowy i może być monetyzowana. Ważne jest jednak, żeby robić to w sposób spójny z realnymi motywacjami firm, czyli nie sprzedawać „dostępu do platformy”, tylko to, co ma największą wartość z perspektywy biznesu: redukcję ryzyka, oszczędność czasu, porządek decyzyjny, gotowy materiał do raportowania oraz bezpieczne wejście w projekt, który ma lokalny wpływ i instytucjonalną pieczęć - czyli uwiarygodnienie jakości. W praktyce oznacza to kilka możliwych sposobów na generowanie przychodów:

- sponsoring edycji tematycznych (firma obejmuje rolę partnera w danym obszarze i finansuje proces),
- członkostwo lub opłata za pakiet partnerstwa (dostęp do cykli, priorytet w matchmakingu, opieka operatora),
- opłata za pakiet raportowy i komunikacyjny (materiały do ESG, case studies, uporządkowane dane),
- a w niektórych przypadkach także opłata za obsługę domknięcia współpracy, liczona jako jasno zdefiniowany zakres pracy operatora.

Żeby taki model działał w praktyce, SYNERGIA Rikx potrzebuje jeszcze jednego elementu: uporządkowania własnej „linii produkcyjnej”, czyli standaryzacji procesu i kosztów. Jeśli największy ciężar jest w domykaniu, to trzeba ten etap rozbić na powtarzalne moduły, z jasnymi kryteriami wejścia i wyjścia, checklistami, wzorami dokumentów, standardem komunikacji i minimalnym pakietem informacji, który NGO musi dostarczyć, aby projekt mógł zostać sensownie przedstawiony firmie. W pilotażu standaryzacja była źródłem jakości, ale w docelowym modelu musi stać się także narzędziem kontroli kosztu.

Metodologia oceny (WWS) okazała się w pilotażu ważnym językiem wspólnym, który zmniejsza arbitralność decyzji i daje firmom poczucie bezpieczeństwa. WWS powinien pełnić rolę kompasu w kokreowaniu projektów – tak, aby były one atrakcyjne do finansowania zarówno ze środków publicznych, jak i prywatnych.

Idealnie, gdyby w tym samym, spójnym modelu projekty mogły być oceniane zarówno przez jednostki miejskie tj. Biuro Pomocy i Projektów Społecznych Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, jak i przez partnerów korporacyjnych.

Biznes potrzebuje prostego, spójnego raportu, który da się wkomponować w ich procesy. NGO nie potrzebują natomiast rozbudowanej biurokracji, a jasnych zasad i wsparcia w tym, żeby opisać efekty w sposób zrozumiały dla partnerów.