koordynacja polityki społecznej na Pomorzu Zachodnim

Fundusze Europejskie

# Raport końcowy

„Szanse, bariery i ograniczenia rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim”- część I

Październik, 2026 r.

BADANIA SPOŁECZNE MSK

Autorki raportu: Marzena Sochańska-Kawiecka, Dominika Sajnaj



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# Spis treści

Streszczenie wyników ..... 4

Executive summary ..... 14

Wykaz skrótów ..... 23

1. Wprowadzenie ..... 25

2. Zastosowana metodologia ..... 26

3. Ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim – kontekst funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej ..... 29

3.1. Uwarunkowania prawne i instytucjonalne ..... 29

3.2. Skala i struktura sektora ekonomii społecznej ..... 32

3.3. Typy, profile działalności i rozmieszczenie PES ..... 37

3.4. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej ..... 45

3.5. Najważniejsze tendencje rozwojowe sektora ..... 50

4. Uwarunkowania organizacyjne i finansowe funkcjonowania PES ..... 55

4.1. Potencjał organizacyjny i sposób organizacji działalności podmiotów ekonomii społecznej ..... 55

4.2. Modele i praktyki zarządzania ..... 58

4.3. Źródła finansowania i stabilność ekonomiczna podmiotów ekonomii społecznej ..... 63

5. Zatrudnienie i kapitał ludzki PES ..... 71

5.1. Struktura zatrudnienia i formy angażowania osób w działalność podmiotów ekonomii społecznej ..... 71

5.2. Motywowanie pracowników – stosowane instrumenty i ich ocena ..... 78

5.3. Wyzwania kadrowe i utrzymanie pracowników ..... 83

6. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem i ich rola w systemie usług społecznych ..... 89

6.1. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem instytucjonalnym i gospodarczym ..... 89

6.2. Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych ..... 96



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

6.3. Niewykorzystany potencjał podmiotów ekonomii społecznej i warunki zwiększenia ich roli 106
7. Szanse, bariery i ograniczenia rozwoju PES ..... 114
7.1. Najważniejsze szanse i kierunki rozwoju PES ..... 114
7.2. Bariery i ograniczenia rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 125
7.3. Szanse i bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego ..... 138
8. Efekty działalności i potencjał rozwojowy podmiotów ekonomii społecznej ..... 165
8.1. Społeczne i ekonomiczne efekty działalności podmiotów ekonomii społecznej ..... 165
8.2. Potencjał rozwojowy PES i obszary jego wykorzystania ..... 171
9. Synteza wyników badania i weryfikacja hipotez ..... 177
9.1. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze ..... 177
9.2. Weryfikacja hipotez badawczych ..... 184
9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES ..... 190
9.4. Specyfika województwa zachodniopomorskiego jako uwarunkowanie rozwoju ekonomii społecznej ..... 194
10. Wnioski i rekomendacje ..... 199
10.1. Rekomendacje systemowe ..... 200
10.2. Rekomendacje operacyjne wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego ..... 206
10.3. Operacjonalizacja rekomendacji ..... 210
10.4. Priorytety rekomendacyjne ..... 226
Spis rysunków i tabel ..... 229
Bibliografia ..... 232



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# Streszczenie wyników

Badanie „Szanse, bariery i ograniczenia rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim – część I" zostało poświęcone kompleksowej diagnozie warunków funkcjonowania i możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w regionie. Analizie poddano zarówno wewnętrzny potencjał sektora – jego zasoby organizacyjne, kadrowe i finansowe – jak również uwarunkowania zewnętrzne związane ze współpracą z instytucjami publicznymi i innymi partnerami, miejscem podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych oraz specyfiką społeczno-gospodarczą i terytorialną województwa zachodniopomorskiego. Istotnym elementem badania było również określenie społecznych i ekonomicznych efektów działalności podmiotów ekonomii społecznej oraz rozpoznanie warunków, które mogą sprzyjać pełniejszemu wykorzystaniu ich potencjału.

## METODOLOGIA BADANIA

Badanie zrealizowano z wykorzystaniem podejścia łączącego metody ilościowe, jakościowe oraz analizę danych zastanych. Wykorzystano analizę desk research, badanie ankietowe, indywidualne wywiady pogłębione oraz zogniskowany wywiad grupowy. Poszczególne metody podporządkowano pytaniom i hipotezom badawczym, a uzyskane wyniki poddano triangulacji. Pozwoliło to nie tylko określić skalę i hierarchię poszczególnych zjawisk, ale również rozpoznać mechanizmy i zależności stojące za obserwowanymi prawidłowościami.

W badaniu ankietowym uczestniczyły 73 podmioty ekonomii społecznej. Oznacza to objęcie badaniem o 23 podmioty, tj. o 46%, więcej niż zakładane minimum 50 podmiotów ekonomii społecznej. Zrealizowano ponadto 9 indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowany wywiad grupowy. Dobór respondentów uwzględniał zróżnicowanie podmiotów pod względem formy organizacyjnej, profilu i skali działalności oraz lokalizacji. W badaniu reprezentowane były podmioty prowadzące działalność m.in. w obszarze usług społecznych, reintegracji społecznej i zawodowej, wsparcia osób z niepełnosprawnościami, działalności gospodarczej, kultury, edukacji oraz ochrony lokalnego dziedzictwa.

Na potrzeby badania od podstaw opracowano również zintegrowany operat podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego. Powstał on w wyniku połączenia i weryfikacji danych pochodzących z różnych rejestrów, wykazów instytucjonalnych oraz innych publicznie dostępnych źródeł. Ostatecznie operat obejmował 439 rekordów podmiotów i jednostek. Służył zarówno jako podstawa



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

identyfikacji i rekrutacji uczestników poszczególnych komponentów badania, jak i jako źródło informacji o strukturze i przestrzennym rozmieszczeniu sektora[1].

## ZRÓŻNICOWANY SEKTOR O SILNYM LOKALNYM ZAKORZENIENIU

Ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim nie tworzy jednorodnego sektora. Obejmuje podmioty różniące się formą organizacyjną, wielkością, profilem działalności, sposobem finansowania, zasobami kadrowymi, stopniem profesjonalizacji oraz skalą prowadzonej działalności. Obok niewielkich organizacji funkcjonujących przede wszystkim dzięki zaangażowaniu lokalnych liderów i członków występują bardziej sformalizowane przedsiębiorstwa społeczne, podmioty reintegracyjne oraz organizacje posiadające wyspecjalizowane zespoły i doświadczenie w realizacji usług społecznych.

Zróżnicowanie to ma istotne znaczenie dla interpretacji wyników badania. Nie istnieje jeden zestaw potrzeb i barier właściwy wszystkim podmiotom ekonomii społecznej. Te same uwarunkowania mogą mieć odmienne znaczenie w zależności od rodzaju podmiotu, jego wielkości, zakresu działalności, lokalizacji czy dostępu do zasobów. Jednocześnie możliwe jest wskazanie mechanizmów wspólnych dla znacznej części sektora – przede wszystkim związanych ze stabilnością finansowania, dostępem do kadr, możliwością planowania działalności oraz jakością współpracy z otoczeniem instytucjonalnym.

Jednym z ważnych zasobów sektora jest jego lokalne zakorzenienie. Podmioty ekonomii społecznej często działają blisko mieszkańców, odpowiadając na potrzeby, które są dobrze rozpoznawane dzięki bezpośredniemu i długotrwałemu kontaktowi z odbiorcami. W części przypadków organizacje posiadają specjalistyczną wiedzę, doświadczenie oraz relacje społeczne, których nie można łatwo zastąpić poprzez tworzenie nowych struktur. Z tego względu potencjału rozwojowego ekonomii społecznej nie należy utożsamiać wyłącznie ze zwiększaniem liczby podmiotów ekonomii społecznej. Istotne znaczenie ma również wzmacnianie potencjału organizacyjnego, kadrowego i finansowego już istniejących podmiotów, profesjonalizacja ich działalności oraz zwiększanie jej skali.

## STABILNOŚĆ FINANSOWA JAKO PODSTAWOWY WARUNEK ROZWOJU

Najbardziej jednoznacznym wynikiem badania jest kluczowe znaczenie stabilności i przewidywalności finansowania. W badaniu ankietowym 97,4% przedstawicieli badanych podmiotów przypisało stabilnemu finansowaniu duże lub bardzo duże znaczenie jako czynnikowi sprzyjającemu rozwojowi. Jednocześnie brak stabilnego finansowania był

[1] Szerzej o konstrukcji operatu piszemy w rozdziale 2. Zastosowana metodologia.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

zdecydowanie najczęściej identyfikowaną barierą – 82% respondentów zaliczyło go do trzech ograniczeń mających obecnie największy wpływ na działalność organizacji.

Znaczenie problemu finansowego nie sprowadza się przy tym wyłącznie do wysokości dostępnych środków. Wyniki wskazują na dwa powiązane wymiary: dostępność finansowania oraz jego przewidywalność i ciągłość. Krótkookresowość i projektowy charakter finansowania utrudniają planowanie działalności, zwiększają niepewność organizacyjną, ograniczają możliwość podejmowania długoterminowych zobowiązań oraz wpływają na warunki zatrudnienia.

W rezultacie niestabilność finansowania może uruchamiać cały łańcuch dalszych ograniczeń. Utrudnia utrzymanie wykwalifikowanej kadry, zwiększa obciążenie osób zarządzających, ogranicza możliwość inwestowania w rozwój kompetencji i infrastruktury oraz utrudnia rozszerzanie oferty. W podmiotach świadczących usługi społeczne może ponadto zagrażać zachowaniu ich ciągłości.

Mechanizm pozytywny ma charakter odwrotny. Większa stabilność finansowa zwiększa możliwość długofalowego planowania, pozwala budować stabilniejsze zespoły, sprzyja profesjonalizacji zarządzania oraz umożliwia rozwijanie i specjalizowanie oferty. W dalszej perspektywie wzmacnia to potencjał usługowy organizacji oraz ich zdolność do podejmowania trwałej współpracy z instytucjami publicznymi i innymi partnerami.

## BARIERY ADMINISTRACYJNO-PRAWNE I OGRANICZENIA ORGANIZACYJNE

Drugą istotną grupę ograniczeń stanowią bariery administracyjne i prawne. Wśród trzech najważniejszych barier nadmierną biurokrację wskazało 53% respondentów, ograniczony dostęp do środków finansowych – 48,9%, a złożoność regulacji prawnych – 38,2%.

Wyniki wskazują tym samym na hierarchiczny charakter systemu barier. Problemy finansowe oraz administracyjno-prawne tworzą podstawowy poziom ograniczeń odczuwanych przez znaczną część sektora. Problemy kadrowe, organizacyjne i instytucjonalne mają bardziej zróżnicowany charakter i ich znaczenie zależy w większym stopniu od specyfiki konkretnego podmiotu.

Obciążenia administracyjne, w tym obowiązki sprawozdawcze i rozliczeniowe, mają szczególne znaczenie dla mniejszych organizacji, w których te same osoby odpowiadają za zarządzanie, pozyskiwanie środków, przygotowywanie dokumentacji oraz realizację działań merytorycznych. W takich warunkach wymagania formalne konkurują o czas i zasoby z działalnością podstawową. Ograniczanie zbędnych obciążeń administracyjnych należy więc traktować nie tylko jako uproszczenie procedur, ale również jako sposób zwiększania



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

faktycznej zdolności podmiotów ekonomii społecznej do realizowania ich funkcji społecznych i rozwojowych.

## KADRY I KOMPETENCJE JAKO ZASÓB ORAZ WARUNEK TRWAŁOŚCI PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Istotnym obszarem funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej jest potencjał kadrowy. Sektor dysponuje znaczącymi zasobami wiedzy, doświadczenia i specjalistycznych kompetencji, jednak możliwość ich utrzymania pozostaje silnie uzależniona od stabilności organizacyjnej i finansowej.

W badaniu ankietowym 48,2% respondentów wskazało niedobór wykwalifikowanych pracowników jako czynnik utrudniający funkcjonowanie podmiotu, a 44,8% — trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników. Materiał jakościowy wskazuje ponadto na problemy związane z rotacją pracowników, zapewnieniem stabilnego zatrudnienia oraz przeciążeniem osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Szczególnie w mniejszych organizacjach poszczególne osoby łączą wiele funkcji: odpowiadają jednocześnie za zarządzanie, pozyskiwanie środków, kwestie administracyjne i realizację działań merytorycznych

Badanie pokazuje przy tym, że bariery kadrowe nie powinny być analizowane w oderwaniu od innych uwarunkowań. Niestabilne finansowanie utrudnia utrzymanie zespołów, utrata pracowników oznacza utratę kompetencji i relacji z odbiorcami, a konieczność ponownego budowania zespołu zwiększa obciążenie organizacyjne. Z kolei stabilniejsze warunki funkcjonowania umożliwiają rozwijanie kompetencji i specjalizacji, zwiększają jakość usług i wzmacniają zdolność podmiotów do podejmowania nowych zadań.

## WSPÓŁPRACA Z SAMORZĄDEM I MIEJSCE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ W SYSTEMIE USŁUG SPOŁECZNYCH

Jednym z najważniejszych obszarów potencjalnego rozwoju ekonomii społecznej jest zwiększenie roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych. Wyniki wskazują jednak, że istniejący potencjał organizacji nie jest obecnie w pełni wykorzystywany.

Podmioty ekonomii społecznej częściej funkcjonują jako realizatorzy wcześniej określonych zadań niż jako partnerzy uczestniczący w diagnozowaniu potrzeb, projektowaniu usług i planowaniu lokalnej polityki społecznej. Możliwość uczestniczenia w planowaniu działań pozytywnie ocenia 43% badanych, natomiast odpowiednie wykorzystanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych – jedynie 27,8%.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Jest to szczególnie istotne w świetle wiedzy posiadanej przez organizacje. Bezpośredni i często wieloletni kontakt z mieszkańcami powoduje, że podmioty ekonomii społecznej posiadają informacje o potrzebach konkretnych grup, trudnościach w dostępie do wsparcia, lukach w istniejącym systemie usług oraz skuteczności stosowanych rozwiązań. Wiedza ta może być wykorzystywana nie tylko podczas realizacji usług, lecz już na etapie diagnozowania potrzeb i identyfikowania lokalnych zasobów.

Niski odsetek pozytywnych ocen możliwości uczestniczenia w planowaniu usług (43%) oraz odpowiedniego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej przy ich realizacji (27,8%), w połączeniu z ustaleniami jakościowymi przedstawionymi w podrozdziale 6.2, stanowi podstawę rekomendacji dotyczącej bardziej partnerskiego modelu współpracy. Rekomenduje się włączanie podmiotów ekonomii społecznej w cały cykl organizowania usług: od diagnozy potrzeb i zasobów, przez projektowanie i planowanie, po realizację, monitorowanie i ocenę usług.

Szczególne znaczenie może mieć to w kontekście rozwoju centrów usług społecznych i przekształcania części ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych. Proces ten stwarza możliwość ponownego zdefiniowania lokalnych systemów usług oraz miejsca, jakie zajmują w nich podmioty ekonomii społecznej. Ważne jest jednak, aby organizacje były włączane do współpracy już na etapie planowania i diagnozy, a nie dopiero w momencie poszukiwania wykonawcy wcześniej zaprojektowanej usługi.

### WSPÓŁPRACA I SIECIOWANIE POWINNY WYRASTAĆ Z RZECZYWISTYCH POTRZEB

Współpraca pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej oraz ich relacje z lokalnymi instytucjami, takimi jak jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki pomocy społecznej, centra usług społecznych, placówki edukacyjne i instytucje kultury, stanowią ważny zasób rozwojowy. Badanie wskazuje jednak, że trwałość takich relacji zależy przede wszystkim od istnienia rzeczywistego wspólnego celu, potrzeby lub przedsięwzięcia.

Wyniki badań jakościowych wskazują na znaczenie relacji powstających oddolnie, wokół wspólnego działania, problemu lub potrzeby wymiany zasobów. Przykłady praktycznej współpracy przedstawiono w podrozdziale 6.1. Na tej podstawie rekomenduje się wspieranie wspólnych przedsięwzięć, korzystania z dostępnych zasobów, wymiany doświadczeń i wzajemnego uzupełniania kompetencji. Tworzeniu formalnych struktur sieciowych powinno towarzyszyć określenie konkretnych celów i działań odpowiadających na potrzeby uczestniczących podmiotów



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

Tak rozumiane sieciowanie może być szczególnie istotne w warunkach rozproszenia terytorialnego i ograniczonej dostępności części zasobów. Współpraca ponad granicami jednej gminy może pozwalać na łączenie specjalistycznych kadr, infrastruktury i kompetencji podmiotów działających w kilku gminach oraz wspólne zaspokajanie występującego na ich terenie zapotrzebowania na usługi.

## ZNACZENIE SPECYFIKI TERYTORIALNEJ WOJEWÓDZTWA

Jednym z istotnych wniosków badania jest brak jednego modelu rozwoju ekonomii społecznej właściwego dla całego województwa zachodniopomorskiego. Na warunki działania podmiotów ekonomii społecznej wpływają rozmieszczenie podmiotów, rozproszenie osadnicze, wielkość lokalnego popytu, dostępność specjalistycznych kadr, jakość współpracy instytucjonalnej oraz lokalne uwarunkowania społeczne i gospodarcze.

W większych ośrodkach łatwiejszy może być dostęp do specjalistów, partnerów i większego rynku usług, ale podmioty funkcjonują jednocześnie w bardziej złożonym otoczeniu instytucjonalnym. W mniejszych miejscowościach i na obszarach wiejskich znaczącym zasobem może być silniejsze lokalne zakorzenienie organizacji i bezpośrednie relacje z mieszkańcami, natomiast ograniczeniem – mniejsza skala popytu, trudniejszy dostęp do specjalistycznych kadr czy mniejsza liczba potencjalnych partnerów.

Oznacza to, że instrumenty rozwoju ekonomii społecznej powinny uwzględniać nie tylko formalny typ podmiotu ekonomii społecznej, ale również rzeczywiste warunki jego funkcjonowania. W jednym miejscu priorytetem może być zwiększenie dostępności usług, w innym – rozwój specjalistycznych kadr, poprawa współpracy instytucjonalnej, wsparcie lokalnych liderów albo rozwijanie działalności ekonomicznej powiązanej ze specyfiką lokalnej gospodarki.

W części obszarów istotne znaczenie mogą mieć rozwiązania ponadgminne. Jeżeli pojedyncza gmina nie generuje popytu wystarczającego do trwałego utrzymania specjalistycznej usługi lub zespołu, zasadne może być łączenie potrzeb i zasobów kilku jednostek samorządowych.

## SPOŁECZNE I EKONOMICZNE EFEKTY DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Wyniki badania potwierdzają, że działalność podmiotów ekonomii społecznej przynosi wielowymiarowe rezultaty, przy czym najsilniej widoczne są efekty społeczne i lokalne.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Najwyżej oceniono wpływ podmiotów ekonomii społecznej na integrację społeczną – 74,1% respondentów określiło go jako duży lub bardzo duży. Kolejne miejsca zajmują poprawa jakości życia mieszkańców – 67,7%, rozwój współpracy lokalnej – 67,6%, rozwój lokalnej aktywności obywatelskiej – 66,6% oraz zwiększenie dostępności usług społecznych – 63,7%. Wpływ na integrację zawodową jako duży lub bardzo duży wskazało 61,3% badanych, a na tworzenie miejsc pracy – 57%.

Rezultaty działalności podmiotów ekonomii społecznej nie powinny być zatem oceniane wyłącznie za pomocą klasycznych wskaźników ekonomicznych. Istotna część tworzonej wartości powstaje poprzez ograniczanie izolacji społecznej, zwiększanie uczestnictwa mieszkańców, wzmacnianie samodzielności osób korzystających ze wsparcia, rozwój relacji społecznych oraz zwiększanie dostępności lokalnych usług.

Jednocześnie efekty społeczne i ekonomiczne nie stanowią dwóch całkowicie odrębnych kategorii. Często wzajemnie się wzmacniają. Utworzenie miejsca pracy może być jednocześnie narzędziem reintegracji społecznej i zawodowej, działalność gospodarcza może służyć finansowaniu misji społecznej, a świadczenie usługi może równocześnie tworzyć zatrudnienie, zwiększać samodzielność odbiorców i uzupełniać lokalny system wsparcia.

Korzyści wynikające z działalności podmiotów ekonomii społecznej mogą obejmować nie tylko osoby bezpośrednio korzystające ze wsparcia, lecz także ich rodziny i opiekunów oraz lokalną społeczność. Zwiększenie samodzielności osoby korzystającej ze wsparcia może ograniczać obciążenie jej rodziny i opiekunów, reintegracja zawodowa może prowadzić do powrotu na rynek pracy, a rozwój lokalnie dostępnej usługi może wzmacniać cały system wsparcia funkcjonujący w społeczności.

## POTENCJAŁ ROZWOJOWY SEKTORA

Badanie wskazuje, że podmioty ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim dysponują znaczącym potencjałem rozwojowym, który obecnie nie jest w pełni wykorzystywany. Potencjału tego nie należy utożsamiać wyłącznie ze wzrostem liczby podmiotów, zatrudnionych osób czy wartości przychodów. Jego istotnym wymiarem jest zdolność już funkcjonujących organizacji do rozszerzania skali i zakresu działalności, odpowiadania na nowe potrzeby mieszkańców oraz pełniejszego wykorzystywania posiadanych kompetencji, infrastruktury i doświadczenia.

W wielu przypadkach bardziej racjonalne od tworzenia nowych struktur może być wzmacnianie istniejących organizacji oraz trwałe osadzanie ich działań w lokalnych systemach usług. Podmioty ekonomii społecznej posiadają bowiem nie tylko zasoby



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

materialne i kadrowe, ale także doświadczenie, znajomość środowiska lokalnego, relacje z mieszkańcami oraz wiedzę dotyczącą specyficznych potrzeb odbiorców.

Rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne może tworzyć ważną przestrzeń dla dalszego rozwoju sektora. Warunkiem wykorzystania tej możliwości jest jednak zapewnienie stabilniejszych warunków realizacji usług, rozwój kompetencji, trwała współpraca z samorządem oraz odpowiednie dopasowanie oferty do rzeczywistych potrzeb i popytu.

## MECHANIZM ROZWOJU I MECHANIZM KUMULOWANIA BARIER

Łączna analiza wyników pozwala stwierdzić, że rozwój podmiotów ekonomii społecznej nie zależy od jednego czynnika, ale od współdziałania kilku wzajemnie powiązanych mechanizmów.

W wariancie sprzyjającym rozwojowi stabilne finansowanie umożliwia utrzymanie stabilnej kadry, a ta pozwala zachować i rozwijać kompetencje oraz profesjonalizację organizacji. Zwiększa to potencjał usługowy, ułatwia budowanie trwałych relacji z jednostkami samorządu terytorialnego i w konsekwencji umożliwia zwiększanie skali działalności oraz roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych społecznościach.

Mechanizm ograniczający przebiega w odwrotnym kierunku. Niestabilność finansowania zwiększa ryzyko rotacji pracowników i utraty specjalistów, co prowadzi do niestabilności kadrowej. Ta z kolei zwiększa obciążenie pozostałych członków zespołu i osób zarządzających, powodując przeciążenie organizacyjne. Ograniczone zasoby czasu i kompetencji zmniejszają zdolność do planowania, rozwoju i pozyskiwania nowych źródeł finansowania, czego konsekwencją może być niewykorzystanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej.

Oznacza to, że poszczególne bariery nie powinny być traktowane jako odrębne problemy. Mogą one tworzyć mechanizm kumulacyjny, w którym jedno ograniczenie uruchamia lub wzmacnia kolejne. Analogicznie czynniki sprzyjające mogą wzajemnie wzmacniać swoje oddziaływanie.

## NAJWAŻNIEJSZE KIERUNKI REKOMENDOWANYCH DZIAŁAŃ

Wyniki badania wskazują przede wszystkim na potrzebę zwiększenia stabilności i przewidywalności finansowania sektora. Nie oznacza to wyłącznie zwiększenia wysokości środków, ale także rozwijanie rozwiązań umożliwiających dłuższe planowanie, zachowanie ciągłości usług i budowanie stabilniejszych zespołów.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Drugim kierunkiem jest ograniczanie nadmiernych obciążeń administracyjnych oraz zwiększanie dostępności praktycznego wsparcia w zakresie wymogów formalnych i prawnych. Szczególne znaczenie ma to dla mniejszych podmiotów dysponujących ograniczonym zapleczem administracyjnym.

Kolejny obszar dotyczy wzmacniania zasobów kadrowych, kompetencji i profesjonalizacji zarządzania. Działania rozwojowe powinny być przy tym dostosowane do rzeczywistych potrzeb organizacji i uwzględniać ich zróżnicowanie.

Istotne jest również zwiększenie udziału podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych. Organizacje powinny być włączane nie tylko w wykonywanie usług, lecz także w diagnozowanie potrzeb mieszkańców, identyfikowanie lokalnych zasobów, projektowanie i planowanie usług oraz ocenę ich funkcjonowania. Dotyczy to w szczególności procesów związanych z rozwojem centrów usług społecznych i reorganizacją lokalnych systemów wsparcia.

Współpraca i sieciowanie powinny być rozwijane przede wszystkim poprzez wspieranie inicjatyw oddolnych i praktycznej współpracy wynikającej ze wspólnych potrzeb. Celem nie powinno być tworzenie sieci jako wartości samej w sobie, lecz umożliwianie wspólnego rozwiązywania problemów, realizacji usług, korzystania z infrastruktury i wymiany zasobów.

Kolejnym kierunkiem jest wzmacnianie popytu na produkty i usługi podmiotów ekonomii społecznej. Obejmuje to m.in. szersze praktyczne stosowanie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych i klauzul społecznych, rozwijanie współpracy z przedsiębiorcami, wspieranie organizacji w analizie rynku i budowaniu oferty oraz dywersyfikację odbiorców i źródeł przychodów.

## WNIOSKI KOŃCOWE

Badanie pokazuje, że ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim dysponuje znaczącym kapitałem organizacyjnym, społecznym i kompetencyjnym oraz odgrywa ważną rolę w zaspokajaniu potrzeb mieszkańców, integracji społecznej, aktywizacji i świadczeniu usług. Jednocześnie możliwości wykorzystania tego potencjału są ograniczane przede wszystkim przez niestabilność finansowania, obciążenia administracyjno-prawne oraz – w części podmiotów i terytoriów – problemy kadrowe, organizacyjne i związane z dostępem do zasobów.

Rozwój sektora wymaga zatem równoległego działania na kilku poziomach. Samo wzmacnianie poszczególnych organizacji nie będzie wystarczające bez zmian w sposobie ich współpracy z instytucjami publicznymi, organizacji finansowania usług i wykorzystywania



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wiedzy sektora w planowaniu lokalnej polityki społecznej. Jednocześnie działania systemowe powinny pozostawiać przestrzeń na dostosowanie instrumentów do zróżnicowanych warunków terytorialnych.

Najważniejszym kierunkiem wspierania rozwoju sektora jest tworzenie warunków pozwalających istniejącym podmiotom ekonomii społecznej działać stabilniej, profesjonalniej i w większej skali oraz pełniej wykorzystywać posiadane kompetencje i lokalne zakorzenienie. Połączenie stabilności finansowej, trwałych zasobów kadrowych, profesjonalizacji, partnerskiej współpracy z samorządem, oddolnego sieciowania oraz lepszego wykorzystania podmiotów ekonomii społecznej w planowaniu i świadczeniu usług społecznych może prowadzić do zwiększenia trwałości sektora i jego znaczenia dla rozwoju lokalnych społeczności.

Jednocześnie wyniki badania nie uzasadniają stosowania jednego, jednolitego modelu wsparcia w całym województwie. Regionalna polityka rozwoju ekonomii społecznej powinna łączyć wspólne kierunki systemowe z terytorialnym i funkcjonalnym różnicowaniem sposobu ich wdrażania. Dopiero takie podejście pozwala wykorzystać specyficzne zasoby poszczególnych obszarów, odpowiadać na lokalne bariery oraz wzmacniać te podmioty i mechanizmy współpracy, które w konkretnych warunkach mają największe znaczenie dla mieszkańców i lokalnych systemów usług społecznych.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# Executive summary

The study entitled “Opportunities, Barriers and Constraints to the Development of the Social Economy in the West Pomeranian Voivodeship – Part I” was devoted to a comprehensive assessment of the operating conditions and development opportunities of social economy entities in the region. The analysis covered both the sector’s internal potential – its organisational, human and financial resources – and external conditions related to cooperation with public institutions and other partners, the place of social economy entities in local social service systems, and the socio-economic and territorial characteristics of the West Pomeranian Voivodeship. An important component of the study was also to identify the social and economic effects of the activities of social economy entities and the conditions that could facilitate fuller use of their potential.

## RESEARCH METHODOLOGY

The study used an approach combining quantitative and qualitative methods with secondary data analysis. The methods included desk research, a questionnaire survey, individual in-depth interviews and a focus group interview. Each method was aligned with the research questions and hypotheses, and the findings were triangulated. This made it possible not only to determine the scale and relative importance of individual phenomena, but also to identify the mechanisms and relationships underlying the observed patterns.

The questionnaire survey involved 73 social economy entities. This exceeded the planned minimum of 50 entities by 23, or 46%. In addition, nine individual in-depth interviews and one focus group interview were conducted. Respondents were selected to reflect differences in organisational form, activity profile, scale of operations and geographical location. The study included entities operating in areas such as social services, social and vocational reintegration, support for persons with disabilities, economic activity, culture, education and the preservation of local heritage.

An integrated sampling frame of social economy entities operating in the West Pomeranian Voivodeship was also developed from scratch for the purposes of the study. It was compiled by combining and verifying data from various registers, institutional lists and other publicly available sources. The final sampling frame comprised 439 records of entities and units. It served both as the basis for identifying and recruiting participants for the individual research components and as a source of information on the structure and spatial distribution of the sector.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## A DIVERSE SECTOR WITH STRONG LOCAL ROOTS

The social economy in the West Pomeranian Voivodeship does not constitute a homogeneous sector. It encompasses entities that differ in organisational form, size, activity profile, financing arrangements, human resources, degree of professionalisation and scale of operations. Alongside small organisations operating primarily through the commitment of local leaders and members, there are more formalised social enterprises, reintegration entities and organisations with specialised teams and experience in delivering social services.

This diversity is important for interpreting the research findings. There is no single set of needs and barriers applicable to all social economy entities. The same conditions may have different implications depending on the type of entity, its size, scope of activities, location and access to resources. At the same time, mechanisms common to a substantial part of the sector can be identified, particularly those related to financial stability, access to personnel, the ability to plan activities and the quality of cooperation with the institutional environment.

One of the sector's important assets is its strong local embeddedness. Social economy entities often operate close to residents, responding to needs that they understand well through direct and long-term contact with service users. In some cases, organisations possess specialised knowledge, experience and social relationships that cannot easily be replaced by establishing new structures. For this reason, the development potential of the social economy should not be equated solely with increasing the number of social economy entities. Strengthening the organisational, human and financial capacity of existing entities, professionalising their operations and expanding their scale of activity are equally important.

## FINANCIAL STABILITY AS A FUNDAMENTAL CONDITION FOR DEVELOPMENT

The clearest finding of the study concerns the crucial importance of stable and predictable financing. In the questionnaire survey, 97.4% of representatives of the surveyed entities considered stable financing to be of high or very high importance as a factor supporting development. At the same time, the lack of stable financing was by far the most frequently identified barrier, with 82% of respondents ranking it among the three constraints currently having the greatest impact on their organisations' activities.

The financial challenge extends beyond the amount of funding available. The findings point to two interrelated dimensions: access to financing and its predictability and continuity. Short-term and project-based financing arrangements make it difficult to plan activities,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

increase organisational uncertainty, limit the ability to undertake long-term commitments and affect employment conditions.

Consequently, financial instability can trigger a chain of further constraints. It makes it more difficult to retain qualified personnel, increases the workload of managers, limits opportunities to invest in skills development and infrastructure, and hinders the expansion of services. For entities delivering social services, it may also threaten service continuity.

The positive mechanism operates in the opposite direction. Greater financial stability improves opportunities for long-term planning, enables organisations to build more stable teams, supports the professionalisation of management and facilitates the development and specialisation of their services. In the longer term, this strengthens organisations' service delivery capacity and their ability to establish lasting cooperation with public institutions and other partners.

## ADMINISTRATIVE AND LEGAL BARRIERS AND ORGANISATIONAL CONSTRAINTS

Administrative and legal barriers constitute the second major group of constraints. Excessive bureaucracy was identified among the three most important barriers by 53% of respondents, limited access to financial resources by 48.9%, and the complexity of legal regulations by 38.2%.

These findings indicate a hierarchy of barriers. Financial, administrative and legal problems form the primary level of constraints experienced by a substantial proportion of the sector. Staffing, organisational and institutional problems are more varied, and their importance depends to a greater extent on the characteristics of individual entities.

Administrative burdens, including reporting and accounting obligations, are particularly significant for smaller organisations, where the same individuals are responsible for management, fundraising, documentation and the delivery of core activities. Under such conditions, formal requirements compete for time and resources with core operations. Reducing unnecessary administrative burdens should therefore be regarded not merely as a simplification of procedures, but also as a means of increasing the actual capacity of social economy entities to fulfil their social and developmental functions.

## HUMAN RESOURCES AND COMPETENCIES AS ASSETS AND CONDITIONS FOR THE SUSTAINABILITY OF SOCIAL ECONOMY ENTITIES

Human resource capacity is an important dimension of the functioning of social economy entities. The sector possesses substantial knowledge, experience and specialised



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

competencies, but its ability to retain these resources remains strongly dependent on organisational and financial stability.

In the questionnaire survey, 48.2% of respondents identified a shortage of qualified employees as a factor hindering their organisation's operations, while 44.8% reported difficulties in recruiting new staff. The qualitative findings also point to problems associated with staff turnover, maintaining stable employment and the excessive workload of individuals responsible for management. Particularly in smaller organisations, individuals often perform multiple functions simultaneously, including management, fundraising, administration and the delivery of core activities.

The study also demonstrates that staffing barriers should not be analysed in isolation from other conditions. Unstable financing makes it difficult to retain teams; staff departures result in the loss of competencies and relationships with service users; and the need to rebuild teams increases organisational burdens. Conversely, more stable operating conditions enable the development of competencies and specialisation, improve service quality and strengthen entities' capacity to undertake new tasks.

## COOPERATION WITH LOCAL GOVERNMENT AND THE ROLE OF SOCIAL ECONOMY ENTITIES IN THE SOCIAL SERVICE SYSTEM

One of the most important areas of potential social economy development is the increased involvement of social economy entities in local social service systems. However, the findings indicate that the existing potential of organisations is not currently being fully utilised.

Social economy entities more frequently act as providers of previously defined tasks than as partners involved in needs assessment, service design and local social policy planning. Opportunities to participate in planning activities were positively assessed by 43% of respondents, while only 27.8% positively assessed the appropriate utilisation of social economy entities' potential in social service delivery.

This is particularly important in view of the knowledge held by these organisations. Direct and often long-standing contact with residents provides social economy entities with information about the needs of specific groups, difficulties in accessing support, gaps in existing service systems and the effectiveness of implemented solutions. This knowledge can be used not only during service delivery, but also at the stages of needs assessment and identification of local resources.

The relatively low proportions of positive assessments concerning opportunities to participate in service planning (43%) and the appropriate utilisation of social economy



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

entities' potential in service delivery (27.8%), together with the qualitative findings presented in Section 6.2, provide the basis for recommending a more partnership-oriented model of cooperation. It is recommended that social economy entities be involved throughout the entire service organisation cycle: from assessing needs and resources, through service design and planning, to delivery, monitoring and evaluation.

This may be particularly important in the context of the development of Social Services Centres and the transformation of some Social Welfare Centres into Social Services Centres. This process creates opportunities to redefine local service systems and the position occupied by social economy entities within them. However, organisations should be involved from the planning and needs assessment stages, rather than only when a provider is sought for a service that has already been designed.

### COOPERATION AND NETWORKING SHOULD EMERGE FROM GENUINE NEEDS

Cooperation among social economy entities and their relationships with local institutions, such as local government units, Social Welfare Centres, Social Services Centres, educational institutions and cultural institutions, constitute important development resources. However, the study indicates that the sustainability of such relationships depends primarily on the existence of a genuine shared objective, need or undertaking.

The qualitative findings highlight the importance of bottom-up relationships emerging around joint activities, shared problems or the need to exchange resources. Examples of practical cooperation are presented in Section 6.1. On this basis, it is recommended to support joint initiatives, the use of available resources, the exchange of experience and the complementarity of competencies. The establishment of formal networking structures should be accompanied by the definition of specific objectives and activities that respond to the needs of participating entities.

Networking understood in this way may be particularly important in the context of territorial dispersion and limited access to certain resources. Cooperation across municipal boundaries may enable organisations operating in several municipalities to pool specialised personnel, infrastructure and competencies and jointly meet the demand for services in their respective areas.

### THE IMPORTANCE OF THE VOIVODESHIP'S TERRITORIAL SPECIFICITY

One of the key conclusions of the study is that there is no single model of social economy development suitable for the entire West Pomeranian Voivodeship. The operating conditions of social economy entities are influenced by their geographical distribution,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

settlement patterns, the scale of local demand, access to specialised personnel, the quality of institutional cooperation and local social and economic circumstances.

In larger urban centres, access to specialists, partners and a broader service market may be easier, although entities also operate within a more complex institutional environment. In smaller towns and rural areas, strong local embeddedness and direct relationships with residents may constitute important assets, while limitations may include lower demand, more difficult access to specialised personnel and fewer potential partners.

This means that instruments supporting social economy development should take account not only of the formal type of social economy entity, but also of its actual operating conditions. In one location, the priority may be to increase service availability; elsewhere, it may be to develop specialised personnel, improve institutional cooperation, support local leaders or expand economic activities linked to the characteristics of the local economy.

In some areas, inter-municipal solutions may be particularly relevant. Where a single municipality does not generate sufficient demand to sustain a specialised service or team over the long term, combining the needs and resources of several local government units may be justified.

## SOCIAL AND ECONOMIC OUTCOMES OF SOCIAL ECONOMY ENTITIES' ACTIVITIES

The findings confirm that the activities of social economy entities generate multidimensional outcomes, with social and local effects being the most visible.

The highest-rated impact concerned social integration, with 74.1% of respondents assessing it as high or very high. This was followed by improvements in residents' quality of life (67.7%), development of local cooperation (67.6%), development of local civic engagement (66.6%) and increased availability of social services (63.7%). The impact on vocational integration was rated as high or very high by 61.3% of respondents, while 57% gave the same assessment for job creation.

The outcomes of social economy entities' activities should therefore not be assessed exclusively using conventional economic indicators. A significant proportion of the value created arises from reducing social isolation, increasing residents' participation, strengthening the independence of people receiving support, developing social relationships and improving access to local services.

At the same time, social and economic outcomes are not entirely separate categories. They often reinforce one another. Job creation may simultaneously serve as an instrument of social and vocational reintegration; economic activity may help finance a social mission; and



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

service provision may create employment, increase the independence of service users and complement local support systems.

The benefits generated by social economy entities may extend beyond direct service users to their families, carers and the wider local community. Greater independence among people receiving support may reduce the burden on their families and carers; vocational reintegration may facilitate a return to the labour market; and the development of locally available services may strengthen the entire community support system.

## DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE SECTOR

The study indicates that social economy entities in the West Pomeranian Voivodeship possess substantial development potential that is not currently being fully utilised. This potential should not be equated solely with growth in the number of entities, employees or revenue. An important dimension is the capacity of existing organisations to expand the scale and scope of their activities, respond to emerging needs among residents and make fuller use of their competencies, infrastructure and experience.

In many cases, strengthening existing organisations and embedding their activities more permanently within local service systems may be more rational than establishing new structures. Social economy entities possess not only material and human resources, but also experience, knowledge of local communities, relationships with residents and an understanding of the specific needs of service users.

Growing demand for social services may create significant opportunities for further sector development. However, taking advantage of these opportunities requires more stable conditions for service delivery, competency development, sustained cooperation with local government and appropriate alignment of service provision with actual needs and demand.

## THE DEVELOPMENT MECHANISM AND THE CUMULATIVE MECHANISM OF BARRIERS

An integrated analysis of the findings indicates that the development of social economy entities does not depend on a single factor, but rather on the interaction of several interconnected mechanisms.

Under conditions conducive to development, stable financing enables organisations to retain a stable workforce, which in turn allows them to preserve and develop competencies and strengthen organisational professionalisation. This increases service delivery capacity, facilitates the establishment of lasting relationships with local government units and ultimately enables social economy entities to expand their activities and strengthen their role in local communities.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

The constraining mechanism operates in the opposite direction. Financial instability increases the risk of staff turnover and the loss of specialists, leading to workforce instability. This, in turn, increases the workload of remaining team members and managers, resulting in organisational overload. Limited time and competency resources reduce the capacity for planning, development and securing new sources of financing, potentially resulting in the underutilisation of social economy entities' potential.

This means that individual barriers should not be treated as separate problems. They may form a cumulative mechanism in which one constraint triggers or intensifies another. Similarly, enabling factors may reinforce one another.

## KEY DIRECTIONS FOR RECOMMENDED ACTIONS

The findings primarily indicate the need to improve the stability and predictability of financing within the sector. This does not mean merely increasing the amount of available funding, but also developing arrangements that enable longer-term planning, continuity of services and the establishment of more stable teams.

A second priority is to reduce excessive administrative burdens and improve access to practical support concerning formal and legal requirements. This is particularly important for smaller entities with limited administrative capacity.

Another priority concerns strengthening human resources, competencies and the professionalisation of management. Development activities should be tailored to organisations' actual needs and take account of their diversity.

Increasing the participation of social economy entities in local social service systems is also important. Organisations should be involved not only in delivering services, but also in assessing residents' needs, identifying local resources, designing and planning services, and evaluating their operation. This applies particularly to processes associated with the development of Social Services Centres and the reorganisation of local support systems.

Cooperation and networking should be developed primarily by supporting bottom-up initiatives and practical collaboration arising from shared needs. The objective should not be to create networks as an end in themselves, but to enable joint problem-solving, service delivery, shared use of infrastructure and the exchange of resources.

Another priority is to strengthen demand for the products and services provided by social economy entities. This includes, among other measures, broader practical application of socially responsible public procurement and social clauses, development of cooperation with



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

businesses, support for organisations in market analysis and developing their offerings, and diversification of customers and revenue sources.

## FINAL CONCLUSIONS

The study demonstrates that the social economy in the West Pomeranian Voivodeship possesses substantial organisational, social and competency resources and plays an important role in meeting residents' needs, promoting social integration, supporting activation and delivering services. At the same time, opportunities to utilise this potential are constrained primarily by financial instability, administrative and legal burdens and, in some entities and territories, staffing and organisational problems and limited access to resources.

Sector development therefore requires parallel action at several levels. Strengthening individual organisations alone will not be sufficient without changes in the way they cooperate with public institutions, the organisation of service financing and the use of sector knowledge in local social policy planning. At the same time, system-level measures should allow sufficient flexibility to adapt instruments to diverse territorial conditions.

The most important direction for supporting sector development is to create conditions that enable existing social economy entities to operate more stably, professionally and on a larger scale, while making fuller use of their competencies and local embeddedness. Combining financial stability, sustainable human resources, professionalisation, partnership-based cooperation with local government, bottom-up networking and more effective involvement of social economy entities in the planning and delivery of social services may strengthen the sustainability of the sector and increase its contribution to the development of local communities.

At the same time, the research findings do not justify the application of a single, uniform support model throughout the voivodeship. Regional social economy development policy should combine common system-level priorities with territorial and functional differentiation in their implementation. Only such an approach can make effective use of the specific resources of individual areas, respond to local barriers and strengthen those entities and cooperation mechanisms that are most important for residents and local social service systems under particular conditions.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# Wykaz skrótów

| Skrót | Rozwinięcie |
|---|---|
| **CAWI** | Computer-Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad internetowy |
| **CIS** | Centrum Integracji Społecznej |
| **CUS** | centrum usług społecznych |
| **FERS** | Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 |
| **FGI** | Focus Group Interview – zogniskowany wywiad grupowy |
| **IDI** | Individual In-depth Interview – indywidualny wywiad pogłębiony |
| **JST** | jednostka samorządu terytorialnego |
| **KGW** | koło gospodyń wiejskich |
| **KIS** | Klub Integracji Społecznej |
| **KPRES** | Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej |
| **NGO** | organizacja pozarządowa (non-governmental organization) |
| **OPS** | Ośrodek Pomocy Społecznej |
| **OSP** | Ochotnicza Straż Pożarna |
| **OWES** | Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej |
| **PCPR** | Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie |
| **PES** | podmiot ekonomii społecznej |
| **PFRON** | Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych |
| **PS** | przedsiębiorstwo społeczne |
| **PUP** | Powiatowy Urząd Pracy |

| Skrót | Rozwinięcie |
|---|---|
| **ROPS** | Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej |
| **WTZ** | Warsztat Terapii Zajęciowej |
| **ZAZ** | Zakład Aktywności Zawodowej |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

# 1. Wprowadzenie

Badanie pn. **„Szanse, bariery i ograniczenia rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim”** zostało zrealizowane na zlecenie Województwa Zachodniopomorskiego w ramach projektu „Koordynacja polityki społecznej na Pomorzu Zachodnim”, Działanie 04.13 „Wysokiej jakości system włączenia społecznego”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027). Przedmiotem badania była diagnoza funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim, ze szczególnym uwzględnieniem **szans ich rozwoju oraz występujących barier i ograniczeń**. Analizie poddano również organizacyjne i finansowe uwarunkowania działalności podmiotów ekonomii społecznej, stosowane modele zarządzania, zatrudnienie i motywowanie pracowników, współpracę z otoczeniem instytucjonalnym oraz rolę podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych.

Głównym celem badania było **rozpoznanie szans, barier oraz ograniczeń w działalności podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim**. Cele szczegółowe koncentrowały się na rozpoznaniu uwarunkowań organizacyjnych i finansowych funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, stosowanych modeli zarządzania, szans rozwojowych oraz czynników ograniczających rozwój sektora, z uwzględnieniem specyfiki społeczno-gospodarczej regionu.

Realizacji celów podporządkowano pytania badawcze dotyczące przede wszystkim: identyfikacji i hierarchii szans oraz barier rozwojowych podmiotów ekonomii społecznej, ich struktury organizacyjno-finansowej i modeli zarządzania, współpracy z otoczeniem instytucjonalnym, źródeł finansowania, form zatrudnienia oraz czynników motywacyjnych. Zakres problematyki badawczej rozszerzono ponadto o udział podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych, terytorialne zróżnicowanie warunków ich funkcjonowania, generowane efekty społeczne i ekonomiczne oraz czynniki sprzyjające zwiększeniu roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych.

Badanie dotyczyło podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na terenie **województwa zachodniopomorskiego**. Zakres analizy obejmował zarówno ilościową diagnozę funkcjonowania sektora, jak i pogłębione rozpoznanie doświadczeń, mechanizmów i uwarunkowań jego rozwoju. Zastosowanie danych ilościowych, jakościowych oraz danych zastanych umożliwiło wieloaspektowe ujęcie sytuacji sektora i sformułowanie wniosków dotyczących jego dalszego rozwoju.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# 2. Zastosowana metodologia

Badanie przeprowadzono zgodnie z koncepcją zakładającą **łączenie metod ilościowych, jakościowych oraz analizy danych zastanych**. Przyjęte podejście umożliwiło zarówno opis skali i struktury badanych zjawisk, jak i pogłębione rozpoznanie mechanizmów oraz uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim. Poszczególne metody podporządkowano pytaniom i hipotezom badawczym, a ich komplementarne zastosowanie służyło wzajemnemu uzupełnianiu i weryfikacji uzyskanych wyników.

W badaniu wykorzystano **analizę danych zastanych (desk research), badanie ankietowe (73 ankiety), indywidualne wywiady pogłębione (9 wywiadów)[2] oraz zogniskowany wywiad grupowy (1 wywiad)[3]**. Desk research służył przede wszystkim charakterystyce sektora ekonomii społecznej w regionie, jego struktury, rozmieszczenia oraz uwarunkowań prawnych, instytucjonalnych i społeczno-gospodarczych. Badanie ankietowe dostarczyło danych ilościowych dotyczących funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, natomiast indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowany wywiad grupowy pozwoliły na pogłębienie i interpretację uzyskanych wyników oraz rozpoznanie doświadczeń i mechanizmów stojących za obserwowanymi zjawiskami.

Dobór respondentów uwzględniał **zróżnicowanie sektora ekonomii społecznej**, w tym typ i profil działalności podmiotu oraz terytorialne warunki jego funkcjonowania. W badaniu uczestniczyły podmioty ekonomii społecznej działające w różnych częściach województwa, reprezentujące zróżnicowane formy organizacyjne i obszary aktywności. W części jakościowej uwzględniono podmioty funkcjonujące zarówno w większych ośrodkach

[2] Dobór respondentów miał charakter celowy i uwzględniał zróżnicowanie podmiotów pod względem formy organizacyjnej, profilu i skali działalności oraz lokalizacji. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele m.in. stowarzyszeń, fundacji i spółdzielni, prowadzących działalność w obszarze usług społecznych, reintegracji społecznej i zawodowej, wsparcia osób z niepełnosprawnościami, działalności gospodarczej, kultury, edukacji i ochrony lokalnego dziedzictwa. Dobór uwzględniał również zróżnicowanie terytorialne – badane podmioty reprezentowały podregion koszaliński, szczeciński oraz szczecinecko-pyrzycki, a ich działalność prowadzona była w różnych typach środowisk lokalnych, obejmujących miasta różnej wielkości oraz obszary wiejskie.

[3] Dobór uczestników miał charakter celowy i uwzględniał zróżnicowanie pod względem rodzaju i profilu działalności podmiotów oraz warunków lokalnych, w których funkcjonują. Reprezentowane były m.in. podmioty prowadzące działalność reintegracyjną i społeczno-zawodową, organizacje pozarządowe, spółdzielnia socjalna oraz organizacja o charakterze lokalnym i oddolnym. Uczestnicy reprezentowali wszystkie cztery podregiony województwa: Miasto Szczecin, podregion szczeciński, koszaliński oraz szczecinecko-pyrzycki**.** Zróżnicowanie uczestników pozwoliło na skonfrontowanie doświadczeń podmiotów o różnym profilu działalności, skali oraz terytorialnych warunkach funkcjonowania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

miejskich, jak i w mniejszych miejscowościach oraz na obszarach peryferyjnych, co pozwoliło uchwycić różnorodność warunków prowadzenia działalności.

**Uzyskane wyniki badania ankietowego poddano procedurze ważenia ze względu na podregion oraz typ podmiotów ekonomii społecznej, w celu lepszego odzwierciedlenia struktury badanej populacji podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim.** Dane ilościowe poddano analizie opisowej, obejmującej rozkłady odpowiedzi, wartości średnie oraz wybrane przekroje uwzględniające m.in. typ i dominującą funkcję podmiotów ekonomii społecznej, podregion oraz wielkość miejscowości. Dane jakościowe analizowano tematycznie, identyfikując powtarzające się wątki, problemy, mechanizmy i dobre praktyki.

Na potrzeby badania opracowano od podstaw zintegrowany operat podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego. Operat został utworzony przez Wykonawcę na podstawie identyfikacji, zestawienia i weryfikacji danych pochodzących z dostępnych rejestrów, wykazów instytucjonalnych oraz innych publicznie dostępnych źródeł. Wykorzystano w szczególności rejestr przedsiębiorstw społecznych MRPiPS, rejestry centrów i klubów integracji społecznej, wykazy zakładów aktywności zawodowej i warsztatów terapii zajęciowej, a także inne źródła umożliwiające identyfikację podmiotów ekonomii społecznej oraz weryfikację ich statusu, lokalizacji, zakresu działalności i danych kontaktowych[4]. Ostatecznie operat obejmował **439 rekordów**. Operat wykorzystano zarówno jako podstawę identyfikacji i rekrutacji podmiotów do poszczególnych komponentów badania, jak również jako źródło danych do charakterystyki struktury i przestrzennego rozmieszczenia sektora ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim.

Na etapie interpretacji zastosowano **triangulację wyników**, zestawiając ustalenia pochodzące z badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz desk research. Pozwoliło to na ocenę spójności

[4] Dane pochodzące z poszczególnych źródeł zostały połączone w jeden zbiór, a następnie poddane weryfikacji i ujednoliceniu. Kontroli podlegały w szczególności: tożsamość podmiotów, ich aktualny status, typ i forma prawna, lokalizacja oraz dostępne dane kontaktowe. Weryfikacja objęła również identyfikację powtarzających się wpisów. Za duplikaty nie uznawano automatycznie rekordów posiadających ten sam NIP lub REGON, ponieważ jedna osoba prawna może prowadzić odrębne jednostki ekonomii społecznej, np. warsztat terapii zajęciowej (WTZ) lub zakład aktywności zawodowej (ZAZ). Rekordy scalano wyłącznie wówczas, gdy porównanie nazwy, typu jednostki, identyfikatorów rejestrowych, lokalizacji oraz pozostałych dostępnych danych potwierdzało, że dotyczą tej samej jednostki.

obserwowanych prawidłowości, pogłębienie interpretacji wyników ilościowych oraz wyjaśnienie mechanizmów ujawnionych w materiale badawczym.

Interpretując wyniki, należy uwzględnić ograniczenia badania. Badanie ankietowe nie miało charakteru reprezentatywnego statystycznie dla całej populacji podmiotów ekonomii społecznej w województwie, dlatego uzyskanych wartości procentowych nie należy bezpośrednio uogólniać na wszystkie podmioty ekonomii społecznej w regionie. Ograniczona liczebność niektórych kategorii zmniejszała również możliwość prowadzenia szczegółowych analiz w wielu jednoczesnych przekrojach, zwłaszcza na poziomie pojedynczych powiatów. Z tego względu wyniki analizowano przede wszystkim na poziomie całej badanej zbiorowości oraz w wybranych, metodologicznie uzasadnionych przekrojach. Ograniczenia te kompensowano poprzez wykorzystanie materiału jakościowego, danych zastanych oraz triangulację wyników pochodzących z różnych źródeł.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

# 3. Ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim – kontekst funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej

## 3.1. Uwarunkowania prawne i instytucjonalne

Funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej jest silnie powiązane z otoczeniem prawnym i instytucjonalnym. Regulacje określają ramy prowadzenia działalności przez poszczególne typy podmiotów, zasady uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego, dostępne instrumenty wsparcia, a także możliwości współpracy z administracją publiczną oraz uczestnictwa w realizacji zadań publicznych i usług społecznych. Otoczenie to wyznacza zatem podstawowe warunki działania sektora, natomiast sposób, w jaki przekłada się ono na rzeczywiste funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej, jest przedmiotem analiz przedstawionych w dalszych częściach raportu.

Podstawowym aktem prawnym kompleksowo regulującym obszar ekonomii społecznej jest **ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej**. Określa ona m.in. katalog podmiotów ekonomii społecznej, zasady uzyskiwania i utraty statusu przedsiębiorstwa społecznego, instrumenty wsparcia przedsiębiorstw społecznych oraz zadania administracji publicznej związane z rozwojem ekonomii społecznej. Aktualny tekst jednolity ustawy został ogłoszony w 2025 r.[5]

Z punktu widzenia interpretacji wyników badania istotne jest rozróżnienie pomiędzy **podmiotem ekonomii społecznej a przedsiębiorstwem społecznym**. Pojęcia te nie są tożsame – status przedsiębiorstwa społecznego ma charakter szczególny i jest uzyskiwany po spełnieniu warunków określonych ustawą. Sektor ekonomii społecznej obejmuje natomiast znacznie szerszy i wewnętrznie zróżnicowany zbiór podmiotów, których strukturę i profile działalności przedstawiono w kolejnych częściach rozdziału.

Istotne znaczenie dla znacznej części podmiotów ekonomii społecznej ma również **ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, regulująca m.in. prowadzenie odpłatnej i nieodpłatnej działalności pożytku publicznego, wolontariat,

[5] Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 czerwca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ekonomii społecznej, Dz.U. z 2025 r. poz. 806

zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi oraz zlecania im realizacji zadań publicznych. Aktualny tekst jednolity ustawy został ogłoszony w 2024 r.[6]

Ramy strategiczne polityki państwa w obszarze ekonomii społecznej wyznacza **Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej (Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej)**. Program określa kierunki działań publicznych na rzecz rozwoju ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, uwzględniając zarówno perspektywę finansową 2021–2027, jak i zmiany wynikające z wejścia w życie ustawy o ekonomii społecznej oraz rozwoju systemu usług społecznych.[7]

Dla roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnej polityce społecznej znaczenie ma również **ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych**. Usługi społeczne zostały w niej ujęte szeroko i obejmują m.in. działania z zakresu polityki prorodzinnej, wspierania rodziny, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, wspierania osób z niepełnosprawnościami, edukacji, przeciwdziałania bezrobociu, kultury, aktywności obywatelskiej i mieszkalnictwa. Są to zarazem obszary, w których aktywna jest znaczna część sektora ekonomii społecznej.[8]

Kierunek rozwoju usług społecznych doprecyzowuje Strategia rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.). Dokument przyjmuje deinstytucjonalizację jako kierunek przechodzenia od opieki instytucjonalnej do wsparcia świadczonego w środowisku rodzinnym i społeczności lokalnej. Z perspektywy ekonomii społecznej wzmacnia to znaczenie lokalnie dostępnych usług oraz współpracy samorządu z podmiotami posiadającymi doświadczenie w pracy z grupami wymagającymi wsparcia.

Takie ujęcie roli ekonomii społecznej jest spójne z literaturą przedmiotu, w której sektor ten analizowany jest jednocześnie z perspektywy polityki społecznej, rynku pracy, reintegracji oraz organizacji i świadczenia usług społecznych.[9]

---

[6] Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 września 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2024 r. poz. 1491

[7] Uchwała nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej, M.P. z 2022 r. poz. 1171; załącznik: *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej*.

[8] Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 lutego 2026 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych, Dz.U. z 2026 r. poz. 165.

[9] Por. J. Hausner (red.), Ekonomia społeczna w Polsce, Kraków 2008; A. Karwacki, T. Kaźmierczak (red.), Ekonomia społeczna – perspektywa rynku pracy i polityki społecznej, Warszawa 2014; M. Rymsza, Praca



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Na poziomie województwa zachodniopomorskiego podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w otoczeniu obejmującym zarówno instytucje odpowiedzialne za kształtowanie i koordynowanie polityki społecznej, jak i podmioty bezpośrednio wspierające, finansujące lub zlecające realizację działań. Należą do nich przede wszystkim **samorząd województwa i Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego i powiatowego, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, ośrodki pomocy społecznej i centra usług społecznych, powiatowe centra pomocy rodzinie oraz urzędy pracy**.



## PODSUMOWANIE

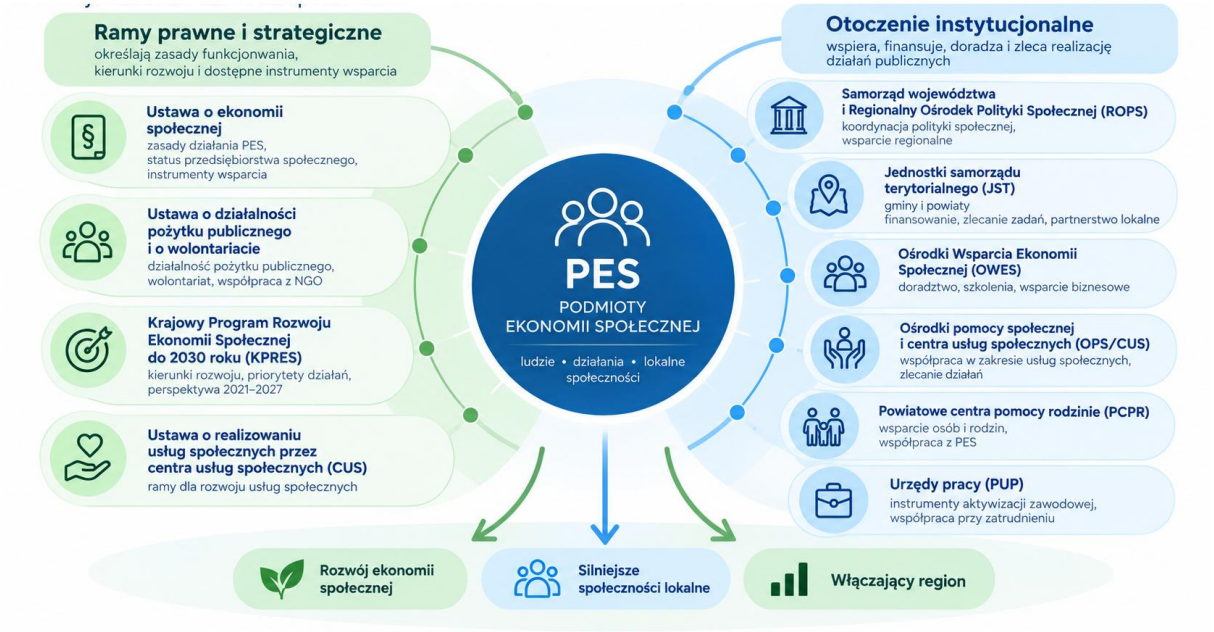
System ten tworzy instytucjonalne ramy rozwoju ekonomii społecznej, zapewniając podmiotom ekonomii społecznej dostęp do różnych form wsparcia, finansowania, doradztwa oraz możliwości realizacji zadań publicznych. Jednocześnie charakter i jakość relacji pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej a poszczególnymi elementami tego systemu mogą różnić się w zależności od rodzaju podmiotu i lokalnych uwarunkowań. **Ocena rzeczywistego funkcjonowania współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej i innymi instytucjami, a także znaczenia regulacji i procedur administracyjnych dla działalności podmiotów ekonomii społecznej została przedstawiona w dalszych rozdziałach raportu**, w których analizowane są wyniki badań empirycznych.

socjalna i ekonomia społeczna, Warszawa 2013; M. Grewiński, Usługi społeczne w Polsce. Ujęcie instytucjonalne i regionalne, Warszawa 2018; J. Defourny, M. Nyssens, The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective, Routledge, 2013.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 1. Otoczenie prawne i instytucjonalne podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim**




*Źródło: opracowanie własne.*

## 3.2. Skala i struktura sektora ekonomii społecznej

Sektor ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim tworzą podmioty zróżnicowane pod względem formy organizacyjnej, zakresu działalności oraz pełnionych funkcji. Obejmuje on m.in. organizacje pozarządowe – w tym stowarzyszenia, fundacje, koła gospodyń wiejskich i inne organizacje społeczne – spółdzielnie socjalne, podmioty reintegracji społecznej i zawodowej oraz podmioty posiadające status przedsiębiorstwa społecznego.

To, jakie kategorie podmiotów zalicza się do sektora ekonomii społecznej, wynika z regulacji prawnych omówionych w poprzednim podrozdziale, przede wszystkim z ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej.[10] Z punktu widzenia analizy struktury sektora szczególnie istotne jest rozróżnienie pomiędzy **formą lub typem podmiotu a statusem przedsiębiorstwa społecznego**. Przedsiębiorstwo społeczne nie jest bowiem odrębną formą prawną, lecz statusem uzyskiwanym przez podmiot spełniający warunki określone

[10] Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, tekst jedn. Dz.U. z 2025 r. poz. 806.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

w ustawie. Oznacza to, że np. fundacja, stowarzyszenie czy spółdzielnia socjalna może jednocześnie posiadać status przedsiębiorstwa społecznego. Poszczególnych kategorii przedstawionych w dalszej części rozdziału nie można zatem traktować jako całkowicie rozłącznych.

Najszersze zaplecze instytucjonalne ekonomii społecznej tworzy sektor organizacji pozarządowych. Dostępne opracowania regionalne wskazują, że w województwie zachodniopomorskim zarejestrowanych jest około **9 tys. organizacji pozarządowych**.[11] Liczby tej nie należy utożsamiać z liczbą podmiotów ekonomii społecznej aktywnie uczestniczących w systemie ekonomii społecznej – pokazuje ona raczej skalę szeroko rozumianego sektora obywatelskiego, z którego wywodzi się znaczna część podmiotów ekonomii społecznej.

Na potrzeby niniejszego badania, na podstawie integracji i weryfikacji danych pochodzących z rejestrów, wykazów instytucjonalnych oraz innych publicznie dostępnych źródeł, **zidentyfikowano 439 podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego**. Szczegółowy sposób konstrukcji i weryfikacji operatu badawczego przedstawiono w części metodologicznej raportu. W tym miejscu operat stanowi podstawę do scharakteryzowania skali i struktury regionalnego sektora.

W ujęciu analitycznym można wyróżnić trzy podstawowe, częściowo nakładające się segmenty sektora: **organizacje społeczne i obywatelskie, podmioty prowadzące działalność ekonomiczną oraz podmioty reintegracji społecznej i zawodowej**. Status przedsiębiorstwa społecznego ma natomiast charakter przekrojowy – może dotyczyć podmiotów należących do różnych segmentów.

Dla porównania, według GUS w 2023 r. w Polsce aktywną działalność prowadziło 106,2 tys. podmiotów ekonomii społecznej. Krajowe dane potwierdzają dużą wewnętrzną różnorodność sektora, obejmującego zarówno organizacje ekonomii społecznej, jak i spółdzielnie ekonomii społecznej oraz podmioty posiadające status przedsiębiorstwa społecznego. Dane te stanowią punkt odniesienia dla przedstawionej poniżej charakterystyki sektora zachodniopomorskiego, przy czym ze względu na odmienny zakres i sposób konstrukcji regionalnego operatu nie należy bezpośrednio porównywać liczebności obu zbiorowości.

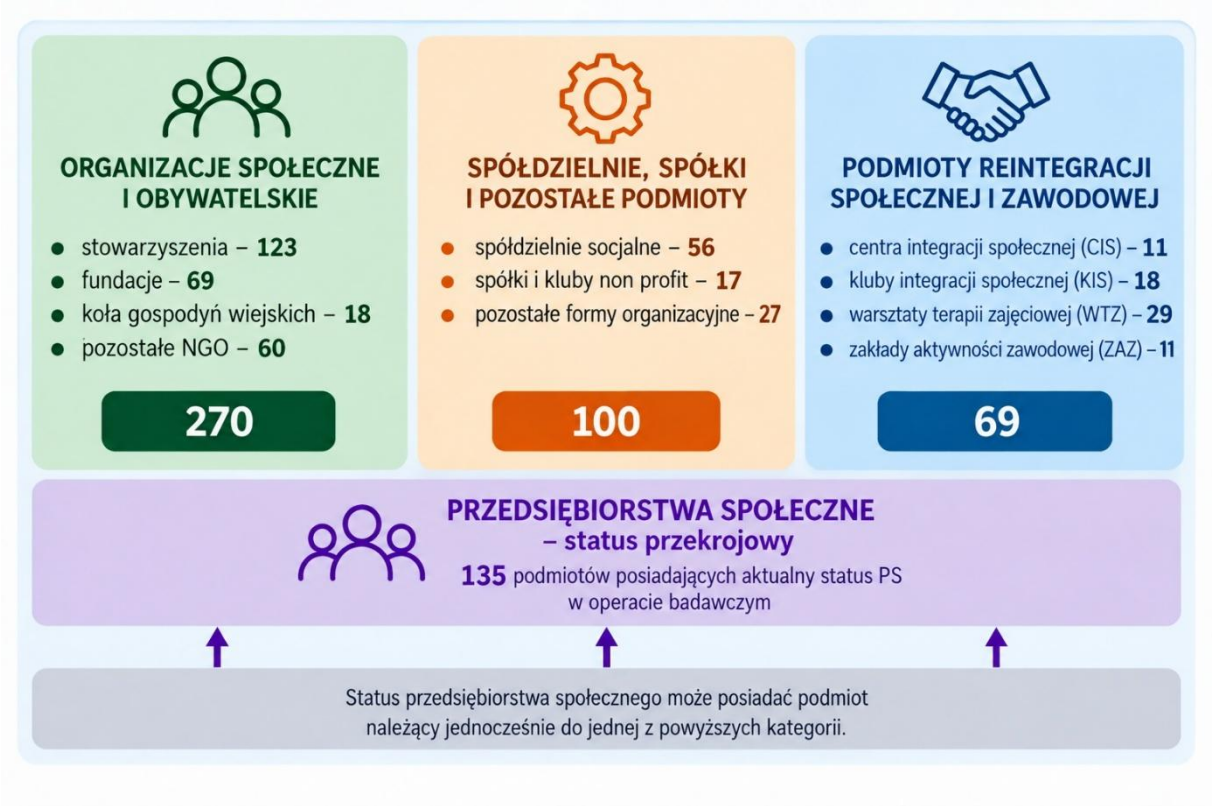
[11] Wartość przybliżona na podstawie regionalnych zestawień dotyczących sektora organizacji pozarządowych; kategoria obejmuje szeroko rozumiany sektor NGO i nie jest tożsama z populacją PES objętą niniejszym badaniem.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Uzupełnieniem tego obrazu są opracowania GUS poświęcone dwóm ważnym segmentom sektora: organizacjom pozarządowym jako podmiotom ekonomii społecznej oraz spółdzielniom ekonomii społecznej. Pozwalają one osadzić regionalną strukturę podmiotów w szerszym kontekście krajowym, przy zachowaniu ostrożności wynikającej z różnic pomiędzy statystyką publiczną a operatem badawczym wykorzystanym w niniejszym badaniu.

**Rysunek 2. Główne segmenty sektora ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie operatu badawczego PES oraz rejestrów instytucjonalnych.*

*Uwaga: poszczególne kategorie nie są rozłączne. Przedsiębiorstwo społeczne nie jest odrębną formą prawną, lecz statusem uzyskiwanym przez podmiot spełniający warunki określone w ustawie o ekonomii społecznej.*

Ważną część struktury sektora stanowią wyspecjalizowane podmioty reintegracji społecznej i zawodowej. Zidentyfikowano **11 centrów integracji społecznej, 18 klubów integracji społecznej, 29 warsztatów terapii zajęciowej oraz 11 zakładów aktywności zawodowej**. Rejestry centrów integracji społecznej i klubów integracji społecznej prowadzone są przez Wojewodę Zachodniopomorskiego, natomiast warsztaty terapii zajęciowej i zakłady

aktywności zawodowej stanowią wyspecjalizowane formy wspierające rehabilitację społeczną i zawodową osób z niepełnosprawnościami.[12]

W strukturze 439 zidentyfikowanych podmiotów ekonomii społecznej zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią **stowarzyszenia, fundacje i inne organizacje pozarządowe – 252 podmioty (57,4%)**. Oznacza to, że niemal sześć na dziesięć zidentyfikowanych podmiotów ekonomii społecznej działa w jednej z tych form.

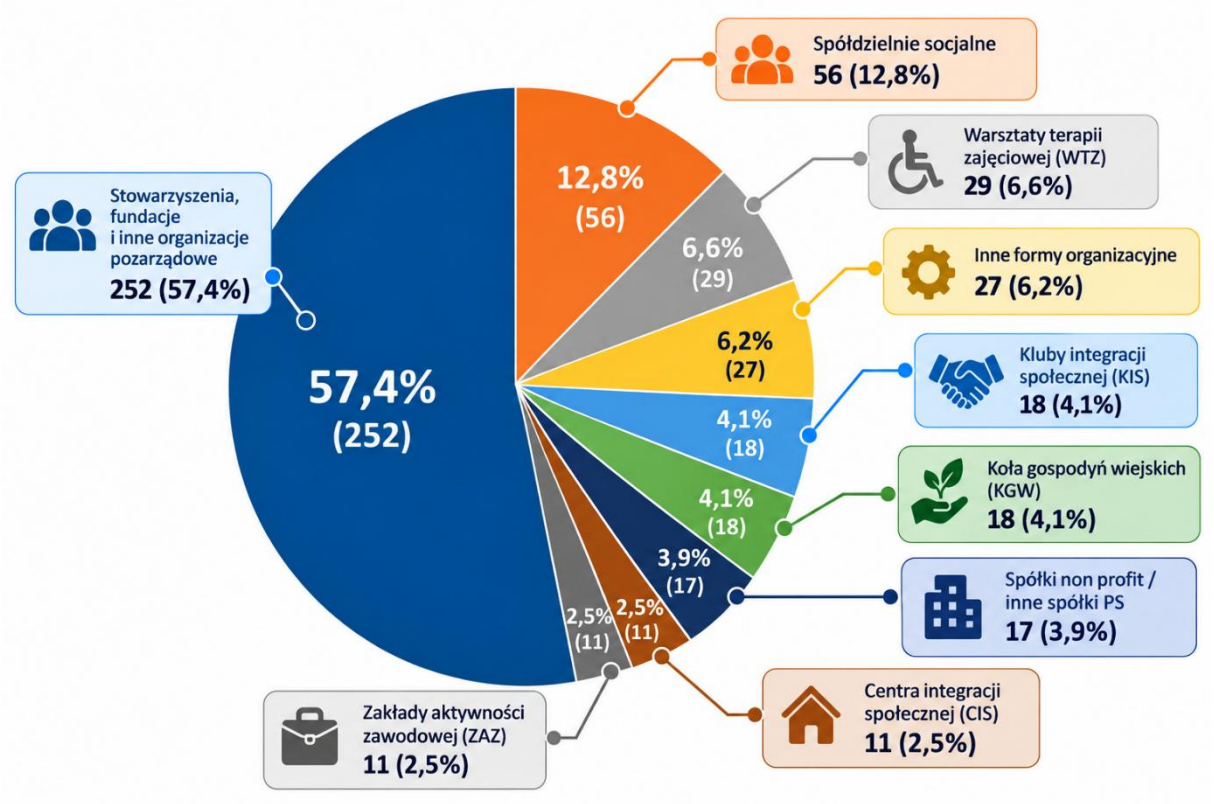
Drugą pod względem liczebności kategorię stanowią **spółdzielnie socjalne – 56 podmiotów (12,8%)**. Kolejne miejsce zajmują **warsztaty terapii zajęciowej – 29 podmiotów (6,6%)** oraz pozostałe formy organizacyjne – **27 podmiotów (6,2%)**. Kluby integracji społecznej oraz koła gospodyń wiejskich reprezentowane są przez **18 podmiotów w każdej z tych kategorii (po 4,1%)**, natomiast spółki non profit i inne spółki posiadające status przedsiębiorstwa społecznego obejmują **17 podmiotów (3,9%)**. Centra integracji społecznej i zakłady aktywności zawodowej są reprezentowane przez **11 jednostek każdego typu (po 2,5%)**.

Taka struktura wskazuje na **silne zakorzenienie ekonomii społecznej w sektorze obywatelskim**, ale jednocześnie pokazuje, że regionalna ekonomia społeczna nie jest tożsama z sektorem organizacji pozarządowych. Obok stowarzyszeń i fundacji funkcjonuje wyraźny segment podmiotów łączących realizację celów społecznych z działalnością ekonomiczną oraz wyspecjalizowana infrastruktura reintegracji społecznej i zawodowej. W rezultacie w obrębie jednego sektora współistnieją podmioty o odmiennych podstawach prawnych, modelach działania i funkcjach.
Szczególne znaczenie dla zmian struktury sektora ma **rozwój przedsiębiorczości społecznej**. Według danych przywołanych w *Zachodniopomorskim Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej 2023–2030* według stanu na **7 grudnia 2023 r. w województwie działały 43 podmioty posiadające status przedsiębiorstwa społecznego**.[13] W 2026 r., na podstawie aktualnego wykazu przedsiębiorstw społecznych oraz przeprowadzonej w ramach badania weryfikacji, zidentyfikowano **135 podmiotów posiadających aktualny status przedsiębiorstwa społecznego**.[14]

[12] Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie, *Rejestr centrów integracji społecznej i klubów integracji społecznej województwa zachodniopomorskiego*; dane wykorzystane do konstrukcji i weryfikacji operatu badawczego. W odniesieniu do WTZ i ZAZ wykorzystano właściwe wykazy instytucjonalne oraz dane zweryfikowane w ramach badania.
[13] *Zachodniopomorski Program Rozwoju Ekonomii Społecznej 2023–2030*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Zachodniopomorskiego, dane według stanu na 7.12.2023 r. – 43 przedsiębiorstwa społeczne w województwie zachodniopomorskim.
[14] Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Wykaz przedsiębiorstw społecznych*, elektroniczny wykaz prowadzony na podstawie ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej; dane zweryfikowane na potrzeby badania w 2026 r.

Oznacza to, że liczba podmiotów posiadających ten status jest obecnie **ponad trzykrotnie większa** niż wartość wskazywana dla grudnia 2023 r. Porównanie należy interpretować z uwzględnieniem różnego momentu pomiaru oraz charakteru wykorzystywanych źródeł, niemniej skala różnicy wskazuje na **wyraźne zwiększenie formalnie rozumianej przedsiębiorczości społecznej w województwie zachodniopomorskim**.
Jednocześnie wzrost liczby podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa społecznego nie może być automatycznie utożsamiany ze wzrostem potencjału ekonomicznego całego sektora. Status formalny nie przesądza o skali prowadzonej działalności, wysokości przychodów, liczbie tworzonych miejsc pracy ani trwałości ekonomicznej podmiotu.
Te aspekty są analizowane w dalszych częściach raportu na podstawie wyników badania ilościowego i jakościowego.

**Rysunek 3. Struktura podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim według formy organizacyjnej lub typu jednostki (N=439)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie operatu badawczego PES, N=439.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

### PODSUMOWANIE

Podsumowując, sektor ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim ma szerokie zaplecze obywatelskie i wyraźnie zróżnicowaną strukturę instytucjonalną. Dominują w nim stowarzyszenia, fundacje i inne organizacje pozarządowe, ale ważnymi elementami systemu są również spółdzielnie socjalne, jednostki reintegracji społecznej i zawodowej oraz rosnąca grupa podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa społecznego. Sama struktura organizacyjna nie wyczerpuje jednak charakterystyki sektora. **Typy i profile prowadzonej działalności oraz przestrzenne rozmieszczenie podmiotów ekonomii społecznej przedstawiono w podrozdziale 3.3.**

## 3.3. Typy, profile działalności i rozmieszczenie PES

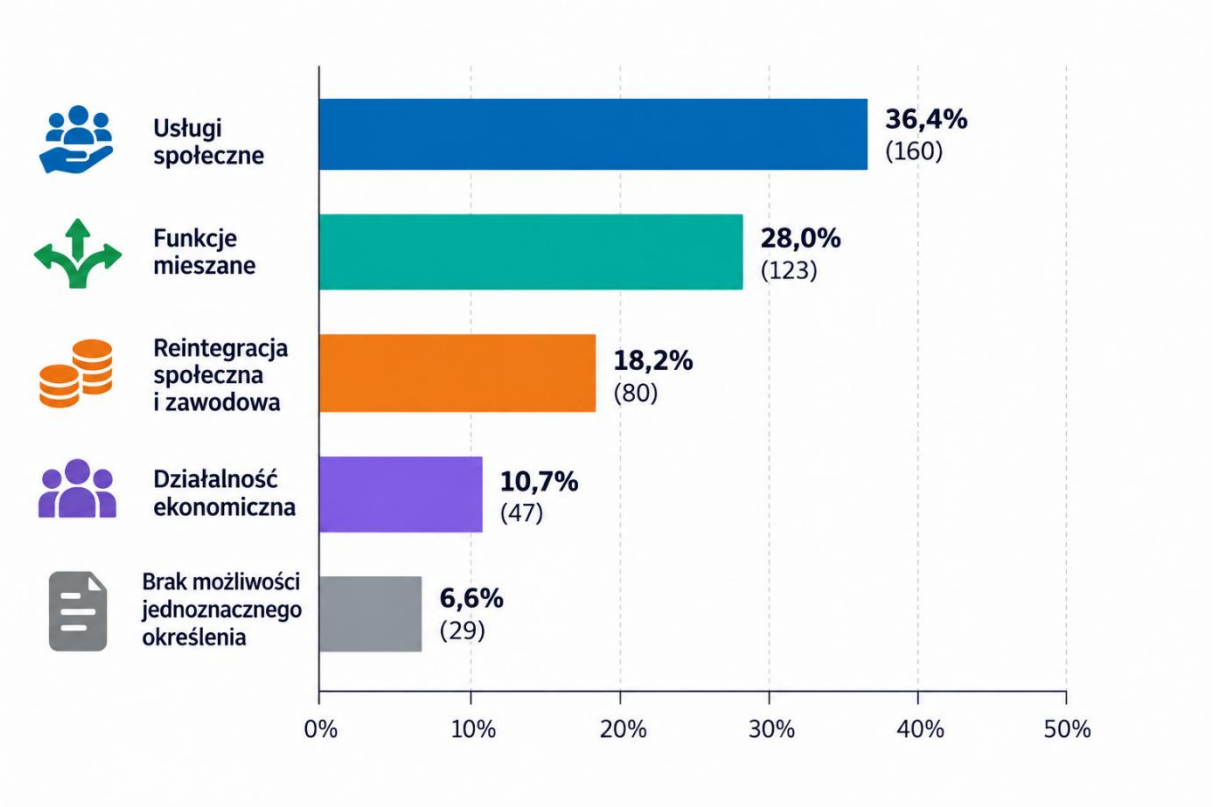
Zróżnicowanie sektora ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim nie ogranicza się do form organizacyjnych przedstawionych w poprzednim podrozdziale. Istotnym wymiarem jego charakterystyki jest również **profil prowadzonej działalności**, wskazujący na podstawowe funkcje pełnione przez poszczególne podmioty. Analiza tego wymiaru pozwala spojrzeć na sektor nie tylko przez pryzmat statusu prawnego czy typu jednostki, lecz przede wszystkim z perspektywy rzeczywiście realizowanych zadań.

Wśród 439 zidentyfikowanych podmiotów ekonomii społecznej najliczniejszą grupę stanowią podmioty, których dominującą funkcją jest **świadczenie usług społecznych – 160 podmiotów (36,4%)**. Drugą kategorię tworzą podmioty o **funkcjach mieszanych – 123 (28%)**, łączące różne rodzaje aktywności społecznej, usługowej, reintegracyjnej lub ekonomicznej. **Reintegracja społeczna i zawodowa** stanowi funkcję dominującą w przypadku 80 podmiotów (18,2%), natomiast **działalność ekonomiczna** – 47 (10,7%). W przypadku 29 podmiotów (6,6%) dostępne informacje nie pozwoliły na jednoznaczne określenie jednej funkcji dominującej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**Rysunek 4. Struktura podmiotów ekonomii społecznej według dominującej funkcji (%)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie operatu badawczego PES, N=439.*

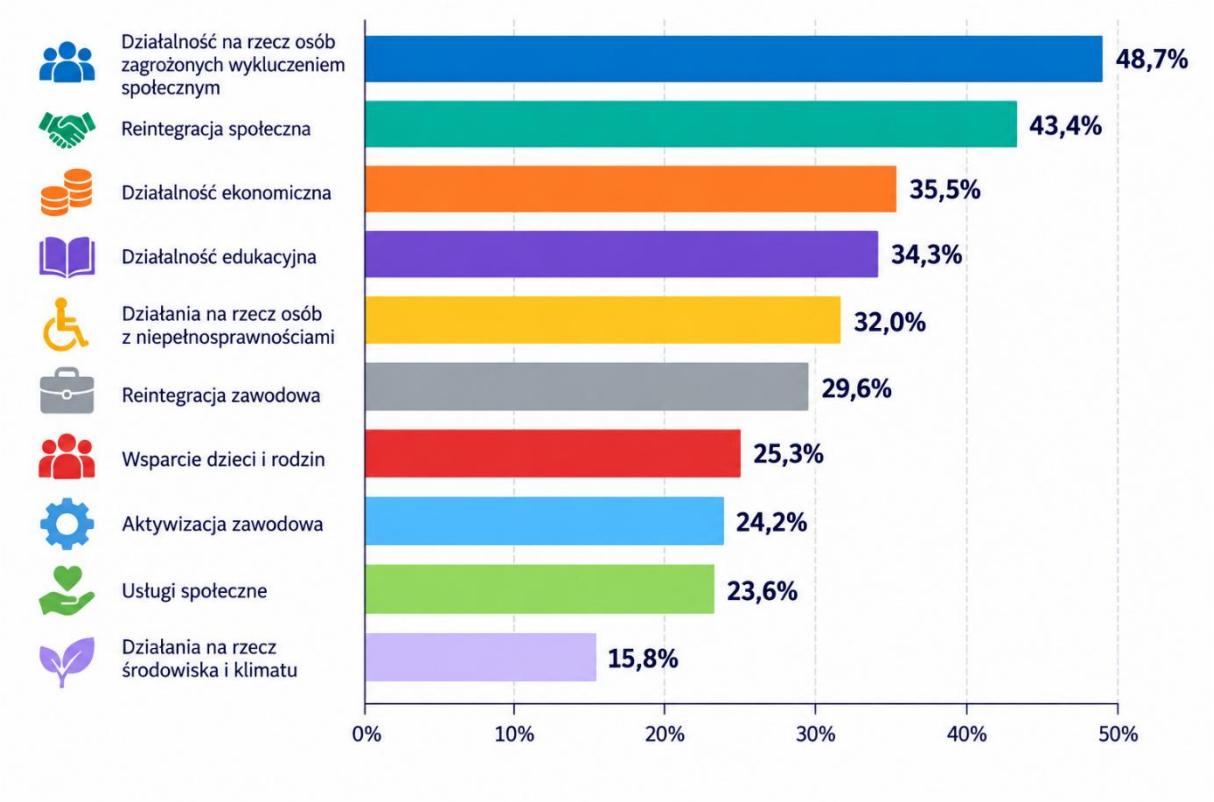
Struktura ta wskazuje na silne powiązanie regionalnej ekonomii społecznej z **zaspokajaniem potrzeb społecznych mieszkańców**. Jednocześnie wysoki udział podmiotów o funkcjach mieszanych pokazuje, że aktywność znacznej części podmiotów ekonomii społecznej wykracza poza jeden ściśle określony obszar. Ten sam podmiot może świadczyć usługi społeczne, prowadzić działania integracyjne i aktywizacyjne, wspierać określone grupy mieszkańców, a jednocześnie podejmować działalność ekonomiczną służącą realizacji celów społecznych. Podział według funkcji dominującej ma zatem przede wszystkim charakter analityczny. Pozwala uporządkować sektor według głównego kierunku aktywności, nie oznacza jednak, że poszczególne rodzaje działalności są wzajemnie rozłączne. Wielowymiarowość profili działalności potwierdzają wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród 73 podmiotów ekonomii społecznej. Badane podmioty najczęściej deklarowały **działalność na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (48,7%)** oraz **reintegrację społeczną (43,4%)**. Ponad jedna trzecia prowadziła działalność ekonomiczną (35,5%) oraz działalność edukacyjną (34,3%). Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami wskazało 32% badanych podmiotów ekonomii społecznej,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

reintegrację zawodową – 29,6%, wsparcie dzieci i rodzin – 25,3%, aktywizację zawodową – 24,2%, usługi społeczne – 23,6%, natomiast działania na rzecz środowiska i klimatu – 15,8%.

**Rysunek 5. Najczęstsze obszary działalności badanych PES (%)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI wśród PES, N=73, wyniki ważone ze względu na podregion i typ PES; możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.*

Zestawienie danych pochodzących z operatu z wynikami badania ankietowego pokazuje dwa uzupełniające się wymiary funkcjonowania sektora. Określenie funkcji dominującej pozwala wskazać zasadniczy profil poszczególnych podmiotów ekonomii społecznej, podczas gdy deklarowane w badaniu ankietowym obszary działalności ujawniają **wielofunkcyjność podmiotów**. Jeden podmiot ekonomii społecznej może równocześnie prowadzić działania edukacyjne, reintegracyjne i aktywizacyjne, świadczyć usługi społeczne oraz podejmować działalność ekonomiczną.

Szczególnie wyraźne jest powiązanie działalności badanych podmiotów z problematyką **wykluczenia społecznego, reintegracji i wsparcia osób z niepełnosprawnościami**. Jednocześnie obecność działalności edukacyjnej, wsparcia dzieci i rodzin, aktywizacji zawodowej oraz usług społecznych wskazuje, że zakres funkcji pełnionych przez sektor jest



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

szerszy niż działalność reintegracyjna. Wyniki te pokazują podmioty ekonomii społecznej jako podmioty działające na styku kilku obszarów polityki społecznej i lokalnego rozwoju.

## ZRÓŻNICOWANIE PRZESTRZENNE SEKTORA

Drugim istotnym wymiarem zróżnicowania zachodniopomorskiej ekonomii społecznej jest **rozmieszczenie terytorialne podmiotów ekonomii społecznej**. Analizę przeprowadzono na dwóch poziomach. Poziom gminny pozwala zidentyfikować lokalne skupiska sektora oraz obszary jego bardzo słabej obecności, natomiast poziom powiatowy umożliwia porównanie zarówno bezwzględnej liczby podmiotów ekonomii społecznej, jak i ich liczby w relacji do liczby mieszkańców.

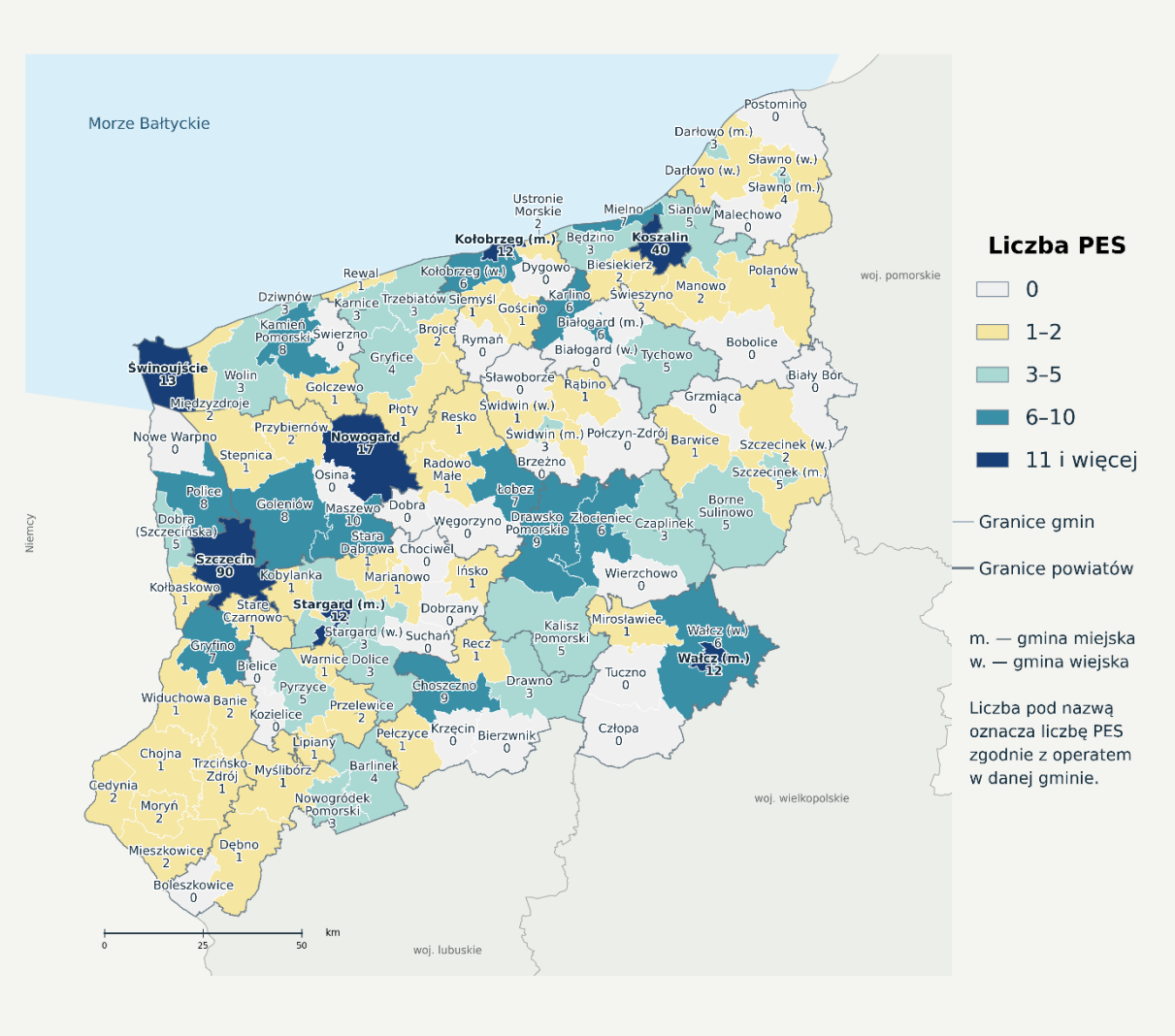
Analiza na poziomie gmin wskazuje na **znaczne zróżnicowanie przestrzenne sektora**. Spośród 113 gmin województwa zachodniopomorskiego podmioty ekonomii społecznej zidentyfikowano w 86, natomiast w **27 gminach nie zidentyfikowano żadnego podmiotu**. W 29 gminach funkcjonował jeden podmiot ekonomii społecznej, a w kolejnych 14 – dwa. Oznacza to, że łącznie w **70 spośród 113 gmin województwa, tj. w 61,9% gmin, zidentyfikowano nie więcej niż dwa podmioty ekonomii społecznej**.

Na przeciwległym biegunie znajdują się wyraźne lokalne koncentracje sektora. Największa występuje w **Szczecinie – 90 podmiotów ekonomii społecznej**, a następnie w **Koszalinie – 40**. Poza największymi miastami wyróżniają się Nowogard – 17 podmiotów, Świnoujście – 13, Wałcz, Kołobrzeg i Stargard – po 12 oraz Maszewo – 10.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 6. Rozmieszczenie podmiotów ekonomii społecznej według gmin województwa zachodniopomorskiego**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie operatu badawczego PES (N=439) oraz danych Państwowego Rejestru Granic (PRG).*

*Uwaga: mapa przedstawia liczbę PES ujętych w operacie badawczym i przypisanych do poszczególnych gmin na podstawie danych adresowych. Operat opracowano na podstawie dostępnych rejestrów, wykazów instytucjonalnych i innych publicznie dostępnych źródeł. Nie przeprowadzono weryfikacji w oparciu o wizję lokalną, dlatego przedstawione liczby mogą różnić się od rzeczywistej liczby PES działających w danej gminie. Szczegółowy opis konstrukcji i weryfikacji operatu znajduje się w rozdziale 2 „Zastosowana metodologia".*

Rozkład ten wskazuje na **silną koncentrację lokalną sektora przy jednoczesnym występowaniu rozległych obszarów o niewielkiej liczbie podmiotów ekonomii społecznej**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Szczególnej uwagi wymagają 27 gmin, w których nie zidentyfikowano żadnego podmiotu ekonomii społecznej, oraz 43 gminy posiadające zaledwie jeden lub dwa podmioty.

Braku zidentyfikowanego podmiotu ekonomii społecznej w danej gminie nie należy jednak utożsamiać z całkowitym brakiem aktywności społecznej czy obywatelskiej ani z brakiem dostępu mieszkańców do działalności podmiotów ekonomii społecznej. Podmioty ekonomii społecznej mogą prowadzić działalność ponadlokalną, a mieszkańcy korzystać z podmiotów zlokalizowanych w sąsiednich gminach. Wynik pokazuje natomiast **nierównomierność lokalnej obecności instytucjonalnej sektora**, która może mieć znaczenie dla możliwości tworzenia lokalnych partnerstw, współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz włączania podmiotów ekonomii społecznej w realizację lokalnych usług i polityk społecznych.

Rozmieszczenie gmin bez zidentyfikowanych podmiotów ekonomii społecznej nie tworzy jednego zwartego obszaru. Występują one w różnych częściach województwa, niekiedy bezpośrednio sąsiadując z gminami charakteryzującymi się stosunkowo dużą liczbą podmiotów. Sugeruje to, że przestrzennego zróżnicowania sektora nie można wyjaśniać wyłącznie położeniem geograficznym lub wielkością miejscowości. Znaczenie mogą mieć także lokalne tradycje aktywności społecznej, obecność liderów, dostępność wsparcia instytucjonalnego oraz warunki współpracy z samorządem. Wpływ tych czynników jest szerzej analizowany w kolejnych częściach raportu.

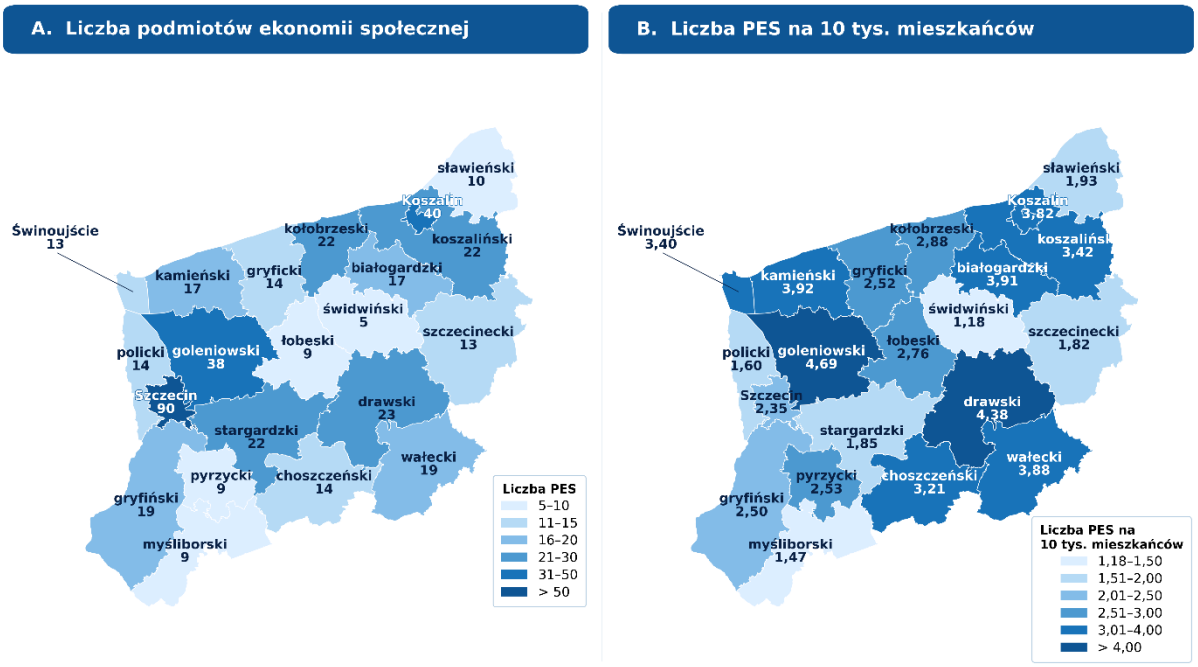
Analiza gminna pokazuje lokalny wymiar obecności sektora, jednak dla oceny jego szerszego zróżnicowania przestrzennego istotne jest również spojrzenie na poziom powiatów. Zastosowano tutaj **dwie uzupełniające się miary**: bezwzględną liczbę podmiotów ekonomii społecznej oraz liczbę podmiotów ekonomii społecznej przypadającą na 10 tys. mieszkańców. Pierwsza pokazuje skalę sektora w poszczególnych powiatach, druga pozwala natomiast uwzględnić znaczne różnice demograficzne pomiędzy nimi.[15]

[15] Liczbę mieszkańców przyjęto według stanu na 31 grudnia 2025 r. Wskaźnik obliczono jako liczbę zidentyfikowanych PES w danym powiecie podzieloną przez liczbę mieszkańców powiatu i pomnożoną przez 10 000. Źródło danych ludnościowych: Główny Urząd Statystyczny, *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2025 r. Stan w dniu 31 grudnia*.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 7. Zróżnicowanie liczby podmiotów ekonomii społecznej w powiatach województwa zachodniopomorskiego – liczba bezwzględna oraz liczba PES na 10 tys. Mieszkańców**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie operatu badawczego PES (N=439), danych GUS o liczbie ludności według stanu na 31.12.2025 r. oraz Państwowego Rejestru Granic (PRG).*

Porównanie obu perspektyw pokazuje, że **uwzględnienie liczby mieszkańców istotnie zmienia obraz przestrzennego zróżnicowania sektora**. W ujęciu bezwzględnym zdecydowanie dominuje Szczecin – 90 podmiotów ekonomii społecznej. Kolejne miejsca zajmują Koszalin – 40 oraz powiat goleniowski – 38. Relatywnie dużą liczbę podmiotów zidentyfikowano również w powiecie drawskim – 23, koszalińskim, kołobrzeskim i stargardzkim – po 22 oraz wałeckim i gryfińskim – po 19.

Po uwzględnieniu liczby mieszkańców hierarchia ta ulega jednak wyraźnej zmianie. **Najwyższe nasycenie podmiotami ekonomii społecznej występuje w powiecie goleniowskim – 4,69 podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. mieszkańców oraz drawskim – 4,38.** Wysokie wartości odnotowano również w powiatach kamieńskim – 3,92, białogardzkim – 3,91 i wałeckim – 3,88 oraz w Koszalinie – 3,82.

Najbardziej czytelnym przykładem różnicy pomiędzy obiema miarami jest **Szczecin**. Miasto skupia 90 podmiotów ekonomii społecznej, czyli ponad jedną piątą wszystkich zidentyfikowanych podmiotów w województwie, jednak po odniesieniu ich liczby do



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wielkości populacji wskaźnik wynosi **2,35 podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. mieszkańców**. Szczecin pozostaje zatem największym bezwzględnym skupiskiem sektora, ale nie należy do obszarów o największym względnym nasyceniu podmiotami ekonomii społecznej.

Odwrotną zależność można zaobserwować m.in. w powiecie drawskim. Funkcjonują w nim 23 podmioty ekonomii społecznej – znacznie mniej niż w Szczecinie czy Koszalinie – ale po uwzględnieniu liczby ludności osiąga on **drugi najwyższy wskaźnik w województwie – 4,38 podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. mieszkańców**. Z kolei powiat stargardzki, w którym zidentyfikowano 22 podmioty ekonomii społecznej, osiąga po przeliczeniu na liczbę ludności wartość zaledwie **1,85**.

Najniższe względne nasycenie sektorem występuje w powiatach **świdwińskim – 1,18 podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. mieszkańców, myśliborskim – 1,47 oraz policki – 1,60**. Różnica pomiędzy najwyższym wskaźnikiem, odnotowanym w powiecie goleniowskim, a najniższym, występującym w powiecie świdwińskim, jest **niemal czterokrotna**.

Porównanie obu miar prowadzi zatem do istotnego wniosku: **koncentracja liczby podmiotów ekonomii społecznej i względne nasycenie sektorem są odmiennymi wymiarami jego przestrzennego zróżnicowania**. Duże miasta i ludniejsze powiaty mogą skupiać znaczną część wszystkich rekordów operatu, nie osiągając jednocześnie najwyższych wartości wskaźnika liczby podmiotów ekonomii społecznej w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców. Z kolei niektóre mniejsze powiaty, mimo mniejszej bezwzględnej liczby podmiotów, charakteryzują się relatywnie silną obecnością sektora w stosunku do liczby mieszkańców.

Wskaźnika liczby podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. mieszkańców **nie należy przy tym traktować jako bezpośredniej miary dostępności usług**. Poszczególne podmioty różnią się skalą działalności, liczbą odbiorców, zakresem świadczonych usług oraz terytorialnym zasięgiem działania. Jeden podmiot ekonomii społecznej może działać wyłącznie lokalnie, podczas gdy inny obsługuje mieszkańców kilku gmin lub całego powiatu. Wskaźnik opisuje zatem przede wszystkim **nasycenie instytucjonalne sektorem**, a nie rzeczywistą podaż czy dostępność usług dla mieszkańców.

Zestawienie poziomu gminnego i powiatowego pokazuje, że przestrzenne zróżnicowanie zachodniopomorskiej ekonomii społecznej ma co najmniej dwa wymiary. Pierwszy dotyczy **lokalnej obecności podmiotów ekonomii społecznej** – w znacznej części gmin sektor reprezentowany jest przez pojedyncze podmioty lub nie zidentyfikowano ich w ogóle.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Drugi odnosi się do **względnego nasycenia sektorem w skali powiatowej**, które nie pokrywa się z prostą hierarchią największych ośrodków miejskich.

Oznacza to, że nie występuje prosty schemat, zgodnie z którym większy ośrodek oznacza automatycznie silniejszą względną obecność ekonomii społecznej. Duże miasta tworzą warunki sprzyjające koncentracji podmiotów ekonomii społecznej – skupiają mieszkańców, instytucje publiczne, potencjalnych partnerów, kadry i rynek usług – jednak część mniejszych powiatów wykazuje wyższe nasycenie sektorem w stosunku do swojej populacji. Z drugiej strony niskie wartości występują także w powiatach położonych w bezpośrednim sąsiedztwie dużych ośrodków, czego przykładem jest powiat policki.

### PODSUMOWANIE

Podsumowując, zachodniopomorski sektor ekonomii społecznej jest silnie zróżnicowany zarówno funkcjonalnie, jak i przestrzennie. Znaczącą część jego aktywności stanowią usługi społeczne oraz działania związane z reintegracją i przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu, ale działalność podmiotów ekonomii społecznej obejmuje również aktywność ekonomiczną, edukacyjną, zawodową i środowiskową. Jednocześnie podmioty funkcjonują w bardzo różnym otoczeniu terytorialnym – od dużych skupisk w Szczecinie i Koszalinie, poprzez lokalne centra ekonomii społecznej w mniejszych miejscowościach, po gminy, w których nie zidentyfikowano żadnego podmiotu ekonomii społecznej.

Analiza przestrzenna pokazuje przy tym, że **ocena potencjału regionalnego sektora wymaga jednoczesnego uwzględnienia liczby podmiotów, ich rozmieszczenia oraz wielkości populacji**. Dopiero zestawienie tych perspektyw ujawnia skalę wewnątrzregionalnych różnic i stanowi punkt wyjścia do analizy społeczno-gospodarczych warunków funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej przedstawionej w kolejnym podrozdziale.

## 3.4. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej

Warunki funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim są silnie związane ze specyfiką demograficzną, przestrzenną, społeczną i gospodarczą regionu. Uwarunkowania te wpływają zarówno na skalę i charakter potrzeb, na które odpowiadają podmioty ekonomii społecznej, jak i na dostępność pracowników, odbiorców usług i partnerów instytucjonalnych oraz możliwości prowadzenia działalności ekonomicznej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Jednym z istotnych uwarunkowań jest **zmniejszanie się liczby mieszkańców oraz postępujący proces starzenia się ludności**. Według stanu na 31 grudnia 2025 r. województwo zachodniopomorskie zamieszkiwało 1 612,7 tys. osób, co odpowiadało 4,3% ludności Polski i lokowało region na 11. miejscu w kraju. Dane statystyczne wskazują jednocześnie na postępujący proces starzenia się populacji regionu.[16]

Procesy te mają bezpośrednie znaczenie dla ekonomii społecznej. Starzenie się ludności zwiększa zapotrzebowanie na usługi kierowane do osób starszych i wymagających wsparcia w codziennym funkcjonowaniu, a w dłuższej perspektywie może wzmacniać popyt m.in. na usługi opiekuńcze, asystenckie i środowiskowe oraz działania służące przeciwdziałaniu samotności i izolacji społecznej. Dla podmiotów ekonomii społecznej oznacza to potencjalne poszerzanie się obszaru działalności usługowej, szczególnie w społecznościach lokalnych, w których dostępność usług publicznych lub komercyjnych jest ograniczona.

Istotnym uwarunkowaniem pozostaje również **zróżnicowanie przestrzenne i osadnicze województwa**. Obok największych ośrodków miejskich – przede wszystkim Szczecina i Koszalina – znaczną część regionu tworzą mniejsze miasta oraz obszary wiejskie. Rozproszenie osadnictwa i odległości między miejscowościami mogą utrudniać organizację oraz zapewnienie dostępności usług społecznych, zwłaszcza wymagających regularnego kontaktu z odbiorcami.

Znaczenie uwarunkowań demograficznych i przestrzennych należy rozpatrywać łącznie z przedstawionym wcześniej rozmieszczeniem podmiotów ekonomii społecznej. W 70 spośród 113 gmin województwa zidentyfikowano nie więcej niż dwa takie podmioty, w tym w 27 gminach nie zidentyfikowano żadnego. Oznacza to, że na części obszarów proces starzenia się ludności i związany z nim wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne może współwystępować z niewielką lokalną obecnością instytucjonalną sektora. Nie przesądza to o faktycznej dostępności usług, ponieważ część podmiotów działa ponadlokalnie, wskazuje jednak na znaczenie zasięgu działania podmiotów, transportu oraz współpracy międzygminnej i powiatowej dla możliwości odpowiadania na potrzeby mieszkańców.

Powyżej wskazane uwarunkowania zwiększają znaczenie podmiotów zakorzenionych lokalnie, posiadających wiedzę o potrzebach mieszkańców i zdolność docierania do grup, do których trudniej dotrzeć poprzez usługi koncentrujące się w większych ośrodkach.

[16] Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Stan i ruch naturalny ludności w województwie zachodniopomorskim w 2025 r.*, Szczecin 2026.

Materiał jakościowy dobrze pokazuje szczególną rolę takich podmiotów w najmniejszych społecznościach. Uczestniczka zogniskowanego wywiadu grupowego reprezentująca koło gospodyń wiejskich z niewielkiej wsi wskazywała, że wobec braku domu kultury organizacja prowadzi warsztaty dla dzieci, działania dla seniorów oraz różnego rodzaju zajęcia integracyjne. W innym fragmencie dyskusji opisywała rolę koła gospodyń wiejskich jako podmiotu, który stara się skupiać różne lokalne działania, tak aby wieś „tętniła życiem", odpowiadając m.in. na potrzeby dzieci, seniorów i osób zagrożonych wykluczeniem. Przykład ten pokazuje, że na terenach wiejskich niewielkie organizacje mogą w praktyce przejmować część funkcji animacyjnych i integracyjnych, które w większych miejscowościach realizowane są przez wyspecjalizowane instytucje.

*„U nas nie ma domów kultury. [...] Prowadzimy działalność też z seniorami, różne warsztaty [...] i takie różne integracyjne zajęcia."*

*(FGI, koło gospodyń wiejskich – działalność społeczna i integracyjna, wieś, podregion szczeciński)*

Kolejnym ważnym elementem społecznej specyfiki regionu jest **jego zróżnicowanie kulturowe i związane z nim wyzwania integracyjne**. Wielokulturowość Pomorza Zachodniego ma zarówno wymiar historyczny, związany z obecnością mniejszości narodowych i etnicznych, jak i współczesny, wynikający z procesów migracyjnych. Według danych Narodowego Spisu Powszechnego z 2021 r. przynależność do ukraińskiej mniejszości narodowej zadeklarowało w województwie 5 735 osób.[17] Należy podkreślić, że dane te dotyczą mniejszości narodowej w rozumieniu ustawowym i nie stanowią informacji o liczbie obywateli Ukrainy, którzy przybyli do regionu w związku z wojną po 2022 r.

Badanie jakościowe pokazuje, że obecność nowych mieszkańców nie jest wyłącznie zagadnieniem demograficznym, ale tworzy **konkretne wyzwania dla integracji społeczności lokalnych**. Szczególnie wyraźnie problem ten został przedstawiony podczas zogniskowanego wywiadu grupowego przez reprezentantkę koła gospodyń wiejskich z małej miejscowości. Respondentka mówiła o występujących w społeczności napięciach dotyczących relacji pomiędzy polskimi i ukraińskimi mieszkańcami, ale jednocześnie opisywała doświadczenia dwóch realizowanych przez organizację projektów polsko-ukraińskich. Obejmowały one m.in. wspólne obchody świąt, spotkania dzieci i rodzin oraz działania prowadzone

[17] Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie, *Mniejszości narodowe i etniczne w województwie zachodniopomorskim*, dane na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021. Dane dotyczą osób deklarujących przynależność do ukraińskiej mniejszości narodowej i nie obejmują ogółu obywateli Ukrainy przebywających w województwie.

w przestrzeni wsi. W jej ocenie właśnie tego rodzaju aktywność umożliwiała rzeczywiste poznawanie się mieszkańców i stopniowe przełamywanie wzajemnych barier.

Szczególnie wymowny był opis wspólnych, bardzo prostych działań podejmowanych już poza formalnymi ramami projektu:

*„Malujemy razem plac zabaw […], Ukraińcy przywożą farbę. Przychodzimy, malujemy, wtedy można rozmawiać o różnych sprawach, bez kłótni, spokojnie, bez mediów. […] Nie może być tak, że tu są oni, tu jesteśmy my, bo to się nie uda."*

*(FGI, koło gospodyń wiejskich – działalność społeczna i integracyjna, wieś, podregion szczeciński)*

Doświadczenie to prowadziło respondentkę do bardzo konkretnego postulatu dotyczącego sposobu wspierania integracji. Jej zdaniem potrzebne są **niewielkie, oddolne projekty**, realizowane blisko mieszkańców i umożliwiające im wspólne działanie, a nie wyłącznie duże przedsięwzięcia integracyjne. Wcześniejsze doświadczenia organizacji pokazywały przy tym, że specjalnie ukierunkowane środki mogą skutecznie uruchamiać takie inicjatywy – respondentka wskazywała, że skorzystała z możliwości realizacji projektów dotyczących integracji polsko-ukraińskiej i oceniała, że potrzeba takich działań nadal istnieje.

Wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują tym samym na szczególny potencjał **małych, silnie zakorzenionych lokalnie podmiotów ekonomii społecznej i organizacji społecznych jako animatorów integracji**. Ich przewagą może być nie tyle skala podejmowanych przedsięwzięć, ile znajomość mieszkańców, możliwość bezpośredniego reagowania na pojawiające się napięcia oraz tworzenie naturalnych sytuacji wspólnego działania. Integracja dokonuje się w takim ujęciu nie tylko poprzez specjalistyczne usługi, lecz również poprzez wspólne święta, warsztaty, działania sąsiedzkie czy zagospodarowywanie wspólnej przestrzeni.

Zróżnicowanie społeczne i kulturowe regionu wiąże się jednocześnie z drugim wymiarem działalności podmiotów ekonomii społecznej – **podtrzymywaniem i upowszechnianiem lokalnego oraz polskiego dziedzictwa kulturowego**. W jednym z indywidualnych wywiadów pogłębionych przedstawicielka fundacji działającej na rzecz kultury wskazywała na znaczenie uzupełniania przez organizację lokalnej oferty kulturalnej i edukacyjnej. Misję organizacji określała jako „muzyka, plastyka i teatr dla każdego". Materiał z wywiadu pokazuje zarazem trudności niewielkiego podmiotu w przebijaniu się z ofertą kulturalną i uzyskiwaniu dla niej odpowiedniej widoczności w środowisku lokalnym.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Jednym z przykładów podejmowanych działań był projekt poświęcony historii i aktywności polskich kobiet:

*„Zrobiłam tę Aleję Kobiet Patriotek, poczytałam historie dwunastu kobiet, które […] w tę aleję wpisałam […]. Kobiety działały, jak Polski nie było, jak były zabory, poświęcały swoje życie i zdrowie […].”*

*(IDI, fundacja na rzecz kultury, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczeciński)*

Oba przykłady pokazują, że kulturowa i integracyjna funkcja podmiotów ekonomii społecznej może mieć charakter **dwukierunkowy**: z jednej strony sprzyjać włączaniu nowych mieszkańców i budowaniu relacji ponad różnicami pochodzenia, z drugiej – podtrzymywać lokalną pamięć, kulturę i dziedzictwo. Funkcje te nie muszą być przeciwstawne. Przeciwnie, materiał jakościowy wskazuje, że wspólna aktywność społeczna i kulturalna może stawać się jednym z narzędzi budowania lokalnej wspólnoty.

Istotnym elementem otoczenia podmiotów ekonomii społecznej pozostaje także **sytuacja na regionalnym rynku pracy**. Na koniec 2025 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie zachodniopomorskim wynosiła 7,7%, a jednocześnie występowały znaczne różnice pomiędzy poszczególnymi częściami województwa.[18] Zróżnicowanie lokalnych rynków pracy ma dla ekonomii społecznej podwójne znaczenie. Z jednej strony na obszarach charakteryzujących się trudniejszą sytuacją na rynku pracy utrzymuje się potrzeba prowadzenia działań z zakresu aktywizacji oraz reintegracji społecznej i zawodowej. Z drugiej strony podmioty ekonomii społecznej, podobnie jak pozostali pracodawcy, muszą pozyskiwać osoby posiadające kompetencje niezbędne do realizacji coraz bardziej specjalistycznych usług. Dostępność odpowiednio przygotowanych kadr może więc stanowić odrębne ograniczenie rozwoju sektora. Problem ten zostanie szerzej omówiony w rozdziale poświęconym zatrudnieniu i kapitałowi ludzkiemu.

Specyficznym uwarunkowaniem gospodarczym województwa jest ponadto **duże znaczenie turystyki**, szczególnie w pasie nadmorskim. W końcu lipca 2025 r. na województwo zachodniopomorskie przypadało 13,5% krajowej bazy turystycznych obiektów noclegowych i 18% miejsc noclegowych. W porównaniu z poprzednim rokiem zwiększyła się zarówno baza noclegowa, jak i liczba osób korzystających z noclegów oraz liczba udzielonych noclegów.[19]

[18] Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Bezrobocie rejestrowane w województwie zachodniopomorskim w 2025 r.*, Szczecin 2026.

[19] Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Turystyka w województwie zachodniopomorskim w 2025 r.*, Szczecin 2026 r.

Rozwinięta gospodarka turystyczna może tworzyć dla części podmiotów ekonomii społecznej możliwości prowadzenia działalności ekonomicznej m.in. w obszarze gastronomii, usług lokalnych, rękodzieła, kultury, rekreacji czy obsługi ruchu turystycznego. Jednocześnie sezonowy charakter części popytu może utrudniać zapewnienie stabilności przychodów i zatrudnienia. Znaczenie tego uwarunkowania nie jest jednakowe w całym województwie i dotyczy przede wszystkim podmiotów funkcjonujących na obszarach o wysokiej intensywności ruchu turystycznego.

**PODSUMOWANIE**

Dla rozwoju ekonomii społecznej szczególnie istotne jest **nakładanie się różnych typów uwarunkowań**. Starzenie się ludności zwiększa zapotrzebowanie na określone usługi społeczne, rozproszenie przestrzenne utrudnia ich dostępność, zróżnicowanie kulturowe tworzy potrzeby integracyjne, sytuacja lokalnych rynków pracy wpływa na skalę potrzeb w zakresie aktywizacji i reintegracji, a specyfika gospodarcza poszczególnych części województwa różnicuje możliwości prowadzenia działalności ekonomicznej. Jednocześnie doświadczenia badanych podmiotów ekonomii społecznej wskazują, że właśnie w odpowiedzi na te lokalnie zróżnicowane potrzeby ujawnia się szczególna wartość podmiotów zakorzenionych w społeczności – zdolnych łączyć świadczenie usług, animację społeczną, integrację mieszkańców oraz działalność kulturalną.

**Warunki funkcjonowania i potencjalna rola podmiotów ekonomii społecznej nie są więc jednorodne przestrzennie.** Zależą zarówno od skali i charakteru potrzeb społecznych, jak i od zasobów oraz możliwości rozwojowych poszczególnych terytoriów. Oznacza to również, że instrumenty wspierania ekonomii społecznej powinny uwzględniać specyfikę lokalną – w tym odmienną sytuację dużych miast, małych miejscowości i obszarów wiejskich.

## 3.5. Najważniejsze tendencje rozwojowe sektora

Przedstawione wcześniej uwarunkowania prawne, instytucjonalne i społeczno-gospodarcze wskazują, że ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim funkcjonuje obecnie w warunkach stopniowego poszerzania zakresu przypisywanych jej funkcji. Obok tradycyjnej roli związanej z aktywizacją i reintegracją społeczną i zawodową coraz większego znaczenia nabierają **świadczenie usług społecznych, rozwój działalności ekonomicznej, tworzenie miejsc pracy oraz udział podmiotów ekonomii społecznej w rozwoju społeczności lokalnych**. Kierunek ten znajduje odzwierciedlenie zarówno w ustawie



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

o ekonomii społecznej i Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku[20], jak i w wynikach przeprowadzonego badania, wskazujących na wielofunkcyjność sektora oraz znaczący udział podmiotów prowadzących działalność w obszarze usług społecznych, reintegracji i działalności ekonomicznej.

**Pierwszą z kluczowych tendencji jest wzrost znaczenia podmiotów ekonomii społecznej jako potencjalnych realizatorów usług społecznych.** Zmiany demograficzne, w szczególności starzenie się ludności, a także rozwój lokalnych systemów usług społecznych zwiększają zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze, asystenckie, środowiskowe oraz działania wspierające osoby i rodziny wymagające pomocy. Ustawa o ekonomii społecznej wprost wskazuje rozwijanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej w zakresie realizacji usług społecznych jako jeden z obszarów ich wsparcia. Również instrumenty polityki publicznej, w tym „Premia społeczna", tworzą zachęty dla jednostek samorządu terytorialnego do zlecania usług społecznych podmiotom ekonomii społecznej.[21]

Znaczenie tego kierunku potwierdza również struktura regionalnego sektora: świadczenie usług społecznych stanowi dominującą funkcję 36,4% zidentyfikowanych podmiotów, a kolejne 28% łączy różne funkcje społeczne, usługowe, reintegracyjne lub ekonomiczne. Oznacza to, że potencjał do rozwoju usług społecznych nie jest ograniczony do wąskiej grupy wyspecjalizowanych podmiotów, lecz występuje również wśród organizacji prowadzących działalność wielofunkcyjną.

Nie oznacza to jednak automatycznego wzrostu udziału podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług. Wykorzystanie tego potencjału wymaga zarówno odpowiedniego przygotowania samych podmiotów, jak i gotowości jednostki samorządu terytorialnego do powierzania im realizacji usług w sposób bardziej trwały niż poprzez pojedyncze, krótkookresowe projekty. Kwestia rzeczywistego udziału zachodniopomorskich podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych oraz warunków zwiększenia ich roli zostanie poddana szczegółowej analizie w dalszej części raportu.

**Drugim kierunkiem jest profesjonalizacja działalności podmiotów ekonomii społecznej i wzmacnianie ich zdolności ekonomicznej.** Rozwój sektora coraz silniej wiąże się nie tylko z realizacją misji społecznej, lecz także ze zdolnością do pozyskiwania i utrzymywania

[20] Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej; *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej*, przyjęty uchwałą nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r. (M.P. z 2022 r. poz. 1171).
[21] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Premia społeczna dla JST zlecających PES usługi społeczne*, Działanie 04.13 FERS 2021–2027.

pracowników, zarządzania finansami, prowadzenia działalności odpłatnej lub gospodarczej, pozyskiwania zleceń oraz konkurowania o realizację usług i zadań publicznych. Kierunek ten znajduje odzwierciedlenie w ustawowym systemie wsparcia ekonomii społecznej, który obejmuje m.in. wzmacnianie potencjału kadrowego, finansowego i innowacyjnego podmiotów ekonomii społecznej, wsparcie biznesowe oraz pomoc w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego.

Z profesjonalizacją wiąże się jednocześnie **dążenie do większej stabilności funkcjonowania podmiotów**. Model działalności oparty przede wszystkim na kolejnych projektach i konkursach może ograniczać możliwość planowania długoterminowego, utrzymania wyspecjalizowanej kadry i rozwijania stałej oferty usług. Z punktu widzenia dalszego rozwoju sektora istotne staje się więc zwiększanie udziału bardziej przewidywalnych źródeł przychodów – zarówno poprzez działalność ekonomiczną, jak i długofalową współpracę z sektorem publicznym. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wyzwanie to ma istotne znaczenie również w województwie zachodniopomorskim, przy czym jego skala i mechanizmy są zróżnicowane w zależności od potencjału organizacyjnego podmiotów, sposobu finansowania działalności oraz charakteru ich relacji z sektorem publicznym. Zagadnienia te zostały szerzej przeanalizowane w dalszych częściach raportu.

**Trzecią tendencją jest wzrost znaczenia współpracy lokalnej i międzysektorowej.** Rozwój podmiotów ekonomii społecznej jest coraz silniej powiązany z ich funkcjonowaniem w lokalnych sieciach obejmujących jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki pomocy społecznej i centra usług społecznych, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców oraz inne instytucje. Sama ustawa o ekonomii społecznej wskazuje animację lokalną, pobudzanie aktywności społeczności oraz inicjowanie i rozwijanie międzysektorowych partnerstw lokalnych jako element systemu wsparcia ekonomii społecznej. Oznacza to stopniowe przesuwanie akcentu z rozwoju pojedynczych organizacji w stronę budowania **lokalnych ekosystemów ekonomii społecznej**, w których podmioty ekonomii społecznej mogą pełnić rolę partnerów realizujących zadania odpowiadające na potrzeby mieszkańców. Współpraca ta może przy tym wykraczać poza zlecanie podmiotom ekonomii społecznej realizacji pojedynczych zadań lub usług. Istotnym kierunkiem rozwoju jest ich szersze włączanie w diagnozowanie lokalnych potrzeb, planowanie usług oraz tworzenie rozwiązań odpowiadających na specyfikę poszczególnych społeczności. Szczególnego znaczenia nabiera to w warunkach rozwoju lokalnych systemów usług społecznych i stopniowego przechodzenia w kierunku usług świadczonych w środowisku życia odbiorców.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Znaczenie tego kierunku jest szczególnie widoczne na obszarach wiejskich i w małych miejscowościach. Jak pokazały przykłady przedstawione w poprzednim podrozdziale, niewielkie, lokalnie zakorzenione organizacje mogą pełnić funkcje wykraczające poza ich formalnie określony profil działalności – animować społeczność, organizować wsparcie dla dzieci i seniorów, inicjować działania integracyjne czy reagować na potrzeby, na które nie odpowiadają inne lokalne instytucje. W tym sensie rozwój ekonomii społecznej może być coraz silniej powiązany z **rozwojem lokalnym i zdolnością społeczności do samoorganizacji**.

**Kolejną istotną tendencją jest terytorialne różnicowanie się warunków rozwoju sektora.** Rozmieszczenie podmiotów ekonomii społecznej wskazuje na koncentrację ich liczby w największych ośrodkach miejskich, jednak uwzględnienie liczby mieszkańców istotnie zmienia obraz przestrzenny sektora. Relatywnie wysokie nasycenie podmiotami występuje również w części mniejszych powiatów, podczas gdy niektóre obszary charakteryzują się niewielką lokalną obecnością sektora. Oznacza to, że potencjału rozwojowego ekonomii społecznej nie można wiązać wyłącznie z wielkością ośrodka miejskiego. Znaczenie mają również lokalne potrzeby, istniejące zasoby organizacyjne, zakorzenienie podmiotów w społeczności oraz warunki współpracy instytucjonalnej.

**Piątym kierunkiem jest rosnące znaczenie elastycznego reagowania podmiotów ekonomii społecznej na nowe i zmieniające się potrzeby społeczne.** Starzenie się ludności, migracje, potrzeby integracyjne, problemy dostępności usług na terenach słabiej zurbanizowanych czy sytuacja osób zagrożonych wykluczeniem powodują, że zakres potrzeb, na które odpowiada sektor, staje się coraz bardziej zróżnicowany. Doświadczenia opisane w badaniu jakościowym pokazują, że szczególną wartością niewielkich podmiotów ekonomii społecznej może być możliwość stosunkowo szybkiego rozpoznawania takich potrzeb i podejmowania działań dostosowanych do warunków konkretnej społeczności.

Przykładem są opisane w poprzednim podrozdziale niewielkie projekty integracji polsko-ukraińskiej. Ich znaczenie nie wynikało z dużej skali finansowej, lecz z możliwości stworzenia przestrzeni bezpośredniego spotkania i wspólnego działania mieszkańców. Podobną funkcję mogą pełnić lokalne inicjatywy kulturalne, działania sąsiedzkie czy przedsięwzięcia adresowane do seniorów. Wskazuje to na potencjalnie rosnące znaczenie **małych, oddolnych inicjatyw jako uzupełnienia większych i bardziej sformalizowanych instrumentów polityki społecznej**.

Rozwój sektora nadal odbywa się jednak w warunkach zależności wielu podmiotów ekonomii społecznej od zewnętrznych źródeł finansowania i instrumentów publicznych. Aktualne rozwiązania krajowe i europejskie nadal przewidują wsparcie ekonomii społecznej, obejmujące m.in. zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem, reintegrację, rozwój usług

społecznych oraz wzmacnianie potencjału podmiotów. W 2026 r. kontynuowane są m.in. instrumenty kierowane bezpośrednio do przedsiębiorstw społecznych, a program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 obejmuje rozwój usług społecznych i ekonomii społecznej.



### PODSUMOWANIE

Na tej podstawie można wskazać kilka wzajemnie powiązanych kierunków, które będą kształtowały warunki rozwoju sektora w najbliższych latach: **zwiększanie roli podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych, profesjonalizacja i wzmacnianie ich potencjału ekonomicznego, rozwój trwałej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego i innymi partnerami lokalnymi, terytorialne zróżnicowanie warunków rozwoju, większe zakorzenienie działalności w rzeczywistych potrzebach społeczności oraz poszukiwanie bardziej stabilnych podstaw finansowania**. Nie oznacza to, że wszystkie zachodniopomorskie podmioty ekonomii społecznej w jednakowym stopniu uczestniczą już w tych procesach. Przeciwnie – wyniki badania wskazują, że stopień wykorzystania istniejącego potencjału sektora jest zróżnicowany, a możliwości jego dalszego rozwoju zależą od współwystępowania uwarunkowań finansowych, organizacyjnych, kadrowych, instytucjonalnych i terytorialnych.

Tym samym przedstawione tendencje należy traktować jako **kierunki zmian i potencjalnego rozwoju**, a nie jako opis osiągniętego już stanu sektora. W kolejnych rozdziałach tendencje te są analizowane bardziej szczegółowo z wykorzystaniem wyników badań ilościowych i jakościowych, pozwalających określić rzeczywiste warunki funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim, w tym ich sytuację organizacyjną i finansową, zasoby kadrowe, współpracę z otoczeniem, rolę w systemie usług społecznych oraz najważniejsze szanse, bariery i ograniczenia rozwojowe.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

# 4. Uwarunkowania organizacyjne i finansowe funkcjonowania PES

## 4.1. Potencjał organizacyjny i sposób organizacji działalności podmiotów ekonomii społecznej

Potencjał organizacyjny podmiotów ekonomii społecznej jest jednym z czynników warunkujących zdolność do prowadzenia działalności w sposób ciągły, realizowania usług i przedsięwzięć o różnej skali oraz podejmowania nowych zadań. Wyniki badania wskazują, że zachodniopomorskie podmioty ekonomii społecznej są pod tym względem **silnie zróżnicowane**. Obok podmiotów posiadających stały personel, wyodrębnione funkcje i bardziej sformalizowaną strukturę funkcjonują niewielkie organizacje, których działalność w znacznym stopniu opiera się na społecznym zaangażowaniu członków i wolontariuszy.

Zróżnicowanie to jest związane przede wszystkim z typem podmiotu, charakterem realizowanych zadań i skalą działalności. Szczegółowa analiza form zatrudnienia i angażowania osób w działalność podmiotów ekonomii społecznej została przedstawiona w rozdziale 5.1. W tym miejscu dane dotyczące zasobów ludzkich wykorzystano przede wszystkim do scharakteryzowania **sposobu organizacji działalności** badanych podmiotów.

Wyniki badania ankietowego pokazują, że w sektorze współistnieją zasoby o charakterze profesjonalnym i społecznym. Stałe zatrudnienie występowało przede wszystkim w podmiotach posiadających wyraźny komponent ekonomiczny lub reintegracyjny. Co najmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę lub umowy spółdzielczej zatrudniało 89,4% badanych przedsiębiorstw społecznych i 88,6% jednostek reintegracyjnych (centra integracji społecznej/kluby integracji społecznej/warsztaty terapii zajęciowej/zakłady aktywności zawodowej), a wśród objętych badaniem spółdzielni socjalnych zatrudnienie takie występowało we wszystkich podmiotach. W stowarzyszeniach i fundacjach analogiczny odsetek wynosił 39,6%.

Odmienny obraz przynosi analiza zasobów społecznych. Wolontariuszy angażowało 72,3% badanych stowarzyszeń i fundacji, wobec 59,3% przedsiębiorstw społecznych i 31,1% spółdzielni socjalnych. Jeszcze wyraźniejsza różnica dotyczyła społecznej pracy członków organizacji, z której korzystało 77,5% stowarzyszeń i fundacji, wobec 36,3% przedsiębiorstw społecznych i 37,2% jednostek reintegracyjnych.

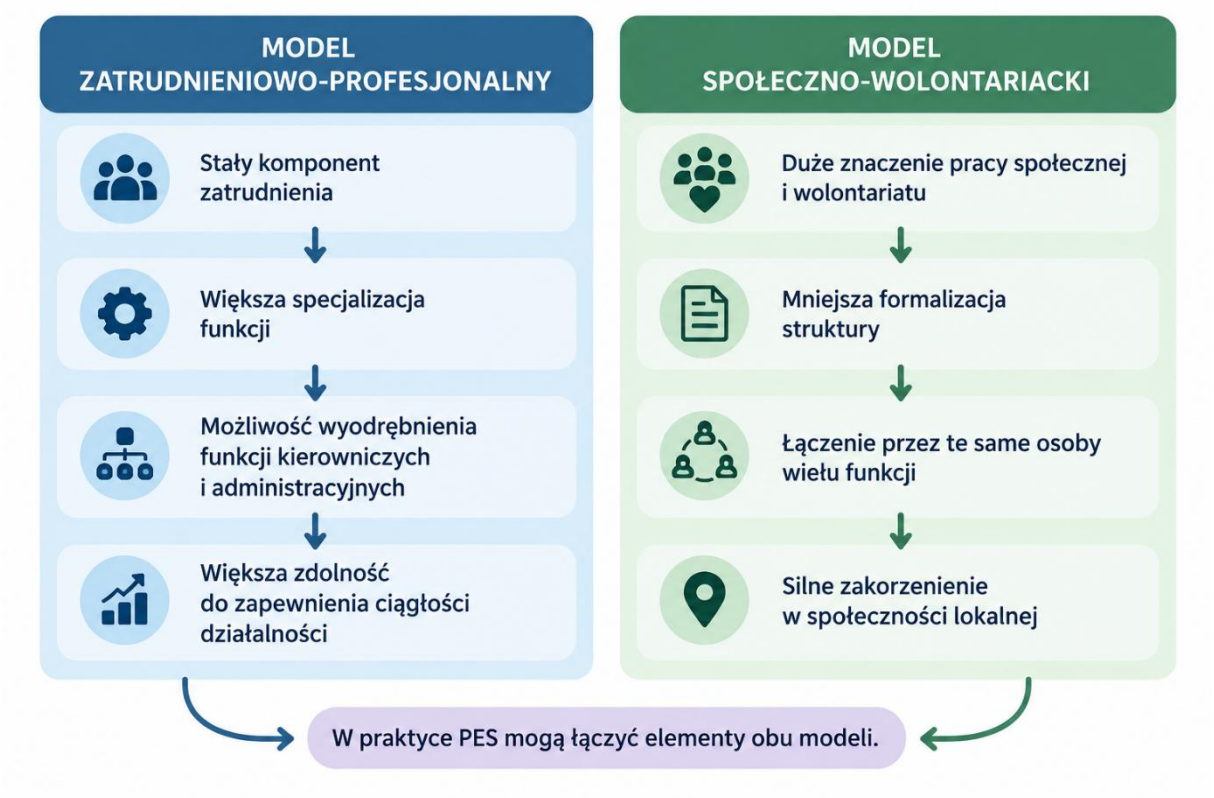


Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Nie oznacza to jednak prostego podziału sektora na podmioty „zawodowe" i „społeczne". Wyniki wskazują raczej na **różne proporcje, w jakich podmioty ekonomii społecznej łączą oba rodzaje zasobów**. Stałe zatrudnienie może współwystępować z wolontariatem i aktywnością społeczną członków, a sposób organizacji pracy jest dostosowywany do funkcji i skali działalności podmiotu. W całej badanej zbiorowości 64,3% podmioty ekonomii społecznej zatrudniało co najmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę lub umowy spółdzielczej, a jednocześnie 62,7% korzystało z wolontariatu i 56,8% ze społecznej pracy członków. Różnice te wskazują, że potencjał organizacyjny sektora nie tworzy jednego kontinuum od podmiotów „słabszych" do „silniejszych", lecz opiera się na odmiennych konfiguracjach zasobów, związanych z funkcją, skalą i sposobem działania poszczególnych typów podmiotów.

Na podstawie wyników ilościowych i materiału jakościowego można zatem wyróżnić **dwa podstawowe sposoby budowania potencjału organizacyjnego podmioty ekonomii społecznej**, które należy traktować jako modele analityczne, a nie rozłączne kategorie podmiotów.

**Rysunek 8. Modele potencjału organizacyjnego badanych PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

Materiał jakościowy potwierdza zasadność takiego ujęcia. W badaniu uczestniczyły zarówno organizacje prowadzące kilka wyspecjalizowanych placówek, w których występował podział odpowiedzialności pomiędzy zarząd, kierownictwo i personel poszczególnych jednostek, jak i niewielkie podmioty, w których te same osoby odpowiadały za podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków, formalności oraz bezpośrednią realizację działań.

Pierwszy z modeli tworzy większe możliwości **specjalizacji ról organizacyjnych**. Wraz ze wzrostem skali działalności możliwe staje się oddzielenie funkcji strategicznych, operacyjnych, administracyjnych i merytorycznych. Nie oznacza to automatycznie większej skuteczności podmiotu, ale zwiększa możliwości podziału odpowiedzialności oraz ogranicza koncentrację wielu zadań w rękach pojedynczych osób.

Model społeczno-wolontariacki charakteryzuje się natomiast mniejszą formalizacją i większym znaczeniem bezpośredniego zaangażowania członków organizacji. Jego istotnym zasobem może być **silne zakorzenienie lokalne, znajomość potrzeb mieszkańców i osobiste zaangażowanie w realizację misji społecznej**. Znaczenie takiego potencjału było widoczne m.in. w opisanych w podrozdziale 3.4 działaniach niewielkich organizacji funkcjonujących w społecznościach lokalnych. Nie ma zatem potrzeby ponownego przytaczania w tym miejscu tych przykładów.

Jednocześnie model oparty w dużym stopniu na pracy społecznej może wiązać się z koncentracją odpowiedzialności w niewielkiej grupie najbardziej aktywnych osób. Przy zwiększaniu skali działalności lub przechodzeniu od przedsięwzięć okazjonalnych do regularnego świadczenia usług może to tworzyć potrzebę większej specjalizacji i profesjonalizacji struktury. **Nie oznacza to jednak, że rozwój podmiotów ekonomii społecznej powinien polegać na zastępowaniu zasobów społecznych zatrudnieniem.** Wyniki badania wskazują raczej na znaczenie odpowiedniego łączenia obu rodzajów zasobów w zależności od funkcji i skali działalności.

### PODSUMOWANIE

Z punktu widzenia potencjału organizacyjnego istotna jest więc nie sama liczba osób zaangażowanych w działalność podmiotów ekonomii społecznej, lecz **zdolność do zbudowania struktury odpowiadającej charakterowi realizowanych zadań i zapewniającej ich ciągłość**. W przypadku podmiotów prowadzących regularne i specjalistyczne usługi większego znaczenia nabiera stabilny komponent zatrudnieniowy i podział odpowiedzialności. W mniejszych organizacjach lokalnych istotnym elementem potencjału pozostają natomiast wolontariat, aktywność członków i bezpośrednie zakorzenienie w społeczności.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Zróżnicowanie organizacyjne jest trwałą cechą sektora ekonomii społecznej, wynikającą z różnorodności pełnionych przez niego funkcji. Nie istnieje jeden optymalny model organizacji podmioty ekonomii społecznej. Kluczowe znaczenie ma natomiast dopasowanie struktury organizacyjnej i wykorzystywanych zasobów do skali działalności, charakteru realizowanych zadań oraz potrzeby zapewnienia ciągłości funkcjonowania.

## 4.2. Modele i praktyki zarządzania

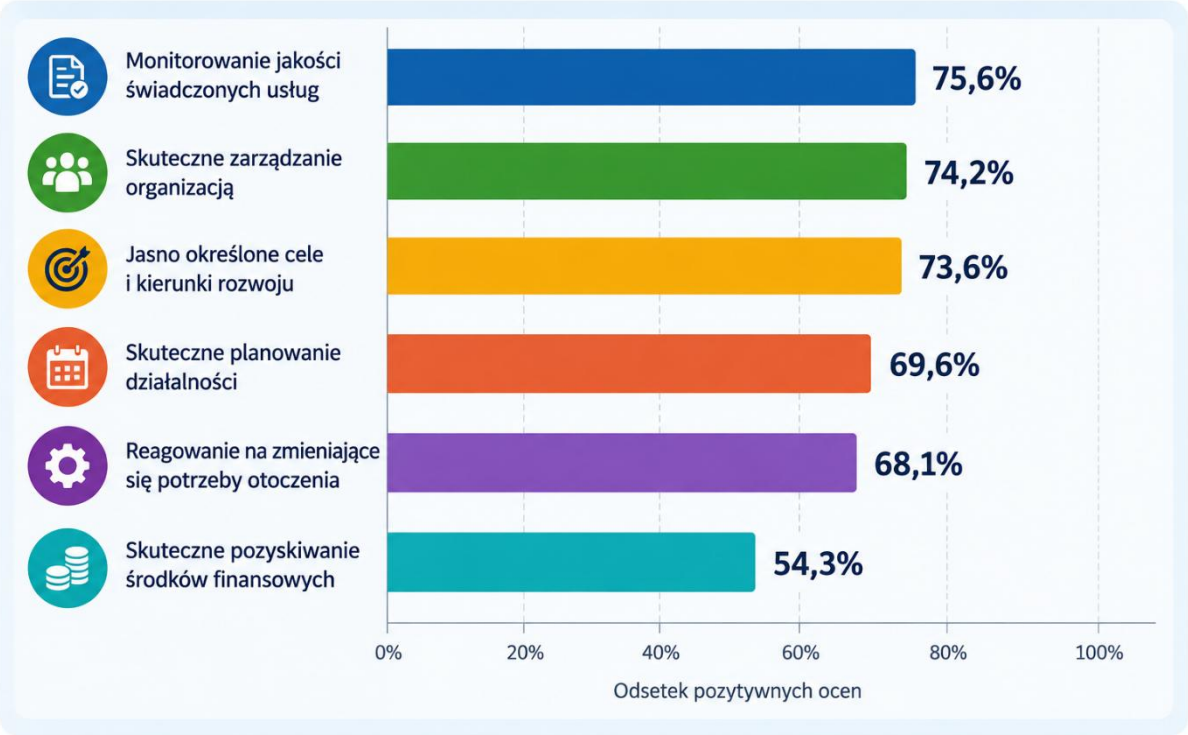
Sposób zarządzania podmiotami ekonomii społecznej jest powiązany z ich skalą, formą organizacyjną oraz charakterem prowadzonej działalności. Wyniki badania wskazują, że wśród badanych podmiotów ekonomii społecznej nie występuje jeden dominujący sposób organizacji procesów decyzyjnych. Obok bardziej rozbudowanych podmiotów, w których rozdzielone są funkcje strategiczne i operacyjne, funkcjonują organizacje o bardziej płaskiej strukturze, gdzie zarząd bezpośrednio uczestniczy w codziennych działaniach. Pomiędzy tymi rozwiązaniami występują modele łączące formalną odpowiedzialność zarządu lub kierownictwa z aktywnym udziałem zespołu w planowaniu i realizacji działań.

Wyniki badania ankietowego wskazują na **relatywnie wysoką samoocenę większości analizowanych aspektów zarządzania**. Największy odsetek pozytywnych ocen dotyczył monitorowania jakości świadczonych usług – 75,6%. Niewiele niższe wartości odnotowano w przypadku skuteczności zarządzania organizacją (74,2%) oraz posiadania jasno określonych celów i kierunków rozwoju (73,6%). Skuteczne planowanie działalności pozytywnie oceniło 69,6% badanych, a zdolność reagowania na zmieniające się potrzeby otoczenia – 68,1%. Wyraźnie słabiej na tle pozostałych wymiarów oceniono **skuteczność pozyskiwania środków finansowych** – pozytywną ocenę tego aspektu wskazało 54,3% badanych.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 9. Ocena wybranych aspektów zarządzania badanymi PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Odsetki odpowiedzi „raczej się zgadzam" i „zdecydowanie się zgadzam".*

Tak ułożone wyniki wskazują na różnicę pomiędzy **wewnętrznymi procesami organizacyjnymi**, takimi jak wyznaczanie celów, planowanie, bieżące zarządzanie czy monitorowanie jakości, a pozyskiwaniem zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności. Nie należy przy tym utożsamiać niższej oceny skuteczności pozyskiwania finansowania wyłącznie z poziomem kompetencji zarządczych podmiotów ekonomii społecznej. Jak pokazuje dalsza analiza, dostępność i przewidywalność źródeł finansowania zależą również od czynników zewnętrznych. Kwestia ta została szerzej omówiona w podrozdziale 4.3.

Materiał jakościowy pozwala pogłębić wyniki badania ankietowego i pokazać, **w jaki sposób zarządzanie jest organizowane w praktyce**. Na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych można wyróżnić trzy podstawowe modele: **strategiczno-operacyjny, zarządczo-partycypacyjny oraz kolegialno-społeczny**. Są to modele analityczne, a nie rozłączne typy – w praktyce poszczególne organizacje mogą łączyć ich elementy.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

### 1. MODEL STRATEGICZNO-OPERACYJNY

Pierwszy model występuje przede wszystkim w bardziej rozbudowanych organizacjach, w których możliwe jest **rozdzielenie zarządzania strategicznego od bieżącego zarządzania operacyjnego**. Zarząd odpowiada w takim układzie za kierunki rozwoju i decyzje o zasadniczym znaczeniu dla organizacji, natomiast bieżącym funkcjonowaniem zajmuje się dyrektor, kierownik lub inna wyodrębniona kadra zarządzająca.

Mechanizm ten dobrze ilustruje przypadek stowarzyszenia prowadzącego kilka placówek. Rozmówczyni wskazywała, że społecznie działający zarząd odpowiada za kluczowe decyzje i kierunki działalności, natomiast ona – jako dyrektorka – posiada znaczną samodzielność w zakresie decyzji operacyjnych.

*„Większość decyzji dotyczących bieżącego funkcjonowania to są moje decyzje. Oczywiście [...] decyzje ważniejsze, takie strategiczne, no to zapadają na zarządzie."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Taki model umożliwia podział odpowiedzialności pomiędzy osoby odpowiedzialne za misję i rozwój organizacji a kadrę zajmującą się jej codziennym funkcjonowaniem. Jest on zarazem powiązany z bardziej sformalizowanym sposobem organizacji działalności opisanym w podrozdziale 4.1.

### 2. MODEL ZARZĄDCZO-PARTYCYPACYJNY

Drugi model łączy formalną odpowiedzialność zarządu lub kierownictwa z **aktywnym udziałem zespołu w diagnozowaniu potrzeb, tworzeniu rozwiązań i planowaniu działań**. Ostateczne decyzje pozostają w gestii osób formalnie odpowiedzialnych za organizację, jednak pracownicy i współpracownicy uczestniczą w projektowaniu działań oraz mogą zgłaszać własne propozycje.

W jednym z badanych stowarzyszeń zarząd podejmował ostateczne decyzje dotyczące finansów i kierunków pracy merytorycznej, natomiast zespół spotykał się co miesiąc i miał możliwość samodzielnego proponowania oraz projektowania działań odpowiadających na rozpoznane potrzeby.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Wszelkie decyzje [...] takie ostateczne są podejmowane przez zarząd, ponieważ to zarząd ponosi pełną odpowiedzialność [...]. Natomiast [...] mamy comiesięczne spotkania zespołu i zdecydowanie każda z osób może również wnieść swoje pomysły."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność społeczna i specjalistyczne wsparcie, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Model ten nie oznacza rozproszenia formalnej odpowiedzialności. Jego istotą jest raczej **wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia zespołu w procesie podejmowania decyzji**. Jest to szczególnie istotne w organizacjach świadczących specjalistyczne usługi społeczne, gdzie osoby pozostające w bezpośrednim kontakcie z odbiorcami często jako pierwsze identyfikują nowe potrzeby i problemy.

### 3. MODEL KOLEGIALNO-SPOŁECZNY

Trzeci model występuje przede wszystkim w mniejszych organizacjach, w których zarząd pozostaje bezpośrednio zaangażowany w codzienne funkcjonowanie podmiotu. Funkcje strategiczne, administracyjne i wykonawcze nie są wówczas wyraźnie rozdzielone, a decyzje podejmowane są wspólnie przez osoby aktywnie uczestniczące w działalności organizacji.

Przykładem jest stowarzyszenie wspierające zespół ludowy i rozwijające kulturę ludową. Organizacja działa przede wszystkim społecznie, rozwija lokalny folklor i prowadzi działania edukacyjne, a jej aktywność koncentruje się na obszarze gminy i powiatu. Decyzje dotyczące działalności podejmowane są przez zarząd, natomiast w sprawach szczególnie istotnych angażowane jest walne zgromadzenie.

*„Tak jako zarząd. No może coś jest naprawdę pilnego, no to wtedy nadzwyczajne walne [...]. To wszystko robimy właśnie uchwałami zarządu."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność kulturalna i rozwój kultury ludowej, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Model ten sprzyja bezpośredniemu przepływowi informacji i utrzymaniu silnego związku między działalnością organizacji a jej misją. Jednocześnie może oznaczać koncentrację wielu obowiązków w niewielkiej grupie osób. Potencjalne konsekwencje takiego rozwiązania dla obciążenia kadry i trwałości zaangażowania zostaną omówione szerzej w podrozdziale 5.3 dotyczącym wyzwań kadrowych i utrzymania pracowników.

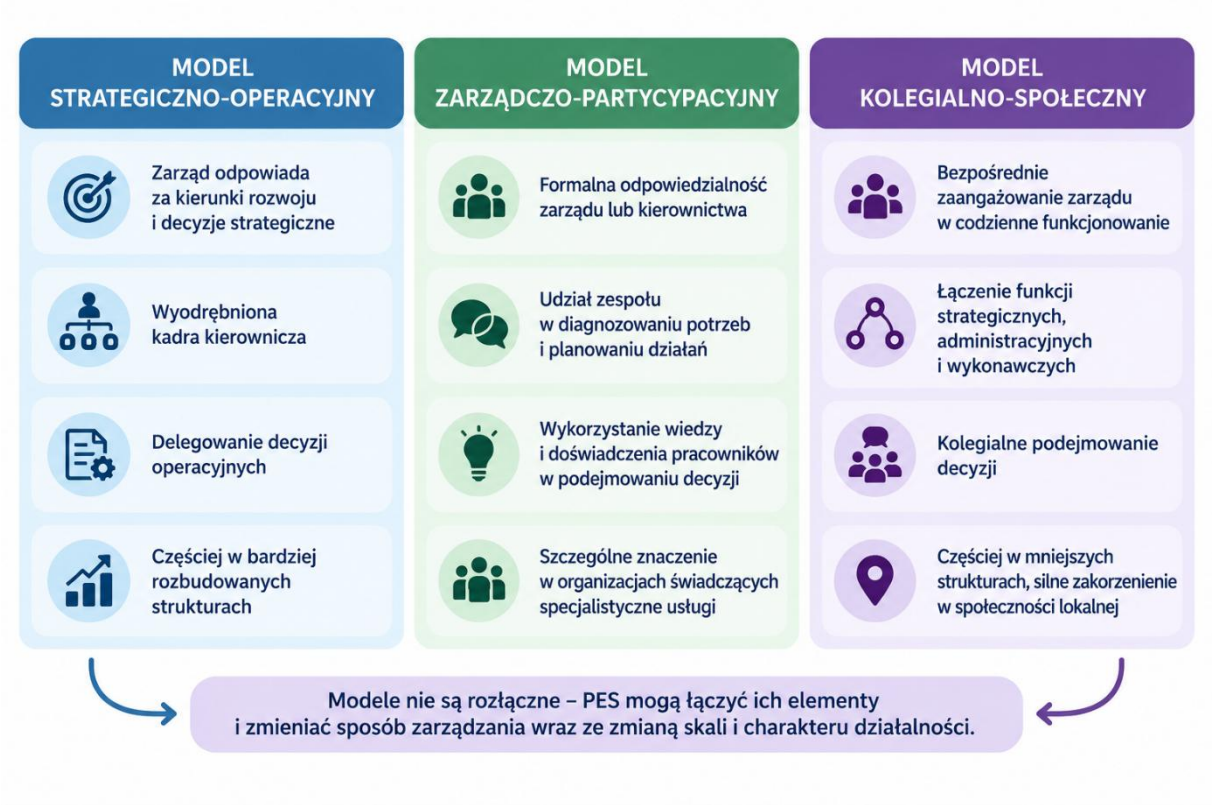
Wyodrębnione modele wskazują, że stopień formalizacji zarządzania jest powiązany przede wszystkim ze skalą i złożonością działalności. Wraz z rozwojem organizacji zwiększa się potrzeba podziału odpowiedzialności i wyodrębniania funkcji zarządczych, nie oznacza to jednak zaniku elementów partycypacyjnych. Udział zespołu w planowaniu działań



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

i zgłaszaniu rozwiązań może współwystępować zarówno z bardziej sformalizowanym, jak i bardziej kolegialnym sposobem zarządzania.

**Rysunek 10. Modele zarządzania badanymi PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IDI.*

Ocena poszczególnych praktyk zarządczych różniła się pomiędzy segmentami sektora, jednak ze względu na liczebność podgrup różnice te należy interpretować ostrożnie. Relatywnie wysokie oceny większości analizowanych aspektów zarządzania uzyskały podmioty o funkcjach mieszanych i reintegracyjnych. W grupie podmiotów o funkcjach mieszanych ponad 80% badanych pozytywnie oceniało m.in. skuteczność zarządzania, planowanie, monitorowanie jakości oraz zdolność reagowania na zmieniające się potrzeby otoczenia.

Słabiej na tle pozostałych grup wypadały podmioty o dominującej funkcji ekonomicznej. Ze względu na liczebność tej grupy wyniku tego nie należy jednak interpretować jako dowodu słabszej jakości zarządzania. Może on natomiast wskazywać na specyficzne wyzwania związane z prowadzeniem działalności łączącej cele społeczne i ekonomiczne, w tym większą ekspozycję na ryzyko rynkowe i czynniki zewnętrzne.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Materiał jakościowy pokazuje ponadto, że ważnym elementem zarządzania jest **bieżące pozyskiwanie informacji o jakości i adekwatności prowadzonych działań**. Nie zawsze przyjmuje ono postać rozbudowanych, sformalizowanych systemów pomiaru. W badanych podmiotów ekonomii społecznej wykorzystywano m.in. regularne spotkania zespołu, informacje od odbiorców usług, superwizję, ewaluację oraz obserwację efektów działań. W modelu partycypacyjnym informacje te były bezpośrednio wykorzystywane do modyfikowania programów i projektowania kolejnych działań.

Oznacza to, że zarządzanie jakością w podmiotach ekonomii społecznej może być integralną częścią codziennej pracy merytorycznej, a nie wyłącznie formalnym obowiązkiem sprawozdawczym. Jednocześnie wynik ten pozostaje spójny z wysoką samooceną monitorowania jakości uzyskaną w badaniu ankietowym.



### PODSUMOWANIE

Zarządzanie badanymi podmioty ekonomii społecznej ma najczęściej charakter mieszany, łączący formalną odpowiedzialność osób zarządzających z różnym zakresem udziału pracowników, współpracowników lub członków organizacji w procesie decyzyjnym. W bardziej rozbudowanych strukturach widoczna jest tendencja do rozdzielania funkcji strategicznych i operacyjnych, natomiast w mniejszych organizacjach zarząd częściej bezpośrednio uczestniczy w realizacji bieżących działań.

Jednocześnie wysoka samoocena monitorowania jakości, skuteczności zarządzania oraz jasności celów wskazuje, że **wewnętrzne procesy zarządcze nie są postrzegane przez większość badanych jako podstawowa słabość ich organizacji**. Relatywnie słabszym obszarem pozostaje pozyskiwanie finansowania, którego uwarunkowania wykraczają poza sam sposób zarządzania podmiotem i zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale.

## 4.3. Źródła finansowania i stabilność ekonomiczna podmiotów ekonomii społecznej

Sposób finansowania podmiotów ekonomii społecznej jest silnie zróżnicowany i pozostaje związany z ich formą organizacyjną oraz charakterem prowadzonej działalności. Wyniki badania wskazują, że podmioty ekonomii społecznej nie opierają się na jednym wspólnym mechanizmie finansowania. W sektorze współistnieją podmioty korzystające przede wszystkim ze środków publicznych, organizacje generujące znaczną część przychodów z działalności gospodarczej oraz podmioty łączące finansowanie publiczne, przychody własne i źródła społeczne.

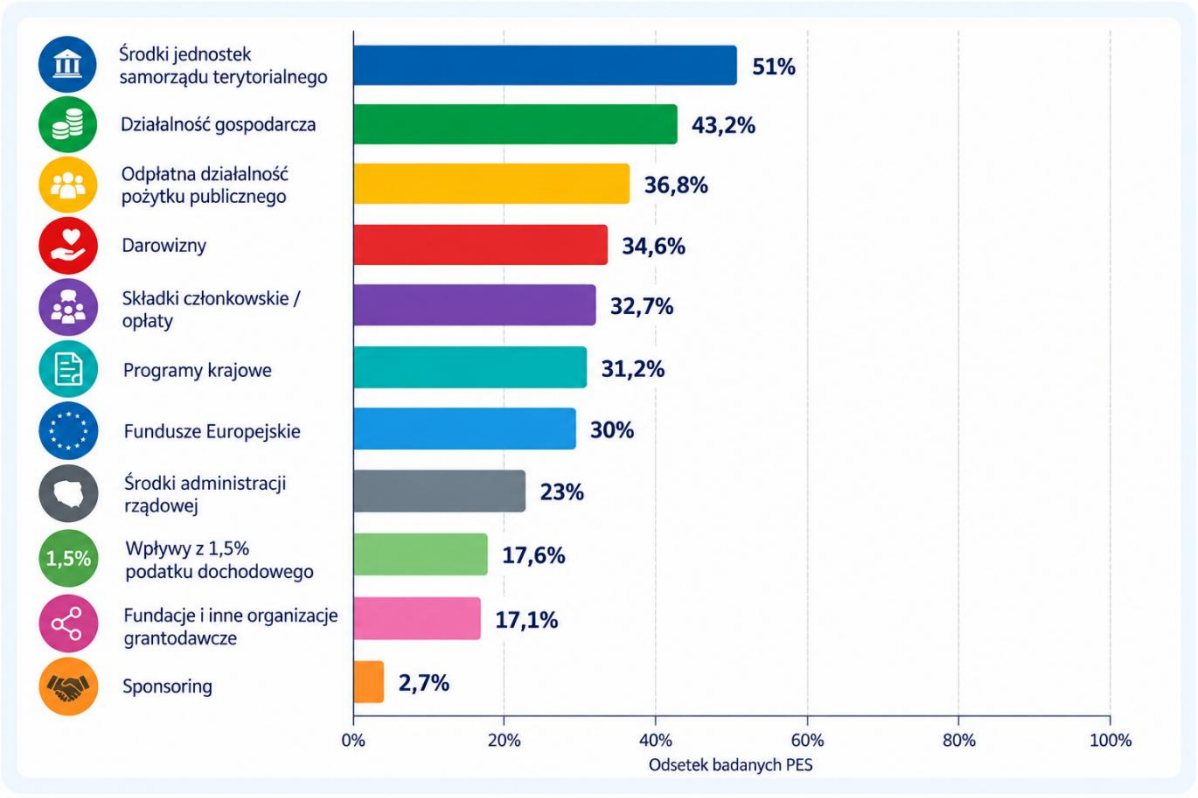


Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## GŁÓWNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Najczęściej wskazywanym przez badane podmioty ekonomii społecznej źródłem finansowania były **środki jednostek samorządu terytorialnego**, z których korzystało 51% podmiotów. Drugą pozycję zajmowały przychody z działalności gospodarczej – 43,2%. Relatywnie często wskazywano również odpłatną działalność pożytku publicznego (36,8%), darowizny (34,6%), składki członkowskie lub opłaty (32,7%), środki z programów krajowych (31,2%) oraz Fundusze Europejskie (30%). Rzadziej źródłem finansowania były środki administracji rządowej (23%), wpływy z 1,5% podatku dochodowego (17,6%), środki fundacji i innych organizacji grantodawczych (17,1%) oraz sponsoring (2,7%).

**Rysunek 11. Główne źródła finansowania działalności badanych PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.*

Wyniki należy interpretować jako **częstotliwość korzystania z poszczególnych źródeł, a nie ich udział w budżetach podmiotów ekonomii społecznej**. Badanie nie pozwala zatem stwierdzić, że środki jednostek samorządu terytorialnego stanowią 51% przychodów sektora ani że działalność gospodarcza odpowiada za 43,2% jego finansowania. Dane pokazują



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

natomiast, jak rozpowszechnione są poszczególne mechanizmy finansowania wśród badanych podmiotów.

Już na tym poziomie widoczna jest istotna cecha ekonomii społecznej: **łączenie środków publicznych z przychodami generowanymi przez same podmioty oraz ze źródłami społecznymi**. Nie oznacza to jednak, że struktura finansowania jest podobna we wszystkich segmentach sektora.

### ZRÓŻNICOWANIE MODELI FINANSOWANIA

Najbardziej czytelne różnice dotyczą typu podmiotu ekonomii społecznej. W jednostkach reintegracyjnych (centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, warsztaty terapii zajęciowej i zakłady aktywności zawodowej) szczególnie duże znaczenie miały środki jednostek samorządu terytorialnego – wskazało je 81% badanych podmiotów – oraz programy krajowe (58,3%). W przedsiębiorstwach społecznych znacznie częściej występowała działalność gospodarcza (63,6%) oraz Fundusze Europejskie (45,1%). W objętych badaniem spółdzielniach socjalnych działalność gospodarczą wskazały wszystkie podmioty, natomiast w stowarzyszeniach i fundacjach częściej występowało łączenie środków jednostki samorządu terytorialnego (64,7%) z odpłatną działalnością pożytku publicznego (49%).

**Tabela 1. Wybrane źródła finansowania według typu PES**

| Typ PES | Środki JST | Działalność gospodarcza | Działalność odpłatna | Programy krajowe | Fundusze Europejskie |
|---|---|---|---|---|---|
| Jednostki reintegracyjne (CIS/KIS/WTZ/ZAZ) | **81%** | 32,9% | 37,2% | **58,3%** | 18,2% |
| Przedsiębiorstwa społeczne | 30,3% | **63,6%** | 37,9% | 36,4% | **45,1%** |
| Spółdzielnie socjalne | 26,4% | **100%** | 0% | 15,5% | 46,6% |
| Stowarzyszenia / fundacje | **64,7%** | 27,1% | **49%** | 30,3% | 23,3% |

*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES; dane ważone. Wyniki należy interpretować opisowo ze względu na liczebność poszczególnych podgrup.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

W przypadku źródeł finansowania **widoczne są również różnice pomiędzy poszczególnymi częściami województwa**, choć są one mniej jednoznaczne niż zróżnicowanie związane z typem i funkcją podmiotu. Środki jednostek samorządu terytorialnego wskazywało od 47,9% badanych podmiotów w podregionie szczecińskim do 57,5% w Szczecinie. Działalność gospodarcza była natomiast relatywnie częściej źródłem finansowania w podregionie koszalińskim (50,6%) niż w pozostałych podregionach, gdzie odsetek ten wynosił około 40– 41%.

Większe różnice dotyczyły korzystania z programów krajowych i środków administracji rządowej. Programy krajowe wskazało 46,2% badanych podmiotów z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego wobec 18,8% w podregionie koszalińskim. Ze środków administracji rządowej korzystało 41,9% podmiotów z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego, podczas gdy w Szczecinie odsetek ten wynosił 12,5%. Fundusze Europejskie wskazywano najczęściej w podregionie szczecinecko-pyrzyckim (36,8%) i koszalińskim (34%), a rzadziej w Szczecinie (26,3%) i podregionie szczecińskim (24,3%).

Różnic tych nie należy jednak interpretować jako bezpośredniego dowodu odmiennej dostępności poszczególnych źródeł finansowania w poszczególnych częściach województwa. Struktura finansowania jest silnie związana z typem i funkcją podmiotu, dlatego część obserwowanych różnic terytorialnych może wynikać z odmiennej struktury podmiotów działających w poszczególnych podregionach. Przekrój terytorialny należy zatem traktować jako uzupełniający wobec zróżnicowania organizacyjnego i funkcjonalnego sektora.

Materiał jakościowy potwierdza tę różnorodność. W organizacji prowadzącej kilka placówek na rzecz osób z niepełnosprawnościami poszczególne jednostki korzystały z odmiennych mechanizmów finansowania:

*„Warsztaty terapii zajęciowej [...] utrzymują się z dotacji Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i miasta [...]. My mamy te kilka placówek, a każda placówka właściwie [...] ma inne źródło finansowania [...] i inaczej się rozlicza.”*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

W tym przypadku finansowanie działalności było zatem nie tylko zróżnicowane źródłowo, lecz również **przypisane do określonych placówek i zadań**. warsztaty terapii zajęciowej korzystał ze środków Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i miasta, natomiast inne jednostki prowadzone przez organizację funkcjonowały w odmiennych systemach finansowania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Inny model reprezentują podmioty ekonomii społecznej, dla których podstawę funkcjonowania stanowią przychody wypracowywane na rynku. Jedna z przedstawicielek badanego podmiotu określiła strukturę finansowania bardzo jednoznacznie:

*„Działalność gospodarcza w większości. [...] To, co zarobimy."*

*(IDI, spółdzielnia socjalna – działalność gospodarcza i reintegracja społeczno-zawodowa, podregion szczeciński)*

W tym przypadku zasadnicze koszty działalności były pokrywane z wypracowanych przychodów, natomiast środki publiczne pełniły funkcję uzupełniającą. Rozmówczyni wskazywała również, że wypracowana nadwyżka finansowa była przeznaczana m.in. na fundusz służący reintegracji społeczno-zawodowej pracowników. Pomiędzy tymi rozwiązaniami funkcjonują podmioty wykorzystujące **model mieszany**, w którym środki publiczne są uzupełniane działalnością odpłatną, gospodarczą, darowiznami, składkami lub innymi źródłami. Z punktu widzenia funkcjonowania sektora istotna jest zatem nie tylko liczba wykorzystywanych źródeł, ale również ich charakter, przewidywalność i możliwość swobodnego wykorzystania. Na podstawie wyników badania ankietowego i indywidualnych wywiadów pogłębionych można wyróżnić trzy podstawowe modele finansowania badanych podmiotów ekonomii społecznej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 12. Modele finansowania badanych PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*

## DYWERSYFIKACJA ŹRÓDEŁ A STABILNOŚĆ FINANSOWA

Szeroki katalog źródeł finansowania mógłby sugerować stosunkowo wysoką odporność podmioty ekonomii społecznej na utratę pojedynczego strumienia środków. Materiał jakościowy pokazuje jednak, że taka interpretacja byłaby zbyt daleko idąca. **Dywersyfikacja źródeł nie musi oznaczać dywersyfikacji ryzyka.** Część wykorzystywanych środków ma charakter czasowy, konkursowy lub celowy, a ich uzyskanie może wymagać wcześniejszego zaangażowania środków własnych.

Szczególne znaczenie ma w tym kontekście **wymóg zapewnienia wkładu własnego**. W jednym z badanych stowarzyszeń realizacja programu finansowanego ze środków ministerialnych wymagała posiadania środków własnych już w momencie składania oferty:

*„[...] dostajemy sto tysięcy dofinansowania, dwadzieścia pięć tysięcy musimy mieć [...] dodatkowo własnych środków."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność społeczna i specjalistyczne wsparcie, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Rozmówczyni podkreślała, że wymagany wkład musi mieć postać środków finansowych i znajdować się na koncie organizacji na etapie składania wniosku. Oznacza to, że nawet organizacja zdolna do wygenerowania wymaganej kwoty w ciągu roku może nie mieć możliwości ubiegania się o dofinansowanie, jeżeli nie posiada odpowiedniej rezerwy w określonym momencie. W przypadku mniejszych organizacji wymóg taki może stanowić barierę trudną do pokonania.

Problem stabilności dotyczy również możliwości finansowania **rozwoju i inwestycji**. Podmioty posiadające środki pozwalające na bieżące funkcjonowanie nie zawsze dysponują zasobami umożliwiającymi rozszerzenie działalności, modernizację infrastruktury lub uruchomienie nowych usług. Przedstawiciel organizacji prowadzącej m.in. warsztaty terapii zajęciowej wskazywał wprost, że przy istniejącym zapotrzebowaniu na rozszerzenie działalności problemem pozostaje pozyskanie środków inwestycyjnych.

W konsekwencji należy odróżnić **finansowanie bieżącego funkcjonowania od finansowania rozwoju**. Podmiot może być zdolny do utrzymania aktualnej skali działalności, a jednocześnie nie posiadać kapitału pozwalającego odpowiedzieć na rosnące potrzeby odbiorców lub zwiększyć zakres świadczonych usług.

### DOSTĘP DO FINANSOWANIA ZWROTNEGO

Odrębnym problemem ujawnionym w materiale jakościowym jest dostęp części podmiotów ekonomii społecznej do klasycznych instrumentów finansowania zwrotnego. Przykład jednej ze spółdzielni socjalnych pokazuje, że znaczny obrót i wieloletnia działalność nie muszą przekładać się na zdolność kredytową ocenianą według standardowych kryteriów bankowych.

*„Nasz bank po 6 latach prowadzenia działalności, gdzie nasze przychody miesięczne są [...] ponad 200 000 zł [...], nie udzieli nam 50 000 kredytu obrotowego.”*

*(IDI, spółdzielnia socjalna – działalność gospodarcza i reintegracja społeczno-zawodowa, podregion szczeciński)*

Rozmówczyni wyjaśniała, że przyczyną odmowy był brak zysku rozumianego według kryteriów stosowanych przez bank, podczas gdy ewentualna nadwyżka spółdzielni jest przeznaczana na fundusze związane m.in. z jej celami społecznymi. Przypadek ten pokazuje, że problemem części podmiotów ekonomii społecznej może być nie tylko brak przychodów, lecz również **niedopasowanie klasycznych instrumentów finansowych do specyfiki podmiotów łączących cele ekonomiczne i społeczne**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Znaczenie stabilności finansowania wykracza przy tym poza samą sytuację ekonomiczną podmiotu. Materiał badawczy wskazuje, że przewidywalność przychodów wpływa również na możliwość utrzymania zespołu, planowania działań w dłuższej perspektywie, rozwijania kompetencji i oferty oraz podejmowania inwestycji. Niestabilność finansowania może natomiast uruchamiać mechanizm kumulowania ograniczeń – utrudnia utrzymanie pracowników, zwiększa obciążenie osób zarządzających i ogranicza zasoby, które organizacja może przeznaczyć na rozwój oraz pozyskiwanie kolejnych źródeł finansowania.

### PODSUMOWANIE

Kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy różnorodnością źródeł finansowania a ich stabilnością. Badane podmioty ekonomii społecznej wykorzystują szeroki katalog źródeł, a część podmiotów skutecznie łączy finansowanie publiczne, działalność gospodarczą lub odpłatną oraz źródła społeczne. Jednocześnie projektowy charakter części środków, wymogi dotyczące wkładu własnego, ograniczone możliwości finansowania inwestycji oraz trudności w dostępie do finansowania zwrotnego powodują, że nawet stosunkowo zdywersyfikowana struktura przychodów nie zawsze zapewnia przewidywalność funkcjonowania i możliwość planowania rozwoju.

**Dlatego stabilność ekonomiczna podmiotów ekonomii społecznej zależy nie tylko od liczby dostępnych źródeł finansowania, ale także od ich ciągłości, elastyczności oraz dostosowania do specyfiki ich działalności.** Ten wymiar ma szczególne znaczenie dla zdolności podmiotów ekonomii społecznej do utrzymania bieżącej działalności, podejmowania inwestycji oraz zwiększania skali świadczonych usług.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# 5. Zatrudnienie i kapitał ludzki PES

## 5.1. Struktura zatrudnienia i formy angażowania osób w działalność podmiotów ekonomii społecznej

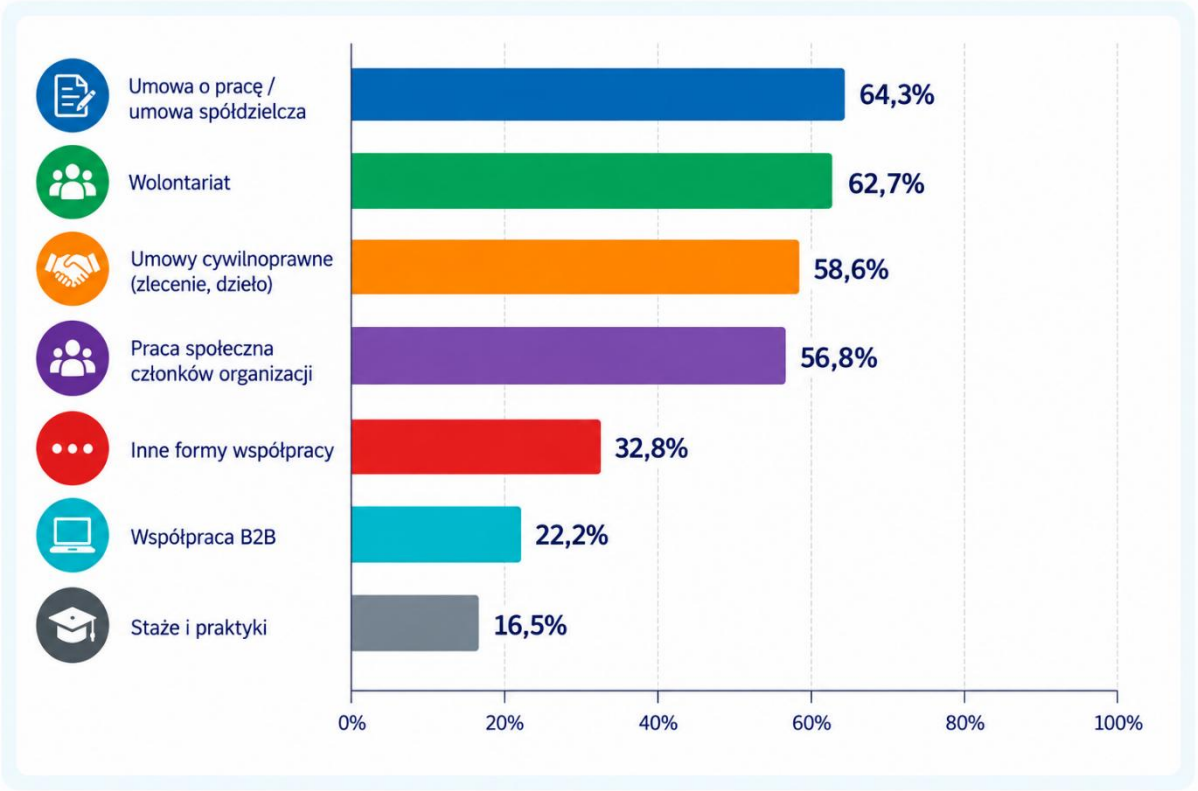
Podmioty ekonomii społecznej wykorzystują **zróżnicowane formy angażowania osób w swoją działalność**. Obok zatrudnienia pracowniczego istotną rolę odgrywają umowy cywilnoprawne, wolontariat oraz społeczna praca członków organizacji. Oznacza to, że zasobów ludzkich podmiotów ekonomii społecznej nie można analizować wyłącznie przez pryzmat liczby pracowników etatowych – tworzą je również osoby związane z organizacją w bardziej elastyczny lub nieodpłatny sposób. Najczęściej występującą formą było zatrudnienie na podstawie **umowy o pracę lub umowy spółdzielczej** – co najmniej jedną osobę w ten sposób angażowało 64,3% badanych podmiotów ekonomii społecznej. Niemal równie rozpowszechniony był wolontariat (62,7%), a 58,6% organizacji korzystało z umów cywilnoprawnych. Ponad połowa podmiotów (56,8%) angażowała również członków organizacji w pracę społeczną. Rzadziej wykorzystywano współpracę B2B (22,2%) oraz staże i praktyki (16,5%).

Rozkład odpowiedzi nie wskazuje zatem na dominację jednego modelu zatrudnienia. Charakterystyczne dla badanych podmiotów ekonomii społecznej jest raczej **współwystępowanie różnych form angażowania osób**. Formalne zatrudnienie pracownicze funkcjonuje równolegle z elastycznymi formami odpłatnej współpracy oraz zaangażowaniem społecznym. W praktyce pozwala to organizacjom budować zasoby kadrowe odpowiednio do charakteru realizowanych zadań i dostępnych środków.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 13. Formy angażowania osób w działalność badanych PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.*

### STAŁE ZATRUDNIENIE A ELASTYCZNE FORMY WSPÓŁPRACY

Znaczenie poszczególnych form angażowania osób jest związane przede wszystkim z charakterem i skalą działalności podmiotów ekonomii społecznej. W podmiotach realizujących zadania wymagające ciągłości – zwłaszcza prowadzących placówki, działalność reintegracyjną lub regularnie świadczących określone usługi – większego znaczenia nabiera stałe zatrudnienie. Z kolei w mniejszych organizacjach społecznych, których aktywność jest bardziej okresowa lub projektowa, częściej wykorzystywane są rozwiązania pozwalające dostosować zaangażowanie osób do aktualnego zakresu działań.

Materiał jakościowy pokazuje przykład przedsiębiorstwa społecznego, w którym zatrudnionych było około 15 osób, w większości lub wszystkie na podstawie umów na czas nieokreślony. Dla osoby zarządzającej utrzymanie istniejących miejsc pracy stanowiło jeden z podstawowych celów działalności:



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Dla mnie to jest priorytet utrzymać ich miejsca pracy i zapewnić im zatrudnienie na cały rok."*

*(IDI, przedsiębiorstwo społeczne – działalność gospodarcza i reintegracja społeczno-zawodowa, podregion szczeciński)*

W tym przypadku stałość zatrudnienia ma znaczenie wykraczające poza zapewnienie organizacji odpowiedniej kadry. Tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy jest równocześnie elementem realizacji **reintegracyjnej funkcji przedsiębiorstwa społecznego** – zatrudnienie staje się więc zarówno zasobem potrzebnym do prowadzenia działalności, jak i jednym z jej społecznych rezultatów.

Odmienny model występuje w części mniejszych organizacji społecznych. Tam stałe zatrudnienie może być ograniczone, a umowy cywilnoprawne są zawierane przede wszystkim w związku z realizacją konkretnych projektów lub przedsięwzięć.

*„Tak to nie zatrudniamy nikogo na pełen etat, bo [...] nie mamy środków na to."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność kulturalna i rozwój kultury ludowej, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

W badanym stowarzyszeniu umowy zlecenia i umowy o dzieło pojawiały się przy realizacji konkretnych projektów. Taki sposób organizacji pracy umożliwia dostosowanie kosztów osobowych do aktualnej aktywności podmiotu, ale jednocześnie ogranicza możliwość tworzenia stałego zespołu.

Charakter i przewidywalność finansowania, omówione szerzej w podrozdziale 4.3, bezpośrednio wpływają na możliwości podejmowania długoterminowych zobowiązań. Z perspektywy zatrudnienia najważniejszą konsekwencją jest zróżnicowana zdolność podmiotów ekonomii społecznej do tworzenia trwałych miejsc pracy.

### TYP PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ A SPOSÓB BUDOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH

Najbardziej wyraźne różnice dotyczą typu podmiotu. Umowę o pracę lub umowę spółdzielczą wykorzystywało 89,4% przedsiębiorstw społecznych, 88,6% jednostek reintegracyjnych oraz wszystkie objęte badaniem spółdzielnie socjalne. Wśród stowarzyszeń i fundacji odsetek ten wynosił 39,6%.

W przypadku zaangażowania społecznego zależność była odmienna. Z wolontariuszy korzystało 72,3% stowarzyszeń i fundacji, a 77,5% angażowało członków organizacji w pracę społeczną. W przedsiębiorstwach społecznych było to odpowiednio 59,3% i 36,3%.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Tabela 2. Wybrane formy angażowania osób według typu PES**

| Typ PES | Umowa o pracę / spółdzielcza | Wolontariat | Praca społeczna członków |
|---|---|---|---|
| Przedsiębiorstwa społeczne | **89,4%** | 59,3% | 36,3% |
| Jednostki reintegracyjne | **88,6%** | 53,8% | 37,2% |
| Stowarzyszenia / fundacje | 39,6% | **72,3%** | **77,5%** |
| Spółdzielnie socjalne | **100%** | 31,1% | — |

*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES; dane ważone. Wyniki w podgrupach należy interpretować opisowo ze względu na ich liczebność.*

Różnice te pozwalają wskazać **dwa zasadnicze sposoby budowania zasobów ludzkich**. W przedsiębiorstwach społecznych i jednostkach reintegracyjnych większego znaczenia nabiera formalne zatrudnienie, co wiąże się z potrzebą zapewnienia ciągłości pracy, a w części podmiotów również z realizacją funkcji reintegracyjnej. W stowarzyszeniach i fundacjach większą rolę odgrywa natomiast kapitał społeczny organizacji – zaangażowanie członków i wolontariuszy.

Zróżnicowanie form angażowania osób widoczne jest również w układzie terytorialnym. Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę lub umowy spółdzielczej najczęściej występowało wśród badanych podmiotów ze Szczecina (75%), podregionu szczecinecko-pyrzyckiego (73,5%) i koszalińskiego (70,5%), natomiast wyraźnie rzadziej w podregionie szczecińskim (44%). Podobne zróżnicowanie dotyczyło umów cywilnoprawnych – korzystało z nich 80% badanych podmiotów w podregionie koszalińskim, 64,2% w szczecinecko-pyrzyckim i 61,2% w Szczecinie, wobec 34,7% w podregionie szczecińskim.

Szczególną pozycję zajmuje Szczecin, gdzie częściej niż w pozostałych podregionach występowała współpraca między przedsiębiorcami – 46,3% wobec 10,3–19,7% w pozostałych częściach województwa. Jednocześnie wysoki był tam udział podmiotów korzystających z wolontariatu (73,7%) oraz społecznej pracy członków (72,4%). Wskazuje to, że bardziej zróżnicowane wykorzystanie odpłatnych form pozyskiwania kompetencji może współistnieć z silnym społecznym komponentem działalności.

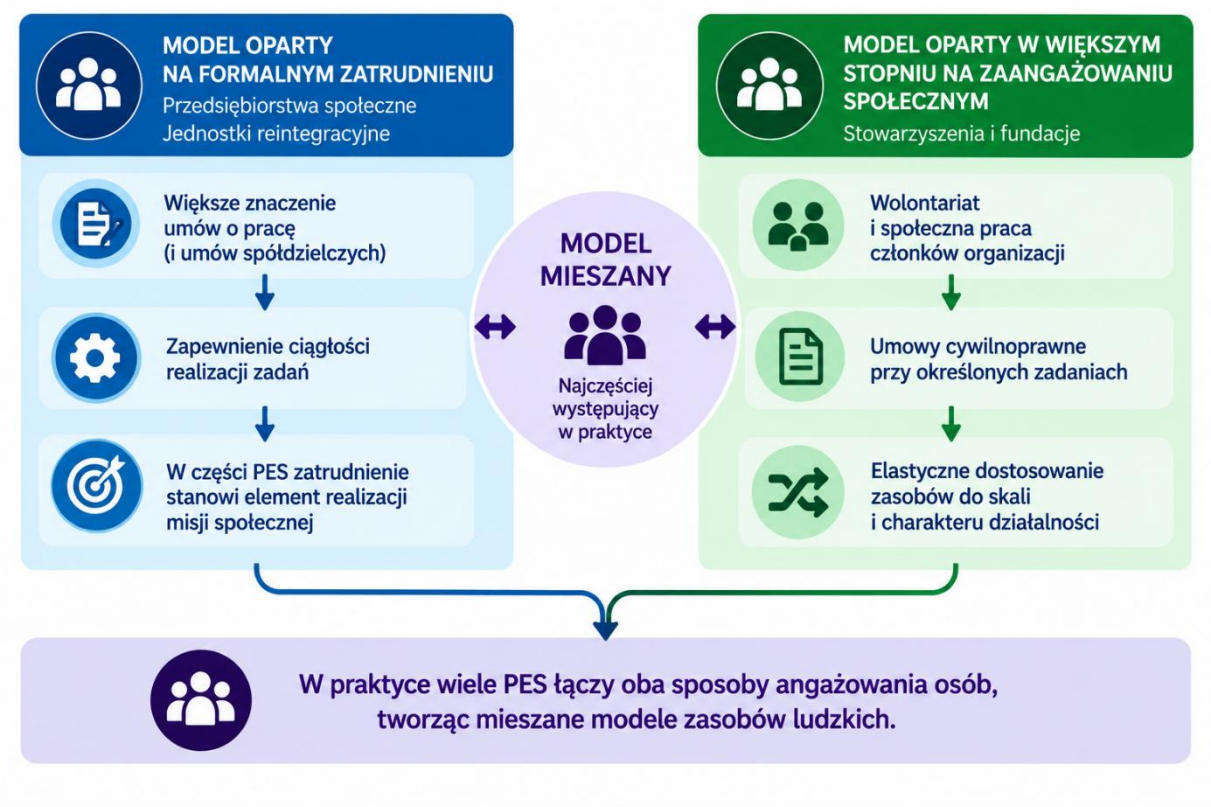
**Obserwowanych różnic nie należy jednak interpretować wyłącznie jako efekt lokalizacji. Struktura form angażowania osób pozostaje silnie związana również z typem i profilem**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**działalności podmiotów, a przy liczebności badania wynoszącej 73 podmioty wyniki dla poszczególnych podregionów powinny być traktowane opisowo. Pokazują one jednak, że warunki budowania zasobów kadrowych nie są jednakowe w całym województwie.**

**Rysunek 14. Sposoby budowania zasobów ludzkich PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*

## UMOWY CYWILNOPRAWNE I DOSTĘP DO SPECJALISTYCZNYCH KOMPETENCJI

Znaczne rozpowszechnienie umów cywilnoprawnych – korzystało z nich 58,6% badanych podmiotów ekonomii społecznej – nie powinno być interpretowane wyłącznie jako zastępowanie zatrudnienia pracowniczego mniej stabilnymi formami pracy. W części organizacji rozwiązanie to służy **pozyskiwaniu określonych kompetencji specjalistycznych w zakresie odpowiadającym aktualnym potrzebom podmiotu**.

W materiale jakościowym występuje m.in. organizacja, która nie zatrudniała pracowników na umowę o pracę, ale stale współpracowała z około 8–10 osobami, przede wszystkim na podstawie umów zlecenia. Jednocześnie korzystała z pomocy około 15 stałych wolontariuszy oraz większej grupy osób angażowanych doraźnie. Przykład ten pokazuje, że nawet stosunkowo rozwinięta działalność nie musi prowadzić do budowania rozbudowanego



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

zespołu etatowego. Możliwe jest funkcjonowanie **stałego zespołu współpracowników korzystającego z różnych form prawnych zaangażowania**.

Z perspektywy podmiotów ekonomii społecznej elastyczne formy współpracy mogą więc pełnić co najmniej dwie funkcje: pozwalają dostosować skalę zatrudnienia do zmiennej intensywności działalności oraz zapewniają dostęp do kompetencji, których utrzymywanie w formule pełnego etatu nie zawsze jest potrzebne lub możliwe.

## WOLONTARIAT I PRACA SPOŁECZNA – ISTOTNY, ALE ODMIENNY ZASÓB

Wolontariat i społeczna praca członków stanowią istotny element zasobów ludzkich badanego sektora. Z każdej z tych form korzystała ponad połowa badanych podmiotów ekonomii społecznej, a ich znaczenie było szczególnie duże w stowarzyszeniach i fundacjach.

Ich funkcji nie należy jednak utożsamiać z funkcją stałego personelu. Materiał jakościowy pokazuje, że wolontariusze byli angażowani m.in. w organizację wydarzeń, konferencji, działań integracyjnych i przedsięwzięć projektowych, podczas gdy wykonywanie regularnych zadań wymagających specjalistycznych kompetencji częściej powierzano pracownikom lub stałym współpracownikom.

Wolontariat należy zatem traktować przede wszystkim jako **zasób uzupełniający i poszerzający możliwości działania podmioty ekonomii społecznej, a nie prosty substytut profesjonalnego zatrudnienia**. Ma on jednocześnie szczególne znaczenie dla organizacji silnie zakorzenionych w społecznościach lokalnych, których działalność opiera się nie tylko na zasobach finansowych i kadrowych, ale także na społecznym zaangażowaniu członków i mieszkańców.

## ZATRUDNIENIE JAKO ZASÓB I REZULTAT DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Specyfika ekonomii społecznej powoduje, że zatrudnienie może pełnić **dwie różne, a niekiedy równoczesne funkcje**. W części podmiotów ekonomii społecznej pracownik jest przede wszystkim osobą posiadającą kompetencje niezbędne do realizacji usług lub innych działań organizacji. W przedsiębiorstwach społecznych oraz części podmiotów reintegracyjnych samo utworzenie i utrzymanie miejsca pracy może być natomiast elementem realizacji celu społecznego.

Materiał jakościowy pokazuje, że zatrudnianie osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji na rynku pracy może wymagać dłuższego procesu wdrażania, rozwijania kompetencji i przygotowywania do funkcjonowania w środowisku pracy. W takim przypadku stabilność



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

miejsca pracy nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ przerwanie zatrudnienia oznacza nie tylko utratę zasobu kadrowego przez organizację, lecz również ograniczenie efektu reintegracyjnego.

**Zatrudnienie w podmiotach ekonomii społecznej należy zatem analizować jednocześnie jako element potencjału organizacyjnego i – w części sektora – jako bezpośredni rezultat społeczny prowadzonej działalności.**



### PODSUMOWANIE

Badane podmioty ekonomii społecznej wykorzystują **mieszany model angażowania zasobów ludzkich**. Umowa o pracę lub umowa spółdzielcza pozostaje najczęściej występującą pojedynczą formą formalnego zatrudnienia, jednak niemal równie rozpowszechnione są wolontariat, umowy cywilnoprawne i społeczna praca członków organizacji. Nie występuje więc jeden wzorzec właściwy dla całego sektora.

Najbardziej widoczne różnice wiążą się z **typem i funkcją podmiotów ekonomii społecznej**. Podmioty przedsiębiorcze i reintegracyjne częściej budują działalność na formalnym zatrudnieniu, natomiast w stowarzyszeniach i fundacjach większego znaczenia nabiera wolontariat oraz społeczna praca członków. Umowy cywilnoprawne pełnią z kolei funkcję elastycznego instrumentu pozwalającego zarówno dostosowywać skalę zaangażowania do aktualnych zadań, jak i pozyskiwać specjalistyczne kompetencje. Zróżnicowanie występuje również w układzie terytorialnym – poszczególne części województwa różnią się skalą wykorzystania formalnego zatrudnienia i elastycznych form współpracy, przy czym różnice te należy rozpatrywać łącznie ze strukturą typów i profili działalności podmiotów funkcjonujących na danym obszarze.

Najważniejszym wnioskiem jest jednak to, że **kapitał ludzki podmiotów ekonomii społecznej ma szerszy zakres niż zatrudnienie pracownicze**. Tworzą go pracownicy, stali i okresowi współpracownicy, członkowie oraz wolontariusze, a sposób łączenia tych zasobów zależy od modelu działalności podmiotu. Jednocześnie w części przedsiębiorstw społecznych i jednostek reintegracyjnych zatrudnienie pełni podwójną funkcję – jest zasobem niezbędnym do prowadzenia działalności, a zarazem jednym ze społecznych efektów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 5.2. Motywowanie pracowników – stosowane instrumenty i ich ocena

Motywowanie osób zaangażowanych w działalność podmiotów ekonomii społecznej ma **wielowymiarowy charakter**. Obejmuje zarówno instrumenty materialne – przede wszystkim wynagrodzenie, premie i stabilność zatrudnienia – jak i czynniki niematerialne związane z charakterem pracy, relacjami w zespole, możliwością rozwoju, autonomią oraz realizacją misji społecznej. Wyniki badania wskazują przy tym, że szczególnie istotnym zasobem motywacyjnym podmiotów ekonomii społecznej jest **społeczny sens wykonywanej pracy oraz możliwość wpływania na sposób jej realizacji**.

### SPOŁECZNY SENS PRACY, AUTONOMIA I ZAANGAŻOWANIE

Aż **95% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że ich praca ma znaczenie społeczne**. Po 93,4% pozytywnie oceniło możliwość zgłaszania własnych pomysłów oraz wpływ na sposób wykonywania pracy. Wysoki był również poziom zadowolenia z pracy w organizacji – 89,7%. Nieco niższe, choć nadal zdecydowanie pozytywne, były oceny jasności zakresu obowiązków (81%) oraz poczucia docenienia własnego zaangażowania (79,6%).

Wyniki te wskazują, że motywowanie w podmiotach ekonomii społecznej nie sprowadza się do stosowania określonych świadczeń lub nagród. Istotne znaczenie ma również **sposób organizacji pracy**, który umożliwia osobom zaangażowanym zgłaszanie własnych pomysłów, zachowanie pewnego zakresu autonomii oraz dostrzeganie związku między wykonywanymi zadaniami a społecznymi celami organizacji.

Materiał jakościowy potwierdza znaczenie tego ostatniego elementu. W jednym z badanych podmiotów, w którym osoby pracujące bezpośrednio z uczestnikami były włączane w omawianie problemów i wypracowywanie rozwiązań, respondent wskazywał również na znaczenie poczucia bycia potrzebnym:

*„Jak tu się czuję? Po prostu potrzebny, nie? [...] wydaje mi się, że jest to jeden z motywów."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Wypowiedź ta pokazuje, że **realizacja społecznej misji organizacji może przekładać się bezpośrednio na indywidualną motywację osób wykonujących pracę**. Nie jest to wyłącznie deklarowana cecha organizacji, lecz element sposobu postrzegania własnej roli zawodowej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

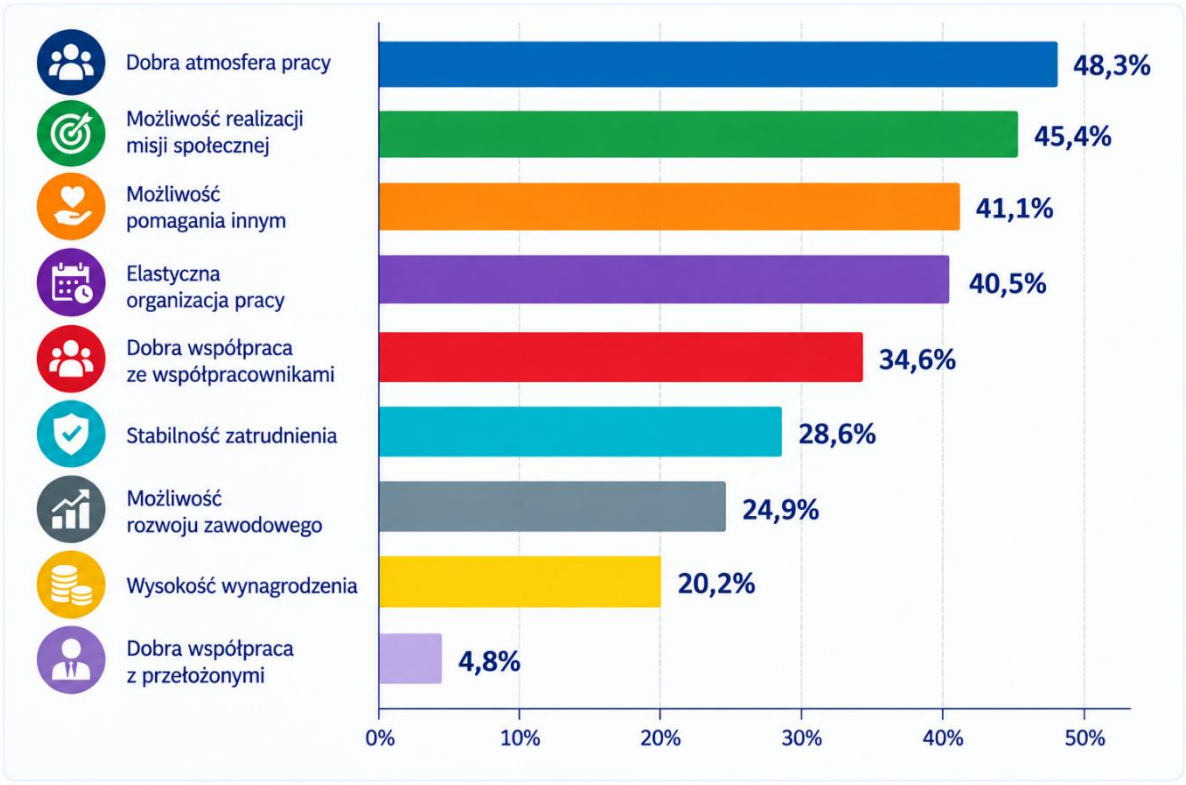
## CZYNNIKI MAJĄCE NAJWIĘKSZY WPŁYW NA SATYSFAKCJĘ Z PRACY

Jeszcze wyraźniej hierarchię czynników motywacyjnych pokazują odpowiedzi na pytanie o elementy mające największy wpływ na satysfakcję z pracy. Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

Najczęściej wybierano **dobrą atmosferę pracy – 48,3%**. Kolejne miejsca zajęły możliwość realizacji misji społecznej (45,4%), możliwość pomagania innym (41,1%) oraz elastyczna organizacja pracy (40,5%). Dobra współpraca ze współpracownikami została wskazana przez 34,6% badanych.

Rzadziej wśród trzech najważniejszych czynników znajdowały się stabilność zatrudnienia (28,6%), możliwość rozwoju zawodowego (24,9%) oraz wysokość wynagrodzenia (20,2%).

**Rysunek 15. Czynniki mające największy wpływ na satysfakcję z pracy w PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Pytanie wielokrotnego wyboru – możliwość wskazania maksymalnie trzech odpowiedzi.*

Struktura odpowiedzi pokazuje wyraźne znaczenie **czynników niematerialnych i relacyjnych**. Cztery najczęściej wybierane elementy odnoszą się do atmosfery, społecznego sensu pracy, możliwości pomagania oraz elastyczności. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenie czy



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

stabilność zatrudnienia są dla osób pracujących w podmiotach ekonomii społecznej mało istotne.

W tym miejscu potrzebne jest bowiem rozróżnienie dwóch kwestii:

**czynniki zwiększające satysfakcję z wykonywanej pracy nie są w pełni tożsame z czynnikami decydującymi o pozostaniu w organizacji.**

To rozróżnienie jest szczególnie istotne dla interpretacji relatywnie niskiej pozycji wynagrodzenia w powyższym rankingu. Materiał jakościowy pokazuje, że w sytuacji pojawienia się konkurencyjnej oferty pracy poziom wynagrodzenia oraz pozostałe warunki zatrudnienia mogą nabierać znacznie większego znaczenia. Ten mechanizm zostanie szerzej omówiony w podrozdziale 5.3 dotyczącym utrzymania pracowników.

W przekroju podregionalnym widoczne są różnice w znaczeniu poszczególnych czynników wpływających na satysfakcję z pracy, choć nie tworzą one jednego, wyraźnego terytorialnego wzorca. Dobra atmosfera pracy była najczęściej wskazywana w podregionie szczecińskim (59,9%), a najrzadziej w Szczecinie (38,8%). Odmienny obraz dotyczył możliwości realizacji misji społecznej – czynnik ten szczególnie często wskazywano w Szczecinie (61,2%) oraz w podregionie szczecińskim (55,1%), natomiast wyraźnie rzadziej w podregionie koszalińskim (24,6%).

**Wyniki te wskazują, że hierarchia czynników motywacyjnych nie jest całkowicie jednolita w skali województwa. Nie pozwalają jednak na przypisanie poszczególnym podregionom trwałych modeli motywowania. Różnice terytorialne należy interpretować ostrożnie, ponieważ mogą być związane również ze strukturą typów i profili działalności podmiotów funkcjonujących w poszczególnych częściach województwa.**

### MATERIALNE I NIEMATERIALNE INSTRUMENTY MOTYWOWANIA

Badane podmioty ekonomii społecznej wykorzystują różnorodne sposoby wzmacniania motywacji. W materiale jakościowym pojawiają się podwyżki i premie, dodatkowe świadczenia, szkolenia, superwizja, elastyczność organizacji pracy, włączanie zespołu w podejmowanie decyzji oraz działania budujące dobre relacje.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Jedna z badanych organizacji wskazywała na regularne wykorzystywanie instrumentów finansowych:

*„Staramy się co roku dawać podwyżki. [...] Dwa razy w roku dostają premie [...]. Głównie to do ludzi przemawia."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Organizacja oferowała również świadczenia dodatkowe, jednak – w ocenie respondentki – dla części pracowników nawet stosunkowo niewielkie zwiększenie miesięcznego wynagrodzenia miało większe znaczenie niż świadczenia pozapłacowe.

Nie stoi to w sprzeczności z wynikami badania ankietowego dotyczącymi satysfakcji. Pokazuje raczej, że **instrumenty materialne i niematerialne mogą pełnić odmienne funkcje**. Atmosfera, poczucie sensu, autonomia i możliwość pomagania wzmacniają identyfikację z organizacją i satysfakcję z wykonywanej pracy. Wynagrodzenie oraz stabilność zatrudnienia tworzą natomiast podstawowe warunki pozwalające utrzymać pracownika w organizacji, zwłaszcza w sytuacji konkurencji z innymi pracodawcami.

### ROZWÓJ ZAWODOWY JAKO ELEMENT MOTYWOWANIA

Istotnym elementem polityki kadrowej podmiotów ekonomii społecznej jest również możliwość rozwoju zawodowego. **80,3% badanych pozytywnie oceniło możliwości rozwoju w swojej organizacji**, a średnia ocena wyniosła 4,3. Jednocześnie 60,1% respondentów uczestniczyło w ciągu ostatnich 12 miesięcy w szkoleniach lub innych formach podnoszenia kwalifikacji finansowanych przez organizację. Dostęp do rozwoju zawodowego był jednak zróżnicowany w zależności od typu podmiotu. W ciągu ostatnich 12 miesięcy w szkoleniach lub innych formach podnoszenia kwalifikacji finansowanych przez organizację uczestniczyło 84,7% badanych związanych z przedsiębiorstwami społecznymi oraz 81% z jednostkami reintegracyjnymi, wobec 43,3% w stowarzyszeniach i fundacjach. Różnice te mogą wskazywać, że podmioty o bardziej sformalizowanej strukturze zatrudnienia częściej dysponują warunkami pozwalającymi na systematyczne inwestowanie w rozwój kompetencji. Wynik ten należy jednak interpretować ostrożnie ze względu na liczebność poszczególnych podgrup.

Materiał jakościowy pokazuje, że rozwój kompetencji nie ogranicza się do udziału w formalnych szkoleniach. W części podmiotów ekonomii społecznej wiedza zdobywana przez jednego pracownika jest następnie przekazywana pozostałym członkom zespołu, dzięki czemu inwestycja w rozwój jednej osoby może wzmacniać kompetencje całej organizacji.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

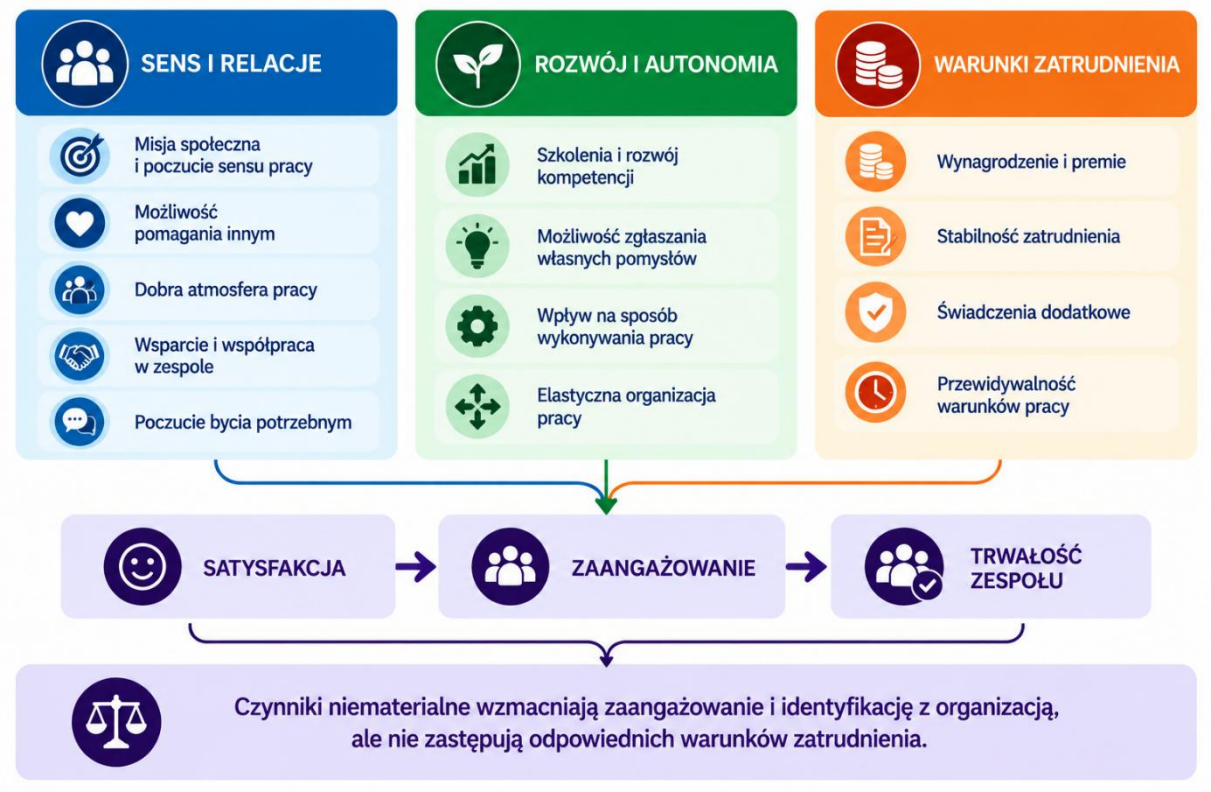
W przedsiębiorstwach społecznych rozwój pracownika może mieć jeszcze dodatkowy wymiar. W jednym z badanych podmiotów część środków funduszu reintegracyjnego przeznaczano na szkolenia pracowników. Poszerzanie ich kompetencji zwiększało możliwość wykonywania różnych rodzajów zadań, co ułatwiało organizacji utrzymanie zatrudnienia w okresach zmieniającego się zapotrzebowania na poszczególne usługi.

*„My szkolimy pracowników cały czas i nie tylko za te środki, bo szkolimy też pracowników za swoje własne środki."*

*(IDI, spółdzielnia socjalna – działalność gospodarcza i reintegracja społeczno-zawodowa, podregion szczeciński)*

Rozwój zawodowy pełni zatem jednocześnie **funkcję motywacyjną, kompetencyjną i organizacyjną**. Może zwiększać satysfakcję pracownika, poprawiać jakość realizowanych działań, a zarazem zwiększać zdolność podmiotów ekonomii społecznej do elastycznego wykorzystywania własnych zasobów kadrowych.

**Rysunek 16. Model motywowania osób pracujących w PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

### PODSUMOWANIE

Motywowanie osób pracujących na rzecz podmioty ekonomii społecznej opiera się na **łączeniu czynników materialnych i niematerialnych**, przy czym wyniki badania wskazują na szczególnie duże znaczenie tych drugich. Społeczny sens pracy, możliwość pomagania innym, dobra atmosfera, autonomia oraz możliwość wpływania na sposób realizacji zadań tworzą istotny zasób badanego sektora. Bardzo wysoki odsetek respondentów deklarujących poczucie społecznego znaczenia własnej pracy oraz możliwość zgłaszania pomysłów wskazuje, że motywacja jest silnie powiązana ze specyfiką organizacyjną i społeczną podmioty ekonomii społecznej.

Jednocześnie **czynniki niematerialne nie eliminują znaczenia wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia**. Ich rola staje się szczególnie widoczna nie tyle przy ocenie bieżącej satysfakcji, ile w sytuacji, gdy pracownik podejmuje decyzję o pozostaniu w organizacji lub otrzymuje konkurencyjną ofertę zatrudnienia.

Trzecim elementem jest rozwój zawodowy. Szkolenia, wymiana wiedzy i możliwość zdobywania nowych kompetencji mogą jednocześnie zwiększać motywację pracowników i wzmacniać potencjał organizacyjny podmioty ekonomii społecznej. **Najbardziej adekwatny dla badanego sektora jest więc model motywowania łączący społeczny sens pracy i dobre relacje z możliwością rozwoju oraz możliwie stabilnymi i odpowiednimi warunkami zatrudnienia.**

## 5.3. Wyzwania kadrowe i utrzymanie pracowników

Zdolność podmiotów ekonomii społecznej do pozyskiwania i utrzymywania odpowiedniej kadry jest jednym z warunków zapewnienia ciągłości i jakości prowadzonej działalności. Wyzwania kadrowe nie mają jednak jednolitego charakteru. W części badanych podmiotów ekonomii społecznej problemem jest pozyskanie osób posiadających określone kwalifikacje, w innych – zapewnienie warunków pozwalających zatrzymać pracowników, w których kompetencje organizacja wcześniej inwestowała. Znaczenie mają również obciążenie związane z wykonywaniem pracy pomocowej, ryzyko wypalenia zawodowego oraz – w dłuższej perspektywie – zdolność organizacji do odnowy pokoleniowej.

Problematyka ta została bezpośrednio uwzględniona w badaniu jakościowym. Wywiady obejmowały kwestie rekrutacji i rotacji, dostępności specjalistów, wynagrodzeń oraz wypalenia zawodowego.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## SELEKTYWNY CHARAKTER PROBLEMÓW KADROWYCH

Materiał jakościowy nie daje podstaw do stwierdzenia, że cały sektor ekonomii społecznej doświadcza powszechnych trudności rekrutacyjnych. Część respondentów deklarowała, że w momencie badania nie miała większych problemów ze znalezieniem pracowników. W jednym z podmiotów wskazywano wręcz, że sytuacja poprawiła się w porównaniu z wcześniejszym okresem i znalezienie następcy odchodzącego pracownika stało się łatwiejsze.

Oznacza to, że **wyzwania kadrowe podmioty ekonomii społecznej mają charakter selektywny, a nie uniwersalny**. Nasilają się przede wszystkim wtedy, gdy działalność wymaga specjalistycznych kwalifikacji, lokalny rynek pracy oferuje ograniczoną liczbę odpowiednich kandydatów albo podmioty ekonomii społecznej musi konkurować o pracowników z innymi pracodawcami.

Selektywny charakter problemów kadrowych potwierdzają wyniki badania ilościowego. Niedobór wykwalifikowanych pracowników jako czynnik utrudniający funkcjonowanie wskazało 48,2% badanych podmiotów, a trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników – 44,8%. Jednocześnie problemy te znacznie rzadziej należały do barier uznawanych za najważniejsze: wśród maksymalnie trzech ograniczeń mających największy wpływ na funkcjonowanie organizacji trudności w pozyskiwaniu pracowników wskazało 17,2% badanych, a niedobór wykwalifikowanych pracowników – 7,6%. Oznacza to, że ograniczenia kadrowe dotyczą znaczącej części sektora, lecz ich znaczenie jest bardziej skoncentrowane niż w przypadku barier finansowych i administracyjno-prawnych.

Szczególnie istotna jest sytuacja podmiotów świadczących usługi wymagające wyspecjalizowanej kadry – m.in. rehabilitacyjne, terapeutyczne, edukacyjne, opiekuńcze i inne usługi społeczne. Zdobycie przez pracownika dodatkowych kwalifikacji wzmacnia potencjał podmiotów ekonomii społecznej, ale jednocześnie może zwiększać atrakcyjność tej osoby dla innych pracodawców.

## KONKURENCJA O SPECJALISTÓW I UTRZYMANIE PRACOWNIKÓW

Materiał jakościowy wskazuje, że istotnym wyzwaniem może być konkurencja z placówkami publicznymi, które dysponują większymi możliwościami finansowania wynagrodzeń lub oferowania innych korzystnych warunków pracy.

*„Nie dajemy rady konkurować z placówkami gminnymi [...]. Miasta, gminy mają środki własne jeszcze, które dokładają do płac.”*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

W badanej organizacji wskazywano m.in. na przypadek odejścia kilku pracownic do miejskiej placówki po poprawie warunków wynagradzania w sektorze samorządowym. W niewielkim zespole utrata nawet dwóch lub trzech osób może stanowić istotne zaburzenie jego funkcjonowania.

Wyniki pokazują zatem, że problemem jest nie tylko **pozyskanie pracownika, ale również utrzymanie osoby, w której kwalifikacje i doświadczenie podmiotów ekonomii społecznej wcześniej inwestowały**.

Ma to szczególne znaczenie w kontekście wyników przedstawionych w podrozdziale 5.2. „Motywowanie pracowników – stosowane instrumenty i ich ocena". Wynagrodzenie nie należało do najczęściej wskazywanych źródeł satysfakcji z pracy, jednak w sytuacji wyboru pomiędzy obecnym a alternatywnym miejscem zatrudnienia jego znaczenie może wyraźnie wzrastać. Podmioty ekonomii społecznej konkurują przy tym nie tylko poziomem płacy, ale **całym pakietem warunków zatrudnienia** – stabilnością umowy, czasem pracy, obciążeniem, możliwością rozwoju i organizacją pracy.

Nie ma więc sprzeczności pomiędzy wysokim znaczeniem niematerialnych źródeł satysfakcji opisanych w podrozdziale 5.2. „Motywowanie pracowników – stosowane instrumenty i ich ocena" a trudnościami w utrzymaniu pracowników. **Misja, atmosfera i poczucie sensu mogą wzmacniać więź z organizacją, ale nie zawsze są w stanie zrównoważyć znaczącą różnicę w warunkach zatrudnienia.**

### STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA A MOŻLIWOŚCI ORGANIZACYJNE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Drugim mechanizmem wpływającym na sytuację kadrową jest możliwość zapewnienia ciągłości zatrudnienia. Jej ekonomiczne uwarunkowania przedstawiono w podrozdziale 4.3; w tym miejscu kluczowe są ich konsekwencje dla organizacji pracy i trwałości zespołu.

Z perspektywy kadrowej konsekwencja jest jednak istotna: część organizacji **potrzebuje dodatkowych pracowników, ale nie dysponuje wystarczająco przewidywalnymi środkami, aby utworzyć trwałe stanowisko pracy**. W materiale jakościowym występuje m.in. przykład organizacji potrzebującej stałego wsparcia administracyjnego, która próbowała korzystać ze staży i czasowego finansowania pracy, ale nie mogła zagwarantować ciągłości zatrudnienia.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Powstaje wówczas mechanizm, który może ograniczać profesjonalizację organizacji:

**brak możliwości utworzenia trwałego stanowiska → przejmowanie dodatkowych obowiązków przez istniejący zespół lub osoby zarządzające → wzrost obciążenia → ograniczenie zasobów przeznaczanych na rozwój organizacji.**

Problem stabilności finansowania przekłada się zatem na kadry nie tylko poprzez możliwość utrzymania już istniejących etatów, ale również poprzez zdolność podmiotów ekonomii społecznej do **tworzenia nowych specjalistycznych i administracyjnych stanowisk pracy**.

### PRZECIĄŻENIE I RYZYKO WYPALENIA ZAWODOWEGO

Odrębnym wyzwaniem jest charakter pracy wykonywanej w części podmiotów ekonomii społecznej. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów świadczących usługi społeczne oraz pracujących bezpośrednio z osobami wymagającymi intensywnego wsparcia. W takich organizacjach obciążenie kadry ma nie tylko wymiar ilościowy, ale również emocjonalny.

W materiale jakościowym jako jeden z najważniejszych problemów kadrowych wskazywano właśnie **wypalenie zawodowe**, obok wynagrodzeń i ryzyka odejścia pracowników.

Badane organizacje podejmują działania ograniczające to ryzyko. Należą do nich m.in. superwizja, wsparcie współpracowników, możliwość wzajemnego zastępowania się oraz – tam, gdzie pozwala na to sposób organizacji działalności – czasowa zmiana zakresu wykonywanych zadań. Wsparcie tego rodzaju ma znaczenie zarówno dla dobrostanu pracowników, jak i dla jakości usług świadczonych odbiorcom.

Jednocześnie możliwość systematycznego finansowania takich działań nie zawsze jest wystarczająca. W konsekwencji **dbałość o dobrostan zespołu staje się nie tylko elementem polityki personalnej, ale również jednym z warunków utrzymania kompetentnych pracowników w działalności wymagającej długotrwałego zaangażowania emocjonalnego**.

### SUKCESJA I ODNOWA POKOLENIOWA

Analiza kapitału ludzkiego podmioty ekonomii społecznej nie powinna ograniczać się do pracowników. W wielu organizacjach równie istotną rolę odgrywają członkowie, liderzy i osoby pełniące funkcje w zarządach. Materiał jakościowy ujawnił w tym kontekście problem jakościowo odmienny od klasycznych trudności rekrutacyjnych – **starzenie się liderów części organizacji oraz ograniczoną gotowość kolejnych osób do przejmowania odpowiedzialności za ich prowadzenie**. Jedna z respondentek mówiła:



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Chciałabym, żeby do tej organizacji dochodziły osoby młode. [...] Od wielu lat jest cały czas ten sam zarząd [...]. Ludzie mają po siedemdziesiąt parę lat i oni powinni mieć możliwość przekazania [...] kolejnym pokoleniom."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność społeczna, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

W dalszej części rozmowy respondentka wskazywała, że problem nie sprowadza się jedynie do formalnego znalezienia następców. Trudnością jest samo pozyskanie nowych osób gotowych długoterminowo angażować się w działalność organizacji i stopniowo przejmować odpowiedzialność za jej funkcjonowanie. Sukcesja oznacza więc nie tylko zmianę osób pełniących funkcje zarządcze, lecz również **przekazanie wiedzy organizacyjnej, relacji z partnerami, doświadczenia w pozyskiwaniu środków oraz znajomości potrzeb lokalnej społeczności**. Brak takiego procesu może w dłuższej perspektywie stanowić zagrożenie dla ciągłości działania części podmiotów ekonomii społecznej, nawet jeśli organizacja nie doświadcza obecnie problemów z zatrudnianiem pracowników.

**Rysunek 17. Wyzwania kadrowe i mechanizmy stabilizujące zespoły PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IDI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## PODSUMOWANIE

Wyzwania kadrowe badanych podmiotów ekonomii społecznej **nie tworzą jednego uniwersalnego wzorca**. Nie wszystkie organizacje mają problemy z rekrutacją, a ich występowanie zależy m.in. od rodzaju potrzebnych kompetencji, charakteru działalności oraz uwarunkowań lokalnego rynku pracy. Bardziej przekrojowym wyzwaniem okazuje się stworzenie warunków pozwalających utrzymać kompetentny i stabilny zespół.

W tym kontekście szczególne znaczenie mają konkurencja o specjalistów, możliwości płacowe i stabilność zatrudnienia oraz przeciwdziałanie przeciążeniu i wypaleniu. Utrzymaniu pracowników sprzyja natomiast **łączenie odpowiednich warunków zatrudnienia z czynnikami niematerialnymi** – dobrą atmosferą, poczuciem społecznego sensu pracy, autonomią, możliwością rozwoju i wsparciem zespołu. Czynniki te mogą wzmacniać trwałość zespołu, ale nie eliminują znaczenia poziomu wynagrodzeń i przewidywalności zatrudnienia.

W dłuższej perspektywie do problemów pracowniczych dochodzi **wyzwanie sukcesji**. Zdolność podmioty ekonomii społecznej do rozwoju będzie zależała nie tylko od pozyskiwania specjalistów, ale również od przygotowania nowych osób do przejmowania odpowiedzialności za prowadzenie organizacji i zachowania zgromadzonej w nich wiedzy oraz doświadczenia.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# 6. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem i ich rola w systemie usług społecznych

## 6.1. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem instytucjonalnym i gospodarczym

Współpraca z otoczeniem jest jednym z podstawowych elementów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. Badane podmioty ekonomii społecznej utrzymują relacje zarówno z podmiotami sektora publicznego, jak i z innymi organizacjami społecznymi oraz sektorem gospodarczym. Do najczęstszych partnerów należą organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, przedsiębiorcy, ośrodki pomocy społecznej i centra usług społecznych oraz powiatowe urzędy pracy. Wyniki badania ankietowego wskazują, że najczęściej deklarowano współpracę z **innymi organizacjami pozarządowymi (71,8%)**, następnie z **jednostkami samorządu terytorialnego (67,2%)** i ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej (66,4%). Ponad połowa badanych podmiotów ekonomii społecznej współpracowała również z przedsiębiorcami (54,7%) oraz ośrodkami pomocy społecznej/centrami usług społecznych (51,9%). Kontakty z powiatowymi urzędami pracy deklarowało 43,9% podmiotów, natomiast z powiatowymi centrami pomocy rodzinie – 24,1%.

Wyniki ogólnopolskich badań GUS dotyczących współpracy podmiotów ekonomii społecznej w 2023 r. wskazują, że relacje z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz innymi podmiotami sektora społecznego są istotnym wymiarem funkcjonowania sektora[22]. W raporcie regionalnym punkt ciężkości położono dodatkowo na jakość i trwałość tych relacji oraz na ich terytorialne zróżnicowanie w województwie zachodniopomorskim.

Istotnym uzupełnieniem tej perspektywy są dane GUS dotyczące działalności jednostek samorządu terytorialnego związanej z rozwojem ekonomii społecznej w latach 2017–2023[23]. Autorzy niniejszego raportu wykorzystują je do osadzenia współpracy podmiotów ekonomii społecznej z samorządem w szerszym kontekście lokalnej polityki publicznej i systemu

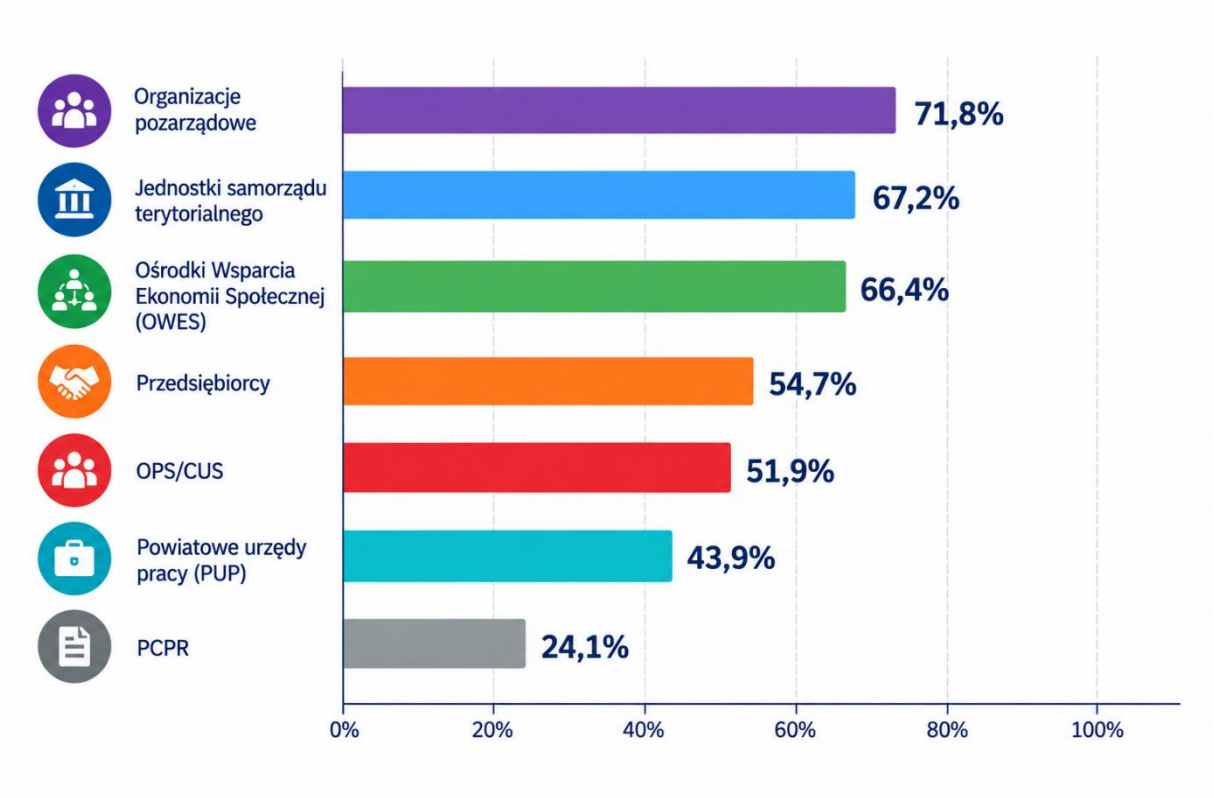
[22] GUS, Współpraca podmiotów ekonomii społecznej w 2023 r., Warszawa 2025.
[23] GUS, Działalność JST związana z rozwojem ekonomii społecznej w latach 2017–2023, Warszawa 2025, s. 1–2, 6–8.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wspierania ekonomii społecznej. Jest to perspektywa interpretacyjna przyjęta w niniejszym raporcie. Dane te pokazują, że relacje pomiędzy sektorem ekonomii społecznej a samorządem należy analizować nie tylko przez pryzmat pojedynczych kontaktów organizacji z urzędem, lecz także jako element lokalnej polityki publicznej i systemu wspierania ekonomii społecznej.

**Rysunek 18. Główni partnerzy współpracy badanych PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone.*

Ocena współpracy z poszczególnymi kategoriami partnerów jest zróżnicowana terytorialnie. Relacje z jednostkami samorządu terytorialnego najlepiej oceniali badani z podregionu szczecińskiego (75,7% ocen pozytywnych) i koszalińskiego (72,9%), natomiast wyraźnie rzadziej pozytywne oceny formułowali przedstawiciele podmiotów działających w Szczecinie (52,5%). Podobną różnicę można zaobserwować w przypadku ośrodków wsparcia ekonomii społecznej – pozytywnie współpracę z nimi oceniało 71% badanych z podregionu szczecińskiego i 69,4% z koszalińskiego, wobec 54,9% w Szczecinie.

Jeszcze większe zróżnicowanie dotyczy relacji z ośrodkami pomocy społecznej i centrami usług społecznych. Pozytywnie oceniało je 63,5% badanych z podregionu koszalińskiego i 57% ze szczecińskiego, wobec 47,4% w Szczecinie i 36,8% w podregionie szczecinecko-

pyrzyckim. Odmienny układ występuje w relacjach z przedsiębiorcami: współpracę z nimi pozytywnie oceniało 65,5% badanych z podregionu szczecińskiego i 60,1% ze Szczecina, podczas gdy w podregionach koszalińskim i szczecinecko-pyrzyckim odsetek ten wynosił około 45%.

**Wyniki wskazują zatem, że nie występuje jeden podregion charakteryzujący się konsekwentnie lepszą lub słabszą współpracą z całym otoczeniem.** Zróżnicowanie dotyczy raczej konfiguracji partnerów: w jednych częściach województwa relatywnie lepiej oceniane są relacje z instytucjami publicznymi, w innych – z organizacjami pozarządowymi lub przedsiębiorcami. Może to odzwierciedlać zróżnicowanie lokalnych sieci współpracy, struktury sektora oraz dostępności poszczególnych partnerów. Ze względu na liczebność podgrup wyniki należy traktować jako wskazanie kierunku zróżnicowania, a nie podstawę do tworzenia trwałych typologii podregionów.

Zróżnicowanie ocen pomiędzy podregionami wskazuje, że znaczenie ma nie tylko formalna dostępność poszczególnych instytucji, lecz także sposób, w jaki lokalnie budowane są relacje pomiędzy podmiotami. Materiał jakościowy pokazuje, że szczególnie wartościowe są kontakty rozwijane wokół konkretnych potrzeb mieszkańców i wzajemnego wykorzystania zasobów, a także relacje, w których wsparcie jest dopasowane do specyfiki organizacji i utrzymywane poza ramami pojedynczego projektu.

Sam zakres kontaktów nie przesądza jednak o jakości współpracy. Materiał jakościowy pokazuje, że pod podobnym określeniem „współpraca” kryją się relacje o bardzo różnej intensywności i trwałości – od rzeczywistego partnerstwa i wspólnego podejmowania działań, przez współpracę przy konkretnym projekcie, po kontakty wynikające przede wszystkim z finansowania, sprawozdawczości lub innych obowiązków formalnych.

### WSPÓŁPRACA LOKALNA – SIEĆ RELACJI WOKÓŁ POTRZEB MIESZKAŃCÓW

Materiał jakościowy pokazuje, że podmioty ekonomii społecznej często funkcjonują w **rozbudowanych lokalnych sieciach współpracy**, obejmujących różne typy instytucji. Kontakty nie muszą przy tym wynikać z formalnego partnerstwa – często powstają wokół konkretnych potrzeb mieszkańców, wspólnych przedsięwzięć lub wzajemnego korzystania z posiadanych zasobów.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Dobrze obrazuje to przykład organizacji działającej na rzecz osób z niepełnosprawnościami, współpracującej m.in. z instytucjami publicznymi i szkołami:

*„Z większością tak, ponieważ [...] wynika to z potrzeb naszych i z potrzeb tej drugiej strony. [...] Fajnie funkcjonuje współpraca szczególnie z jedną szkołą podstawową."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Współpraca ze szkołą obejmowała realizację projektów z udziałem osób z niepełnosprawnościami. Istotą tej relacji była **wzajemność** – współdziałanie odpowiadało na potrzeby obu stron, a nie jedynie na formalny wymóg realizacji określonego zadania.

Podobny, praktyczny charakter ma współpraca z innymi organizacjami społecznymi, placówkami kultury i pozostałymi instytucjami lokalnymi. Może obejmować wspólną organizację wydarzeń, działania edukacyjne, wymianę zasobów, przekazywanie informacji oraz kierowanie odbiorców do podmiotów dysponujących odpowiednim rodzajem wsparcia. Szczególnie w mniejszych społecznościach takie kontakty mogą tworzyć **nieformalne sieci współdziałania**, nawet jeżeli nie przyjmują postaci sformalizowanych partnerstw.

### JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – KLUCZOWY PARTNER, ALE NIE ZAWSZE PARTNER RÓWNORZĘDNY

Szczególne miejsce w otoczeniu podmiotów ekonomii społecznej zajmują jednostki samorządu terytorialnego. Współpracę z nimi deklarowało 67,2% badanych podmiotów. Znaczenie jednostek samorządu terytorialnego wynika z kilku pełnionych równocześnie funkcji – mogą być źródłem finansowania, zleceniodawcą zadań, organizatorem lokalnego systemu wsparcia, a także partnerem w identyfikowaniu potrzeb i podejmowaniu działań na rzecz mieszkańców.

Charakter tych relacji jest jednak zróżnicowany. Wyniki badania ankietowego pokazują, że **56,1% badanych uznawało, że ich organizacja jest traktowana przez samorząd jako partner**. Jednocześnie materiał jakościowy wskazuje, że część kontaktów z jednostkami samorządu terytorialnego ma przede wszystkim charakter formalny – wynika z obowiązujących regulacji, finansowania lub realizowanych zadań.

Istotne jest zatem rozróżnienie pomiędzy **istnieniem współpracy a jej partnerskim charakterem**. podmioty ekonomii społecznej może regularnie kontaktować się z samorządem, realizować finansowane przez niego zadania czy przekazywać wymagane informacje, nie uczestnicząc jednocześnie w takim samym stopniu w podejmowaniu decyzji.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

W zakresie samego modelu współpracy relacja podmiotów ekonomii społecznej z jednostkami samorządu terytorialnego może przyjmować kontinuum od kontaktu formalno-administracyjnego do rzeczywistego partnerstwa. Udział podmiotów ekonomii społecznej w planowaniu usług społecznych został przeanalizowany odrębnie w podrozdziale 6.2. „Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych".

### OD WSPÓŁPRACY PROJEKTOWEJ DO TRWAŁEGO PARTNERSTWA

Drugą istotną cechą relacji podmioty ekonomii społecznej z otoczeniem jest ich **trwałość**. Część współpracy rozwija się wokół konkretnych projektów lub przedsięwzięć. Taki model może być efektywny w realizacji określonego zadania, ale nie musi prowadzić do trwałej relacji między podmiotami.

Materiał jakościowy pokazuje jednocześnie przykłady świadomego dążenia do przekształcania kontaktów projektowych w relacje długookresowe:

*„W tym roku [...] mamy nawiązanie partnerstw i już będę chciał, żeby umowa była tak skonstruowana, żeby to było partnerstwo już na lata."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność kulturalna i rozwój kultury ludowej, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Wypowiedź wskazuje na istotną różnicę między **projektem jako początkiem współpracy a projektem jako jedyną podstawą współpracy**. W pierwszym przypadku wspólne przedsięwzięcie może służyć zbudowaniu relacji, która będzie kontynuowana po zakończeniu finansowania. W drugim – wraz z końcem projektu zanika również współdziałanie.

### OŚRODKI WSPARCIA EKONOMII SPOŁECZNEJ – ZNACZENIE JAKOŚCI I DOPASOWANIA WSPARCIA

Współpracę z ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej deklarowało 66,4% badanych podmiotów ekonomii społecznej, co lokuje te ośrodki wśród trzech najczęściej wskazywanych partnerów sektora. Materiał jakościowy pokazuje przy tym, że szczególnie wysoko oceniane jest wsparcie **konkretne, eksperckie i dopasowane do rzeczywistych potrzeb organizacji**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

W jednym z wywiadów respondentka opisywała pomoc ośrodka wsparcia ekonomii społecznej, który po rozpoznaniu specyfiki organizacji zapewnił jej m.in. odpowiednie wsparcie prawne:

*„Dopiero jakby poznały nas, zobaczyły całą specyfikę [...] i po prostu dopasowały to, w czym chcą nam pomóc, do nas."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność kulturalna i rozwój kultury ludowej, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Przykład ten wskazuje, że wartość wsparcia ośrodków wsparcia ekonomii społecznej jest związana nie tylko z samą dostępnością określonej usługi, lecz przede wszystkim z jej **adekwatnością do sytuacji konkretnego podmioty ekonomii społecznej**. Jednocześnie badanie ujawniło również przypadki, w których intensywna współpraca kończyła się wraz z projektem, w ramach którego była finansowana.

Doświadczenia te prowadzą do podobnego wniosku jak w przypadku innych partnerów: istotne są nie tylko zakres i dostępność współpracy, lecz również **jej dopasowanie oraz możliwość utrzymania relacji w czasie**.

### WSPÓŁPRACA Z PRZEDSIĘBIORCAMI – RELACJA ZALEŻNA OD PROFILU PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Ponad połowa badanych podmiotów ekonomii społecznej (54,7%) deklarowała współpracę z przedsiębiorcami. Relacje te mają jednak nieco inny charakter niż kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego, ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej czy innymi organizacjami społecznymi. Przedsiębiorca może być dla podmiotów ekonomii społecznej klientem, odbiorcą usług, partnerem przedsięwzięcia, sponsorem lub źródłem określonych kompetencji.

Znaczenie współpracy z biznesem jest silniej związane z **profilem działalności podmiotów ekonomii społecznej oraz charakterem lokalnego rynku**. Jest ona szczególnie istotna dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą i oferujących produkty lub usługi klientom instytucjonalnym i komercyjnym. Materiał jakościowy wskazuje również, że lokalne uwarunkowania gospodarcze – np. rozwój działalności turystycznej – mogą tworzyć popyt na usługi świadczone przez podmioty ekonomii społecznej.

Nie oznacza to jednak, że relacje z przedsiębiorcami mają mniejsze znaczenie dla sektora jako całości. Są po prostu **bardziej selektywne i zależne od modelu działalności konkretnego podmiotu** niż współpraca z sektorem publicznym czy społecznym.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## CZTERY MODELE WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ Z OTOCZENIEM

Triangulacja wyników badania ankietowego i materiału jakościowego pozwala wyróżnić **cztery modele współpracy podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem**. Nie należy ich traktować jako rozłącznych typów organizacji. Ten sam podmiot może utrzymywać różnego rodzaju relacje z poszczególnymi partnerami – np. partnerską współpracę ze szkołą, projektową z ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej oraz formalno-administracyjną z jednostkami samorządu terytorialnego.

**Rysunek 19. Modele współpracy PES z otoczeniem**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI i FGI.*

### PODSUMOWANIE

Badane podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w **stosunkowo szerokich sieciach współpracy**. Najczęściej obejmują one inne organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego i ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, ale istotne miejsce zajmują również przedsiębiorcy, ośrodki pomocy społecznej/centra usług społecznych oraz instytucje rynku pracy. Sam zakres sieci kontaktów nie przesądza jednak o jakości relacji.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Wyniki badania wskazują na trzy szczególnie istotne cechy dobrej współpracy: **wzajemność, dopasowanie i trwałość**. Największą wartość mają relacje, w których partnerzy wykorzystują wzajemnie swoje zasoby i wiedzę, a współdziałanie nie kończy się wraz z pojedynczym projektem. W przypadku ośrodków wsparcia ekonomii społecznej szczególnego znaczenia nabiera dopasowanie wsparcia do rzeczywistych potrzeb organizacji, natomiast w relacjach z jednostkami samorządu terytorialnego – możliwość wyjścia poza kontakt ograniczony do finansowania i obowiązków formalnych.

Najważniejszym zróżnicowaniem nie jest zatem prosty podział na podmioty ekonomii społecznej „współpracujące" i „niewspółpracujące", lecz **charakter nawiązywanych relacji**. Mogą one przyjmować postać partnerstwa, współpracy projektowo-zadaniowej, kontaktu formalno-administracyjnego lub lokalnej relacji sieciowej. Z punktu widzenia rozwoju podmiotów ekonomii społecznej szczególnie istotne jest przekształcanie wartościowych kontaktów zadaniowych w **trwalsze relacje oparte na wzajemności i partnerstwie**.

## 6.2. Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych

Podmioty ekonomii społecznej pełnią istotną rolę w lokalnych systemach wsparcia, jednak ich znaczenie nie sprowadza się wyłącznie do formalnie wyodrębnionej kategorii „usług społecznych". Jak pokazano wcześniej, działalność podmiotów ekonomii społecznej obejmuje również reintegrację społeczną i zawodową, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, działania edukacyjne, opiekuńcze, terapeutyczne czy aktywizacyjne. W praktyce oznacza to, że ich udział w lokalnym systemie usług jest szerszy niż wynikałoby z jednej kategorii stosowanej w kwestionariuszu. Materiał jakościowy pokazuje przy tym, że część podmiotów ekonomii społecznej działa w obszarach wymagających **specjalistycznej wiedzy, ciągłości relacji z odbiorcą oraz elastycznego dostosowania wsparcia do potrzeb konkretnej osoby lub grupy**. Dotyczy to zwłaszcza organizacji pracujących z osobami z niepełnosprawnościami, rodzinami, osobami zagrożonymi wykluczeniem czy odbiorcami wymagającymi wielowymiarowego wsparcia.

Znaczenie tego kierunku potwierdzają również najnowsze prace GUS dotyczące udziału podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych w latach 2022–2024. Dane te obejmują usługi świadczone w wielu obszarach polityki społecznej i pokazują rosnące znaczenie monitorowania podmiotów ekonomii społecznej jako uczestników systemu usług. W niniejszym badaniu perspektywę tę pogłębiono na poziomie regionalnym, koncentrując się nie tylko na samym świadczeniu usług, lecz również na relacjach podmiotów



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

ekonomii społecznej z lokalnymi instytucjami, ich udziale w planowaniu oraz warunkach trwałego włączania usług do lokalnych systemów wsparcia.

Szeroki udział badanych podmiotów w lokalnym systemie wsparcia potwierdza struktura deklarowanych obszarów działalności. Niemal połowa badanych podmiotów (48,7%) prowadziła działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, 43,4% zajmowało się reintegracją społeczną, 31,9% działało na rzecz osób z niepełnosprawnościami, a 29,6% prowadziło reintegrację zawodową. Co czwarty badany podmiot (25,3%) prowadził działania skierowane do dzieci i rodzin. Jednocześnie usługi społeczne jako odrębny obszar aktywności wskazało 23,6% badanych. **Wyniki te potwierdzają, że rzeczywisty udział podmiotów ekonomii społecznej w lokalnym systemie wsparcia jest szerszy niż wynikałoby wyłącznie z odsetka organizacji identyfikujących swoją działalność bezpośrednio z kategorią usług społecznych.**

Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku organizacji działającej na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną, która wytworzyła rozbudowany system wsparcia obejmujący kolejne etapy życia – od wczesnej interwencji i edukacji, przez terapię i reintegrację, po mieszkalnictwo wspomagane i całodobowe formy wsparcia. Przykład ten pokazuje, że dla części grup odbiorców podmioty ekonomii społecznej nie są jedynie uzupełnieniem lokalnej oferty, lecz mogą stanowić jeden z podstawowych, a niekiedy najbardziej kompleksowych elementów systemu wsparcia. **Znaczenie takiego modelu polega również na ograniczaniu fragmentaryzacji wsparcia – poszczególne potrzeby odbiorcy nie są traktowane jako odrębne problemy przypisane różnym instytucjom, lecz jako elementy zmieniającej się w czasie sytuacji jednej osoby i jej rodziny.**

### BLISKOŚĆ ODBIORCÓW, SPECJALIZACJA I ELASTYCZNOŚĆ JAKO SZCZEGÓLNE ZASOBY PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Jednym z najważniejszych atutów podmiotów ekonomii społecznej jest ich **bezpośredni kontakt z mieszkańcami oraz znajomość potrzeb konkretnych grup odbiorców**. Wieloletnia praca z tymi samymi środowiskami pozwala organizacjom gromadzić wiedzę praktyczną, która nie zawsze jest dostępna instytucjom publicznym w takim samym zakresie.

Dobrym przykładem jest współpraca jednego z badanych stowarzyszeń z centrum usług społecznych. Organizacja realizowała „Szkołę dla rodziców" dla odbiorców centrum, którzy początkowo zostali przedstawieni jako grupa trudna do zmotywowania do udziału w zajęciach. Doświadczenie organizacji pokazało jednak, że zasadniczą barierą nie był sam brak zainteresowania wsparciem. Istotne znaczenie miało zbudowanie poczucia bezpieczeństwa i zaufania – w szczególności zapewnienie uczestników, że informacje



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

uzyskane podczas zajęć nie będą przekazywane do centrum usług społecznych. W rezultacie osiągnięto stuprocentową frekwencję. Konieczne było również dostosowanie treści i sposobu prowadzenia zajęć do możliwości uczestników.

*„[...] najpierw porozmawiałyśmy, póki przekonałyśmy, że nie będziemy na nich donosić [...] do centrów usług społecznych. I była stuprocentowa frekwencja."*

*(IDI, przedstawicielka stowarzyszenia działającego w obszarze zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i rodzin, podregion koszaliński)*

Przykład ten pokazuje, że szczególnym zasobem podmiotów ekonomii społecznej może być nie tylko zdolność do realizacji określonej usługi, lecz również umiejętność rozpoznawania rzeczywistych przyczyn ograniczonego uczestnictwa odbiorców. W tym przypadku grupa, która początkowo została przedstawiona jako niechętna i trudna do zmotywowania, po zbudowaniu poczucia bezpieczeństwa i zaufania w pełni uczestniczyła w zajęciach. Bezpośrednia relacja z odbiorcami pozwoliła rozpoznać znaczenie obaw związanych z przepływem informacji oraz odpowiednio dostosować sposób realizacji wsparcia.

Elastyczność dotyczy przy tym nie tylko treści usługi, ale również sposobu i miejsca jej świadczenia. Rozmówczyni wskazywała, że niektóre działania kierowane do rodziców mogą być nieskuteczne, jeżeli są organizowane w miejscu budzącym ich obawy lub nieufność, podczas gdy ta sama forma wsparcia realizowana w innym otoczeniu może ułatwić uczestnictwo. Zwracała również uwagę, że działania kierowane do mniejszych społeczności powinny być poprzedzone rzetelnym rozpoznaniem lokalnego kontekstu, ponieważ proste przenoszenie jednakowych rozwiązań pomiędzy różnymi środowiskami nie musi przynosić oczekiwanych efektów. Oznacza to, że wiedza podmiotów ekonomii społecznej o odbiorcach ma znaczenie nie tylko na etapie świadczenia usług. Może być wykorzystana wcześniej – przy diagnozowaniu potrzeb, identyfikowaniu barier dostępu oraz projektowaniu sposobu organizacji usług. Tym samym bliskość odbiorców, specjalizacja i elastyczność stanowią argument za włączaniem podmiotów ekonomii społecznej nie tylko w realizację, ale również w planowanie lokalnych usług społecznych.

## PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ JAKO WYKONAWCA USŁUG – RZADZIEJ WSPÓŁTWÓRCA SYSTEMU

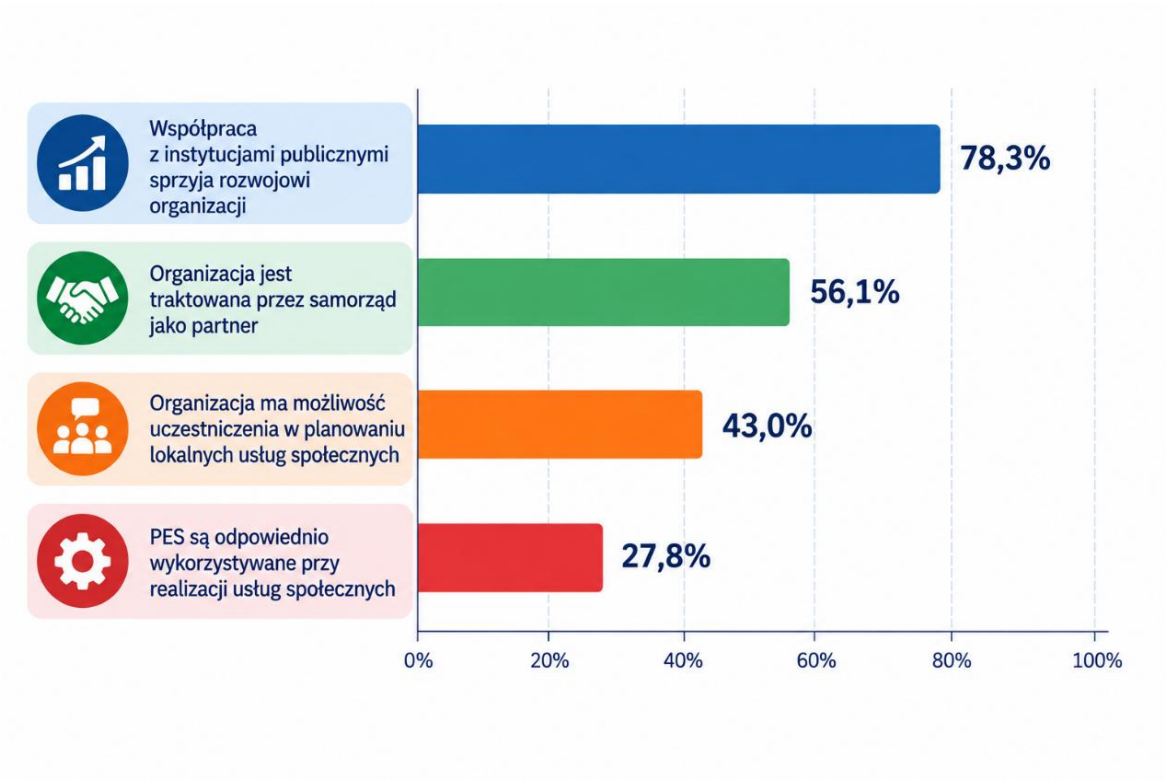
Najważniejsze ograniczenie roli podmiotów ekonomii społecznej ujawnia się przy przejściu od **bezpośredniej realizacji usług do udziału w ich planowaniu i organizowaniu**. W badaniu ankietowym aż **78,3% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że współpraca z instytucjami publicznymi sprzyja rozwojowi organizacji**. Jednocześnie 56,1% uważało, że ich organizacja jest traktowana przez samorząd jako partner. Wyraźnie niżej oceniano



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

jednak rzeczywisty udział w kształtowaniu lokalnego systemu usług: możliwość uczestniczenia w ich planowaniu deklarowało 43% badanych, a tylko 27,8% zgadzało się ze stwierdzeniem, że podmioty ekonomii społecznej są odpowiednio wykorzystywane przy realizacji usług społecznych.

**Rysunek 20. Od współpracy do rzeczywistego włączenia podmiotów ekonomii społecznej w lokalny system usług społecznych**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Odsetki odpowiedzi „raczej się zgadzam" i „zdecydowanie się zgadzam".*

Zestawienie tych wyników ujawnia wyraźną lukę pomiędzy współpracą z instytucjami publicznymi a rzeczywistym włączeniem podmiotów ekonomii społecznej w tworzenie lokalnego systemu usług. Kontakty z instytucjami publicznymi są stosunkowo powszechne, a ponad połowa badanych deklaruje partnerskie traktowanie przez samorząd. Wraz z przechodzeniem od samej współpracy do udziału w podejmowaniu decyzji i planowaniu usług odsetek pozytywnych ocen jednak maleje. Oznacza to, że współpraca nie zawsze przekłada się na możliwość wpływania na kształt lokalnej oferty usługowej.

Wyniki wskazują tym samym na różnicę pomiędzy trzema poziomami uczestnictwa podmiotów ekonomii społecznej w lokalnym systemie: współpracą z instytucjami publicznymi, wykonywaniem konkretnych działań i usług oraz udziałem w diagnozowaniu



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

potrzeb i projektowaniu rozwiązań. Najsłabiej rozwinięty pozostaje ostatni z tych poziomów. Jest to szczególnie istotne w świetle przedstawionych wcześniej wyników jakościowych, które pokazują, że organizacje posiadają wiedzę o potrzebach i barierach odbiorców wykraczającą poza kompetencje potrzebne jedynie do wykonania zleconej usługi.

Mechanizm ten szczególnie wyraźnie ujawnił się w wywiadzie z przedstawicielką organizacji od wielu lat specjalizującej się w obszarze zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i rodzin.

Organizacja współpracuje z instytucjami publicznymi, szkołami i samorządami oraz realizuje działania zlecane zarówno lokalnie, jak i w innych częściach województwa. Sama współpraca była przez rozmówczynię oceniana pozytywnie. Jednocześnie wskazywała ona na wyraźną różnicę pomiędzy korzystaniem z usług organizacji a wykorzystywaniem zgromadzonej przez nią wiedzy eksperckiej.

*„Wszyscy jak się spotykamy, to nas chwalą. Mówią: ‘Super robotę wykonujecie. Super’. [...] nie zapraszają nas jako ekspertów, nie korzystają z naszej wiedzy.”*

*(IDI, przedstawicielka stowarzyszenia działającego w obszarze zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i rodzin, podregion koszaliński)*

Podobny mechanizm ujawnił się w wywiadzie z przedstawicielką organizacji działającej na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Także w tym przypadku specjalistyczna wiedza organizacji była wykorzystywana przede wszystkim w sytuacji, gdy pojawiał się konkretny problem wymagający wsparcia określonej osoby, natomiast rzadziej na etapie poszukiwania rozwiązań o charakterze systemowym.

*„Wykorzystywana jest nasza wiedza w takim zakresie, że jak jest problem, to się kieruje ludzi [...]. Natomiast jeżeli chodzi o jakieś rozwiązywanie problemów, to [...] czasami jesteśmy zapraszani.”*

*(IDI, przedstawicielka stowarzyszenia działającego na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

**Zestawienie obu przypadków wskazuje na powtarzający się mechanizm: podmioty ekonomii społecznej są wykorzystywane przede wszystkim jako źródło konkretnego wsparcia dla mieszkańców, natomiast ich wiedza wynikająca z wieloletniej pracy z określonymi grupami odbiorców jest rzadziej wykorzystywana przy diagnozowaniu potrzeb i projektowaniu lokalnych rozwiązań.** Formalna współpraca i zlecanie organizacjom konkretnych działań nie muszą więc oznaczać pełnego wykorzystania ich potencjału. Podmiot może być rozpoznawanym i cenionym wykonawcą usług, a jednocześnie pozostawać w ograniczonym stopniu włączony w tworzenie lokalnego systemu wsparcia.

## UZUPEŁNIANIE LUK W LOKALNEJ OFERCIE

Rola podmiotów ekonomii społecznej jest szczególnie widoczna tam, gdzie istniejące rozwiązania publiczne nie odpowiadają w pełni na potrzeby określonych grup. Materiał jakościowy pokazuje przykłady podmiotów rozwijających usługi dla osób z głęboką i wieloraką niepełnosprawnością, ich rodzin czy osób potrzebujących mieszkalnictwa wspomaganego.

Jedna z respondentek ujmowała funkcję organizacji wprost jako wypełnianie luki pozostającej po stronie systemu publicznego:

*„My robimy [...] bardzo dobrej roboty za jednostki samorządu terytorialnego, za urzędy, ponieważ [...] gdyby nas nie było, to oni i tak musieliby to zrobić. [...] My wypełniamy tę lukę."*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami, miasto 20–50 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*

Wypowiedź ta dobrze pokazuje uzupełniającą funkcję podmiotów ekonomii społecznej, ale nie powinna być interpretowana jako argument za zastępowaniem przez nie sektora publicznego. Bardziej adekwatny jest model komplementarny: sektor publiczny ponosi odpowiedzialność systemową za dostępność usług i ich finansowanie, natomiast podmioty ekonomii społecznej mogą wnosić specjalistyczne kompetencje, znajomość środowiska oraz zdolność docierania do grup wymagających bardziej elastycznych form wsparcia.

Z perspektywy lokalnego systemu usług szczególne znaczenie ma przy tym zdolność organizacji do identyfikowania potrzeb, które nie są jeszcze w wystarczającym stopniu zabezpieczone przez istniejącą ofertę instytucjonalną. Podmioty pracujące przez wiele lat z określoną grupą odbiorców obserwują nie tylko aktualne zapotrzebowanie na wsparcie, lecz także pojawianie się nowych potrzeb oraz luki pomiędzy poszczególnymi formami pomocy. Ich rola może więc polegać zarówno na świadczeniu usług, jak i na sygnalizowaniu samorządowi obszarów wymagających rozwinięcia lokalnej oferty.

## OD PROJEKTU DO TRWAŁEGO ELEMENTU SYSTEMU

Istotnym ograniczeniem pozostaje również okresowy charakter części usług realizowanych przez podmioty ekonomii społecznej. Podmiot może stworzyć lub przetestować rozwiązanie odpowiadające na realną potrzebę mieszkańców, jednak zakończenie finansowania projektu nie oznacza zakończenia samej potrzeby.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Problem ten dotyczy między innymi mieszkalnictwa wspomaganego oraz usług wymagających udziału asystentów. Materiał jakościowy pokazuje sytuacje, w których wypracowane rozwiązanie funkcjonowało, ale jego dalsze utrzymanie pozostawało zależne od finansowania projektowego. Podobny mechanizm występował w przypadku terapii i innych form wsparcia – po zakończeniu finansowania organizacja nie zawsze mogła zapewnić ciągłość działań mimo utrzymującego się zapotrzebowania odbiorców. W części przypadków zespół podejmował nawet pracę wolontariacką, aby uniknąć przerwania pomocy.

Problem projektowości ma więc dwa wymiary. Z perspektywy organizacji ogranicza możliwość utrzymania zespołu i planowania działalności w dłuższym okresie. Z perspektywy odbiorcy oznacza natomiast ryzyko przerwania wsparcia, mimo że jego potrzeba nie ustała. Ma to szczególne znaczenie w przypadku usług wymagających długotrwałej relacji, regularności i ciągłości, takich jak terapia, asystencja czy mieszkalnictwo wspomagane.

Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w kontekście rozwoju usług świadczonych w społeczności lokalnej. Jeżeli wsparcie ma umożliwiać osobie pozostawanie w jej środowisku życia i ograniczać konieczność korzystania z opieki instytucjonalnej, nie może mieć wyłącznie charakteru krótkookresowego, wyznaczanego terminem realizacji kolejnego projektu. Trwałe włączanie podmiotów ekonomii społecznej w lokalny system usług wymaga zatem nie tylko rozwijania nowych form wsparcia, lecz także tworzenia warunków do kontynuowania tych rozwiązań, które odpowiadają na trwałe lub długookresowe potrzeby mieszkańców.

Z punktu widzenia lokalnego systemu usług kluczowe jest zatem rozróżnienie pomiędzy realizowaniem przez podmioty ekonomii społecznej kolejnych projektów społecznych a trwałym włączeniem świadczonych przez nie usług do lokalnego systemu wsparcia. Pierwszy model pozwala testować i rozwijać nowe rozwiązania. Drugi wymaga stabilniejszych mechanizmów zlecania i finansowania oraz współpracy z samorządem pozwalającej planować świadczenie usług w perspektywie wykraczającej poza okres realizacji pojedynczego projektu.

## CENTRA USŁUG SPOŁECZNYCH JAKO PRZESTRZEŃ WSPÓŁTWORZENIA LOKALNEGO SYSTEMU USŁUG

Szczególną przestrzeń dla szerszego włączania podmiotów ekonomii społecznej w lokalne systemy wsparcia mogą tworzyć **centra usług społecznych**. Ich znaczenie z perspektywy ekonomii społecznej nie musi ograniczać się do zlecania organizacjom realizacji konkretnych usług. Materiał jakościowy wskazuje na możliwość pełnienia przez centra roli lokalnego



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

integratora – miejsca, w którym rozpoznawane są potrzeby różnych grup mieszkańców, identyfikowane zasoby dostępne w społeczności oraz uzgadniane sposoby ich wykorzystania.

W dyskusji grupowej jedna z osób uczestniczących opisywała taki model jako oparty na wspólnej diagnozie i włączaniu różnych lokalnych aktorów:

*„Centra usług społecznych to ma być to miejsce, gdzie rzeczywiście są urzędnicy (…) organizacja miała posadzić do stołu wszystkie strony. [...] Miała być zrobiona analiza potrzeb wszystkich grup społecznych nas otaczających."*

*„I każdy miał powiedzieć, co może dać od siebie, co potrzebuje, co potrzebuje jednostka samorządu, jakby mieliśmy we własnym zakresie wykorzystać najpierw swoje moce, w tym koła gospodyń, [...] organizacje strażackie [...] i przedsiębiorców."*

*(FGI, przedstawicielka spółdzielni socjalnej, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

W takim ujęciu centrum usług społecznych może pełnić funkcję **mechanizmu przejścia od modelu zlecania pojedynczych usług do modelu współtworzenia lokalnego systemu wsparcia**. Punktem wyjścia staje się wówczas nie gotowa usługa, dla której poszukiwany jest wykonawca, lecz rozpoznanie potrzeb mieszkańców, a następnie zestawienie ich z zasobami instytucji publicznych, organizacji społecznych, podmiotów ekonomii społecznej, lokalnych przedsiębiorców i innych aktorów. Podmioty ekonomii społecznej mogą być w takim procesie nie tylko realizatorami działań, ale również źródłem wiedzy o potrzebach określonych grup mieszkańców i możliwościach praktycznej organizacji wsparcia.

Materiał jakościowy wskazuje jednak, że możliwości wykorzystania tego modelu są **zróżnicowane lokalnie**. W dyskusji grupowej zwracano uwagę, że w części mniejszych gmin tworzenie centrów usług społecznych może napotykać obawy związane ze zmianą dotychczasowego sposobu organizacji usług, podziałem kompetencji czy utratą kontroli nad ich realizacją. Są to opinie uczestników badania, dlatego nie pozwalają określić skali tego zjawiska w województwie, wskazują jednak na możliwy mechanizm wyjaśniający nierównomierną gotowość samorządów do przekształcania dotychczasowych rozwiązań.

Jednocześnie brak centrum usług społecznych nie oznacza braku lokalnego potencjału do rozpoznawania potrzeb i organizowania działań. W materiale jakościowym pojawiały się przykłady oddolnych inicjatyw, w których lokalne organizacje samodzielnie identyfikowały potrzeby mieszkańców – dzieci, młodzieży czy seniorów – i poszukiwały sposobów odpowiedzi na nie. Pokazuje to, że **lokalna diagnoza może powstawać również oddolnie**, natomiast centrum usług społecznych może stworzyć ramy pozwalające taką wiedzę systematycznie wykorzystywać w planowaniu lokalnych usług.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Z perspektywy rozwoju ekonomii społecznej szczególnie istotne jest zatem nie samo utworzenie centrum usług społecznych, lecz **sposób organizacji jego relacji z lokalnym otoczeniem**. Potencjał tego rozwiązania jest największy wówczas, gdy centrum staje się przestrzenią regularnej diagnozy, wymiany wiedzy i wspólnego projektowania usług, a nie wyłącznie kolejną instytucją zlecającą ich wykonanie. W takim modelu możliwe jest praktyczne wykorzystanie tych zasobów podmiotów ekonomii społecznej, które ujawniły się również w innych częściach badania: znajomości odbiorców, specjalizacji, zakorzenienia lokalnego oraz zdolności elastycznego reagowania na potrzeby mieszkańców.

## CZTERY FUNKCJE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ W LOKALNYCH SYSTEMACH USŁUG SPOŁECZNYCH

Triangulacja wyników badania ankietowego i indywidualnych wywiadów pogłębionych pozwala wyróżnić cztery podstawowe funkcje pełnione przez podmioty ekonomii społecznej w lokalnym systemie usług.

**Rysunek 21. Funkcje PES w lokalnym systemie usług społecznych**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

W praktyce funkcje te często współwystępują. Organizacja może jednocześnie prowadzić placówkę, odpowiadać na potrzebę niezabezpieczoną przez system publiczny, posiadać specjalistyczną wiedzę o określonej grupie odbiorców i rozwijać nowe sposoby świadczenia wsparcia.



### PODSUMOWANIE

Wyniki badania wskazują, że podmioty ekonomii społecznej stanowią **istotny element lokalnych systemów usług i wsparcia**, przede wszystkim jako bezpośredni wykonawcy działań skierowanych do mieszkańców oraz podmioty uzupełniające ofertę publiczną. Ich szczególnymi zasobami są specjalizacja, bezpośredni kontakt z odbiorcami, znajomość lokalnych potrzeb oraz elastyczność działania.

Jednocześnie ich pozycja jest wyraźnie silniejsza na poziomie **realizacji usług niż współtworzenia systemu**. Możliwość uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług społecznych deklaruje 43% badanych, a jedynie 27,8% uważa, że potencjał podmiotów ekonomii społecznej jest odpowiednio wykorzystywany przy ich realizacji.

Rola podmiotów ekonomii społecznej ma więc w ujęciu systemowym przede wszystkim **charakter komplementarny wobec sektora publicznego**. Nie oznacza to jednak roli marginalnej. Dla konkretnych grup mieszkańców część organizacji jest ważnym, a niekiedy kluczowym dostawcą specjalistycznego i trudno zastępowalnego wsparcia. Szczególnego znaczenia nabiera przy tym możliwość zapewnienia ciągłości usług odpowiadających na trwałe lub długookresowe potrzeby mieszkańców, tak aby rozwiązania wypracowane w ramach projektów mogły – tam, gdzie potwierdzona zostanie ich użyteczność – stawać się trwałym elementem lokalnego systemu wsparcia.

**Najważniejszą luką pozostaje niewystarczające wykorzystanie wiedzy i doświadczenia podmiotów ekonomii społecznej na etapie diagnozowania potrzeb, planowania usług i projektowania lokalnych rozwiązań.** Wyniki badania wskazują zatem na potrzebę przesunięcia akcentu z modelu, w którym organizacje są przede wszystkim wykonawcami wcześniej zaprojektowanych działań, w kierunku ich wcześniejszego włączania w rozpoznawanie potrzeb i projektowanie sposobu świadczenia usług. **Centra usług społecznych mogą tworzyć instytucjonalną przestrzeń dla takiego modelu współpracy, pod warunkiem że podmioty ekonomii społecznej będą włączane nie tylko w realizację usług, ale również w diagnozowanie potrzeb, identyfikowanie lokalnych zasobów i planowanie rozwiązań.** Nie oznacza to zastępowania sektora publicznego przez podmioty ekonomii społecznej, lecz pełniejsze wykorzystanie ich specjalistycznej wiedzy, doświadczenia i zakorzenienia w lokalnych społecznościach.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 6.3. Niewykorzystany potencjał podmiotów ekonomii społecznej i warunki zwiększenia ich roli

Wyniki przedstawione w poprzednich podrozdziałach wskazują, że podmioty ekonomii społecznej są obecne w lokalnych sieciach współpracy i pełnią istotne funkcje w świadczeniu usług społecznych. Jednocześnie **zakres wykorzystania ich potencjału pozostaje mniejszy niż możliwości wynikające z posiadanych kompetencji, doświadczenia i zakorzenienia w lokalnych społecznościach**. Szczególnie widoczna jest różnica między wykorzystywaniem podmioty ekonomii społecznej jako wykonawców konkretnych działań a korzystaniem z ich wiedzy przy diagnozowaniu potrzeb i projektowaniu lokalnych rozwiązań.

Wniosek ten znajduje potwierdzenie w wynikach badania ankietowego. Jak wskazano w podrozdziale **6.2. Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych**, jedynie 27,8% badanych uważało, że potencjał podmiotów ekonomii społecznej jest odpowiednio wykorzystywany przy realizacji usług społecznych, a 43% deklarowało możliwość uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług. Dane te wskazują na przestrzeń do zwiększenia roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych.

Analiza wyników badania ankietowego oraz materiału jakościowego pozwala wskazać cztery wzajemnie powiązane warunki pełniejszego wykorzystania tego potencjału: **wzmocnienie partnerskiej pozycji podmiotów ekonomii społecznej, zwiększenie trwałości ich udziału w świadczeniu usług, rzeczywiste wykorzystywanie dostępnych instrumentów ekonomii społecznej oraz dopasowanie wsparcia do potencjału poszczególnych podmiotów i warunków lokalnych**.

### OD WYKONAWCY DO PARTNERA

Pierwszy warunek pełniejszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej dotyczy charakteru ich relacji z jednostkami samorządu terytorialnego. Jak pokazano w podrozdziałach **6.1. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem instytucjonalnym i gospodarczym** oraz **6.2. Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych**, problemem nie jest przede wszystkim brak kontaktów pomiędzy sektorem społecznym i publicznym. Istotniejsze jest to, **na jakim etapie i w jakiej roli podmioty ekonomii społecznej są włączane we współpracę**.

Zwiększenie ich roli wymaga zatem rozszerzenia modelu opartego głównie na relacji **„zleceniodawca–wykonawca" o wcześniejsze włączanie podmiotów ekonomii społecznej w proces tworzenia lokalnych usług**. W praktyce oznacza to możliwość udziału w rozpoznawaniu potrzeb mieszkańców, identyfikowaniu luk w istniejącej ofercie,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

konsultowaniu planowanych rozwiązań oraz projektowaniu sposobu świadczenia usług. Dopiero kolejnym etapem jest wybór podmiotu odpowiedzialnego za ich realizację.

Szczególne znaczenie ma w tym procesie praktyczna wiedza organizacji wynikająca z wieloletniej pracy z określonymi grupami mieszkańców. Podmioty działające na rzecz osób z niepełnosprawnościami, rodzin, seniorów czy osób zagrożonych wykluczeniem obserwują nie tylko potrzeby odbiorców, ale również bariery w dostępie do wsparcia oraz skuteczność i ograniczenia istniejących rozwiązań. Wiedza ta może być wykorzystywana jako **jedno ze źródeł lokalnej diagnozy społecznej**, a nie dopiero w momencie, gdy konieczne staje się wykonanie wcześniej zaprojektowanego zadania.

**Możliwości przechodzenia od roli wykonawcy do roli partnera są przy tym zróżnicowane terytorialnie.** W podregionie szczecińskim 75,8% badanych uważało, że ich organizacja jest traktowana przez samorząd jako partner, podczas gdy w Mieście Szczecin odsetek ten wynosił 38,7%, a w podregionie szczecinecko-pyrzyckim 41,9%. Różnice widoczne są również w możliwości uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług społecznych: deklarowało ją 56,5% badanych z podregionu koszalińskiego i 45,8% z podregionu szczecińskiego, wobec 25,1% w Mieście Szczecin.

Jeszcze większe zróżnicowanie dotyczy praktycznych wymiarów współpracy. Za wystarczający przepływ informacji pomiędzy organizacją a instytucjami publicznymi uznało go 43,5% badanych z podregionu koszalińskiego i 42% z podregionu szczecińskiego, ale tylko 13,8% respondentów z Miasta Szczecin. Podobnie odpowiednie wykorzystanie podmiotów ekonomii społecznej przy realizacji usług społecznych wskazało 43,4% badanych w podregionie koszalińskim, 32,6% w szczecińskim, 18% w szczecinecko-pyrzyckim i 13,8% w Mieście Szczecin.

**Wyniki te wskazują, że stopień partnerskiego włączenia podmiotów ekonomii społecznej nie jest jednakowy w całym województwie.** Co istotne, większa koncentracja instytucji i podmiotów w stolicy województwa nie przekłada się automatycznie na wyższą ocenę udziału organizacji w planowaniu usług, przepływu informacji czy wykorzystania ich potencjału. Sugeruje to, że znaczenie ma nie tylko dostępność instytucjonalnego otoczenia współpracy, lecz również sposób organizacji relacji pomiędzy samorządem, instytucjami publicznymi i sektorem ekonomii społecznej.

**Praktyczną przestrzeń dla rozwijania takiego modelu współpracy mogą tworzyć centra usług społecznych**, jeżeli ich relacje z lokalnymi organizacjami obejmują nie tylko zlecanie usług, ale również wspólne rozpoznawanie potrzeb i zasobów oraz udział w projektowaniu lokalnej oferty. Jak pokazano w podrozdziale 6.2. „Rola podmiotów ekonomii społecznej



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

w lokalnych systemach usług społecznych", materiał jakościowy wskazuje zarówno na możliwości takiego podejścia, jak i na lokalne bariery jego rozwijania. Oznacza to, że samo istnienie określonej struktury instytucjonalnej nie przesądza jeszcze o partnerskim charakterze współpracy – znaczenie ma sposób jej praktycznego funkcjonowania.

### OD PROJEKTU DO TRWAŁEGO ŚWIADCZENIA USŁUG

Drugim warunkiem pełniejszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej jest zwiększenie trwałości ich udziału w lokalnym systemie usług. Nie chodzi przy tym o ponowne analizowanie stabilności finansowej organizacji, omówionej w podrozdziale **4.3. Źródła finansowania i stabilność ekonomiczna podmiotów ekonomii społecznej**, lecz o konsekwencje projektowego modelu finansowania z punktu widzenia **ciągłości usług i sytuacji ich odbiorców**.

Jak pokazano w podrozdziale **6.2. Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych**, zakończenie projektu nie oznacza zakończenia potrzeby społecznej, na którą odpowiadała finansowana w jego ramach usługa. Ma to szczególne znaczenie w przypadku terapii, rehabilitacji, wsparcia rodzin, usług asystenckich czy mieszkalnictwa wspomaganego – a więc form wsparcia, których skuteczność może zależeć od regularności i ciągłości świadczenia.

Z punktu widzenia zwiększania roli podmiotów ekonomii społecznej problemem nie jest zatem samo wykorzystywanie finansowania projektowego. Projekty mogą służyć **tworzeniu, testowaniu i rozwijaniu nowych rozwiązań odpowiadających na rozpoznane potrzeby mieszkańców**. Luka pojawia się wówczas, gdy po zakończeniu projektu brakuje mechanizmu pozwalającego ocenić, czy wypracowana usługa powinna być kontynuowana i w jaki sposób zapewnić jej dalsze świadczenie.

Mechanizm ten można przedstawić następująco:

**rozpoznanie potrzeby → zaprojektowanie i przetestowanie usługi → ocena jej efektów i dalszego zapotrzebowania → decyzja o kontynuacji → włączenie uzasadnionej usługi do bardziej stabilnego systemu świadczenia**

Takie podejście oznacza przejście od traktowania projektu jako zamkniętego przedsięwzięcia do wykorzystywania go również jako **narzędzia testowania rozwiązań, które – jeżeli odpowiadają na trwałą potrzebę i przynoszą oczekiwane efekty – mogą zostać włączone do lokalnego systemu usług**. Nie oznacza to automatycznego utrzymywania każdej usługi po zakończeniu finansowania projektowego. Warunkiem powinna być ocena rzeczywistego



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

zapotrzebowania, efektów, jakości oraz możliwości organizacyjnych i finansowych jej dalszego świadczenia.

**Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku usług świadczonych w społeczności lokalnej**, których rozwój ma umożliwiać mieszkańcom korzystanie ze wsparcia możliwie blisko miejsca zamieszkania i ograniczać konieczność korzystania z form instytucjonalnych. W takich przypadkach możliwość utrzymania sprawdzonej usługi po zakończeniu projektu staje się nie tylko kwestią stabilności konkretnego podmiotu ekonomii społecznej, lecz także elementem trwałości lokalnego systemu wsparcia.

### OD DOSTĘPNOŚCI INSTRUMENTÓW DO ICH RZECZYWISTEGO WYKORZYSTYWANIA

Trzecim warunkiem pełniejszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej jest **praktyczne wykorzystywanie istniejących możliwości współpracy sektora publicznego z ekonomią społeczną**. Materiał jakościowy wskazuje, że barierą nie zawsze jest brak dostępnych instrumentów, lecz również zakres, w jakim są one stosowane w praktyce.

Szczególnie wyraźnie mechanizm ten ujawnił się w odniesieniu do społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych i klauzul społecznych. W dyskusji grupowej wskazywano, że ograniczeniem ich stosowania może być niedostateczna znajomość tych rozwiązań także po stronie podmiotów obsługujących administrację samorządową:

*„Firmy, które obsługują prawnie jednostki samorządu, nie mają zielonego pojęcia o klauzulach społecznych. […] Bez świadomości, czym jest klauzula społeczna.”*

*(FGI, przedstawicielka spółdzielni socjalnej, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Wypowiedź ta wskazuje na **lukę pomiędzy formalną dostępnością instrumentu a zdolnością do jego praktycznego zastosowania**. Istnienie rozwiązania prawnego nie prowadzi automatycznie do jego wykorzystywania, jeżeli osoby uczestniczące w przygotowaniu i obsłudze zamówień nie posiadają wystarczającej wiedzy lub doświadczenia w jego stosowaniu.

Zwiększenie roli podmiotów ekonomii społecznej nie wymaga zatem wyłącznie tworzenia nowych instrumentów. Istotne jest również zwiększanie praktycznej zdolności jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych do korzystania z już dostępnych możliwości, między innymi poprzez upowszechnianie wiedzy, praktycznych przykładów i wzorów rozwiązań możliwych do zastosowania przy konkretnych rodzajach usług.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Nie oznacza to preferowania podmiotów ekonomii społecznej niezależnie od jakości i efektywności świadczonych usług. Podstawą decyzji powinny pozostawać zdolność do prawidłowej realizacji zadania, jakość i efektywność świadczenia usług, przy jednoczesnej możliwości uwzględniania **wartości społecznej generowanej w związku z realizacją zadania**. Instrumenty ekonomii społecznej mogą być w takim ujęciu traktowane nie jako cel sam w sobie, lecz jako jedno z narzędzi służących osiąganiu celów lokalnej polityki społecznej.

## OD JEDNOLITEGO WSPARCIA DO WSPARCIA DOPASOWANEGO DO POTENCJAŁU PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Czwarty warunek wynika ze znacznego wewnętrznego zróżnicowania sektora. Jak pokazano we wcześniejszych rozdziałach, podmioty ekonomii społecznej różnią się skalą działania, zasobami kadrowymi, modelem finansowania, stopniem profesjonalizacji oraz charakterem prowadzonej działalności. Z tego względu nie wszystkie podmioty są w takim samym stopniu przygotowane do zwiększenia swojej roli w systemie usług społecznych i nie wszystkie wymagają takich samych form wsparcia.

Potwierdzają to wyniki badania ankietowego. Na poziomie całej badanej próby zdecydowanie dominowała potrzeba **zwiększenia stabilności finansowania**, wskazana jako jeden z trzech najważniejszych priorytetów rozwoju przez 88,8% respondentów. Kolejne miejsca zajmowały uproszczenie procedur administracyjnych (57,4%) oraz rozwój współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego (48%). Jednocześnie struktura tych priorytetów różniła się pomiędzy poszczególnymi częściami województwa. Stabilność finansowania była wskazywana przez 94,5% badanych z podregionu szczecińskiego i 93,8% z Miasta Szczecin, wobec 75,3% w podregionie koszalińskim. Uproszczenie procedur administracyjnych szczególnie często wskazywano w Mieście Szczecin (75%) i podregionie szczecińskim (64,5%), natomiast rozwój współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego częściej wskazywali badani z podregionu koszalińskiego (62,3%) niż z Miasta Szczecin (37,6%).

Zróżnicowanie jeszcze wyraźniej ujawnia się w odpowiedziach dotyczących **konkretnych form wsparcia potrzebnych obecnie organizacjom**. Wsparcie finansowe pozostawało potrzebą dominującą we wszystkich podregionach, jednak wskazywało je 100% badanych z Miasta Szczecin, 91,4% z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego, 81,2% z koszalińskiego i 79,6% ze szczecińskiego. Wsparcie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych było szczególnie często wskazywane w podregionie szczecińskim (71%) i Mieście Szczecin (67,5%), natomiast wsparcie we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego wyraźnie częściej pojawiało się w podregionach szczecinecko-pyrzyckim (35,9%) i koszalińskim (32,9%) niż w Mieście Szczecin (13,8%) i podregionie szczecińskim (15%).



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Różnice dotyczą również typu podmiotu.** Wśród badanych przedsiębiorstw społecznych wsparcie finansowe wskazywało 93,5%, a pomoc w pozyskiwaniu środków zewnętrznych 78,2%. W przypadku stowarzyszeń i fundacji było to odpowiednio 90,4% i 61,3%. Jednocześnie wsparcie dotyczące współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego wskazywało 34,2% przedsiębiorstw społecznych, wobec 13,2% stowarzyszeń i fundacji. Wśród podmiotów reintegracyjnych odsetek ten wynosił 29,6%. Wyniki te należy interpretować ostrożnie ze względu na liczebności poszczególnych kategorii, pokazują jednak, że **poza wspólną potrzebą większej stabilności finansowej struktura potrzeb rozwojowych nie jest jednolita**.

Dla podmiotu dysponującego profesjonalnym zespołem i doświadczeniem w świadczeniu usług podstawowym impulsem rozwojowym może być zwiększenie skali lub trwałości zlecanych działań oraz dostęp do rynku usług. Dla niewielkiej lokalnej organizacji pierwszym krokiem może być natomiast wzmocnienie zasobów organizacyjnych, kompetencji lub zdolności do pozyskiwania i rozliczania środków. Materiał jakościowy dodatkowo wskazuje, że wartość wsparcia rośnie, gdy poprzedza je rozpoznanie specyfiki konkretnej organizacji i dopasowanie pomocy do jej rzeczywistych potrzeb.

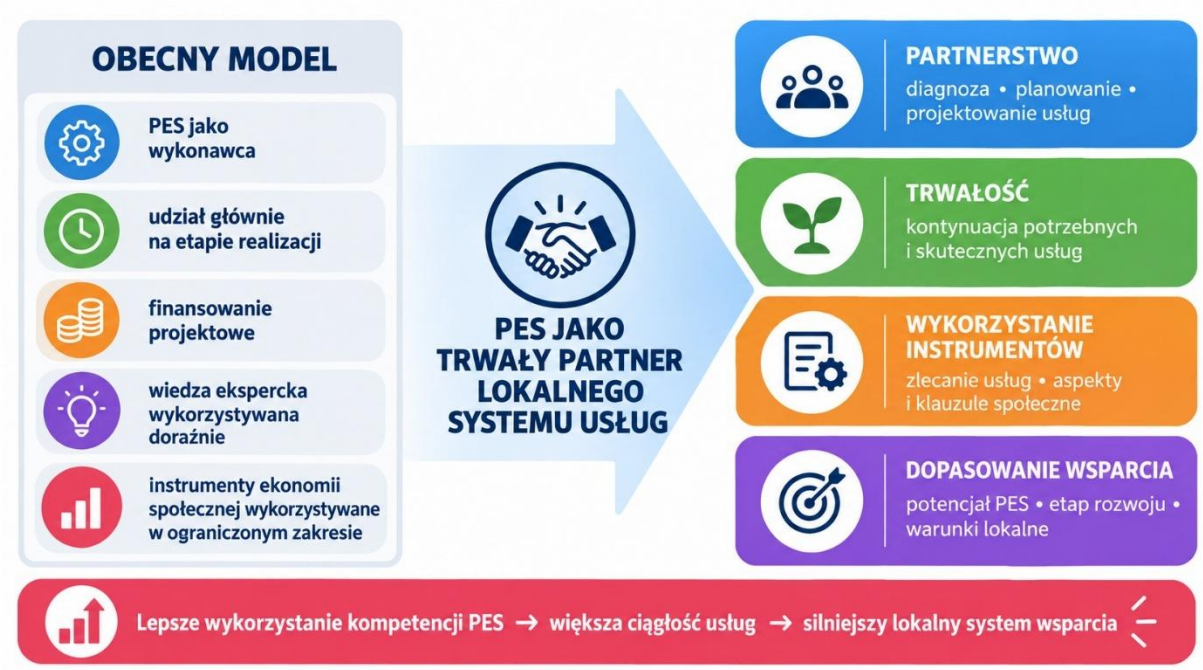
Zasada ta dotyczy również zróżnicowania terytorialnego. Wyniki badania nie wskazują na jeden prosty podział województwa na obszary wymagające większego i mniejszego wsparcia. Pokazują natomiast, że **w różnych częściach regionu odmienne elementy otoczenia mogą nabierać większego znaczenia** – od stabilności finansowania i obciążeń proceduralnych po współpracę z samorządem i dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Oznacza to, że wsparcie powinno wynikać z diagnozy lokalnych potrzeb i zasobów, a nie z założenia, że jeden zestaw instrumentów będzie jednakowo użyteczny w całym województwie.

Nie oznacza to potrzeby tworzenia odrębnego systemu dla każdego podmiotu. **Bardziej adekwatny jest model stopniowalnego wsparcia**, dostosowanego do etapu rozwoju organizacji, charakteru jej działalności, posiadanego potencjału oraz warunków lokalnych. W takim modelu celem nie jest zapewnienie wszystkim podmiotom identycznego zestawu instrumentów, lecz umożliwienie im korzystania z takich form pomocy, które odpowiadają na rzeczywiste bariery ograniczające ich dalszy rozwój.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 22. Od wykonawcy projektu do trwałego partnera lokalnego systemu usług**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI i IDI.*

## PODSUMOWANIE

Pełniejsze wykorzystanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim wymaga zmian dotyczących zarówno **pozycji tych podmiotów w lokalnych systemach usług, jak i warunków ich funkcjonowania**. Wyniki badania wskazują, że samo zwiększanie liczby projektów lub dostępnych instrumentów wsparcia nie jest wystarczające. Kluczowe znaczenie ma sposób, w jaki podmioty ekonomii społecznej są włączane w lokalną politykę społeczną oraz możliwość trwałego wykorzystywania posiadanych przez nie zasobów.

Analiza pozwala wskazać cztery wzajemnie powiązane kierunki tej zmiany. Pierwszym jest **przejście od roli wykonawcy do roli partnera**, oznaczające wcześniejsze włączanie podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowanie potrzeb mieszkańców, identyfikowanie luk w lokalnej ofercie i projektowanie usług. Drugim – **przejście od realizacji kolejnych projektów do tworzenia warunków trwałego świadczenia sprawdzonych usług**, jeżeli odpowiadają one na utrzymujące się potrzeby mieszkańców i potwierdzona zostaje zasadność ich kontynuacji. Trzecim jest **pełniejsze wykorzystywanie istniejących instrumentów**, w tym społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, co wymaga nie tylko odpowiednich regulacji, lecz również wiedzy i zdolności do ich praktycznego stosowania po stronie instytucji publicznych. Czwartym – **odejście od jednolitego modelu**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**wsparcia na rzecz rozwiązań uwzględniających zróżnicowanie podmiotów oraz warunków lokalnych**.

Wyniki badania ankietowego pokazują przy tym, że **warunki zwiększania roli podmiotów ekonomii społecznej nie są jednakowe w całym województwie**. Różnice pomiędzy podregionami dotyczą zarówno oceny partnerskiego traktowania organizacji i ich udziału w planowaniu usług, jak i przepływu informacji, wykorzystania ich potencjału oraz zgłaszanych potrzeb rozwojowych. Jednocześnie zróżnicowanie potrzeb występuje pomiędzy różnymi typami podmiotów. Oznacza to, że regionalna polityka rozwoju ekonomii społecznej powinna łączyć wspólne dla całego sektora kierunki działania – przede wszystkim zwiększanie stabilności finansowania – z **terytorialnym i funkcjonalnym różnicowaniem konkretnych instrumentów wsparcia**.

**Zwiększenie roli podmiotów ekonomii społecznej nie zależy zatem wyłącznie od wzmacniania samych organizacji. Wymaga równoległego zwiększania zdolności lokalnych instytucji publicznych do korzystania z ich wiedzy, usług i potencjału.** Dopiero połączenie profesjonalizacji i stabilizacji podmiotów ekonomii społecznej z partnerskim planowaniem, trwałymi mechanizmami współpracy oraz właściwym wykorzystaniem istniejących instrumentów może prowadzić do ich silniejszego i bardziej trwałego włączenia w lokalne systemy usług społecznych..



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# 7. Szanse, bariery i ograniczenia rozwoju PES

## 7.1. Najważniejsze szanse i kierunki rozwoju PES

Identyfikacja szans rozwojowych stanowiła jeden z głównych obszarów badania. Analizie podlegały zarówno czynniki mogące sprzyjać rozwojowi podmiotów ekonomii społecznej, jak i ich hierarchia oraz warunki praktycznego wykorzystania w województwie zachodniopomorskim. Wykorzystano w tym celu wyniki badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego. Zestawienie wyników poszczególnych metod pozwoliło nie tylko określić znaczenie poszczególnych czynników rozwojowych, ale również wskazać mechanizmy, które mogą wzmacniać lub ograniczać możliwość ich wykorzystania w różnych warunkach lokalnych.

Zebrany materiał wskazuje, że szanse rozwojowe podmiotów ekonomii społecznej nie tworzą katalogu niezależnych możliwości. Są raczej elementami wzajemnie powiązanego mechanizmu: rosnące potrzeby społeczne tworzą przestrzeń dla rozwoju usług, stabilniejsze finansowanie umożliwia budowę zaplecza organizacyjnego i kadrowego, współpraca z samorządem zwiększa możliwość trwałego świadczenia usług, a współpraca pomiędzy podmiotami i rozwój kompetencji pozwalają efektywniej wykorzystywać zasoby już istniejące w sektorze.

Na podstawie triangulacji wyników można wyróżnić pięć głównych mechanizmów rozwojowych podmiotów ekonomii społecznej.

### 1. STABILIZACJA WARUNKÓW FUNKCJONOWANIA – OD PROJEKTU DO MOŻLIWOŚCI PLANOWANIA

**Najsilniejszym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi podmiotów ekonomii społecznej jest stabilizacja finansowania działalności. W badaniu ankietowym aż 97,4% respondentów przypisało stabilnemu finansowaniu duże lub bardzo duże znaczenie jako czynnikowi rozwoju, a 92,7% zaliczyło je do trzech czynników, które będą miały największe znaczenie dla rozwoju sektora w kolejnych trzech latach.**

**Znaczenie tego czynnika ma charakter przekrojowy i nie ogranicza się do jednej części województwa.** Stabilne finansowanie znalazło się wśród trzech najważniejszych czynników przyszłego rozwoju u 100% badanych z Miasta Szczecin, 95,7% z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego, 89,8% z podregionu szczecińskiego oraz 87,1% z podregionu koszalińskiego. Mimo różnic pomiędzy podregionami poziom wskazań pozostawał więc wszędzie bardzo



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wysoki. **Stabilizacja warunków finansowych jest tym samym jednym z najbardziej uniwersalnych mechanizmów rozwojowych zidentyfikowanych w badaniu.**

Wyniku tego nie należy jednak interpretować wyłącznie jako postulatu zwiększenia wysokości dotacji. Materiał z indywidualnych wywiadów pogłębionych i zogniskowanego wywiadu grupowego wskazuje, że istotą oczekiwanej zmiany jest przede wszystkim **większa przewidywalność warunków funkcjonowania oraz możliwość utrzymania podstawowego zaplecza organizacyjnego i kadrowego**.

W dyskusji grupowej bardzo wyraźnie podkreślano, że organizacja realizująca regularne i odpowiedzialne zadania społeczne nie może stale opierać się wyłącznie na nieodpłatnym zaangażowaniu:

*„Nie może się utrzymać z wolontariatu, muszą być podstawowe osoby, które są zatrudnione, które muszą być w tej organizacji na bieżąco.”*

*(FGI, fundacja – działalność społeczna, integracyjna i prozdrowotna, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, podregion szczeciński)*

W dalszej części dyskusji wskazywano na potrzebę posiadania choćby niewielkiego, ale stałego rdzenia organizacyjnego – osoby odpowiedzialnej za bieżące funkcjonowanie podmiotu, poszukiwanie źródeł finansowania, utrzymywanie kontaktów z instytucjami i rozwijanie kolejnych działań.

Materiał jakościowy wskazuje jednocześnie, że znaczenie stabilizacji rośnie w przypadku działań odpowiadających na trwałe lub powtarzające się potrzeby społeczne. Jeżeli określona usługa jest przez kolejne lata ponownie finansowana i realizowana przez wyspecjalizowane podmioty, większa przewidywalność finansowania może ograniczać koszty związane z cyklicznym uruchamianiem tych samych działań oraz zwiększać możliwość planowania zatrudnienia i zapewniania ciągłości usług. Mechanizm ten został szerzej omówiony w podrozdziale 6.3. „Niewykorzystany potencjał podmiotów ekonomii społecznej i warunki zwiększenia ich roli”.

Szansą rozwojową nie jest więc samo **zwiększenie dostępności środków**, lecz przejście:

**od finansowania pojedynczych działań → do możliwości budowania trwałego potencjału organizacji.**

## 2. ROSNĄCE POTRZEBY SPOŁECZNE JAKO PRZESTRZEŃ ROZWOJU USŁUG PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

**Drugim zasadniczym impulsem rozwojowym jest rosnące i różnicujące się zapotrzebowanie na usługi społeczne.** Zjawiska demograficzne i społeczne opisane we wcześniejszych rozdziałach zwiększają zapotrzebowanie między innymi na działania skierowane do seniorów, osób z niepełnosprawnościami, rodzin, dzieci oraz osób zagrożonych wykluczeniem. Jak pokazano w podrozdziale 6.2. „Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych", właśnie w tych obszarach podmioty ekonomii społecznej dysponują szczególnymi zasobami: bezpośrednim kontaktem z odbiorcami, znajomością ich potrzeb, specjalistycznym doświadczeniem oraz możliwością elastycznego dostosowywania sposobu świadczenia usług.

**Znaczenie tego mechanizmu nie jest jednak jednakowe w całym województwie.** Rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne jako czynnik o dużym lub bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej wskazało 90,6% badanych z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego i 88,3% z podregionu koszalińskiego, wobec 70,2% w podregionie szczecińskim i 65,1% w Mieście Szczecin. Również w hierarchii czynników rozwojowych na kolejne trzy lata rozwój usług społecznych był częściej wskazywany w podregionie szczecinecko-pyrzyckim (50,5%) niż w Mieście Szczecin (31,3%) i podregionie szczecińskim (28,1%).

Wyniki te wskazują, że rozwój usług społecznych może stanowić szczególnie istotną przestrzeń wzrostu sektora poza największym ośrodkiem miejskim. Nie oznacza to mniejszego zapotrzebowania na usługi w Szczecinie, lecz pokazuje różnice w sposobie postrzegania tego kierunku jako szansy rozwojowej przez badane podmioty z poszczególnych części województwa.

FGI pozwala jednak uzupełnić ten obraz o istotny wniosek: **rozwój sektora nie musi oznaczać wyłącznie zwiększania skali działania ani realizowania dużych projektów**. W małych społecznościach szczególną wartość mogą mieć niewielkie inicjatywy odpowiadające na konkretną lokalną potrzebę.

Jedna z osób uczestniczących w dyskusji ujmowała to wprost:

*„Te wielkie [...] projekty to po prostu nie zdadzą egzaminu [...]. Te małe rzeczy."*

*(FGI, koło gospodyń wiejskich – działalność społeczna i integracyjna, wieś, podregion szczeciński)*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Respondentka reprezentowała niewielką wiejską społeczność, w której działalność organizacji obejmowała m.in. warsztaty, działania na rzecz dzieci, seniorów i mieszkańców. Sama wypowiedź o znaczeniu małych projektów pojawiła się w dalszej części zogniskowanego wywiadu grupowego.

Wniosek ten zwraca uwagę na ważne napięcie: **profesjonalizacja sektora nie powinna oznaczać zaniku jego lokalnego charakteru**. W części miejscowości mała organizacja może być jednym z niewielu podmiotów zdolnych do organizowania działań odpowiadających na potrzeby mieszkańców.

FGI pokazało również, że przestrzenią rozwoju może być **dostępność usług dla osób ze szczególnymi potrzebami**. Uczestniczki wskazywały m.in. na potrzebę zapewniania tłumaczy języka migowego, asystentów, transportu czy dostosowania wydarzeń. Koszty te są dziś często traktowane jako obciążenie projektu, ale jednocześnie mogą tworzyć obszar specjalizacji PES dysponujących odpowiednimi kompetencjami.

Szansą jest zatem zarówno rozwijanie profesjonalnych usług społecznych, jak i zachowanie możliwości realizowania **małych, silnie zakorzenionych lokalnie inicjatyw**.

Wyniki wskazują zatem na dwa uzupełniające się kierunki wykorzystania rosnącego zapotrzebowania na usługi społeczne. W przypadku podmiotów posiadających odpowiedni potencjał organizacyjny szansą może być rozwijanie i trwałe włączanie specjalistycznych usług do lokalnych systemów wsparcia. W mniejszych społecznościach równie istotny może być rozwój niewielkich, elastycznych działań odpowiadających na konkretnie rozpoznane potrzeby mieszkańców. Zróżnicowanie ocen pomiędzy podregionami dodatkowo wskazuje, że rozwój usług społecznych nie powinien opierać się na jednym modelu dla całego województwa, lecz uwzględniać lokalną strukturę potrzeb oraz potencjał istniejących podmiotów.

## 3. TRWALSZE WŁĄCZENIE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ W REALIZACJĘ ZADAŃ PUBLICZNYCH

**Trzecim mechanizmem rozwojowym jest pogłębianie współpracy podmiotów ekonomii społecznej z jednostkami samorządu terytorialnego.** W badaniu ankietowym 87,8% respondentów uznało współpracę z samorządem za czynnik o dużym lub bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju organizacji. Jednocześnie 35,6% zaliczyło rozwój tej współpracy do trzech czynników, które będą miały największe znaczenie dla rozwoju sektora w kolejnych trzech latach.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Znaczenie tego kierunku jest jednak wyraźnie zróżnicowane terytorialnie.** Współpracę z samorządem jako jeden z trzech najważniejszych czynników przyszłego rozwoju wskazało 55,4% badanych z podregionu koszalińskiego i 49,6% z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego, wobec 25,3% w podregionie szczecińskim i 12,5% w Mieście Szczecin. Jednocześnie, gdy oceniano samo znaczenie współpracy z samorządem dla rozwoju organizacji, za ważną lub bardzo ważną uznało ją 100% badanych z podregionu szczecińskiego, 87,1% z koszalińskiego, 86,3% ze szczecinecko-pyrzyckiego oraz 73,7% z Miasta Szczecin.

**Zestawienie tych wyników pokazuje istotną różnicę pomiędzy ogólnym znaczeniem współpracy a postrzeganiem jej dalszego rozwoju jako priorytetu.** W podregionie szczecińskim współpraca z samorządem jest niemal powszechnie oceniana jako ważny czynnik rozwoju, ale znacznie rzadziej wskazywana jako obszar wymagający szczególnego wzmocnienia w kolejnych latach. Odmienny obraz występuje w podregionach koszalińskim i szczecinecko-pyrzyckim, gdzie rozwój współpracy z samorządem znacznie częściej pojawia się wśród najważniejszych przyszłych szans. Wyniki mogą wskazywać na różny stopień rozwoju istniejących relacji oraz odmienne oczekiwania badanych podmiotów wobec ich dalszego pogłębiania.

Rozwój współpracy z samorządem nie powinien być przy tym utożsamiany wyłącznie ze zwiększaniem liczby zlecanych zadań. Jak pokazano w podrozdziałach 6.2. „Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych" oraz 6.3. „Niewykorzystany potencjał podmiotów ekonomii społecznej i warunki zwiększenia ich roli", istotna przestrzeń rozwoju wiąże się z wcześniejszym włączaniem podmiotów ekonomii społecznej w rozpoznawanie potrzeb mieszkańców, identyfikowanie luk w lokalnej ofercie oraz projektowanie sposobu świadczenia usług.

Oznacza to przejście od modelu, w którym podmiot ekonomii społecznej pojawia się przede wszystkim jako wykonawca wcześniej zaprojektowanego zadania, do modelu, w którym jego wiedza wynikająca z bezpośredniej pracy z mieszkańcami jest wykorzystywana już na etapie diagnozy i planowania. Szczególne możliwości dla takiego podejścia mogą tworzyć centra usług społecznych, jeżeli ich współpraca z lokalnymi organizacjami obejmuje nie tylko zlecanie usług, lecz również wspólne rozpoznawanie potrzeb, identyfikowanie lokalnych zasobów i projektowanie rozwiązań.

Szczególnie interesujący przykład pojawił się w zogniskowanym wywiadzie grupowym. Jedna z osób uczestniczących w dyskusji przedstawiła możliwość wspólnego finansowania przez kilka gmin noclegowni i ogrzewalni prowadzonej przez podmiot ekonomii społecznej. Rozwiązanie pozwalałoby z jednej strony samorządom realizować ich zadania własne, a z drugiej organizacji – utrzymać usługę i miejsca pracy:



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Jestem w stanie zatrudnić na stałe 3 osoby [...]. Utrzymam obiekt, będę miała ciągłość, więc mogę planować, a jednostki samorządu mają zrealizowane zadania własne.”*

*(FGI, przedstawicielka spółdzielni socjalnej, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Przykład ten wskazuje na możliwość wyjścia poza prostą relację **„jedna organizacja – jedna gmina”**. W przypadku usług, dla których skala potrzeb w pojedynczej gminie jest niewystarczająca do zapewnienia trwałości usługi, rozwiązaniem może być jej wspólne powierzanie lub finansowanie przez kilka jednostek samorządu terytorialnego. **Taki model pozwala łączyć popyt na usługę występujący w kilku gminach, zwiększać efektywność wykorzystania istniejącej infrastruktury oraz tworzyć podmiotowi ekonomii społecznej bardziej przewidywalne warunki utrzymania usługi i zatrudnienia. W warunkach terytorialnego rozproszenia potrzeb współpraca ponadgminna może więc stanowić jeden z mechanizmów zwiększających możliwość trwałego świadczenia części usług społecznych.**

Innym mechanizmem zwiększającym udział podmiotów ekonomii społecznej w realizacji zadań publicznych może być szersze wykorzystywanie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, w tym klauzul społecznych. Wątek ten pojawił się również w zogniskowanym wywiadzie grupowym:

*„Wprowadzenie klauzul społecznych [...]. Bo to da nam szansę [...]. W tej chwili te, które chcą, robią, te, które nie chcą, nie robią.”*

*(FGI, przedstawicielka spółdzielni socjalnej, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

W dyskusji zwracano przy tym uwagę, że problemem jest nie tylko zakres stosowania klauzul społecznych, ale także poziom wiedzy po stronie instytucji zamawiających. Opisywano przypadki niewłaściwego rozumienia i stosowania tego instrumentu.

Dla podmiotów ekonomii społecznej prowadzących działalność ekonomiczną rynek publiczny może więc stanowić realne źródło popytu na produkty i usługi, ograniczając zależność ich rozwoju wyłącznie od środków dotacyjnych. W szerszym ujęciu szansą rozwojową jest zatem nie samo zwiększenie skali współpracy z samorządem, lecz jej pogłębienie: od zlecania pojedynczych zadań, przez włączanie podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowanie potrzeb i projektowanie usług, po rozwijanie trwałych modeli współpracy, w tym współpracy ponadgminnej i wykorzystywania rynku zamówień publicznych.

## 4. SIECIOWANIE – WSPIERANIE ODDOLNEJ WSPÓŁPRACY I WYKORZYSTANIE ISTNIEJĄCYCH ZASOBÓW

Czwartą szansą rozwojową jest **wzmacnianie współpracy pomiędzy już istniejącymi podmiotami i lokalnymi środowiskami**. Wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują jednak, że nie każde „sieciowanie" jest postrzegane jako wartość. Krytycznie oceniano inicjatywy polegające przede wszystkim na organizowaniu spotkań i szkoleń dotyczących budowania sieci, jeżeli nie prowadziły one następnie do rzeczywistej współpracy.

W świetle wyników dyskusji grupowej bardziej użyteczny jest **model oddolny:** współpraca powinna wyrastać z konkretnej potrzeby lokalnej, angażować podmioty, które już funkcjonują na danym terenie, oraz wykorzystywać posiadane przez nie zasoby i kompetencje. Rolą instytucji publicznych i systemu wsparcia powinno być przede wszystkim **tworzenie warunków dla takich inicjatyw, ich łączenie i wzmacnianie, a nie narzucanie gotowej struktury współpracy**.

Dobrze ilustruje to wypowiedź przedstawicielki niewielkiej społeczności wiejskiej:

*„Jeśli ten pomysł od nas nie wyjdzie [...], to przyjdzie urzędnik i powie: macie zrobić tak, tak i tak."*

*(FGI, przedstawicielka KGW, wieś, podregion szczeciński)*

W takim ujęciu sieciowanie nie oznacza tworzenia kolejnej formalnej struktury, ale **łączenie lokalnych zasobów wokół konkretnego problemu**. Mogą nimi być podmioty ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe, koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne, szkoły, instytucje kultury, przedsiębiorcy i jednostki samorządu terytorialnego. Punktem wyjścia powinno być rozpoznanie: **jakie zasoby są już dostępne, czego potrzebują mieszkańcy i których kompetencji brakuje**.

Znaczenie takiego modelu jest szczególnie widoczne w mniejszych społecznościach, w których nie zawsze funkcjonują instytucjonalne mechanizmy integrowania lokalnych zasobów. Materiał jakościowy pokazuje przykład miejscowości, w której koło gospodyń wiejskich i sołectwo samodzielnie inicjują działania dla dzieci, seniorów i innych mieszkańców, odpowiadając na potrzeby dostrzegane bezpośrednio w społeczności. Przykład ten pokazuje, że lokalny potencjał współpracy może rozwijać się oddolnie, a rolą systemu wsparcia powinno być przede wszystkim rozpoznawanie takich inicjatyw, ułatwianie im dostępu do potrzebnych zasobów oraz – tam, gdzie jest to użyteczne – łączenie ich z innymi podmiotami posiadającymi komplementarne kompetencje.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Wyniki badania ankietowego wskazują jednocześnie, że rozwój lokalnych partnerstw nie należy do najwyżej hierarchizowanych szans rozwojowych sektora – wśród trzech najważniejszych czynników na kolejne trzy lata wskazało go 11,7% badanych. Znaczenie tego kierunku było jednak zróżnicowane terytorialnie: lokalne partnerstwa wskazywano częściej w podregionie szczecinecko-pyrzyckim (18%) i szczecińskim (15,8%) niż w Mieście Szczecin (6,3%) i podregionie koszalińskim (5,9%). Wynik ten sugeruje, że sieciowanie nie powinno być traktowane jako uniwersalny cel sam w sobie. Wyniki badania wskazują, że wartość rozwojowa sieciowania wiąże się przede wszystkim z sytuacjami, w których odpowiada ono na konkretną potrzebę, łączy komplementarne zasoby i prowadzi do rzeczywistego wspólnego działania.

## 5. WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI SAMYCH PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ DO WYKORZYSTYWANIA POJAWIAJĄCYCH SIĘ MOŻLIWOŚCI

Piąty mechanizm rozwojowy znajduje się częściowo po stronie samych organizacji. Dostępność finansowania, partnerów lub nowych obszarów działalności nie oznacza automatycznie, że wszystkie podmioty ekonomii społecznej będą w stanie z tych możliwości skorzystać. Znaczenie ma również ich potencjał organizacyjny, kadrowy i kompetencyjny, który warunkuje zdolność do przekształcenia dostępnych możliwości w rzeczywisty rozwój działalności.

Materiał ze zogniskowanego wywiadu grupowego pokazał szczególnie wyraźnie problem **przygotowywania projektów**. Wskazywano, że w wielu małych organizacjach nie ma osoby zajmującej się wyłącznie wyszukiwaniem konkursów, tworzeniem koncepcji i przygotowywaniem wniosków. Liderzy łączą zadania merytoryczne, administracyjne i finansowe. W dyskusji pojawił się więc postulat wsparcia organizacji już na etapie tworzenia projektu, a nie dopiero jego późniejszej realizacji.

Pozwala to odróżnić **formalną dostępność wsparcia od dostępności rzeczywistej**. Konkurs może być formalnie otwarty dla wszystkich organizacji, ale jeżeli część z nich nie posiada odpowiednich zasobów do przygotowania wniosku, możliwość skorzystania ze środków pozostaje ograniczona.

Oznacza to, że ten sam instrument wsparcia może być w praktyce dostępny w różnym stopniu dla podmiotów o odmiennym potencjale organizacyjnym. Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku mniejszych podmiotów, w których niewielki zespół lub lider odpowiada jednocześnie za działalność merytoryczną, pozyskiwanie środków, rozliczenia i kontakty z otoczeniem. W takich warunkach wsparcie doradcze na etapie przygotowywania



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

przedsięwzięcia może zwiększać zdolność organizacji do korzystania z dostępnych możliwości bez konieczności tworzenia w niej odrębnego zaplecza projektowego.

Elementem wzmacniania zdolności sektora jest również **aktywność rzecznicza samych podmiotów ekonomii społecznej.** W zogniskowanym wywiadzie grupowym zwracano uwagę na potrzebę zgłaszania potrzeb organizacji przy tworzeniu programów współpracy oraz planowaniu działań i budżetów gmin, powiatów i województwa. Powtarzające się postulaty formułowane przez większą liczbę podmiotów mogą być bardziej widoczne niż pojedyncze, rozproszone sygnały.

Rozwój sektora zależy więc również od zdolności podmiotów ekonomii społecznej do **wspólnego artykułowania potrzeb, przedstawiania konkretnych rozwiązań oraz włączania się w procesy konsultowania i planowania lokalnych działań.**

Wzmocnienie zdolności samych podmiotów ekonomii społecznej nie oznacza zatem przeniesienia na nie odpowiedzialności za wykorzystanie wszystkich dostępnych możliwości rozwojowych. Wyniki badania wskazują raczej na potrzebę równoległego działania po obu stronach: rozwijania kompetencji i potencjału organizacyjnego podmiotów ekonomii społecznej oraz tworzenia przez system wsparcia i instytucje publiczne takich warunków, które umożliwiają korzystanie z dostępnych instrumentów także podmiotom dysponującym mniejszym zapleczem organizacyjnym.

## SZANSE JAKO SYSTEM WZAJEMNIE URUCHAMIAJĄCYCH SIĘ CZYNNIKÓW

Zestawienie wyników badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego prowadzi do wniosku, że największy potencjał rozwojowy nie jest związany z jednym instrumentem, lecz z **wzajemnym oddziaływaniem kilku warunków rozwoju**.

**Rosnące potrzeby społeczne** tworzą przestrzeń dla rozwoju usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej, ale możliwość jej wykorzystania zależy od posiadania odpowiednich zasobów organizacyjnych i kadrowych. **Dostępność finansowania** nie wystarczy, jeżeli podmiot nie dysponuje kompetencjami pozwalającymi przygotować i realizować działania, a formalnie dostępny instrument wsparcia może pozostawać trudno dostępny dla organizacji posiadającej niewielkie zaplecze organizacyjne. Z kolei nawet profesjonalny i stabilny podmiot nie wykorzysta w pełni swojego potencjału, jeżeli jego relacja z samorządem będzie ograniczała się przede wszystkim do wykonywania wcześniej zaprojektowanych zadań, a posiadana przez niego wiedza nie będzie wykorzystywana przy diagnozowaniu potrzeb i planowaniu usług.

**Znaczenie poszczególnych mechanizmów jest przy tym zróżnicowane terytorialnie.** Wyniki badania pokazały różnice pomiędzy podregionami między innymi w postrzeganiu znaczenia rozwoju usług społecznych, współpracy z samorządem i lokalnych partnerstw. W mniejszych społecznościach szczególnego znaczenia mogą nabierać oddolne inicjatywy oraz łączenie istniejących lokalnie zasobów, natomiast w przypadku usług wymagających większej skali – współpraca wykraczająca poza granice jednej gminy.

Szanse rozwojowe należy zatem traktować jako **system wzajemnie wzmacniających się warunków, a nie zbiór niezależnych instrumentów**. Stabilne i przewidywalne finansowanie tworzy podstawę budowania potencjału organizacyjnego i kadrowego; odpowiedni potencjał umożliwia rozwijanie usług i korzystanie z pojawiających się możliwości; partnerska współpraca z samorządem pozwala wykorzystywać wiedzę i kompetencje sektora w lokalnych systemach usług; natomiast oddolna współpraca umożliwia łączenie zasobów tam, gdzie pojedynczy podmiot nie jest w stanie samodzielnie odpowiedzieć na istniejące potrzeby.

**Rysunek 23. Mechanizm uruchamiania potencjału rozwojowego PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI i FGI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## PODSUMOWANIE

Najważniejszą szansą rozwojową podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim jest **zwiększenie stabilności i przewidywalności warunków ich funkcjonowania**. Stabilne finansowanie zostało ocenione jako czynnik o dużym lub bardzo dużym znaczeniu przez 97,4% badanych, a 92,7% zaliczyło je do trzech czynników, które będą miały największe znaczenie dla rozwoju sektora w kolejnych trzech latach. Wyniki wskazują jednak, że stabilizacja finansowania nie stanowi celu samego w sobie. Jej znaczenie polega przede wszystkim na tworzeniu warunków do utrzymania zespołów, planowania działalności, rozwijania usług oraz wykorzystywania innych pojawiających się możliwości rozwojowych.

Drugą istotną przestrzeń rozwoju tworzą **rosnące i różnicujące się potrzeby społeczne**, zwiększające zapotrzebowanie na usługi świadczone przez podmioty ekonomii społecznej. Możliwość wykorzystania tego popytu zależy jednak od potencjału samych organizacji oraz sposobu ich włączenia w lokalne systemy usług. Szczególne znaczenie ma w tym zakresie pogłębianie współpracy z samorządem – nie tylko poprzez zlecanie zadań, lecz również wcześniejsze włączanie podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowanie potrzeb mieszkańców, planowanie usług i projektowanie lokalnych rozwiązań.

Wyniki badania pokazują jednocześnie, że **znaczenie poszczególnych kierunków rozwoju jest zróżnicowane terytorialnie**. Dotyczy to między innymi rozwoju usług społecznych, współpracy z samorządem oraz lokalnych partnerstw. Oznacza to, że możliwości rozwojowe sektora powinny być rozpatrywane w odniesieniu do lokalnej struktury potrzeb, potencjału istniejących podmiotów oraz dostępnych zasobów. W części mniejszych społeczności szczególną wartość mogą mieć niewielkie, oddolne inicjatywy odpowiadające na konkretną potrzebę mieszkańców, natomiast w przypadku usług wymagających większej skali – współpraca kilku samorządów i korzystanie z kompetencji wyspecjalizowanych podmiotów działających ponad granicami jednej gminy. Istotnym wynikiem badania jakościowego jest również wskazanie, że rozwój sektora **nie musi oznaczać przede wszystkim tworzenia nowych podmiotów, kolejnych projektów lub nowych struktur współpracy**. W wielu przypadkach większe znaczenie może mieć pełniejsze wykorzystanie zasobów już istniejących: wyspecjalizowanych organizacji, lokalnych inicjatyw i partnerstw, wiedzy wynikającej z bezpośredniej pracy z mieszkańcami, możliwości współpracy ponadgminnej oraz instrumentów rynku publicznego. Dotyczy to również sieciowania, którego wartość wynika przede wszystkim z łączenia podmiotów i zasobów wokół konkretnych potrzeb, a nie z samego tworzenia formalnych sieci.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**Szanse rozwojowe tworzą zatem system wzajemnie powiązanych warunków.** Stabilność finansowania umożliwia rozwijanie potencjału organizacyjnego i kadrowego; odpowiedni potencjał pozwala wykorzystywać rosnące zapotrzebowanie na usługi; partnerska współpraca z samorządem zwiększa możliwość trwałego włączania podmiotów ekonomii społecznej w lokalne systemy wsparcia; natomiast oddolna współpraca pozwala lepiej wykorzystywać istniejące lokalnie zasoby. Głównym kierunkiem rozwoju nie jest więc po prostu zwiększanie liczby projektów, lecz **tworzenie warunków, w których podmioty ekonomii społecznej – odpowiednio do swojej skali, funkcji i lokalnego kontekstu – mogą działać stabilniej, rozwijać swoje kompetencje i trwale odpowiadać na potrzeby mieszkańców.**

## 7.2. Bariery i ograniczenia rozwoju podmiotów ekonomii społecznej

Bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej mają charakter wielowymiarowy i wzajemnie powiązany. Wyniki badania wskazują jednak, że nie wszystkie ograniczenia mają jednakowe znaczenie dla funkcjonowania sektora. Wyraźnie dominują problemy związane z **finansowaniem oraz warunkami administracyjno-prawnymi**, natomiast bariery kadrowe, organizacyjne, instytucjonalne i wizerunkowe częściej dotyczą określonych grup podmiotów lub ujawniają się szczególnie silnie w określonych warunkach.

Analiza wymaga przy tym rozróżnienia dwóch wymiarów: **powszechności bariery**, czyli odsetka podmiotów deklarujących, że dany czynnik utrudnia ich funkcjonowanie, oraz **jej znaczenia priorytetowego**, mierzonego wskazaniem danego problemu wśród maksymalnie trzech barier mających obecnie największy wpływ na organizację. Zestawienie obu perspektyw pozwala odróżnić problemy szeroko odczuwane w sektorze od tych, które w największym stopniu determinują możliwości jego rozwoju.

Materiał jakościowy uzupełnia ten obraz, pozwalając na identyfikację mechanizmów, poprzez które poszczególne bariery wpływają na działalność podmiotów ekonomii społecznej. Wyniki badań wskazują, że choć niektóre ograniczenia mogą występować niezależnie, w wielu przypadkach pozostają one ze sobą powiązane i wzajemnie wzmacniają swoje oddziaływanie. Przykładowo niestabilność finansowania może utrudniać utrzymanie zespołu, niewielkie zasoby kadrowe zwiększają obciążenie obowiązkami administracyjnymi, a przeciążenie organizacji ogranicza jej zdolność do pozyskiwania kolejnych środków, rozwijania usług i uczestniczenia w lokalnych procesach współpracy. Z tego względu w dalszej części raportu poszczególne bariery analizowane są zarówno jako odrębne czynniki



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

ograniczające działalność podmiotów ekonomii społecznej, jak i w kontekście występujących między nimi zależności.

### HIERARCHIA NAJWAŻNIEJSZYCH BARIER

Wyniki badania ankietowego pokazują wyraźną koncentrację najważniejszych ograniczeń wokół dwóch obszarów: **warunków finansowych oraz otoczenia administracyjno-prawnego**. Brak stabilnego finansowania jako czynnik raczej lub zdecydowanie utrudniający funkcjonowanie wskazało 83,7% badanych, ograniczony dostęp do środków finansowych – 80,3%, nadmierne obowiązki administracyjne – 72%, a złożoność przepisów prawa – 70,7%. Oznacza to, że wszystkie cztery problemy mają szeroki zasięg i dotyczą większości badanych podmiotów.

Jeszcze wyraźniejszą hierarchię pokazują odpowiedzi na pytanie o maksymalnie trzy bariery mające obecnie największy wpływ na funkcjonowanie organizacji. **Brak stabilnego finansowania wskazało 82% badanych**, nadmierną biurokrację – 53%, ograniczony dostęp do środków finansowych – 48,9%, a złożoność przepisów prawa – 38,2%. Pozostałe bariery były wskazywane zdecydowanie rzadziej.

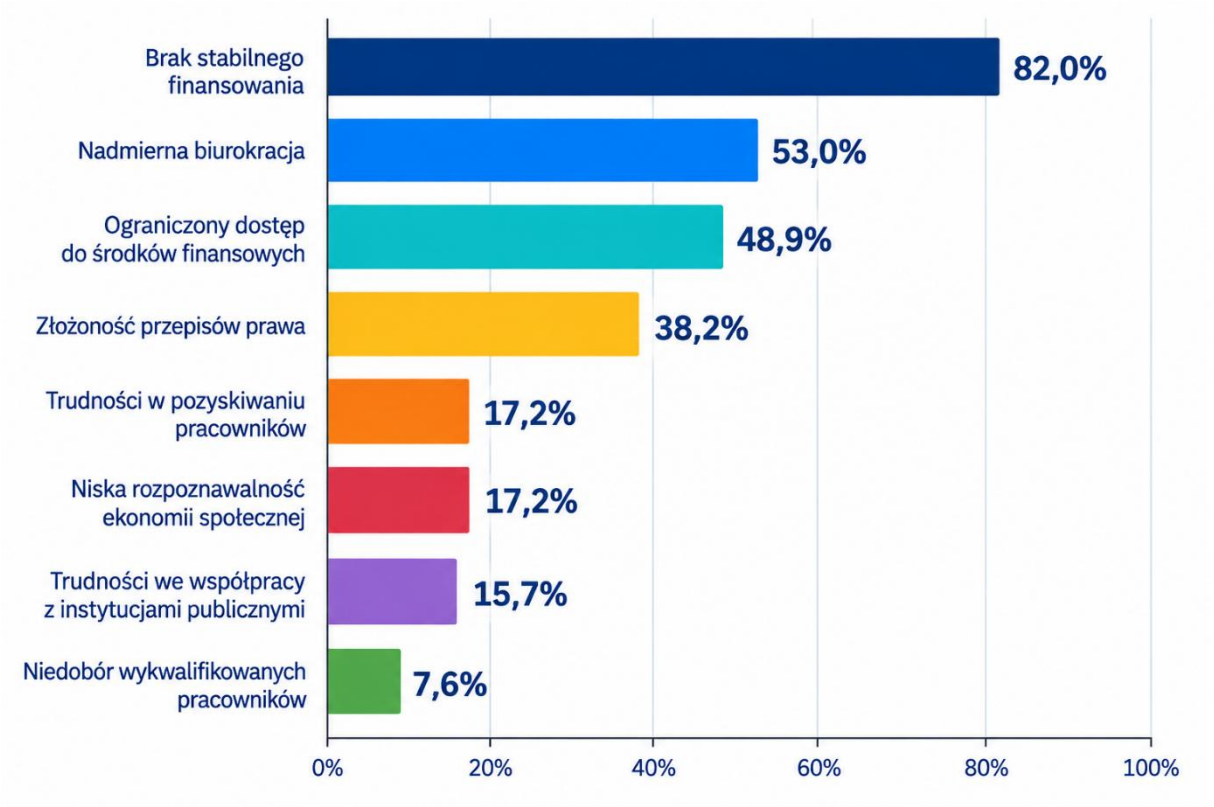
Zestawienie obu pytań prowadzi do istotnego wniosku. **Brak stabilnego finansowania jest jednocześnie barierą bardzo rozpowszechnioną i zdecydowanie najczęściej uznawaną za problem kluczowy.** W przypadku złożoności prawa sytuacja jest inna: choć utrudnia ona funkcjonowanie ponad dwóch trzecich badanych podmiotów, znacznie rzadziej znajduje się wśród trzech problemów o największym znaczeniu. Podobne rozróżnienie będzie szczególnie istotne przy analizie barier kadrowych – mogą one dotyczyć znacznej części podmiotów, ale nie dla wszystkich stanowią ograniczenie pierwszoplanowe.

Wyniki wskazują zatem na **hierarchiczny charakter systemu barier**. Problemy finansowe oraz administracyjno-prawne tworzą podstawowy poziom ograniczeń odczuwanych przez większość sektora, natomiast bariery kadrowe, organizacyjne i instytucjonalne mają bardziej selektywny charakter. Nie oznacza to, że są mniej dotkliwe dla podmiotów, których dotyczą – ich znaczenie zależy w większym stopniu od rodzaju działalności, modelu organizacyjnego, zapotrzebowania na specjalistyczne kadry oraz zasobów, jakimi dysponuje konkretny podmiot.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 24. Bariery mające największy wpływ na funkcjonowanie PES**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone; możliwość wskazania maksymalnie trzech odpowiedzi.*

Struktura odpowiedzi pokazuje, że w skali całego sektora **problemy finansowe i administracyjno-prawne mają znaczenie nadrzędne**. Nie oznacza to, że pozostałe bariery są mało istotne, lecz ich występowanie jest bardziej zróżnicowane w zależności od typu działalności, wielkości organizacji i lokalnych warunków funkcjonowania.

### NIESTABILNOŚĆ FINANSOWO-PROJEKTOWA

Najsilniejszą barierą rozwojową zidentyfikowaną w badaniu jest **niestabilność warunków finansowania**. Brak stabilnego finansowania jako czynnik utrudniający funkcjonowanie wskazało 83,7% badanych, a 82% zaliczyło go do trzech barier mających obecnie największy wpływ na działalność organizacji. Jednocześnie ograniczony dostęp do środków finansowych utrudniał funkcjonowanie 80,3% badanych, a 48,9% wskazało go wśród trzech najważniejszych barier. Wyniki te pokazują, że problem finansowy ma dwa powiązane wymiary: **dostępność środków oraz przewidywalność i ciągłość finansowania**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**Znaczenie poszczególnych wymiarów bariery finansowej różni się przy tym pomiędzy typami podmiotów.** Brak stabilnego finansowania jako jedną z trzech najważniejszych barier wskazało 94% badanych stowarzyszeń i fundacji oraz 87,3% przedsiębiorstw społecznych, wobec 69% spółdzielni socjalnych i 66,6% jednostek reintegracyjnych. Inaczej rozkładały się wskazania dotyczące ograniczonego dostępu do środków finansowych – problem ten znalazł się wśród trzech głównych barier u 63,3% jednostek reintegracyjnych, 55,4% stowarzyszeń i fundacji, 53,4% spółdzielni socjalnych oraz 36,3% przedsiębiorstw społecznych.

**Wyniki wskazują, że bariera finansowa nie ma jednolitego charakteru.** W badanej próbie wśród stowarzyszeń i fundacji oraz przedsiębiorstw społecznych szczególnie silnie zaznaczał się problem przewidywalności i ciągłości finansowania, natomiast w jednostkach reintegracyjnych relatywnie większego znaczenia nabierała sama możliwość pozyskania środków. Oznacza to, że ograniczanie bariery finansowej wymaga uwzględnienia nie tylko wysokości dostępnych środków, lecz również odmiennych modeli funkcjonowania i finansowania poszczególnych typów podmiotów.

Materiał jakościowy pozwala wyjaśnić mechanizm stojący za tak wysoką pozycją tej bariery. Wskazuje na krótkookresowe finansowanie projektowe, trudności w pokrywaniu kosztów stałych, wymogi dotyczące wkładu własnego oraz niepewność co do możliwości kontynuowania usług i zatrudnienia. W zogniskowanym wywiadzie grupowym szczególnie wyraźnie powracał problem corocznego ponownego ubiegania się o finansowanie działań odpowiadających na trwałe lub powtarzające się potrzeby społeczne:

*„Projekty kończą się z końcem roku, a w następnym roku znowu te same organizacje stają do tych samych projektów. [...] Powinna być wprowadzona wieloletniość tych projektów, żeby można było ciągłość [...] swoich działań przeciągać na następny rok.”*

*(FGI, przedstawicielka fundacji prowadzącej działalność społeczną, integracyjną i prozdrowotną, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, podregion szczeciński)*

Konsekwencją projektowości nie jest wyłącznie konieczność przygotowania kolejnego wniosku. Do czasu rozstrzygnięcia konkursu organizacja nie wie, czy będzie mogła utrzymać zespół, kontynuować usługę ani planować działań w dłuższej perspektywie. **Niepewność finansowania zostaje więc przeniesiona na inne obszary funkcjonowania podmiotu – zatrudnienie, możliwość utrzymania kompetencji w organizacji, planowanie rozwoju oraz ciągłość świadczonych usług.**

Mechanizm ten jest szczególnie istotny w przypadku usług wymagających regularności i długotrwałej relacji z odbiorcą. Jak pokazano w podrozdziale 6.2. „Rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług społecznych”, zakończenie finansowania



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

projektu nie oznacza zakończenia potrzeby, na którą odpowiadała usługa. W przypadku terapii, usług asystenckich, wsparcia rodzin czy mieszkalnictwa wspomaganego przerwanie finansowania może zatem oznaczać nie tylko problem organizacyjny podmiotu, lecz również **ryzyko przerwania wsparcia udzielanego mieszkańcom**.

Dodatkowym obciążeniem jest konieczność zapewnienia wkładu własnego oraz ponoszenia kosztów, które nie zawsze są w pełni uwzględniane w konstrukcji projektu. W materiale jakościowym pojawiały się przykłady znacznego udziału środków własnych oraz kosztów dostępności – między innymi tłumacza języka migowego, asystenta czy transportu – które formalnie są wymagane, ale nie zawsze mają odpowiednie zabezpieczenie finansowe. **W takich przypadkach możliwość realizacji działania zależy nie tylko od pozyskania finansowania, ale również od zdolności organizacji do czasowego lub trwałego przejęcia części kosztów na siebie. Może to stawiać w mniej korzystnej sytuacji podmioty dysponujące niewielkimi rezerwami finansowymi, nawet jeżeli posiadają kompetencje potrzebne do realizacji danego zadania.**

W rezultacie niestabilność finansowo-projektowa uruchamia mechanizm:

**brak przewidywalności finansowania → ograniczona możliwość planowania → niepewność zatrudnienia i trudność utrzymania kompetencji → ryzyko przerwania usług → ograniczenie zdolności rozwojowej podmiotu ekonomii społecznej.**

**Niestabilność finansowania ma zatem charakter bariery przekrojowej:** nie tylko bezpośrednio ogranicza działalność podmiotów ekonomii społecznej, lecz także uruchamia lub wzmacnia inne ograniczenia – kadrowe, organizacyjne i usługowe. Z tego względu jej znaczenie wykracza poza problem samego dostępu do środków i dotyczy zdolności sektora do trwałego budowania potencjału oraz zapewniania ciągłości wsparcia.

### OBCIĄŻENIA ADMINISTRACYJNO-PRAWNE

Drugą podstawową grupę barier tworzą **obciążenia administracyjne i złożoność regulacji prawnych**. Nadmierne obowiązki administracyjne jako czynnik utrudniający funkcjonowanie wskazało 72% badanych, a złożoność przepisów prawa – 70,7%. Jednocześnie 53% respondentów zaliczyło nadmierną biurokrację do trzech barier mających obecnie największy wpływ na działalność organizacji, podczas gdy złożoność przepisów prawa wskazało 38,2%. Wyniki te pokazują, że oba problemy są szeroko odczuwane w sektorze, jednak **obciążenie związane z obsługą procedur częściej niż złożoność regulacji staje się dla badanych podmiotów problemem pierwszoplanowym**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Znaczenie tych barier jest przy tym zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi typami badanych podmiotów. Nadmierne obowiązki administracyjne jako czynnik utrudniający funkcjonowanie wskazało 100% badanych spółdzielni socjalnych, 76,8% stowarzyszeń i fundacji oraz 76,3% przedsiębiorstw społecznych, wobec 59% jednostek reintegracyjnych. Złożoność przepisów prawa była natomiast wskazywana przez 84,5% spółdzielni socjalnych, 82,8% przedsiębiorstw społecznych, 72,1% stowarzyszeń i fundacji oraz 48,1% jednostek reintegracyjnych.

Różnice te wskazują, że **koszt obciążeń administracyjno-prawnych zależy nie tylko od wielkości zaplecza organizacyjnego, ale również od modelu funkcjonowania i stopnia formalizacji działalności podmiotu**. Materiał jakościowy pokazuje przy tym mechanizm szczególnie widoczny w organizacjach dysponujących niewielkim zapleczem administracyjnym. Obowiązki związane z dokumentacją, sprawozdawczością, aneksowaniem umów, kontrolami i innymi procedurami często skupiają się tam na tych samych osobach, które odpowiadają za działalność merytoryczną, zarządzanie organizacją i pozyskiwanie środków.

Biurokracja przestaje w takiej sytuacji być wyłącznie uciążliwością techniczną. **Konkuruje bezpośrednio o ten sam zasób czasu, który mógłby zostać wykorzystany na pracę z odbiorcami, rozwój usług, przygotowywanie nowych przedsięwzięć czy budowanie partnerstw.** Ten sam obowiązek formalny może więc generować różny koszt organizacyjny w zależności od zasobów podmiotu – im mniejsze zaplecze administracyjne, tym większa część dostępnego czasu i pracy zespołu musi zostać przeznaczona na obsługę procedur.

Materiał jakościowy wskazuje również na drugi wymiar problemu – **trudność stosowania części regulacji i procedur w sytuacjach odbiegających od standardowego przebiegu realizowanego działania**. W zogniskowanym wywiadzie grupowym przedstawicielka spółdzielni socjalnej opisywała przypadek zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością, w którym – według jej relacji – po wystąpieniu zachowań uniemożliwiających dalsze wykonywanie pracy organizacja nie przedłużyła umowy, co doprowadziło następnie do długotrwałego sporu z instytucją publiczną i konsekwencji finansowych dla podmiotu:

*„Zapłaciliśmy półtorej tysiąca kary za to, że chłopaka w pewnym momencie zwolniliśmy. [...] nie przedłużyliśmy umowy w momencie, kiedy chłopak zaczął być agresywny.”*

*(FGI, przedstawicielka spółdzielni socjalnej, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców, podregion szczecinecko-pyrzycki)*

Przypadek ten należy traktować jako **perspektywę badanego podmiotu, a nie ocenę prawidłowości działania instytucji publicznej**. Pokazuje on jednak szerszy problem



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

ujawniony w materiale jakościowym: procedury tworzone dla typowych sytuacji mogą być trudne do zastosowania w działalności podmiotów pracujących z osobami znajdującymi się w złożonych sytuacjach społecznych, zdrowotnych lub zawodowych. W takich przypadkach konsekwencją może być nie tylko wzrost nakładu pracy administracyjnej, ale również zwiększenie niepewności organizacyjnej i ryzyka finansowego.

Materiał jakościowy wskazywał ponadto, że obciążenie administracyjne może być związane nie tylko z liczbą wymaganych dokumentów, ale także z **czasochłonnością kontroli, koniecznością przygotowywania dodatkowych wyjaśnień i wielokrotnym uzupełnianiem dokumentacji**. Dla podmiotów posiadających niewielkie zespoły nawet czasowo ograniczone zwiększenie takich obowiązków może istotnie zmniejszać zasoby dostępne na realizację działalności podstawowej.

**Bariera administracyjno-prawna ma zatem dwa powiązane wymiary: wysoki koszt organizacyjny obsługi procedur oraz trudność stosowania części regulacji w realnych, nie zawsze standardowych warunkach działania podmiotów ekonomii społecznej.** Pierwszy ogranicza zasoby, które mogą zostać przeznaczone na działalność merytoryczną i rozwój, drugi może zwiększać niepewność działania oraz ryzyko organizacyjne i finansowe. W obu przypadkach efektem jest ograniczenie zdolności podmiotu do koncentrowania zasobów na realizacji jego podstawowych funkcji i podejmowaniu działań rozwojowych.

## OGRANICZENIA INSTYTUCJONALNE I NIEWYKORZYSTANE INSTRUMENTY

Trzeci mechanizm ograniczający rozwój podmiotów ekonomii społecznej dotyczy **nie tyle braku relacji z otoczeniem instytucjonalnym, ile jakości tych relacji oraz sposobu wykorzystywania istniejących możliwości współpracy**. Trudności we współpracy z instytucjami publicznymi znalazły się wśród trzech najważniejszych barier jedynie u 15,7% badanych, co nie pozwala traktować braku współpracy jako jednego z dominujących problemów sektora. Jednocześnie wyniki innych części badania pokazują, że samo istnienie kontaktów z administracją nie jest równoznaczne z partnerskim włączeniem podmiotów ekonomii społecznej w lokalny system usług.

W badaniu ankietowym 78,3% respondentów zgadzało się, że współpraca z instytucjami publicznymi sprzyja rozwojowi organizacji, a 56,1% uważało, że ich organizacja jest traktowana przez samorząd jako partner. Wyraźnie niższe były jednak wskaźniki dotyczące głębszego włączenia sektora: możliwość uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług społecznych deklarowało 43% badanych, natomiast jedynie 27,8% uważało, że potencjał podmiotów ekonomii społecznej jest odpowiednio wykorzystywany przy realizacji tych usług.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Zestawienie tych wyników wskazuje na różnicę pomiędzy współpracą operacyjną a partnerstwem systemowym.** Podmiot może utrzymywać dobre kontakty z samorządem, otrzymywać zlecenia i realizować konkretne działania, a jednocześnie w ograniczonym stopniu uczestniczyć w diagnozowaniu potrzeb, planowaniu usług i projektowaniu lokalnych rozwiązań. Barierą rozwojową nie musi być więc brak relacji z instytucjami publicznymi, lecz **niewykorzystanie pełnego potencjału istniejącej współpracy**. Wniosek ten jest spójny z wcześniejszą analizą roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług.

Materiał jakościowy pozwala pogłębić ten mechanizm. Jak pokazano już w podrozdziale 6.2, przedstawicielka organizacji działającej w obszarze zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i rodzin opisywała sytuację, w której organizacja była pozytywnie oceniana przez instytucje i otrzymywała zlecenia na realizację działań, natomiast jej specjalistyczna wiedza była w mniejszym stopniu wykorzystywana przy tworzeniu rozwiązań.

Przypadek ten pokazuje, że **uznanie wartości działalności podmiotu nie musi prowadzić do wykorzystania jego wiedzy eksperckiej w procesach decyzyjnych**. Z perspektywy rozwoju sektora oznacza to niewykorzystanie zasobu, który powstaje w wyniku wieloletniej, bezpośredniej pracy z określonymi grupami mieszkańców.

Drugi wymiar ograniczeń instytucjonalnych dotyczy praktycznego wykorzystywania instrumentów umożliwiających zwiększanie udziału podmiotów ekonomii społecznej w realizacji zadań publicznych. Jak wskazano w podrozdziale 6.3, w zogniskowanym wywiadzie grupowym zwracano uwagę między innymi na nierówny poziom wiedzy dotyczącej klauzul społecznych po stronie instytucji publicznych i podmiotów zapewniających im obsługę prawną.

Wypowiedź tę należy traktować jako ocenę sformułowaną przez osobę uczestniczącą w badaniu, nie zaś jako ocenę poziomu wiedzy wszystkich jednostek samorządu terytorialnego lub podmiotów zapewniających im obsługę prawną. Wskazuje ona jednak na istotny mechanizm: **formalna dostępność instrumentu nie oznacza jego rzeczywistej dostępności w praktyce**. Jeżeli osoby odpowiedzialne za przygotowanie zamówień nie posiadają wystarczającej wiedzy lub doświadczenia w stosowaniu określonych rozwiązań, możliwość ich wykorzystania pozostaje ograniczona.

Ograniczenie instytucjonalne ma zatem **dwa powiązane wymiary**. Pierwszym jest niepełne wykorzystanie wiedzy, kompetencji i doświadczenia podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowaniu potrzeb i projektowaniu lokalnych rozwiązań. Drugim – luka pomiędzy formalną dostępnością instrumentów wspierających ekonomię społeczną a zdolnością do ich



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

praktycznego stosowania. **W obu przypadkach problemem nie jest przede wszystkim brak możliwości współpracy, lecz niewykorzystanie możliwości już istniejących.**

### OGRANICZENIA ZASOBÓW ORGANIZACYJNYCH

Czwarta grupa barier obejmuje ograniczenia związane z **kapitałem ludzkim, zdolnością do utrzymania i rozwijania zespołu, przeciążeniem osób zarządzających, kompetencjami organizacyjnymi oraz dostępem do informacji**. W odróżnieniu od niestabilności finansowania i obciążeń administracyjno-prawnych problemy te nie mają jednakowego znaczenia dla wszystkich badanych podmiotów.

Wyniki badania ankietowego pokazują, że bariery kadrowe są stosunkowo często odczuwane, ale znacznie rzadziej należą do problemów pierwszoplanowych. **Niedobór wykwalifikowanych pracowników utrudniał funkcjonowanie 48,2% badanych, natomiast trudności w pozyskiwaniu pracowników – 44,8%.** Jednocześnie wśród maksymalnie trzech najważniejszych barier trudności w pozyskiwaniu pracowników wskazało 17,2% respondentów, a niedobór wykwalifikowanych pracowników jedynie 7,6%.

**Rozbieżność pomiędzy częstotliwością występowania problemu a jego miejscem w hierarchii barier jest w tym przypadku szczególnie wyraźna.** Problemy kadrowe dotyczą znaczącej części badanych podmiotów, ale dla większości z nich ustępują pod względem znaczenia ograniczeniom finansowym oraz administracyjno-prawnym. Nie oznacza to jednak, że są mało istotne. Jak pokazano w podrozdziale 5.3. „Bariery i wyzwania w obszarze zasobów ludzkich", ich znaczenie koncentruje się w podmiotach wymagających określonych kwalifikacji specjalistycznych, konkurujących o pracowników z innymi sektorami lub funkcjonujących na lokalnych rynkach pracy o ograniczonej podaży odpowiednich kadr.

Materiał jakościowy pokazuje jednocześnie, że ograniczenia zasobów organizacyjnych nie sprowadzają się do trudności rekrutacyjnych. Istotnym problemem jest również **koncentracja wielu funkcji w rękach niewielkiej liczby osób**. W mniejszych podmiotach ta sama osoba może równocześnie inicjować przedsięwzięcia, prowadzić działalność merytoryczną, wyszukiwać źródła finansowania, przygotowywać wnioski, kontaktować się z partnerami, zarządzać projektami i odpowiadać za ich rozliczenie. W takich warunkach ograniczeniem rozwojowym staje się nie tylko liczba pracowników, lecz również **ilość czasu i uwagi, którą organizacja może przeznaczyć na działania wykraczające poza bieżące utrzymanie działalności**.

Mechanizm ten łączy ograniczenia organizacyjne z wcześniej opisanymi barierami finansowymi i administracyjnymi. Niestabilne finansowanie utrudnia tworzenie trwałych



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

stanowisk pracy i utrzymywanie zespołu, natomiast rozbudowane obowiązki administracyjne zwiększają obciążenie osób już pracujących w organizacji. **W efekcie podmiot dysponujący niewielkimi zasobami może znaleźć się w sytuacji, w której znaczna część jego potencjału jest wykorzystywana do podtrzymywania bieżącego funkcjonowania, a nie do rozwijania nowych usług, pozyskiwania partnerów czy zwiększania skali działalności.**

Z ograniczonymi zasobami organizacyjnymi wiąże się również **rzeczywista dostępność informacji**. W zogniskowanym wywiadzie grupowym zwracano uwagę, że komunikaty dotyczące konsultacji, konkursów i możliwości finansowania bywają zbyt ogólne lub sformułowane w sposób utrudniający szybkie rozpoznanie, czego dotyczą i do kogo są skierowane:

*„Powinno być wyraźnie napisane: będą konsultacje, dzielimy pieniądze albo informacja o dofinansowaniu, a nie takie enigmatyczne.”*

*(FGI, przedstawiciel podmiotu prowadzącego działalność reintegracyjną i społeczną, wieś, podregion koszaliński)*

Wynik ten wskazuje na różnicę pomiędzy **formalnym udostępnieniem informacji a jej praktyczną dostępnością**. Dla podmiotu posiadającego wyspecjalizowane zaplecze administracyjne wyszukanie i interpretacja rozproszonego komunikatu może stanowić stosunkowo niewielkie obciążenie. W organizacji, w której te same osoby odpowiadają równocześnie za działalność merytoryczną, zarządzanie i pozyskiwanie finansowania, sposób przekazywania informacji może natomiast wpływać na rzeczywistą możliwość skorzystania z konsultacji, konkursu lub innego instrumentu wsparcia.

**Ograniczenia zasobów organizacyjnych mają zatem charakter kumulacyjny.** Niedobór czasu, przeciążenie osób kluczowych, trudności w utrzymaniu lub pozyskaniu odpowiednich kadr oraz koszt wyszukiwania i interpretowania informacji mogą wzajemnie się wzmacniać. W rezultacie podmiot posiadający wiedzę, doświadczenie i pomysł na rozwój nie zawsze dysponuje wystarczającymi zasobami organizacyjnymi, aby przekształcić te możliwości w nowe przedsięwzięcie.

Mechanizm ten można przedstawić następująco:

**ograniczone zasoby kadrowe → koncentracja wielu funkcji w rękach niewielu osób → przeciążenie bieżącymi obowiązkami → mniej czasu na pozyskiwanie informacji, środków i partnerów → ograniczona zdolność do rozwoju.**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## BARIERY TWORZĄ SPIRALĘ OGRANICZEŃ

Analiza wyników badania wskazuje, że poszczególne bariery **nie działają niezależnie, lecz mogą wzajemnie się uruchamiać i wzmacniać**. Oznacza to, że ich wpływu na funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej nie można oceniać wyłącznie na podstawie miejsca zajmowanego przez każdą z nich w hierarchii wskazań. Szczególne znaczenie ma sposób, w jaki jedno ograniczenie zwiększa podatność organizacji na kolejne.

Punktem wyjścia tego mechanizmu jest często **niestabilność finansowania** – bariera wskazywana przez badanych jako najważniejsza. Krótkookresowe i nieprzewidywalne finansowanie utrudnia utrzymanie stałego zespołu oraz pokrywanie kosztów organizacyjnych. Ograniczone zasoby kadrowe prowadzą z kolei do koncentracji wielu funkcji w rękach niewielkiej liczby osób i zwiększają przeciążenie liderów oraz zespołu.

Wysokie obciążenie bieżącymi zadaniami zmniejsza ilość czasu, który może zostać przeznaczony na **poszukiwanie nowych źródeł finansowania, przygotowywanie projektów, rozwijanie usług, budowanie partnerstw i uczestniczenie w procesach planowania lokalnych działań**. Dodatkowo zasoby organizacji angażują obowiązki administracyjne i konieczność poruszania się w złożonym otoczeniu prawnym. W podmiotach dysponujących niewielkim zapleczem organizacyjnym poszczególne ograniczenia mogą więc szczególnie łatwo się kumulować.

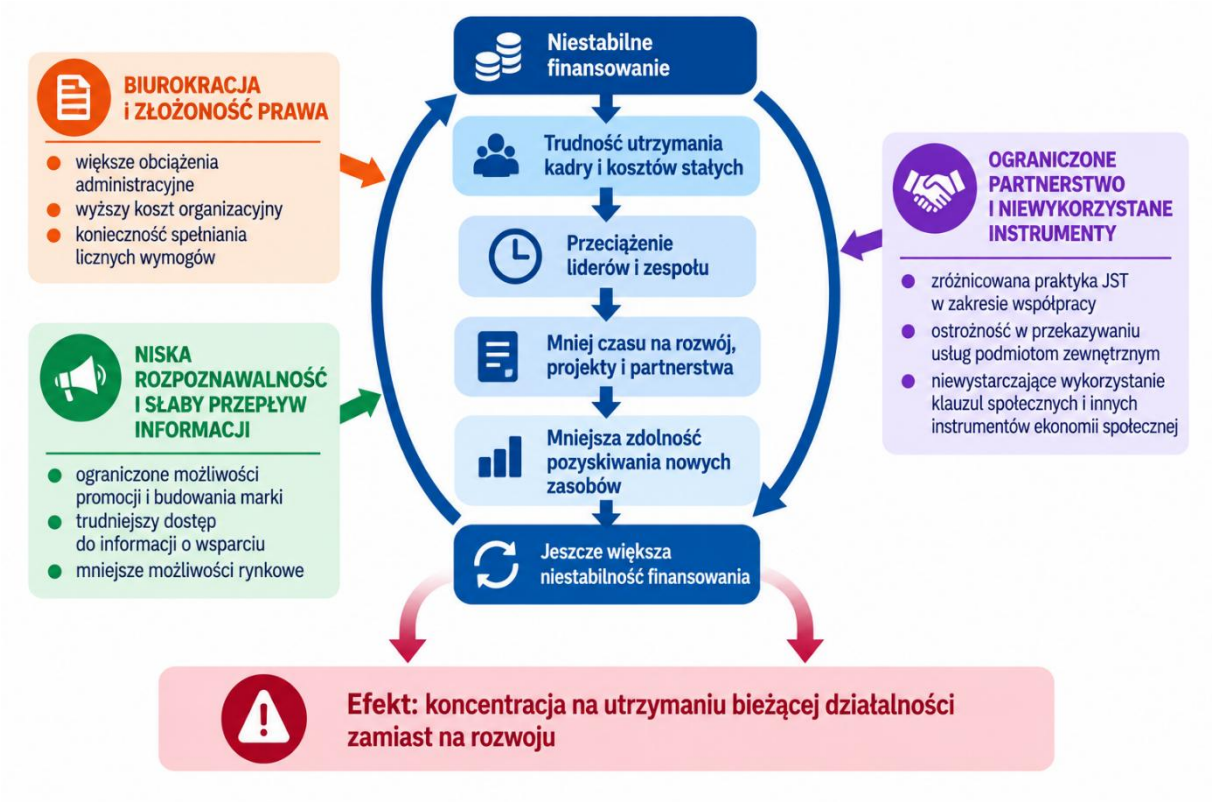
Mechanizm ten wzmacniają również bariery występujące w otoczeniu organizacji. **Niepełne wykorzystanie wiedzy i potencjału podmiotów ekonomii społecznej przez instytucje publiczne oraz niewystarczające wykorzystywanie dostępnych instrumentów współpracy mogą ograniczać możliwość pozyskiwania bardziej trwałych zleceń i budowania stabilnych partnerstw.** Z kolei słaba rozpoznawalność sektora i trudniejszy dostęp do informacji mogą zmniejszać zdolność podmiotów do docierania do nowych odbiorców, partnerów, źródeł finansowania i możliwości rozwojowych.

W rezultacie może powstawać **spirala ograniczeń**, w której niestabilność finansowania osłabia zasoby organizacyjne, niewielkie zasoby zwiększają przeciążenie, przeciążenie ogranicza zdolność do podejmowania działań rozwojowych, a mniejsza zdolność pozyskiwania nowych zasobów ponownie zwiększa niestabilność. **Efektem nie musi być zaprzestanie działalności podmiotu, lecz koncentracja jego zasobów na utrzymaniu bieżącego funkcjonowania zamiast na rozwoju.**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**Rysunek 25. Spirala ograniczeń rozwoju PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI i FGI.*

Przeprowadzona analiza wskazuje jednocześnie, że **nie wszystkie bariery w jednakowym stopniu dotyczą poszczególnych części sektora**. Wspólnym problemem pozostaje przede wszystkim niestabilność warunków finansowania, natomiast znaczenie kolejnych ograniczeń różni się w zależności od modelu funkcjonowania podmiotu, jego zasobów i charakteru prowadzonej działalności. Przykładowo w badanej próbie przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych szczególnie wyraźnie zaznaczały się obciążenia administracyjno-prawne, podczas gdy w jednostkach reintegracyjnych relatywnie większego znaczenia nabierał dostęp do środków finansowych. Oznacza to, że obok rozwiązań odpowiadających na bariery wspólne dla całego sektora potrzebne jest również **dopasowanie części instrumentów wsparcia do modelu funkcjonowania i rzeczywistych ograniczeń poszczególnych typów podmiotów**.

### PODSUMOWANIE

Analiza wskazuje, że bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej tworzą **hierarchiczny, ale jednocześnie wzajemnie powiązany system ograniczeń**. Najsilniejszą barierą pozostaje brak stabilnego

i przewidywalnego finansowania – problem jednocześnie szeroko odczuwany i najczęściej wskazywany jako jedno z trzech najważniejszych ograniczeń. Drugą grupę tworzą bariery administracyjno-prawne, przede wszystkim nadmierna biurokracja i złożoność regulacji. Bariery kadrowe i organizacyjne oraz ograniczenia związane ze współpracą z instytucjami publicznymi mają bardziej selektywny charakter, ale dla części podmiotów mogą istotnie ograniczać zdolność do rozwoju.

**Najważniejszym wnioskiem nie jest jednak sam ranking barier, lecz mechanizm ich kumulowania się i wzajemnego wzmacniania.** Niestabilność finansowania ogranicza możliwość utrzymania zespołu i planowania działalności, niewielkie zasoby organizacyjne zwiększają przeciążenie osób kluczowych, a obowiązki administracyjne dodatkowo konkurują o czas potrzebny na rozwój usług, przygotowywanie nowych przedsięwzięć i budowanie partnerstw. Jednocześnie niepełne wykorzystanie wiedzy podmiotów ekonomii społecznej oraz istniejących instrumentów współpracy z sektorem publicznym może ograniczać możliwość tworzenia bardziej trwałych źródeł działalności i finansowania.

Wyniki badania pokazują również, że **poszczególne bariery nie oddziałują jednakowo na wszystkie podmioty**. Ich znaczenie zależy między innymi od modelu działalności, stopnia formalizacji, zapotrzebowania na specjalistyczne kadry oraz posiadanego zaplecza organizacyjnego. Oznacza to, że rozwiązania służące ograniczaniu barier powinny łączyć działania o charakterze systemowym z instrumentami uwzględniającymi zróżnicowanie sektora.

W rezultacie część podmiotów może funkcjonować w warunkach, w których znaczna część dostępnych zasobów jest przeznaczana na **utrzymanie bieżącej działalności zamiast na jej rozwój**. Przełamanie tego mechanizmu wymaga zatem nie pojedynczego instrumentu, lecz równoległego zwiększania przewidywalności finansowania, ograniczania kosztów administracyjnych, wzmacniania potencjału organizacyjnego podmiotów oraz pełniejszego wykorzystywania ich wiedzy i dostępnych mechanizmów współpracy z instytucjami publicznymi.

**Uwarunkowania te nie występują jednak w przestrzeni województwa w jednakowym kontekście. Specyfika osadnicza, instytucjonalna i społeczno-gospodarcza województwa zachodniopomorskiego może zarówno wzmacniać część opisanych ograniczeń, jak i tworzyć możliwości ich przezwyciężania. Zagadnienie to jest przedmiotem kolejnego podrozdziału.**

## 7.3. Szanse i bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego

Szanse i bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej przedstawione w podrozdziałach 7.1 i 7.2 nie występują w oderwaniu od warunków, w których funkcjonują poszczególne organizacje. Część zidentyfikowanych problemów – takich jak niestabilność finansowania, obciążenia administracyjno-prawne czy ograniczenia zasobów organizacyjnych – ma charakter systemowy i może dotyczyć podmiotów ekonomii społecznej niezależnie od regionu. **Sposób ich oddziaływania oraz możliwości wykorzystania zidentyfikowanych szans są jednak kształtowane przez specyfikę przestrzenną, demograficzną, społeczną, gospodarczą i instytucjonalną województwa zachodniopomorskiego.**

Wyniki badania wskazują przy tym, że regionalnych uwarunkowań nie można jednoznacznie podzielić na korzystne i niekorzystne. **Ta sama cecha regionu może stanowić zarówno barierę, jak i potencjalny zasób rozwojowy.** Rozproszenie osadnicze i niewielka liczba podmiotów w części gmin mogą ograniczać lokalną dostępność usług, ale jednocześnie zwiększać znaczenie współpracy ponadgminnej i rozszerzania zasięgu już istniejących organizacji. Mała skala lokalnych społeczności może oznaczać ograniczone zasoby kadrowe i instytucjonalne, a równocześnie sprzyjać bezpośredniemu rozpoznawaniu potrzeb mieszkańców i rozwojowi oddolnych inicjatyw. Zróżnicowanie społeczne i kulturowe może natomiast generować nowe potrzeby integracyjne, ale również tworzyć przestrzeń dla działań wzmacniających więzi społeczne i lokalną tożsamość.

Z tego względu w niniejszym podrozdziale przyjęto perspektywę **uwarunkowań regionalnych**, analizując nie tylko to, jakie szanse i bariery występują, lecz również **gdzie są one szczególnie widoczne, jakich typów podmiotów dotyczą oraz w jakich warunkach ograniczenie może zostać przekształcone w możliwość rozwoju**. W tym celu zestawiono wyniki analizy przestrzennej sektora z wynikami badania ankietowego – w tym przekrojami według podregionu, wielkości miejscowości i typu podmiotu – oraz materiałem z indywidualnych wywiadów pogłębionych i zogniskowanego wywiadu grupowego.

Przeprowadzona synteza pozwala wyróżnić kilka wzajemnie powiązanych uwarunkowań charakterystycznych dla funkcjonowania sektora w województwie zachodniopomorskim: **nierównomierne rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze, zróżnicowaną lokalną skalę potrzeb i popytu na usługi, nierówny potencjał lokalnych systemów współpracy, zróżnicowany dostęp do kadr i specjalistycznych zasobów, znaczenie oddolnej aktywności i lokalnego zakorzenienia, zróżnicowanie kulturowe i procesy kształtowania**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**lokalnej tożsamości oraz związek możliwości rozwojowych podmiotów z lokalną specyfiką gospodarczą.**

Uwarunkowania te są ze sobą powiązane. Ich znaczenie nie polega więc wyłącznie na występowaniu określonej cechy regionu, lecz na tym, **w jaki sposób lokalne podmioty i instytucje są zdolne wykorzystać istniejące zasoby, łączyć je ponad granicami pojedynczej organizacji lub gminy oraz dostosowywać sposób działania do potrzeb konkretnego terytorium.**

## NIERÓWNOMIERNE ROZMIESZCZENIE PODMIOTÓW I ROZPROSZENIE OSADNICZE

Jednym z podstawowych uwarunkowań rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim jest **nierównomierne przestrzenne rozmieszczenie podmiotów przy jednoczesnym rozproszeniu znacznej części sieci osadniczej**. Jak wykazano w podrozdziale 3.3, spośród 113 gmin województwa podmioty ekonomii społecznej zidentyfikowano w 86, natomiast w 27 gminach nie zidentyfikowano żadnego. Jednocześnie w 70 gminach, czyli w 61,9% wszystkich gmin województwa, funkcjonowały nie więcej niż dwa takie podmioty. Na drugim biegunie występuje koncentracja sektora w największych ośrodkach, przede wszystkim w Szczecinie i Koszalinie.

**Z punktu widzenia rozwoju sektora znaczenie ma nie tylko sama liczba podmiotów, ale również przestrzenna dostępność ich zasobów i usług dla mieszkańców.** Gmina, w której nie funkcjonuje podmiot ekonomii społecznej albo działa tylko jedna lub dwie organizacje, dysponuje z natury rzeczy mniejszą różnorodnością lokalnego zaplecza niż największe ośrodki. Może to ograniczać możliwość korzystania na miejscu z wyspecjalizowanych usług, tworzenia partnerstw pomiędzy różnymi podmiotami oraz dopasowywania wykonawcy do konkretnego rodzaju zadania.

Nie oznacza to jednak, że rozwój sektora powinien polegać na tworzeniu analogicznego zestawu organizacji w każdej gminie. **Wyniki badania ankietowego pokazują, że znaczna część badanych podmiotów już obecnie wykracza ze swoją działalnością poza granice jednej gminy.** Wyłącznie na terenie jednej gminy działało 22,9% badanych, podczas gdy 24,1% obejmowało działalnością jeden powiat, 12,6% – kilka powiatów, 16,4% – całe województwo, a 12% – cały kraj. Oznacza to, że przestrzenny zasięg działania części sektora jest wyraźnie szerszy niż lokalizacja jego siedziby.

Co istotne, model ten różni się w zależności od **wielkości miejscowości, w której znajduje się siedziba podmiotu**. Wśród organizacji zlokalizowanych w miastach od 50 do 100 tys. mieszkańców ponad połowa badanych (51,3%) działała wyłącznie na terenie jednej gminy,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

natomiast wśród podmiotów z siedzibą na wsi odsetek ten wynosił 12,7%. Podmioty wiejskie częściej obejmowały działalnością jeden powiat (26,8%) lub całe województwo (20,6%), a 21,9% deklarowało działalność w skali całego kraju. Wśród badanych podmiotów z siedzibą w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców 33,3% deklarowało działalność o zasięgu wojewódzkim.

**Wyniki te pokazują, że mała miejscowość nie musi oznaczać małego terytorialnego zasięgu działania.** W części przypadków ograniczona liczba lokalnych odbiorców lub partnerów może wręcz sprzyjać poszukiwaniu szerszego obszaru działalności. Z drugiej strony podmiot działający na rozległym obszarze musi mierzyć się z kosztami organizacyjnymi związanymi z docieraniem do odbiorców, współpracą z wieloma instytucjami i organizacją usług poza miejscem swojej siedziby.

Zróżnicowanie widoczne jest również pomiędzy **podregionami**. W badanej próbie działalność ograniczoną do jednej gminy najczęściej deklarowały podmioty z podregionu koszalińskiego (43,4%), podczas gdy w podregionie szczecinecko-pyrzyckim było to 13,7%, a w szczecińskim 14,9%. W Mieście Szczecin odsetek ten wynosił 20%. Jednocześnie wśród badanych ze Szczecina relatywnie często występował zasięg obejmujący całe województwo (32,6%), podczas gdy w podregionie szczecinecko-pyrzyckim wynosił on 4,3%.

Różnice występują także pomiędzy typami podmiotów. W badanej próbie **przedsiębiorstwa społeczne stosunkowo często prowadziły działalność obejmującą całe województwo (18,9%) lub cały kraj (18,9%)**, natomiast wśród stowarzyszeń i fundacji częściej występowało działanie ograniczone do jednej gminy (26,8%) albo jednego powiatu (32,7%). W przypadku jednostek reintegracyjnych działalność na terenie jednego powiatu wskazało 29,9% badanych, a działalność ograniczoną do jednej gminy – 19%. Wyniki te należy interpretować ostrożnie ze względu na niewielkie liczebności poszczególnych kategorii, pokazują jednak, że **terytorialny model działania wiąże się również z funkcją i sposobem organizacji podmiotu**.

To prowadzi do ważnego wniosku dla polityki rozwoju sektora. **Nierównomiernego rozmieszczenia podmiotów nie należy automatycznie utożsamiać z koniecznością tworzenia nowych organizacji w każdej gminie.** W części obszarów bardziej efektywnym rozwiązaniem może być zwiększanie możliwości działania istniejących podmiotów poza miejscem ich siedziby, rozwijanie współpracy pomiędzy gminami oraz organizowanie usług w skali odpowiadającej rzeczywistemu rozmieszczeniu potrzeb mieszkańców.

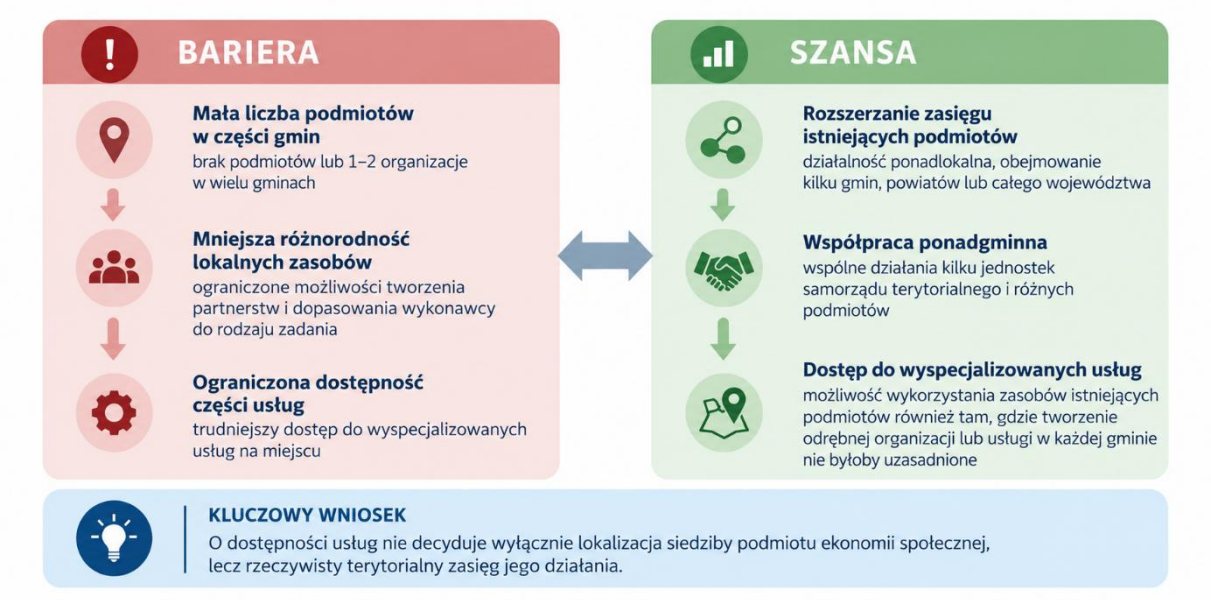
**Kluczowym problemem nie jest zatem wyłącznie to, gdzie znajduje się siedziba podmiotu ekonomii społecznej, lecz czy jego zasoby i usługi są rzeczywiście dostępne dla**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**mieszkańców obszarów znajdujących się poza miejscem tej siedziby.**
Rozróżnienie pomiędzy rozmieszczeniem instytucji a rzeczywistym terytorialnym zasięgiem ich działania ma szczególne znaczenie w regionie o nierównomiernej sieci podmiotów i zróżnicowanej strukturze osadniczej.

**Rysunek 26. Nierównomierne rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy operatu PES, wyników CAWI oraz badań jakościowych.*

## ZRÓŻNICOWANA LOKALNA SKALA POTRZEB I POPYTU NA USŁUGI SPOŁECZNE

Drugim istotnym uwarunkowaniem regionalnym jest **zróżnicowanie skali lokalnego popytu na usługi społeczne**. W województwie obejmującym zarówno duże ośrodki miejskie, jak i liczne małe miasta oraz obszary wiejskie, możliwość rozwoju określonej usługi zależy nie tylko od występowania potrzeb społecznych, lecz również od liczby potencjalnych odbiorców, ich przestrzennego rozmieszczenia oraz możliwości zapewnienia odpowiedniej skali finansowania i organizacji świadczenia.

Wyniki badania ankietowego wskazują jednocześnie, że **rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne jest przez badane podmioty powszechnie dostrzegane jako czynnik sprzyjający rozwojowi**. Łącznie 78,3% respondentów oceniło jego znaczenie pozytywnie. Szczególnie wyraźnie było to widoczne w podregionie szczecinecko-pyrzyckim (90,6%) i koszalińskim



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

(88,3%), podczas gdy w Mieście Szczecin odsetek ten wyniósł 65,1%, a w podregionie szczecińskim 70,2%.

Jeszcze wyraźniejsze zróżnicowanie ujawnia się, gdy respondentów poproszono o wskazanie maksymalnie trzech czynników, które będą miały największe znaczenie dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w ciągu najbliższych trzech lat. **Rozwój usług społecznych wskazało 50,5% badanych z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego i 43,6% z koszalińskiego, wobec 31,3% w Mieście Szczecin i 28,1% w podregionie szczecińskim.** Oznacza to, że potencjał związany z rozwojem usług społecznych jest szczególnie silnie dostrzegany poza największym ośrodkiem regionalnym.

Nie należy tego jednak interpretować jako dowodu mniejszego zapotrzebowania na usługi społeczne w Szczecinie. Wynik odnosi się do **oceny możliwości rozwojowych dokonywanej przez badane podmioty**, a nie do pomiaru rzeczywistego poziomu potrzeb mieszkańców. Może natomiast wskazywać, że w części mniejszych ośrodków wzrost zapotrzebowania na usługi jest postrzegany jako szczególnie istotna przestrzeń dla dalszego rozwoju ekonomii społecznej.

Podobny obraz przynosi analiza według wielkości miejscowości. Rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne jako czynnik sprzyjający rozwojowi pozytywnie oceniało **77% badanych podmiotów z obszarów wiejskich, 81% z miast do 20 tys. mieszkańców i 83,8% z miast liczących od 20 do 50 tys. mieszkańców**. W miastach powyżej 100 tys. mieszkańców odsetek wyniósł 70,4%. Jeszcze wyraźniejsza różnica wystąpiła przy wyborze trzech najważniejszych czynników przyszłego rozwoju: rozwój usług społecznych wskazało 24,1% podmiotów wiejskich, 44,2% podmiotów z miast do 20 tys. mieszkańców, 47,6% z miast od 20 do 50 tys. mieszkańców oraz 36,1% z miast powyżej 100 tys. mieszkańców. Wyniku dla miast od 50 do 100 tys. mieszkańców nie należy odrębnie interpretować ze względu na bardzo małą liczbę badanych podmiotów z tej kategorii miejscowości.

**Szczególnie istotne jest jednak rozróżnienie pomiędzy występowaniem potrzeb a skalą pozwalającą na trwałe zorganizowanie usługi.** W niewielkiej gminie zapotrzebowanie na specjalistyczną usługę może być realne, ale liczba jej potencjalnych odbiorców może być zbyt mała, aby uzasadniała utrzymywanie odrębnego zespołu, infrastruktury lub wyspecjalizowanego podmiotu wyłącznie na potrzeby jednej jednostki samorządu terytorialnego. Problemem nie musi być zatem brak potrzeby, lecz **niewystarczająca lokalna skala popytu**.

Materiał jakościowy pokazuje możliwość przezwyciężania tego ograniczenia poprzez organizowanie części usług w formule ponadgminnej. Jak wskazano już w podrozdziale 7.1,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

trwałość części usług mogłaby zostać zwiększona poprzez współpracę kilku samorządów i wspólne finansowanie ich realizacji przez jeden wyspecjalizowany podmiot.

W takim modelu **połączenie popytu występującego w kilku gminach może stworzyć skalę pozwalającą na trwałe świadczenie usługi**, utrzymanie wyspecjalizowanej kadry i infrastruktury oraz zwiększenie przewidywalności działalności podmiotu ekonomii społecznej. Jednocześnie jednostki samorządu terytorialnego nie muszą każda oddzielnie budować analogicznego zaplecza.

Analiza według typu działalności dodatkowo potwierdza, że potencjał ten jest szczególnie istotny dla podmiotów bezpośrednio związanych ze świadczeniem usług. Rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne jako czynnik sprzyjający rozwojowi wskazało **95,8% podmiotów prowadzących usługi społeczne, 100% prowadzących usługi opiekuńcze oraz 89,9% działających w ochronie zdrowia**. Wśród podmiotów prowadzących działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami odsetek wyniósł 86,1%. Ze względu na niewielkie liczebności części szczegółowych kategorii wyniki te należy traktować opisowo, pokazują jednak zgodny kierunek: **wzrost potrzeb społecznych tworzy możliwość rozwoju przede wszystkim tam, gdzie istnieje już odpowiednie doświadczenie i potencjał usługowy.**

W konsekwencji szansą rozwojową dla sektora nie jest samo zwiększanie liczby usług w każdej gminie, lecz **dopasowanie terytorialnej skali ich organizacji do skali rzeczywistego popytu**. Część usług może być skutecznie organizowana lokalnie, natomiast usługi wymagające specjalistycznej kadry, infrastruktury albo odpowiednio dużej liczby odbiorców mogą wymagać współpracy kilku gmin lub działania podmiotu w skali ponadlokalnej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 27. Lokalna skala potrzeb i popytu na usługi społeczne – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




***Źródło:*** *opracowanie własne na podstawie wyników CAWI oraz badań jakościowych.*

## ZRÓŻNICOWANY POTENCJAŁ LOKALNYCH SYSTEMÓW WSPÓŁPRACY

Możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej zależą nie tylko od ich własnych zasobów, lecz także od jakości lokalnego otoczenia instytucjonalnego. W województwie zachodniopomorskim znaczenie ma zatem nie sama obecność jednostek samorządu terytorialnego, ośrodków pomocy społecznej, centrów usług społecznych, instytucji rynku pracy czy innych organizacji, lecz **zdolność tych podmiotów do współpracy, wymiany informacji oraz wspólnego rozpoznawania i planowania odpowiedzi na lokalne potrzeby**.

Wyniki badania ankietowego pokazują, że relacje z sektorem publicznym są generalnie oceniane jako ważny zasób. **78,3% badanych zgadzało się, że współpraca z instytucjami publicznymi sprzyja rozwojowi ich organizacji, a 56,1% uważało, że ich podmiot jest traktowany przez lokalny samorząd jako partner.** Znacznie rzadziej pozytywnie oceniano jednak te elementy współpracy, które oznaczają rzeczywisty udział w kształtowaniu lokalnej polityki i systemu usług: 43% badanych wskazywało na możliwość uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług społecznych, 32,8% pozytywnie oceniało przepływ informacji pomiędzy organizacją a instytucjami publicznymi, a 33,1% – sprawność współpracy międzyinstytucjonalnej w regionie.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Oznacza to istotną różnicę pomiędzy współpracą operacyjną a współtworzeniem lokalnego systemu.** Podmiot ekonomii społecznej może dobrze współpracować z instytucją publiczną przy realizacji konkretnego zadania, a jednocześnie mieć ograniczony wpływ na diagnozowanie potrzeb, projektowanie usług lub wybór sposobu ich organizacji.

Regionalne zróżnicowanie jest w tym przypadku szczególnie wyraźne. W badanej próbie możliwość uczestniczenia w planowaniu lokalnych usług społecznych pozytywnie oceniało **56,5% podmiotów z podregionu koszalińskiego, 45,8% z podregionu szczecińskiego i 41,9% z podregionu szczecinecko-pyrzyckiego, wobec 25,1% w Mieście Szczecin**. Podobny układ widoczny był w ocenie przepływu informacji: pozytywne wskazania wynosiły 43,5% w podregionie koszalińskim i 42% w szczecińskim, 27,4% w szczecinecko-pyrzyckim oraz 13,8% w Szczecinie.

Jeszcze silniejsze różnice dotyczyły oceny sprawności współpracy międzyinstytucjonalnej. Pozytywnie oceniało ją **48,4% badanych z podregionu szczecińskiego i 44,6% z koszalińskiego, wobec 18,8% w podregionie szczecinecko-pyrzyckim i 13,8% w Szczecinie**. Równocześnie 43,4% badanych z podregionu koszalińskiego uważało, że potencjał podmiotów ekonomii społecznej jest odpowiednio wykorzystywany przy realizacji usług społecznych; w podregionie szczecińskim było to 32,6%, w szczecinecko-pyrzyckim 18%, a w Szczecinie 13,8%.

Te wyniki należy interpretować ostrożnie ze względu na niewielkie liczebności prób w poszczególnych podregionach, jednak ich **spójny kierunek w kilku różnych wymiarach współpracy** wskazuje, że lokalne ekosystemy instytucjonalne mogą tworzyć odmienne warunki funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. Co szczególnie istotne, wielkość ośrodka sama w sobie nie gwarantuje bardziej partnerskiego modelu współpracy – w badanej próbie Szczecin nie uzyskiwał najwyższych ocen w zakresie planowania, przepływu informacji ani współpracy międzyinstytucjonalnej.

Materiał jakościowy pozwala lepiej wyjaśnić charakter tego mechanizmu. Jak pokazano w podrozdziale 6.2, przedstawicielka organizacji działającej w obszarze zdrowia psychicznego zwracała uwagę na sytuację, w której działalność organizacji jest pozytywnie oceniana, ale jej specjalistyczna wiedza nie jest w pełni wykorzystywana przy projektowaniu rozwiązań.

Z perspektywy rozwoju sektora szczególnie istotne jest zatem **przesunięcie roli podmiotów ekonomii społecznej z wykonawcy pojedynczych działań w kierunku partnera uczestniczącego również w diagnozowaniu potrzeb i projektowaniu usług**.

Nie oznacza to przejmowania kompetencji samorządu, lecz wykorzystanie wiedzy organizacji wynikającej z ich bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami i określonymi grupami odbiorców.

Szczególną przestrzeń dla takiego modelu mogą tworzyć centra usług społecznych, jeżeli ich funkcja nie ogranicza się do organizowania lub zlecania poszczególnych świadczeń. Wcześniej przywołany materiał z dyskusji grupowej wskazuje, że centra mogą pełnić funkcję miejsca wspólnej diagnozy potrzeb i łączenia zasobów różnych lokalnych aktorów.

W dalszej części wypowiedzi respondentka wskazywała na potrzebę wspólnego określenia zarówno potrzeb, jak i zasobów, którymi dysponują samorząd, organizacje społeczne, koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne czy przedsiębiorcy. **Taki sposób organizacji współpracy zmienia perspektywę z pytania „komu zlecić usługę?" na pytanie „jakimi zasobami dysponuje lokalna społeczność i jak można je połączyć, aby odpowiedzieć na rozpoznane potrzeby?".**

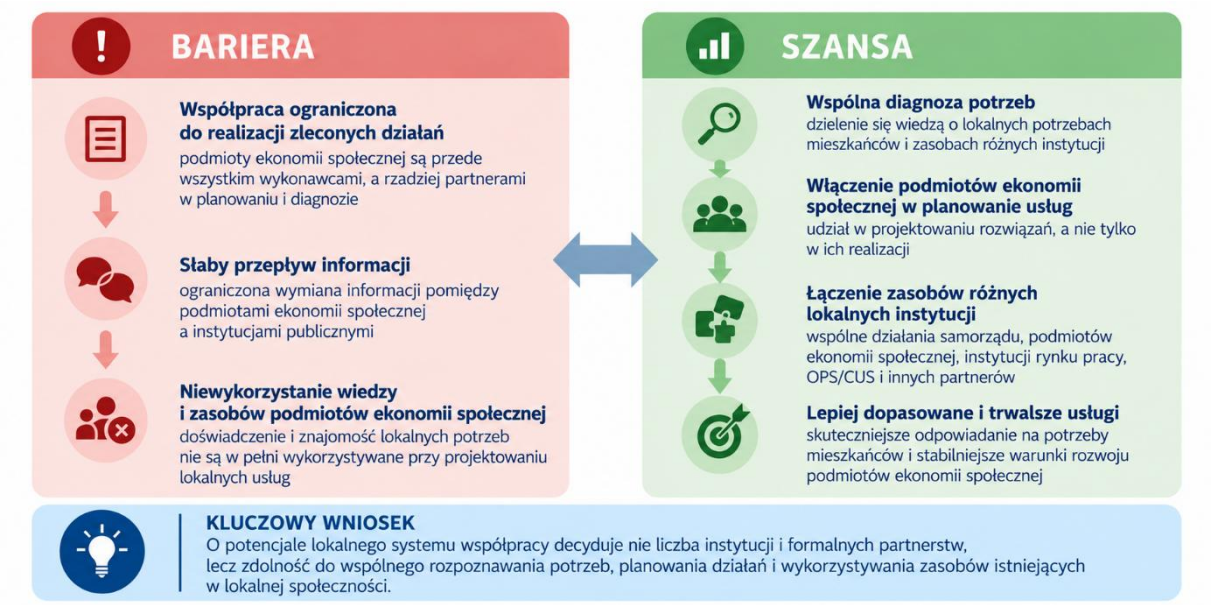
Regionalną szansą nie jest zatem samo zwiększanie liczby formalnych partnerstw. Znaczenie ma przede wszystkim **jakość lokalnych relacji, przepływ informacji oraz włączanie podmiotów ekonomii społecznej na etapie poprzedzającym realizację usługi**.

Tam, gdzie mechanizmy te funkcjonują słabiej, zasoby istniejących organizacji mogą pozostawać niewykorzystane. Tam natomiast, gdzie współpraca obejmuje wspólną diagnozę, planowanie i realizację działań, nawet relatywnie niewielka liczba lokalnych podmiotów może tworzyć bardziej funkcjonalny system wsparcia.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 28. Potencjał lokalnych systemów współpracy – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI oraz FGI.*

## DOSTĘPNOŚĆ KADR I SPECJALISTYCZNYCH ZASOBÓW

Dostęp do odpowiednio przygotowanych kadr jest kolejnym uwarunkowaniem, którego znaczenie zmienia się wraz z lokalizacją podmiotu. Jak wskazano wcześniej, problemy związane z pozyskiwaniem pracowników nie należą do najczęściej wskazywanych barier rozwoju, jednak dla części podmiotów – szczególnie tych świadczących usługi wymagające określonych kwalifikacji – mogą stanowić ograniczenie o zasadniczym znaczeniu. W badaniu ankietowym **48,2% respondentów wskazało, że niedobór wykwalifikowanych pracowników utrudnia działalność podmiotu, a 44,8% dostrzegało trudności w rekrutacji odpowiednich osób**.

W kontekście specyfiki województwa istotna jest jednak nie tylko ogólna podaż pracy, lecz **przestrzenna dostępność określonych specjalistów**. Materiał jakościowy wskazuje, że w mniejszych miejscowościach trudniejsze może być pozyskanie osób dysponujących kompetencjami potrzebnymi do prowadzenia wyspecjalizowanych usług.
Jedna z respondentek ujmowała tę zależność następująco:



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Dostęp specjalistów zdecydowanie jest mniejszy w tych mniejszych miejscowościach. […] Z drugiej strony jest wiele programów, które mają takie kryteria, że mogą być realizowane tylko w mniejszych miejscowościach i uważam, że to jest dla nich potencjał."*

*(IDI, przedstawicielka stowarzyszenia prowadzącego działalność społeczną i specjalistyczne wsparcie, podregion koszaliński)*

Wypowiedź ta dobrze pokazuje **dwukierunkowy charakter uwarunkowania**. Mniejsza miejscowość może oznaczać słabszy dostęp do wyspecjalizowanej kadry, ale jednocześnie może być obszarem, do którego kierowane są instrumenty i programy odpowiadające na deficyty dostępności usług. Sama lokalizacja poza dużym ośrodkiem nie przesądza więc o mniejszych możliwościach rozwoju, ale może wymagać innego sposobu organizacji zasobów.

Znaczenie dostępności kadr zależy również od **charakteru działalności podmiotu**. Problem jest szczególnie istotny tam, gdzie świadczenie usługi wymaga konkretnych kwalifikacji zawodowych, uprawnień lub doświadczenia – między innymi w usługach społecznych, opiekuńczych, asystenckich, rehabilitacyjnych, terapeutycznych czy reintegracyjnych. W takich przypadkach brak odpowiedniej osoby nie może zostać łatwo skompensowany zwiększeniem zaangażowania wolontariuszy lub członków organizacji. Ograniczenie kadrowe może bezpośrednio przekładać się na liczbę odbiorców, zakres świadczonych usług, a w skrajnych przypadkach – możliwość ich uruchomienia lub kontynuowania.

Jednocześnie wyniki dotyczące przyszłych czynników rozwoju wskazują na **wyraźne terytorialne zróżnicowanie znaczenia kompetencji zespołu**. Rozwój kompetencji pracowników i kadry zarządzającej jako czynnik sprzyjający rozwojowi pozytywnie oceniało 94,9% badanych w podregionie szczecinecko-pyrzyckim, 94,1% w podregionie koszalińskim, 73,7% w Mieście Szczecin oraz 60,8% w podregionie szczecińskim. Nie oznacza to bezpośrednio większego deficytu kwalifikacji w dwóch pierwszych podregionach, ale pokazuje, że **w badanej próbie właśnie tam rozwój kompetencji był szczególnie silnie postrzegany jako potencjalny zasób rozwojowy**.

W warunkach przestrzennego rozproszenia odpowiedzią na ograniczoną dostępność specjalistów nie musi być przy tym budowanie pełnego zaplecza kadrowego w każdej miejscowości. Podobnie jak w przypadku skali popytu na usługi, rozwiązaniem może być **organizowanie części zasobów ponadlokalnie** – poprzez świadczenie usług przez specjalistę na terenie kilku gmin, mobilne formy wsparcia, współdzielenie określonych kompetencji przez kilka organizacji lub tworzenie trwałych partnerstw pozwalających korzystać z zasobów znajdujących się poza miejscem siedziby podmiotu.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Taki model wymaga jednak stabilności organizacyjnej. Pozyskanie specjalisty nie rozwiązuje problemu, jeżeli organizacja nie jest w stanie zapewnić mu względnie trwałych warunków zatrudnienia. **Terytorialne ograniczenia rynku pracy łączą się więc z omówioną wcześniej niestabilnością finansowania:** im trudniej znaleźć określonego specjalistę, tym większe znaczenie ma możliwość jego utrzymania po zakończeniu pojedynczego projektu.

W przypadku województwa zachodniopomorskiego problem dostępności kadr należy zatem rozpatrywać nie jako prosty podział na duże miasta dysponujące zasobami i małe miejscowości ich pozbawione, lecz jako **problem dostępności określonych kompetencji w odpowiednim miejscu i czasie**. Rozwiązania powinny umożliwiać przepływ i współdzielenie specjalistycznych zasobów pomiędzy podmiotami i terytoriami, zamiast zakładać konieczność odtwarzania pełnego zaplecza kadrowego w każdej lokalnej organizacji.

**Rysunek 29. Dostępność kadr i specjalistycznych zasobów – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI oraz IDI.*

## ODDOLNA AKTYWNOŚĆ I LOKALNE ZAKORZENIENIE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Specyfika województwa zachodniopomorskiego wynika nie tylko z przestrzennego rozproszenia miejscowości i zróżnicowania potencjału instytucjonalnego, ale również ze znaczenia **małych, lokalnie zakorzenionych organizacji działających blisko mieszkańców**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Na obszarach wiejskich i w mniejszych miejscowościach ograniczona liczba instytucji, partnerów i zasobów może utrudniać rozwój działalności. Jednocześnie właśnie w takich warunkach szczególnego znaczenia nabierają podmioty zdolne do rozpoznawania potrzeb poprzez codzienny kontakt z lokalną społecznością i szybkiego organizowania działań odpowiadających na te potrzeby.

Materiał jakościowy pokazuje, że lokalne zakorzenienie może stanowić **zasób organizacyjny kompensujący część ograniczeń wynikających z niewielkiej skali miejscowości**. Dotyczy to między innymi organizacji społecznych i kół gospodyń wiejskich, które poza swoją podstawową działalnością podejmują funkcje animacyjne, integracyjne, edukacyjne czy pomocowe. W miejscach o słabiej rozwiniętej infrastrukturze społecznej niewielka organizacja może w praktyce stać się jednym z ważnych punktów organizowania aktywności mieszkańców.

Istotą tego mechanizmu nie jest więc liczba formalnie działających instytucji, lecz **zdolność do uruchamiania lokalnych zasobów**: zaangażowania mieszkańców, wolontariuszy, członków organizacji, lokalnych liderów, przedsiębiorców czy przedstawicieli samorządu. Bezpośrednie relacje ułatwiają również dostrzeganie potrzeb, które nie zawsze są widoczne w formalnych diagnozach lub statystykach.

Jednocześnie lokalne zakorzenienie nie eliminuje ograniczeń wynikających z małej skali działania. Podmioty oparte w dużym stopniu na aktywności społecznej kilku osób są szczególnie narażone na **koncentrację odpowiedzialności w rękach lokalnych liderów, przeciążenie oraz trudności z zapewnieniem ciągłości działalności**. Zasób w postaci silnego lidera i rozbudowanych relacji społecznych może zatem stać się słabością, jeżeli funkcjonowanie organizacji jest nadmiernie uzależnione od jednej lub kilku osób.

Materiał jakościowy wskazuje również, że skuteczność oddolnych inicjatyw zależy od pozostawienia przestrzeni do ich samodzielnego kształtowania. Jak pokazano już w podrozdziale 7.1, przedstawicielka koła gospodyń wiejskich podkreślała znaczenie inicjatyw wynikających z potrzeb i pomysłów samych mieszkańców, a nie administracyjnie narzuconych rozwiązań.

Wypowiedź ta pokazuje istotną różnicę pomiędzy **wspieraniem oddolnej współpracy a jej administracyjnym konstruowaniem**. Sieciowanie i partnerstwa mogą wzmacniać lokalny potencjał, jeżeli odpowiadają na rzeczywiste potrzeby i wykorzystują istniejące relacje. Jeżeli natomiast są tworzone przede wszystkim w odpowiedzi na wymagania programu lub instytucji, mogą nie prowadzić do trwałej współpracy.



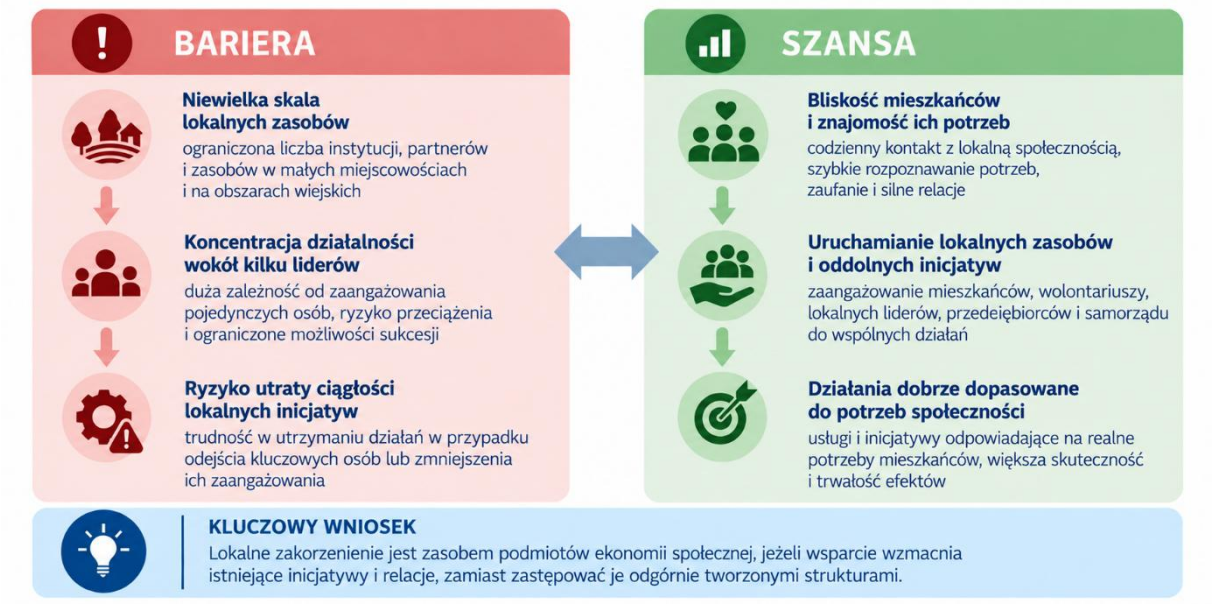
Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Potwierdzają to wyniki badania ankietowego. Rozwój lokalnych partnerstw nie należał do najczęściej wskazywanych trzech najważniejszych czynników przyszłego rozwoju sektora – w całej próbie wskazało go **11,7% badanych**. Widoczne było jednak zróżnicowanie terytorialne: w podregionie szczecinecko-pyrzyckim odsetek wyniósł **18%**, w szczecińskim **15,8%**, natomiast w Mieście Szczecin **6,3%**, a w podregionie koszalińskim **5,9%**. Wyniki te nie wskazują zatem na potrzebę powszechnego tworzenia nowych sieci, lecz raczej na **selektywne znaczenie partnerstw zależne od lokalnych warunków**.

W małych społecznościach szczególnie ważne może być zatem wzmacnianie **już istniejących inicjatyw i relacji**, zamiast budowania nowych struktur od podstaw. Oznacza to wspieranie lokalnych liderów i organizacji w rozwijaniu ich potencjału, ale również tworzenie warunków pozwalających poszerzać krąg osób zaangażowanych w działalność i ograniczać uzależnienie organizacji od pojedynczych osób.

Z perspektywy rozwoju ekonomii społecznej lokalne zakorzenienie należy więc traktować jako **kapitał, który wymaga odpowiednich warunków do trwałego wykorzystania**. Bliskość mieszkańców, znajomość ich potrzeb i istniejące relacje społeczne mogą zwiększać zdolność podmiotów do reagowania na lokalne problemy, jednak bez odpowiedniego zaplecza organizacyjnego, możliwości współpracy i sukcesji potencjał ten może pozostać nietrwały.

**Rysunek 30. Oddolna aktywność i lokalne zakorzenienie – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI oraz FGI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## WIELOKULTUROWOŚĆ I KSZTAŁTOWANIE LOKALNEJ TOŻSAMOŚCI

Jednym ze społecznych uwarunkowań funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim jest **zróżnicowanie kulturowe mieszkańców oraz proces kształtowania lokalnej tożsamości**. Znaczenie tego uwarunkowania wynika zarówno z historycznej specyfiki regionu, jak i ze współczesnych procesów migracyjnych. W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrała obecność nowych mieszkańców pochodzących z Ukrainy, która stworzyła dodatkowe potrzeby związane z integracją, uczestnictwem w życiu lokalnym oraz budowaniem relacji pomiędzy grupami mieszkańców.

Materiał jakościowy pokazuje, że podmioty ekonomii społecznej mogą w tym procesie pełnić rolę lokalnych przestrzeni spotkania i wspólnego działania. Szczególnie dobrze widoczne jest to w małych społecznościach, w których integracja nie musi przyjmować formy odrębnych, wyspecjalizowanych programów, lecz może następować poprzez wspólne wykonywanie konkretnych działań. Przykład wspólnego odnawiania placu zabaw, przywołany już w podrozdziale 3.4, pokazuje taki mechanizm w praktyce.

Przykład ten pokazuje, że **integracja może być efektem wspólnego działania, a nie wyłącznie jego formalnie zdefiniowanym celem**. Wspólna praca, wydarzenia lokalne, aktywność dzieci i rodzin czy inicjatywy kulturalne tworzą warunki do bezpośredniego kontaktu i stopniowego budowania relacji pomiędzy mieszkańcami.

Podobny mechanizm widoczny był w działalności jednej z badanych organizacji, do której po rozpoczęciu wojny w Ukrainie zaczęły dołączać ukraińskie dzieci. Uczestniczyły one w istniejących zajęciach artystycznych, konkursach i lokalnym życiu kulturalnym. Oznacza to, że **włączenie nowych mieszkańców może następować poprzez istniejące struktury lokalnej aktywności**, bez konieczności tworzenia równoległego systemu działań przeznaczonych wyłącznie dla jednej grupy.

Zróżnicowanie kulturowe tworzy jednak nie tylko potrzeby integracyjne. Materiał jakościowy wskazuje również na znaczenie **zachowywania, rozwijania i prezentowania lokalnego dziedzictwa kulturowego**. Nie należy przy tym traktować integracji nowych mieszkańców i wzmacniania lokalnej tożsamości jako przeciwstawnych kierunków działania. Podmioty ekonomii społecznej mogą równocześnie tworzyć przestrzeń kontaktu między różnymi grupami oraz wzmacniać wiedzę o miejscu, jego historii i kulturze.

Dobrym przykładem jest działalność organizacji związanej z zespołem folklorystycznym ze Złocieńca, która podjęła próbę stworzenia współczesnej reprezentacji kulturowej Pojezierza Drawskiego. Respondent opisywał ją następująco:



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

*„Takim naszym sukcesem jest dokończenie Suity Drawskiej. To jest taki nowy twór na mapie regionów Polski, w sumie nowy taki neo folklor, który opisuje tutaj Pojezierze Drawskie."*

Organizacja stworzyła własny strój, charakterystyczny haft, muzykę, tańce oraz teksty pieśni. Jak podkreślał respondent:

*„Mamy swój strój, swoją muzykę, swoje tańce, swoje słowa pieśni. Także zrobiliśmy coś od podstaw."*

Przykład ten pokazuje, że lokalna tożsamość nie musi oznaczać wyłącznie ochrony zastanego dziedzictwa. Może być również **aktywnie współtworzona przez mieszkańców i organizacje**, które wykorzystują kulturę jako narzędzie budowania więzi z miejscem.

W tym kontekście wielokulturowość może być równocześnie **wyzwaniem i zasobem rozwojowym**. Pojawienie się nowych grup mieszkańców zwiększa potrzebę działań integracyjnych, może wiązać się z barierami językowymi i kulturowymi oraz wymagać budowania wzajemnego zaufania. Jednocześnie tworzy nowe przestrzenie aktywności dla organizacji społecznych, edukacyjnych i kulturalnych oraz może wzbogacać lokalne życie społeczne.

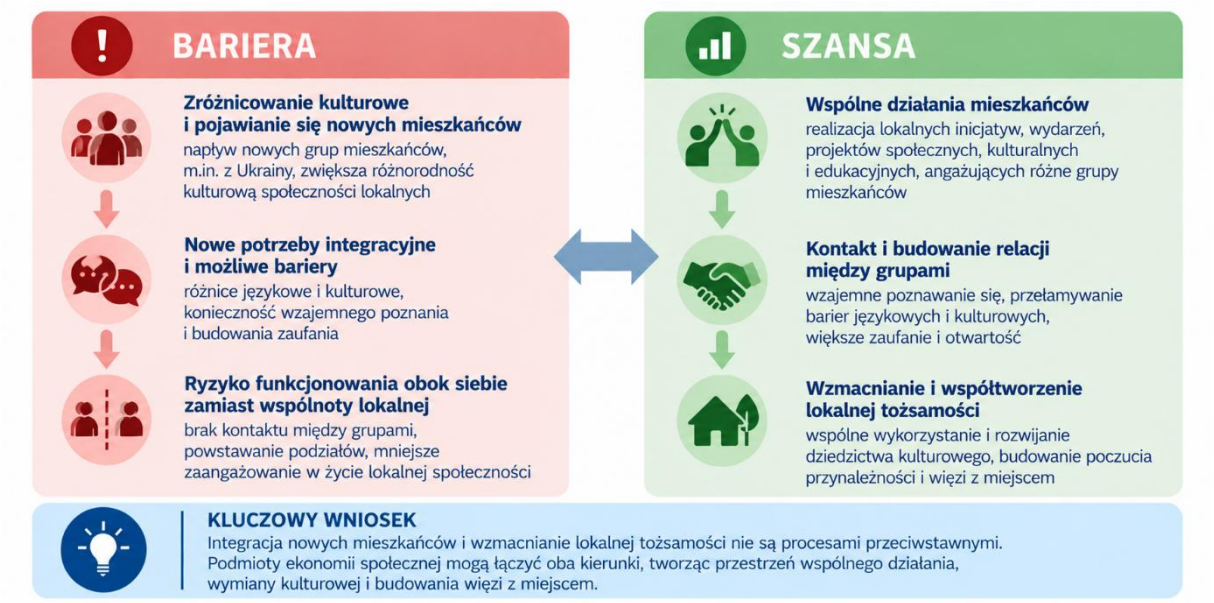
Szczególna rola podmiotów ekonomii społecznej wynika w tym przypadku z ich zdolności do tworzenia **neutralnych przestrzeni wspólnego działania** – takich, w których punktem wyjścia nie jest przynależność do określonej grupy, lecz wspólna aktywność mieszkańców. Może to być organizacja wydarzenia, działalność artystyczna, zajęcia dla dzieci, działania sąsiedzkie czy wspólna troska o przestrzeń lokalną.

Wyniki badania jakościowego wskazują zatem na dwa komplementarne kierunki działania: **włączanie nowych mieszkańców do życia społeczności oraz wzmacnianie i współtworzenie lokalnej tożsamości**. W warunkach województwa zachodniopomorskiego mogą one stanowić ważny obszar aktywności podmiotów ekonomii społecznej, szczególnie organizacji działających w sferze społecznej, edukacyjnej, kulturalnej i integracyjnej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 31. Wielokulturowość i kształtowanie lokalnej tożsamości – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**




***Źródło:*** *opracowanie własne na podstawie IDI oraz FGI.*

## LOKALNA SPECYFIKA GOSPODARCZA I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI EKONOMICZNEJ

Możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej zależą nie tylko od skali potrzeb społecznych, dostępności kadr czy jakości współpracy instytucjonalnej, lecz również od **specyfiki lokalnej gospodarki i struktury popytu na produkty oraz usługi**. Ten sam rodzaj działalności może mieć odmienne możliwości rozwoju w zależności od funkcji gospodarczych danego obszaru, obecności określonych branż, sezonowości rynku oraz struktury potencjalnych odbiorców.

Z perspektywy podmiotów ekonomii społecznej lokalna gospodarka może być zarówno źródłem ograniczeń, jak i zasobem. Na obszarach o niewielkim rynku lokalnym trudniejsze może być osiągnięcie skali sprzedaży pozwalającej na stabilne prowadzenie działalności ekonomicznej. Jednocześnie występowanie określonych funkcji gospodarczych może generować **specyficzny popyt, który stwarza przestrzeń dla działalności odpowiadającej na potrzeby lokalnych przedsiębiorstw, instytucji i mieszkańców**.

Dobrze ilustruje to przykład Kołobrzegu. W materiale jakościowym możliwości rozwojowe działającego tam podmiotu ekonomii społecznej wiązano z turystycznym charakterem miasta. Sezonowy wzrost liczby turystów oraz aktywności hoteli i innych obiektów obsługujących ruch turystyczny zwiększał zapotrzebowanie m.in. na **usługi cateringowe**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**i tekstylne**, które mogły być świadczone przez podmiot ekonomii społecznej. Przykład ten wskazuje, że potencjał działalności ekonomicznej nie wynika wyłącznie z wielkości lokalnego rynku, ale również z **dopasowania profilu działalności do funkcji gospodarczych danego terytorium**.

Oznacza to, że ocena możliwości rozwoju działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej powinna uwzględniać nie tylko ich wewnętrzne zasoby i kompetencje, lecz także strukturę lokalnego popytu. W praktyce potencjałem może być zarówno obsługa mieszkańców, jak i świadczenie usług na rzecz przedsiębiorstw, instytucji publicznych czy innych organizacji funkcjonujących na danym obszarze. Szczególne znaczenie może mieć przy tym identyfikowanie takich segmentów lokalnego rynku, w których podmiot ekonomii społecznej dysponuje już kompetencjami pozwalającymi odpowiedzieć na istniejące zapotrzebowanie.

Jednocześnie **silne powiązanie działalności z jedną funkcją lokalnej gospodarki może stanowić źródło ryzyka**. Dotyczy to zwłaszcza działalności zależnej od sezonowości lub wahań popytu. Zwiększenie zapotrzebowania w określonych miesiącach może tworzyć możliwości rozwoju, ale nie musi zapewniać stabilnych przychodów i zatrudnienia w całym roku. Z tego względu wykorzystanie lokalnych specjalizacji gospodarczych powinno być rozpatrywane łącznie z możliwością dywersyfikacji odbiorców i źródeł przychodów.

Wyniki badania prowadzą zatem do wniosku, że **nie istnieje jeden optymalny profil działalności ekonomicznej podmiotu ekonomii społecznej dla całego województwa**. Potencjał rynkowy powinien być rozpoznawany w odniesieniu do konkretnych warunków lokalnych: struktury gospodarki, charakteru popytu, sezonowości, dostępności odbiorców oraz kompetencji już posiadanych przez organizację. Rozwój nie musi przy tym oznaczać uruchamiania nowych rodzajów działalności. W części przypadków bardziej racjonalne może być **lepsze powiązanie istniejącej oferty podmiotu z potrzebami lokalnego rynku**.

W takim ujęciu specyfika gospodarcza terytorium nie przesądza sama w sobie o korzystnych lub niekorzystnych warunkach rozwoju. Staje się zasobem wtedy, gdy podmiot potrafi rozpoznać lokalny popyt i wykorzystać posiadane kompetencje do jego zaspokojenia, a jednocześnie ograniczać ryzyko nadmiernego uzależnienia od pojedynczego odbiorcy, branży lub sezonowego źródła przychodów.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Kluczowy mechanizm można więc ująć następująco:**

**specyfika lokalnej gospodarki → rozpoznanie lokalnego popytu → dopasowanie istniejących kompetencji i oferty → zwiększenie sprzedaży i wykorzystania zasobów → większa stabilność działalności ekonomicznej**

z zastrzeżeniem, że:

Przy planowaniu działalności ekonomicznej warto uwzględniać możliwe ryzyko wahań przychodów związanych z sezonowością popytu lub koncentracją odbiorców w jednej branży. Jest to zastrzeżenie interpretacyjne dotyczące warunków rozwoju działalności, a nie zależność potwierdzona w badaniu dla całego sektora.

**Rysunek 32. Lokalna specyfika gospodarcza – bariery i szanse rozwoju działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej**




Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI oraz badań jakościowych.

## PODSUMOWANIE

Analiza przeprowadzona w niniejszym rozdziale pokazuje, że uwarunkowania rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim mają wyraźny wymiar terytorialny. Nie oznacza to jednak prostego podziału województwa na obszary o korzystnych i niekorzystnych warunkach rozwoju. **Ta sama cecha terytorium może stanowić barierę albo zasób**, zależnie od rodzaju prowadzonej działalności, skali potrzeb mieszkańców, dostępności kadr, jakości lokalnej współpracy oraz zdolności do



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wykorzystywania zasobów znajdujących się poza bezpośrednim miejscem działania organizacji.

Przeprowadzone analizy pozwalają wyróżnić sześć wzajemnie powiązanych uwarunkowań: **nierównomierne rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze, zróżnicowaną lokalną skalę potrzeb i popytu na usługi społeczne, zróżnicowany potencjał lokalnych systemów współpracy, dostępność kadr i specjalistycznych zasobów, znaczenie oddolnej aktywności i lokalnego zakorzenienia oraz zróżnicowanie kulturowe i procesy kształtowania lokalnej tożsamości**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## Tabela 3. Matryca terytorialnych uwarunkowań rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim

| Uwarunkowanie | Bariera / ryzyko | Potencjał / szansa | Mechanizm wykorzystania potencjału |
|---|---|---|---|
| Nierównomierne rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze | Mała liczba podmiotów w części gmin i ograniczona lokalna dostępność części wyspecjalizowanych usług | Rozszerzanie terytorialnego zasięgu istniejących podmiotów | Współpraca ponadgminna oraz mobilne i ponadlokalne świadczenie usług |
| Zróżnicowana lokalna skala potrzeb i popytu na usługi społeczne | Liczba odbiorców w pojedynczej gminie może być niewystarczająca do trwałego utrzymania wyspecjalizowanej usługi | Łączenie popytu kilku gmin pozwala osiągnąć skalę umożliwiającą trwałe świadczenie usług | Wspólne organizowanie i finansowanie usług odpowiadających na potrzeby mieszkańców kilku gmin |
| Zróżnicowany potencjał lokalnych systemów współpracy | Ograniczanie roli podmiotów ekonomii społecznej do wykonawców, niewystarczający przepływ informacji i niewykorzystanie ich wiedzy | Włączenie podmiotów w diagnozowanie potrzeb i projektowanie rozwiązań | Wspólna diagnoza, planowanie usług oraz łączenie zasobów samorządu, instytucji i organizacji |
| Dostępność kadr i specjalistycznych zasobów | Trudniejsza rekrutacja i utrzymanie specjalistów, szczególnie poza większymi ośrodkami | Korzystanie ze specjalistycznych zasobów znajdujących się poza miejscem siedziby podmiotu | Współdzielenie kompetencji, mobilne zespoły i ponadlokalne świadczenie usług |
| Oddolna aktywność i lokalne zakorzenienie | Niewielkie zasoby oraz uzależnienie działalności od kilku liderów mogą zagrażać ciągłości inicjatyw | Znajomość potrzeb, zaufanie i zdolność mobilizowania mieszkańców | Wzmacnianie istniejących inicjatyw i poszerzanie lokalnej bazy zaangażowania |
| Zróżnicowanie kulturowe i lokalna tożsamość | Nowe potrzeby integracyjne oraz możliwe bariery językowe i kulturowe | Integracja mieszkańców oraz wzmacnianie i współtworzenie lokalnej tożsamości | Wspólne działania społeczne, edukacyjne i kulturalne tworzące przestrzeń kontaktu między grupami |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Uwarunkowanie | Bariera / ryzyko | Potencjał / szansa | Mechanizm wykorzystania potencjału |
|---|---|---|---|
| Lokalna specyfika gospodarcza | Ograniczona skala lub sezonowość lokalnego rynku; zależność od wąskiej grupy odbiorców, jednej branży lub segmentu rynku; ryzyko niestabilności popytu i przychodów | Specjalizacja lokalnej gospodarki może generować popyt na określone produkty i usługi podmiotów ekonomii społecznej | Rozpoznawanie lokalnego popytu i dopasowywanie istniejących kompetencji oraz oferty do potrzeb mieszkańców, przedsiębiorstw i instytucji, przy jednoczesnej dywersyfikacji odbiorców i źródeł przychodów |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy operatu PES, wyników CAWI, IDI oraz FGI.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Matryca pokazuje, że w większości analizowanych obszarów przejście od ograniczenia do potencjału wymaga **łączenia zasobów wykraczających poza granice pojedynczego podmiotu, a niekiedy również pojedynczej gminy**. Dotyczy to zarówno odbiorców usług, specjalistycznych kadr, jak i wiedzy, infrastruktury oraz potencjału instytucjonalnego. Z tej perspektywy szczególnego znaczenia nabiera zdolność lokalnych systemów do współpracy ponadorganizacyjnej i ponadlokalnej.

Nie oznacza to jednak, że rozwój sektora powinien opierać się przede wszystkim na większych podmiotach działających na rozległym terytorium. Wyniki badań jakościowych wskazują na istotne znaczenie **małych, lokalnie zakorzenionych organizacji**, których zasobem jest bezpośrednia znajomość mieszkańców, zdolność identyfikowania potrzeb oraz uruchamiania oddolnej aktywności. Kluczowe staje się zatem połączenie dwóch potencjałów: **lokalnego zakorzenienia z możliwością korzystania z zasobów ponadlokalnych**.

## TERYTORIALNE PROFILE SZANS I BARIER

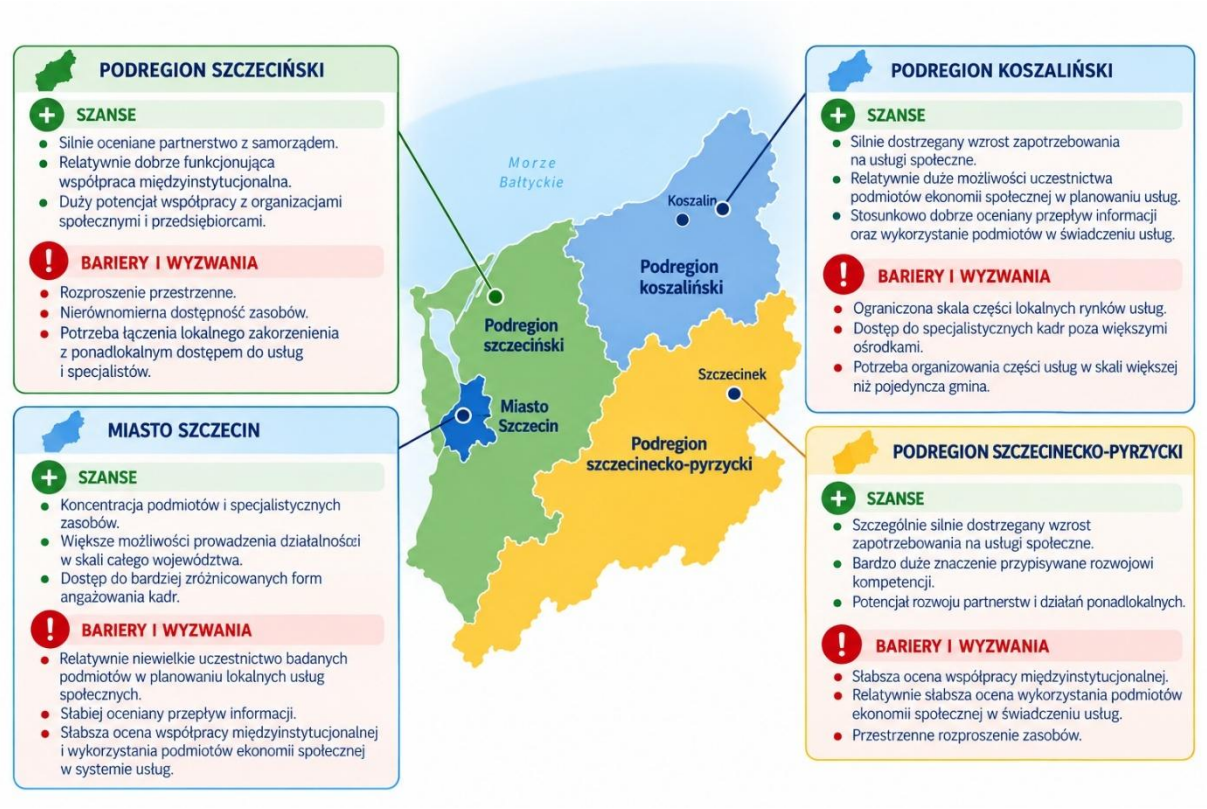
Zestawienie wyników według podregionów wskazuje, że odmienne konfiguracje szans i barier występują także wewnątrz województwa. Różnice dotyczą zarówno postrzegania zapotrzebowania na usługi i znaczenia kompetencji, jak i jakości współpracy z instytucjami publicznymi, możliwości uczestniczenia w planowaniu usług oraz terytorialnego zasięgu działalności badanych podmiotów. **Znaczenie ma również lokalny kontekst gospodarczy, który może kształtować popyt na określone produkty i usługi oraz tworzyć odmienne możliwości rozwoju działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej.**

W celu syntetycznego przedstawienia tych różnic opracowano profile czterech podregionów. Profile wskazują cechy szczególnie widoczne w zgromadzonych danych i **nie stanowią rankingu podregionów**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

**Rysunek 33. Profile terytorialne szans i barier rozwoju ekonomii społecznej w podregionach województwa zachodniopomorskiego**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy operatu PES, wyników CAWI oraz badań jakościowych.*

*Uwaga: profile mają charakter analityczny i przedstawiają cechy szczególnie widoczne w wynikach badania dla poszczególnych podregionów. Nie stanowią rankingu podregionów. Ze względu na liczebność respondentów w poszczególnych podregionach różnice należy interpretować jako tendencje występujące w badanej próbie.*

## INTERPRETACJA PROFILI TERYTORIALNYCH

Zestawienie profili podregionalnych potwierdza, że **nie istnieje jeden model rozwoju ekonomii społecznej właściwy dla całego województwa zachodniopomorskiego**. Różnice dotyczą nie tylko liczby i rozmieszczenia podmiotów, ale również skali popytu na usługi, dostępności specjalistycznych zasobów, jakości relacji pomiędzy organizacjami a instytucjami publicznymi oraz **lokalnych uwarunkowań gospodarczych, które mogą tworzyć odmienne możliwości wykorzystania działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

Szczególnie istotny jest wniosek, że **większa koncentracja instytucji i organizacji nie musi automatycznie oznaczać lepiej funkcjonującego systemu współpracy**. Wyniki dla Miasta Szczecin pokazują, że dostęp do licznych instytucji i zasobów może współistnieć z relatywnie słabszą oceną możliwości uczestniczenia w planowaniu usług, przepływu informacji czy współpracy międzyinstytucjonalnej. Z kolei w części pozostałych podregionów mniejszy potencjał ilościowy może być częściowo kompensowany przez silniejsze relacje lokalne i większe znaczenie bezpośredniej współpracy. Zróżnicowanie terytorialne dotyczy również **warunków prowadzenia działalności ekonomicznej**. Znaczenie ma nie tylko wielkość lokalnego rynku, lecz także jego struktura i funkcje gospodarcze. Przykład Kołobrzegu pokazuje, że lokalna specjalizacja – w tym przypadku związana z turystyką – może tworzyć popyt na określone produkty i usługi świadczone przez podmioty ekonomii społecznej. Jednocześnie silne powiązanie działalności z jedną branżą lub sezonowym zapotrzebowaniem może zwiększać ryzyko niestabilności przychodów. **Lokalna specyfika gospodarcza może być zatem zarówno zasobem, jak i ograniczeniem, a jej wykorzystanie zależy od dopasowania kompetencji i oferty podmiotu do istniejącego popytu.**

Oznacza to, że działania na rzecz rozwoju ekonomii społecznej nie powinny koncentrować się wyłącznie na **zwiększaniu liczby podmiotów**. W gminach, w których podmiotów jest niewiele lub nie ma ich wcale, odpowiedzią nie zawsze musi być tworzenie kolejnej organizacji. W zależności od rodzaju potrzeby bardziej adekwatne może być zwiększenie zasięgu już istniejącego podmiotu, współpraca kilku gmin, mobilne świadczenie usług albo wspólne korzystanie ze specjalistycznych zasobów.

Jednocześnie rozwiązania ponadlokalne nie powinny prowadzić do osłabienia oddolnego charakteru sektora. **Najbardziej perspektywiczny jest model łączący lokalne zakorzenienie z ponadlokalnym wykorzystaniem zasobów**: potrzeby są rozpoznawane możliwie blisko mieszkańców, natomiast kadry, infrastruktura, finansowanie oraz organizacja części usług mogą być łączone na większym obszarze.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 34. Od uwarunkowań terytorialnych do trwałego rozwoju ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.*

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza wskazuje, że **terytorialne zróżnicowanie województwa zachodniopomorskiego nie powinno być traktowane wyłącznie jako źródło ograniczeń rozwoju ekonomii społecznej**. Rozproszenie osadnicze, zróżnicowana skala lokalnych potrzeb, nierównomierny dostęp do specjalistów, odmienne potencjały instytucjonalne oraz **różnice w strukturze i funkcjach lokalnej gospodarki** wymagają dostosowania sposobu organizacji działań do warunków konkretnego terytorium. Jednocześnie lokalne zakorzenienie organizacji, wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne, istniejące sieci współpracy, możliwość ponadlokalnego wykorzystywania zasobów oraz **popyt wynikający z lokalnych specjalizacji gospodarczych** mogą tworzyć podstawę do rozwijania modeli odpowiadających na te uwarunkowania.

Kluczowe znaczenie ma przy tym **skala organizowania odpowiedzi na potrzeby mieszkańców**. Nie każda potrzeba wymaga utworzenia odrębnego podmiotu lub pełnego zaplecza usługowego w każdej gminie. W przypadku części usług bardziej trwałym



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

rozwiązaniem może być łączenie popytu kilku gmin, ponadlokalne wykorzystanie specjalistycznej kadry, mobilne formy świadczenia usług lub współdzielenie zasobów przez kilka organizacji. Jednocześnie rozpoznawanie potrzeb i budowanie relacji powinno pozostawać możliwie blisko lokalnych społeczności.

Wyniki badania wskazują również na potrzebę **wzmocnienia roli podmiotów ekonomii społecznej na wcześniejszych etapach organizowania lokalnych usług**. Ich potencjał nie powinien być wykorzystywany wyłącznie na etapie realizacji zleconych zadań. Wiedza wynikająca z bezpośredniej pracy z mieszkańcami może być wykorzystywana również w diagnozowaniu potrzeb, identyfikowaniu lokalnych zasobów oraz projektowaniu sposobu świadczenia usług. Szczególną przestrzeń dla takiego podejścia mogą tworzyć lokalne systemy współpracy skupione wokół jednostek samorządu terytorialnego i centrów usług społecznych.

Ostatecznie zróżnicowanie terytorialne województwa przemawia za **różnicowaniem instrumentów wsparcia zamiast stosowania jednakowych rozwiązań na całym jego obszarze**.

Kierunek działań powinien zależeć od lokalnej konfiguracji potrzeb, zasobów, istniejących podmiotów oraz **uwarunkowań gospodarczych**: w jednym miejscu priorytetem może być zwiększenie zasięgu usług, w innym poprawa współpracy instytucjonalnej, dostęp do specjalistycznych kadr, wzmocnienie lokalnych liderów lub rozwój działań integracyjnych, a jeszcze w innym – **lepsze wykorzystanie lokalnego popytu i powiązanie działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej ze specyfiką miejscowej gospodarki**.

Wspólnym elementem tych rozwiązań powinno być natomiast **łączenie lokalnego zakorzenienia podmiotów ekonomii społecznej z możliwością korzystania z zasobów dostępnych w szerszej skali terytorialnej**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# 8. Efekty działalności i potencjał rozwojowy podmiotów ekonomii społecznej

## 8.1. Społeczne i ekonomiczne efekty działalności podmiotów ekonomii społecznej

Ocena efektów działalności podmiotów ekonomii społecznej pozwala spojrzeć na sektor z innej perspektywy niż w poprzednich rozdziałach. Punktem odniesienia nie są już warunki funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, ich zasoby czy bariery rozwoju, lecz **rezultaty, jakie ich działalność przynosi osobom korzystającym ze wsparcia, rodzinom i społecznościom lokalnym**. W badaniu uwzględniono zarówno efekty społeczne – m.in. integrację, poprawę jakości życia czy zwiększanie dostępności usług – jak i efekty związane z aktywnością zawodową i tworzeniem miejsc pracy.

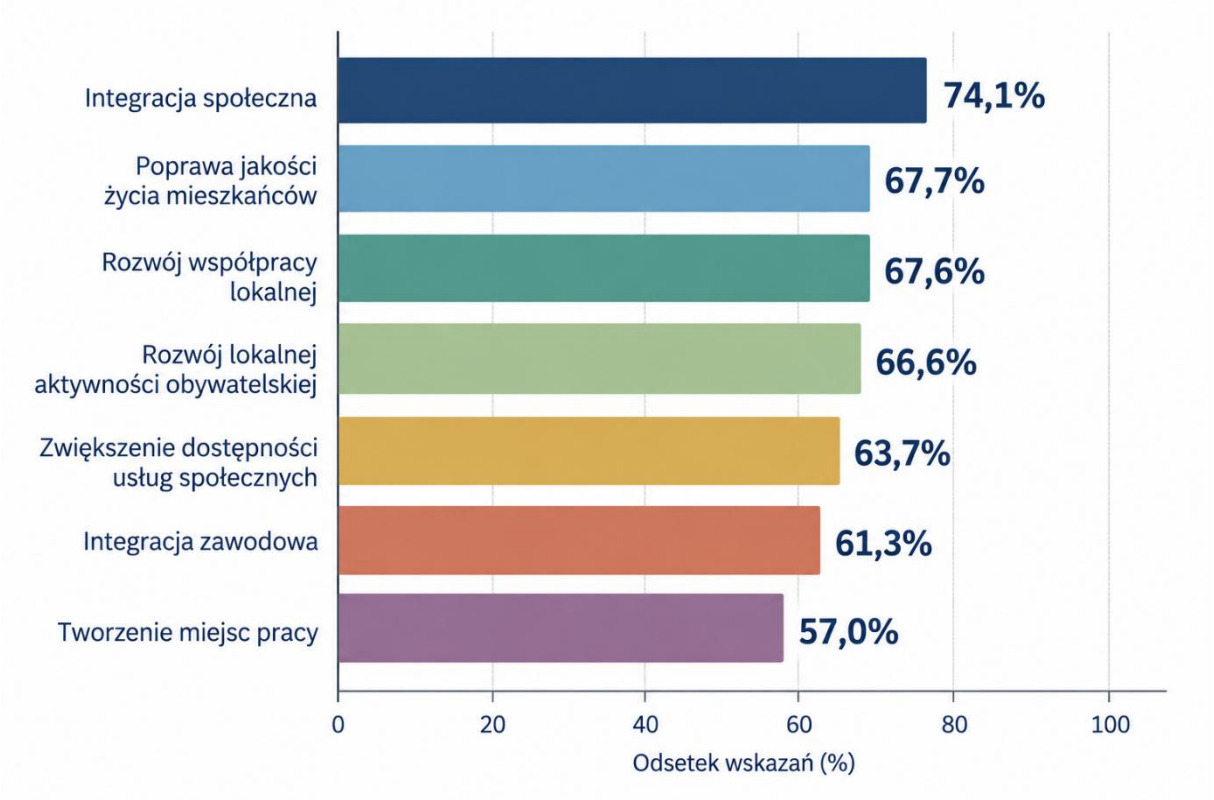
### DOMINUJĄ EFEKTY SPOŁECZNE, ALE ODDZIAŁYWANIE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ JEST WIELOWYMIAROWE

Wyniki badania ankietowego wskazują na pozytywną ocenę wpływu podmiotów ekonomii społecznej we wszystkich analizowanych obszarach. Najsilniej oceniono wpływ na **integrację społeczną** – 74,1% badanych określiło go jako duży lub bardzo duży. Kolejne miejsca zajmują poprawa jakości życia mieszkańców (67,7%), rozwój współpracy lokalnej (67,6%), rozwój lokalnej aktywności obywatelskiej (66,6%) oraz zwiększenie dostępności usług społecznych (63,7%). Nieco niżej oceniono wpływ na integrację zawodową (61,3%) i tworzenie miejsc pracy (57%).



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 35. Ocena wpływu działalności PES na wybrane obszary**




*Źródło: badanie CAWI przedstawicieli PES, N=73; dane ważone. Odsetki odpowiedzi wskazujących duży lub bardzo duży wpływ.*

Układ wyników wskazuje, że **najbardziej widoczne efekty działalności podmiotów ekonomii społecznej mają charakter społeczny i lokalny**, jednak nie ograniczają się do jednego wymiaru. Organizacje równocześnie oddziałują na sytuację konkretnych osób, dostępność usług, aktywność mieszkańców, współpracę lokalną oraz rynek pracy. Oznacza to, że efektów ich działalności nie należy oceniać wyłącznie przez pryzmat liczby utworzonych miejsc pracy czy skali prowadzonej działalności ekonomicznej. Istotna część tworzonej przez nie wartości powstaje w obszarach trudniejszych do wyrażenia za pomocą prostych wskaźników ekonomicznych – poprzez ograniczanie izolacji społecznej, zwiększanie uczestnictwa mieszkańców, budowanie relacji i wzmacnianie zdolności do samodzielnego funkcjonowania.

### INTEGRACJA, UCZESTNICTWO I POPRAWA JAKOŚCI ŻYCIA

Najsilniej oceniany efekt – integracja społeczna – jest szczególnie widoczny w działalności skierowanej do osób, które mają ograniczone możliwości uczestniczenia w życiu społecznym,

edukacyjnym, zawodowym czy kulturalnym. W takich przypadkach rezultat działalności podmiotów ekonomii społecznej nie sprowadza się do liczby przeprowadzonych zajęć czy udzielonych świadczeń. Istotna jest **zmiana sytuacji odbiorcy w dłuższej perspektywie**: rozwój kompetencji, zwiększenie samodzielności, budowanie relacji i możliwość uczestniczenia w życiu lokalnej społeczności.

Dobrze pokazuje to przykład fundacji prowadzącej wieloletnią edukację artystyczną dzieci, w tym dzieci ze spektrum autyzmu i zespołem Aspergera. Respondentka podkreślała znaczenie regularności i ciągłości kontaktu:

*„Jestem dla niego dostępna przez osiem lat z rzędu, czterdzieści razy w roku."*
*(IDI, fundacja na rzecz kultury, miasto do 20 tys. mieszkańców, podregion szczeciński)*

Przykład ten wskazuje na jedną z charakterystycznych cech efektów generowanych przez podmioty ekonomii społecznej: **ich wartość często wynika z ciągłości relacji i możliwości indywidualnego reagowania na sytuację odbiorcy**, a nie wyłącznie z jednorazowego świadczenia.

### REINTEGRACJA I ZATRUDNIENIE – EFEKT SPOŁECZNY I EKONOMICZNY JEDNOCZEŚNIE

Drugim istotnym wymiarem jest **reintegracja społeczna i zawodowa**. W przypadku części podmiotów ekonomii społecznej zatrudnienie nie jest jedynie ekonomicznym rezultatem działalności organizacji, lecz stanowi narzędzie realizacji jej misji społecznej.

W materiale jakościowym opisano przedsiębiorstwo społeczne, które w okresie największego zatrudnienia stworzyło 18–19 miejsc pracy. Część zatrudnianych osób wymagała wcześniejszego przygotowania do funkcjonowania w środowisku pracy – nie tylko zdobycia kompetencji zawodowych, ale również rozwijania odpowiedzialności i podstawowych nawyków związanych z zatrudnieniem.

W takich przypadkach **jedno miejsce pracy generuje dwa rodzaje efektu**. Z jednej strony jest rezultatem ekonomicznym – powstaje zatrudnienie i źródło dochodu. Z drugiej strony pełni funkcję reintegracyjną, prowadząc do większej samodzielności i aktywności zawodowej osoby znajdującej się wcześniej w trudniejszej sytuacji.

Jednocześnie tworzenie miejsc pracy uzyskało w badaniu ankietowym najniższy wynik spośród siedmiu analizowanych efektów – 57%. Nie oznacza to marginalnego znaczenia zatrudnienia, lecz wskazuje na **ograniczoną skalę tego efektu w części sektora**. Nie wszystkie podmioty ekonomii społecznej zatrudniają stałych pracowników, a działalność wielu



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

stowarzyszeń i fundacji jest współtworzona również przez wolontariuszy i osoby wykonujące pracę społeczną.

Warto przy tym zachować istotne zastrzeżenie interpretacyjne. Zgromadzone dane nie pozwalają oszacować łącznej wartości ekonomicznej generowanej przez wszystkie podmioty ekonomii społecznej w województwie – np. całkowitej liczby miejsc pracy, wartości sprzedaży czy wartości świadczonych usług. Wyniki pozwalają zatem określić **charakter i względne znaczenie efektów ekonomicznych**, ale nie ich całkowitą wartość dla gospodarki regionu.

### DOSTĘPNOŚĆ USŁUG I WYPEŁNIANIE LOKALNYCH LUK

Kolejnym istotnym rezultatem jest **zwiększanie dostępności usług społecznych**, ocenione jako duży lub bardzo duży efekt przez 63,7% badanych podmiotów ekonomii społecznej. Szczególne znaczenie ma tutaj działalność skierowana do osób i grup, których potrzeby nie są w pełni zaspokajane przez ofertę publiczną lub komercyjną.

Materiał jakościowy pokazuje przykłady działań adresowanych m.in. do osób z niepełnosprawnościami, dzieci wymagających specjalistycznego wsparcia czy mieszkańców mniejszych miejscowości. Podmioty ekonomii społecznej mogą nie tylko zwiększać liczbę dostępnych świadczeń, ale również dostosowywać sposób ich realizacji do szczególnych potrzeb odbiorców.

Znaczenie takiego oddziaływania wykracza poza osobę bezpośrednio korzystającą z usługi. Wsparcie zwiększające samodzielność osoby z niepełnosprawnością wpływa również na sytuację jej rodziny i opiekunów. Podobnie lokalna usługa świadczona przez podmioty ekonomii społecznej może równocześnie poprawiać sytuację odbiorców oraz uzupełniać zasoby lokalnego systemu wsparcia.

Z perspektywy lokalnego systemu usług społecznych oznacza to, że efektem działalności podmiotów ekonomii społecznej może być nie tylko zwiększenie liczby dostępnych świadczeń, lecz także **uzupełnianie luk w lokalnej ofercie oraz docieranie do grup, których potrzeby wymagają bardziej elastycznych lub wyspecjalizowanych form wsparcia**. Szczególnego znaczenia nabiera przy tym trwałość i ciągłość takich usług, ponieważ w przypadku osób wymagających długotrwałego wsparcia przerwanie działania może oznaczać utratę części wcześniej osiągniętych efektów.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## AKTYWNOŚĆ OBYWATELSKA I KAPITAŁ SPOŁECZNY

Efekty działalności podmiotów ekonomii społecznej są widoczne również na poziomie całych społeczności. **66,6% badanych wskazało na duży lub bardzo duży wpływ swojej działalności na rozwój lokalnej aktywności obywatelskiej, a 67,6% – na rozwój współpracy lokalnej.**

Podmioty ekonomii społecznej tworzą przestrzeń angażowania mieszkańców, wolontariuszy i członków organizacji, uruchamiają inicjatywy lokalne oraz umożliwiają łączenie zasobów różnych środowisk. Materiał zogniskowanego wywiadu grupowego wskazuje m.in. na znaczenie współpracy organizacji społecznych, kół gospodyń wiejskich, ochotniczych straży pożarnych, przedsiębiorców i innych lokalnych aktorów.

W tym przypadku efektem nie jest więc tylko wykonanie konkretnego zadania. Powstaje **kapitał społeczny** – relacje, doświadczenie współdziałania oraz zdolność mieszkańców do samodzielnego organizowania się wokół lokalnych potrzeb. Jest to szczególnie ważne w świetle wcześniejszego wniosku z zogniskowanego wywiadu grupowego: najbardziej wartościowa współpraca nie polega na odgórnym tworzeniu struktur, lecz na **wspieraniu inicjatyw wyrastających z istniejących potrzeb i lokalnych zasobów**.

## EFEKTY ROZCHODZĄ SIĘ NA KILKA POZIOMÓW

Triangulacja wyników pokazuje, że oddziaływania podmiotów ekonomii społecznej nie należy analizować wyłącznie na poziomie bezpośredniego odbiorcy. **Efekt osiągnięty na jednym poziomie może uruchamiać konsekwencje na kolejnych**: zwiększenie samodzielności osoby może zmniejszać obciążenie jej rodziny i opiekunów, reintegracja zawodowa może prowadzić do wejścia lub powrotu na rynek pracy, a zwiększenie dostępności lokalnej usługi może wzmacniać cały system wsparcia funkcjonujący w społeczności.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 36. Wielopoziomowe oddziaływanie podmiotów ekonomii społecznej**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI i FGI.*

### PODSUMOWANIE

Wyniki badania wskazują, że **najsilniejszym wymiarem oddziaływania podmiotów ekonomii społecznej są efekty społeczne**, szczególnie integracja społeczna, poprawa jakości życia, rozwój współpracy i aktywności lokalnej oraz zwiększanie dostępności usług. Efekty ekonomiczne są również obecne, ale w dużej mierze pozostają powiązane z realizacją celów społecznych.

Specyfika ekonomii społecznej polega więc nie tyle na rozdzieleniu obu rodzajów efektów, ile na **ich współwystępowaniu**. Utworzenie miejsca pracy może być jednocześnie instrumentem reintegracji, działalność gospodarcza może finansować realizację misji społecznej, a świadczenie usługi może równocześnie generować zatrudnienie, zwiększać samodzielność odbiorców i uzupełniać lokalny system wsparcia. Taki wielopoziomowy charakter oddziaływania jest jedną z najważniejszych cech wartości tworzonej przez podmioty ekonomii społecznej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 8.2. Potencjał rozwojowy PES i obszary jego wykorzystania

Potencjał rozwojowy podmiotów ekonomii społecznej nie powinien być utożsamiany wyłącznie ze wzrostem liczby organizacji, zatrudnionych osób czy wartości przychodów. Wyniki badania wskazują, że jego istotą jest przede wszystkim **zdolność istniejących podmiotów ekonomii społecznej do rozszerzania skali i zakresu działań, odpowiadania na nowe potrzeby mieszkańców oraz pełniejszego wykorzystywania już posiadanych kompetencji, infrastruktury i doświadczenia**.

Rozwój sektora nie musi oznaczać tworzenia nowych struktur. W wielu przypadkach większe znaczenie ma **skalowanie i trwałe osadzanie w lokalnych systemach działań, które podmioty ekonomii społecznej już realizują i w których posiadają specjalistyczne kompetencje**.

Triangulacja wyników pozwala wyróżnić pięć głównych obszarów potencjału rozwojowego.

### 1. USŁUGI SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE – ROZWÓJ TAM, GDZIE ISTNIEJĄ KOMPETENCJE I NIEZASPOKOJONE POTRZEBY

Najbardziej wyraźnym obszarem dalszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej są **usługi społeczne i środowiskowe**. Szczególnym zasobem organizacji jest możliwość łączenia profesjonalnego wsparcia z indywidualizacją, znajomością środowiska lokalnego i długotrwałą relacją z odbiorcą.

Dotyczy to zwłaszcza usług dla osób z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzieży, rodzin, seniorów oraz osób wymagających intensywnego lub długotrwałego wsparcia. W materiale jakościowym pojawiały się m.in. rehabilitacja specjalistyczna, mieszkalnictwo wspomagane i treningowe, wsparcie rodzin, terapia, poradnictwo psychologiczne, socjoterapia oraz działania środowiskowe.

Ważnym zasobem podmiotów ekonomii społecznej jest także zdolność do bieżącego dostosowywania oferty do zmieniających się potrzeb odbiorców. W jednym ze stowarzyszeń zakres działań był regularnie modyfikowany na podstawie obserwacji zespołu, ewaluacji i informacji od osób korzystających ze wsparcia:

*„One nie zawsze wszystkie realizowane są w tym samym czasie, ponieważ my w dużej mierze dostosowujemy te działania do tych potrzeb, które się na bieżąco pojawiają. […] Na podstawie tych obserwacji, takiej analizy potrzeb jest tworzona oferta.”*

*(IDI, stowarzyszenie – działalność społeczna i specjalistyczne wsparcie, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, podregion koszaliński)*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Przykład ten pokazuje, że potencjał rozwojowy podmiotów ekonomii społecznej wiąże się nie tylko ze skalą oferty, ale również z możliwością szybkiego rozpoznawania zmian w potrzebach i dostosowywania sposobu pracy do konkretnej grupy odbiorców.

Rozwój może zatem polegać na wzmacnianiu i utrwalaniu takich elastycznych form wsparcia, zwłaszcza tam, gdzie potrzeby społeczne szybko się zmieniają lub wymagają specjalistycznej odpowiedzi.

Szczególnym przykładem takiego potencjału jest wsparcie w obszarze zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży oraz rodzin. Badane organizacje rozwijają m.in. konsultacje psychologiczne, psychoterapię, terapię rodzinną, grupy terapeutyczne i treningi umiejętności społecznych, modyfikując zakres pomocy w odpowiedzi na obserwowane potrzeby. Pokazuje to zdolność części podmiotów ekonomii społecznej do stosunkowo szybkiego rozwijania i dostosowywania specjalistycznej oferty bez konieczności budowania od podstaw nowej struktury instytucjonalnej.

### 2. REINTEGRACJA SPOŁECZNA I ZAWODOWA ORAZ TWORZENIE MIEJSC PRACY

Drugim filarem potencjału jest **reintegracja społeczna i zawodowa połączona z tworzeniem miejsc pracy**. Jak wykazano w 8.1, w ekonomii społecznej zatrudnienie może być jednocześnie rezultatem ekonomicznym i narzędziem osiągania celu społecznego.

Potencjał tego obszaru nie powinien być zatem mierzony wyłącznie liczbą nowo utworzonych stanowisk. Istotna jest również zdolność podmiotów ekonomii społecznej do tworzenia **ścieżek przejścia od bierności, wykluczenia lub ograniczonej aktywności do większej samodzielności i uczestnictwa w rynku pracy**.

Jednocześnie pełniejsze wykorzystanie tego potencjału wymaga ciągłości. Proces przygotowania osoby znajdującej się w trudniejszej sytuacji do stabilnego zatrudnienia może trwać długo, dlatego krótkoterminowe mechanizmy wsparcia nie zawsze odpowiadają rzeczywistemu przebiegowi reintegracji.

### 3. DZIAŁALNOŚĆ EKONOMICZNA – WIĘKSZY UDZIAŁ PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ W RYNKU USŁUG I ZAMÓWIEŃ

Trzecim obszarem potencjału jest **działalność gospodarcza oraz sprzedaż produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej**. Niektóre podmioty już dziś uzyskują znaczną część przychodów ze sprzedaży, co zwiększa ich niezależność od finansowania dotacyjnego.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Rozwój tego wymiaru napotyka jednak silną konkurencję rynkową. Szczególnego znaczenia nabiera dlatego **rynek zamówień publicznych**, w tym częstsze i prawidłowe wykorzystywanie klauzul społecznych oraz społecznie odpowiedzialnych zamówień.

Nie chodzi przy tym o tworzenie uprzywilejowanej pozycji podmiotów ekonomii społecznej niezależnie od jakości świadczonych usług. Potencjałem jest możliwość uwzględnienia w zakupach publicznych **równoczesnej wartości ekonomicznej i społecznej** – np. wykonania usługi wraz z utrzymaniem zatrudnienia osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji.

Działalność ekonomiczna pozostaje więc narzędziem wzmacniania stabilności organizacji, ale nie powinna prowadzić do odwrócenia podstawowej logiki ekonomii społecznej. **Przychód ekonomiczny służy przede wszystkim utrzymaniu działalności i realizacji misji społecznej.**

## 4. LOKALNE I PONADLOKALNE USŁUGI O RÓŻNEJ SKALI

Czwarty obszar potencjału dotyczy dopasowania skali działania do charakteru potrzeb mieszkańców. Jak wykazano w analizie terytorialnych uwarunkowań rozwoju sektora, część działań osiąga największą wartość dzięki silnemu lokalnemu zakorzenieniu, podczas gdy wyspecjalizowane usługi mogą wymagać skali wykraczającej poza jedną gminę.

Potencjał sektora obejmuje zatem **dwa uzupełniające się modele działania**: lokalny – oparty na bliskości mieszkańców, znajomości ich potrzeb i uruchamianiu zasobów społeczności – oraz ponadlokalny, umożliwiający wspólne wykorzystywanie wyspecjalizowanych usług, kompetencji i infrastruktury przez kilka gmin. Rozwój nie musi w takim przypadku oznaczać tworzenia nowych organizacji, lecz może polegać na rozszerzaniu zasięgu istniejących podmiotów, współpracy kilku organizacji lub wspólnym organizowaniu i finansowaniu usług.

## 5. EKSPERCKOŚĆ PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ – POTENCJAŁ WYKRACZAJĄCY POZA ŚWIADCZENIE USŁUG

Piątym, nadal niewystarczająco wykorzystywanym zasobem jest **wiedza ekspercka podmiotów ekonomii społecznej wynikająca z codziennej i wieloletniej pracy z konkretnymi grupami mieszkańców**. Organizacje nie tylko świadczą usługi. Obserwują zmieniające się potrzeby odbiorców, wiedzą, które rozwiązania funkcjonują w praktyce, dostrzegają luki systemowe oraz konsekwencje regulacji i sposobu organizacji wsparcia. Materiał jakościowy wskazuje, że wiedza ta jest częściej wykorzystywana w odniesieniu do konkretnej osoby – np. gdy instytucja publiczna potrzebuje wiedzieć, gdzie skierować mieszkańca – niż na poziomie projektowania całych rozwiązań.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Niewykorzystany potencjał dotyczy więc udziału podmiotów ekonomii społecznej w:

**diagnozowaniu lokalnych potrzeb → konsultowaniu planowanych rozwiązań → projektowaniu usług → ocenie ich funkcjonowania.**

W tym znaczeniu rozwój sektora może odbywać się także **bez zwiększania liczby świadczonych usług**. Efektem rozwojowym będzie pełniejsze wykorzystanie wiedzy podmiotów ekonomii społecznej przy tworzeniu lokalnej polityki społecznej.

**Rysunek 37. Pięć głównych obszarów wykorzystania potencjału PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI i FGI.*

### POTENCJAŁ JEST ZRÓŻNICOWANY I WARUNKOWY

Nie wszystkie podmioty ekonomii społecznej mają takie same możliwości zwiększania skali działania. Potencjał zależy od doświadczenia organizacji, zasobów kadrowych i infrastrukturalnych, stabilności finansowania, lokalizacji oraz rodzaju świadczonych usług.
W dużych i bardziej profesjonalnych podmiotach ograniczeniem może być przede wszystkim brak stabilnych zleceń umożliwiających wykorzystanie istniejących kompetencji.
W niewielkich organizacjach barierą może być już brak osoby zdolnej do przygotowania projektu, koordynacji czy obsługi administracyjnej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

Dlatego nie należy zakładać jednego modelu rozwoju dla całego sektora.

Najważniejszym wnioskiem jest jednak to, że **znaczna część potencjału rozwojowego już istnieje**. Tworzą go funkcjonujące organizacje, ich zespoły, infrastruktura, doświadczenie, relacje z mieszkańcami i specjalistyczna wiedza.

Dalszy rozwój powinien więc w pierwszej kolejności oznaczać **pełniejsze wykorzystanie istniejących zasobów**: zwiększenie skali potrzebnych usług, umożliwienie ich trwałej realizacji, rozwój działalności ekonomicznej, tworzenie współpracy ponad granicami pojedynczej gminy oraz szersze wykorzystywanie wiedzy eksperckiej podmiotów ekonomii społecznej.

Potencjał sektora jest zatem zróżnicowany i warunkowy. Istnieją kompetencje, zasoby oraz obszary realnego zapotrzebowania, jednak możliwość ich pełniejszego wykorzystania zależy od warunków finansowych, kadrowych i instytucjonalnych.

## PODSUMOWANIE

Potencjał rozwojowy podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim wynika przede wszystkim z **kompetencji i zasobów już istniejących w sektorze oraz z rosnącego zapotrzebowania na działania odpowiadające na zróżnicowane potrzeby mieszkańców**. Największe możliwości jego wykorzystania dotyczą usług społecznych i środowiskowych, reintegracji społecznej i zawodowej, działalności ekonomicznej, realizacji usług w skali lokalnej i ponadlokalnej oraz szerszego wykorzystania eksperckiej wiedzy podmiotów ekonomii społecznej.

Istotą rozwoju nie musi być przy tym zwiększanie liczby podmiotów. W wielu przypadkach bardziej efektywne może być **wzmacnianie i skalowanie działalności organizacji już funkcjonujących**, które posiadają doświadczenie, relacje z odbiorcami, infrastrukturę oraz specjalistyczne kompetencje. Dotyczy to zarówno dużych i profesjonalnych podmiotów ekonomii społecznej zdolnych do realizowania usług na rzecz kilku gmin, jak i niewielkich organizacji, których szczególnym zasobem jest zakorzenienie w lokalnej społeczności i zdolność szybkiego reagowania na jej potrzeby.

Wyniki badania wskazują również, że potencjał podmiotów ekonomii społecznej **wykracza poza rolę wykonawcy usług**. Wieloletnia praca z określonymi grupami mieszkańców powoduje, że organizacje dysponują praktyczną wiedzą o ich potrzebach, lukach w istniejącym systemie oraz skuteczności stosowanych rozwiązań. Pełniejsze



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wykorzystywanie tej wiedzy w diagnozowaniu potrzeb i projektowaniu lokalnych usług może stanowić istotny kierunek dalszego rozwoju sektora.

Potencjał ten jest zatem warunkowy i zróżnicowany. Nie każdy podmiot ekonomii społecznej powinien rozwijać się w taki sam sposób i nie każda organizacja musi zwiększać skalę działalności. Kluczowe jest dopasowanie kierunku rozwoju do jej funkcji, zasobów oraz potrzeb społeczności, w której działa. Oznacza to przejście od myślenia o rozwoju przede wszystkim jako o tworzeniu nowych struktur do pełniejszego wykorzystania tego, co sektor już posiada i potrafi.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

# 9. Synteza wyników badania i weryfikacja hipotez

Rozdział stanowi syntetyczne podsumowanie wyników badania w odniesieniu do przyjętych pytań i hipotez badawczych. Jego celem nie jest ponowne przedstawienie szczegółowych wyników, lecz zebranie najważniejszych ustaleń wynikających z triangulacji danych ilościowych, jakościowych i zastanych oraz wskazanie głównych mechanizmów warunkujących funkcjonowanie i rozwój podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim.

## 9.1. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze

Badanie zostało podporządkowane 15 pytaniom badawczym obejmującym kluczowe wymiary funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Pytania P1–P4 odnoszą się do szans i barier rozwoju sektora oraz ich hierarchii, P5–P10 – do jego uwarunkowań organizacyjnych, finansowych, zarządczych, kadrowych i współpracy z otoczeniem, natomiast P11–P15 rozszerzają analizę o udział podmiotów ekonomii społecznej w usługach społecznych, zróżnicowanie terytorialne, efekty działalności oraz warunki zwiększenia roli sektora.

Łączna analiza odpowiedzi na pytania badawcze wskazuje, że sektor ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim posiada **istotny, ale zróżnicowany i warunkowy potencjał społeczny, usługowy i ekonomiczny**. Podmioty ekonomii społecznej generują efekty społeczne i ekonomiczne, uczestniczą w świadczeniu usług, prowadzą reintegrację społeczną i zawodową, tworzą miejsca pracy oraz dysponują praktyczną wiedzą o potrzebach mieszkańców. Możliwość wykorzystania tego potencjału zależy jednak od współwystępowania szeregu uwarunkowań finansowych, organizacyjnych, kadrowych, instytucjonalnych i terytorialnych.

Najsilniejszym uwarunkowaniem przekrojowym jest **stabilność i przewidywalność finansowania**, wpływająca nie tylko na sytuację ekonomiczną podmiotów, lecz również na możliwość utrzymania kadry, zachowania ciągłości usług, planowania działalności i podejmowania działań rozwojowych. Jednocześnie wyniki wskazują, że sam potencjał podmiotów nie jest wystarczający do zwiększenia ich roli. Znaczenie ma również zdolność otoczenia instytucjonalnego do korzystania z ich kompetencji – nie tylko poprzez zlecanie realizacji usług, lecz także poprzez włączanie podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowanie potrzeb, identyfikowanie lokalnych zasobów, projektowanie rozwiązań i ocenę ich funkcjonowania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Istotnym ustaleniem jest również **silne zróżnicowanie sektora oraz warunków jego funkcjonowania**. Podmioty różnią się typem, funkcją, skalą działalności, zasobami i sposobem finansowania, a jednocześnie działają w odmiennych warunkach terytorialnych. Znaczenie mają m.in. rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze, lokalna skala potrzeb i popytu, jakość współpracy instytucjonalnej, dostępność kadr i specjalistycznych zasobów, lokalne zakorzenienie organizacji, uwarunkowania społeczne i kulturowe oraz specyfika lokalnej gospodarki. Oznacza to, że **nie istnieje jeden model rozwoju ani jeden zestaw instrumentów właściwy dla wszystkich podmiotów i wszystkich części województwa**.

Syntetyczne odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze przedstawiono w poniższej tabeli. Stanowią one rezultat łącznej interpretacji wyników badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz analizy danych zastanych.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## Tabela 4. Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze

| Pytanie badawcze | Syntetyczna odpowiedź | Rozdział |
|---|---|---|
| P1. Jakie szanse zidentyfikowano dla podmiotów ekonomii społecznej z terenów województwa zachodniopomorskiego w 2026 roku? | Najważniejsze szanse rozwoju wiążą się ze **zwiększeniem stabilności i przewidywalności finansowania, rosnącym zapotrzebowaniem na usługi społeczne, partnerską współpracą z jednostkami samorządu terytorialnego oraz rozwojem kompetencji i potencjału organizacyjnego podmiotów**. Istotne możliwości tworzą również współpraca pomiędzy istniejącymi podmiotami i środowiskami lokalnymi, pełniejsze wykorzystywanie podmiotów ekonomii społecznej w realizacji zadań publicznych i usług społecznych oraz rozwój działalności ekonomicznej odpowiadającej na rzeczywisty lokalny popyt. Znaczenie poszczególnych szans jest zróżnicowane terytorialnie. | 7.1; 7.3 |
| P2. Jakie bariery i ograniczenie wyodrębniono dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej z terenów województwa zachodniopomorskiego w 2026 roku? | Najsilniejsze bariery mają charakter finansowy i administracyjno-prawny. Podstawowym ograniczeniem jest brak stabilnego finansowania, któremu towarzyszą nadmierna biurokracja, ograniczony dostęp do środków oraz złożoność regulacji prawnych. W części podmiotów znaczenie mają również trudności kadrowe, ograniczona rozpoznawalność sektora oraz problemy we współpracy z instytucjami publicznymi. Bariery mogą się wzajemnie wzmacniać – w szczególności niestabilność finansowania może utrudniać utrzymanie kadry, zwiększać obciążenie zespołów i ograniczać zdolność do podejmowania działań rozwojowych. | 7.2 |
| P3. Czy występuje (jeśli występuje) hierarchia ważności w odniesieniu do identyfikacji wyodrębnionych barier i ograniczeń dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej z terenów województwa zachodniopomorskiego? | Tak. Wyraźnie najsilniejszą barierą jest **brak stabilnego finansowania – 82% wskazań**. Kolejne miejsca zajmują **nadmierna biurokracja – 53%, ograniczony dostęp do środków – 48,9% oraz złożoność regulacji prawnych – 38,2%**. Pozostałe bariery były wskazywane wyraźnie rzadziej, co potwierdza dominujące znaczenie uwarunkowań finansowych i administracyjnych. | 7.2 |
| P4. Czy występuje (jeśli występuje) hierarchia ważności w odniesieniu do identyfikacji wyodrębnionych szans | Tak. Zdecydowanie największe znaczenie ma **stabilne i przewidywalne finansowanie**. Do najważniejszych czynników sprzyjających rozwojowi należą również współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, dostęp do środków zewnętrznych, wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne, kompetencje zespołów oraz współpraca z innymi | 7.1; 7.3 |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Pytanie badawcze | Syntetyczna odpowiedź | Rozdział |
|---|---|---|
| dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej z terenów województwa zachodniopomorskiego? | organizacjami i podmiotami ekonomii społecznej. Hierarchia części czynników różni się terytorialnie, co wskazuje, że obok wspólnych dla sektora warunków rozwoju znaczenie mają lokalne konfiguracje potrzeb i zasobów. | |
| P5. Jak przedstawia się struktura organizacyjno-finansowa PES funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego? | Sektor jest silnie zróżnicowany pod względem typu podmiotów, pełnionych funkcji, skali działalności, zasobów organizacyjnych oraz sposobu finansowania. Obok podmiotów posiadających stałą kadrę i bardziej rozbudowane struktury funkcjonują niewielkie organizacje w większym stopniu wykorzystujące wolontariat i pracę społeczną. Finansowanie ma charakter wieloźródłowy, przy istotnym znaczeniu środków publicznych. Kluczowym problemem nie jest wyłącznie dostępność poszczególnych źródeł, lecz ich stabilność i przewidywalność. | 3.2–4.3 |
| P6. Na jakich modelach zarządzania opierają swoją działalność podmioty Ekonomii Społecznej funkcjonujące na terenie województwa zachodniopomorskiego? | Najczęściej występują rozwiązania mieszane, łączące formalną odpowiedzialność osób zarządzających z udziałem zespołu w podejmowaniu decyzji, możliwością zgłaszania inicjatyw i autonomią w realizacji zadań. Stopień formalizacji zarządzania zwiększa się wraz ze skalą i złożonością działalności. W mniejszych podmiotach istotne znaczenie może mieć natomiast koncentracja wielu funkcji organizacyjnych i zarządczych w rękach lidera lub niewielkiej grupy osób. | 4.2 |
| P7. Czy i jakie modele/formy współpracy z otoczeniem instytucjonalnym występują w PES na terenie województwa zachodniopomorskiego? | Podmioty ekonomii społecznej współpracują przede wszystkim z organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego, ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej i instytucjami pomocy społecznej, a bardziej selektywnie także z przedsiębiorcami oraz instytucjami rynku pracy. Współpraca przyjmuje formy partnerskie, projektowo-zadaniowe, formalno-administracyjne i sieciowe. Największą wartość rozwojową mają trwałe relacje oparte na wspólnych potrzebach i działaniach, wykraczające poza pojedynczy projekt. | 6.1–6.3 |
| P8. W jaki sposób finansowana (źródło pochodzenia środków) była | Finansowanie działalności ma charakter wieloźródłowy. Istotną rolę odgrywają środki jednostek samorządu terytorialnego, dotacje i inne środki publiczne oraz fundusze europejskie. Część podmiotów uzyskuje również | 4.3 |

| Pytanie badawcze | Syntetyczna odpowiedź | Rozdział |
|---|---|---|
| działalność PES na terenie województwa zachodniopomorskiego w 2025 roku? | przychody z działalności gospodarczej i odpłatnej, darowizn, składek oraz innych źródeł. Z punktu widzenia możliwości rozwoju szczególnie istotnym problemem pozostaje **stabilność i przewidywalność finansowania**, a nie wyłącznie liczba dostępnych źródeł. | |
| P9. Na podstawie jakiej umowy/formy zatrudnienia bądź umowy cywilnoprawnej podmioty ekonomii społecznej angażowały osoby wykonujące działania na ich rzecz? | Charakterystyczne jest współwystępowanie różnych form angażowania osób. Umowa o pracę jest najczęściej występującą pojedynczą formalną formą zatrudnienia, ale szeroko wykorzystywane są również umowy cywilnoprawne, wolontariat i społeczna praca członków. Struktura angażowania osób jest zróżnicowana w zależności od typu, funkcji i skali działalności podmiotu. | 5.1 |
| P10. Jakie występowały czynniki motywacyjne dla pracowników (…) które spośród nich były stosowane najczęściej, a które oceniano najwyżej? | Szczególne znaczenie mają czynniki niematerialne: społeczny sens pracy, możliwość pomagania innym, wpływu na sposób realizacji działań i zgłaszania własnych pomysłów, dobra atmosfera oraz autonomia. Wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia odgrywają natomiast istotną rolę w utrzymaniu kadry. Ważnym elementem motywowania i wzmacniania zespołów są również możliwości rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji. | 5.2–5.3 |
| P11. W jakim stopniu podmioty ekonomii społecznej uczestniczą w realizacji usług społecznych na poziomie lokalnym (gminnym i powiatowym)? | Podmioty ekonomii społecznej są ważnym, przede wszystkim komplementarnym elementem lokalnych systemów usług społecznych. Ich rola jest obecnie silniejsza w **bezpośrednim świadczeniu usług niż w diagnozowaniu potrzeb i ich planowaniu**, mimo że bezpośrednia praca z mieszkańcami daje im wiedzę, która może być wykorzystywana również na wcześniejszych etapach organizowania lokalnego systemu wsparcia. Dla określonych grup mieszkańców konkretny podmiot może być przy tym kluczowym lub jedynym lokalnie dostępnym źródłem specjalistycznego wsparcia. | 6.2–6.3; 8.2 |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Pytanie badawcze | Syntetyczna odpowiedź | Rozdział |
|---|---|---|
| P12. Jakie obszary usług społecznych (np. opiekuńcze, reintegracyjne, edukacyjne) są najczęściej realizowane przez PES w województwie zachodniopomorskim? | Szczególnie silna jest działalność skierowana do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz działalność w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej i wsparcia osób z niepełnosprawnościami. Istotne są również działania na rzecz dzieci i rodzin, aktywność edukacyjna i aktywizacyjna oraz inne usługi społeczne i środowiskowe. Zakres aktywności sektora jest zatem szerszy niż świadczenie usług opiekuńczych i reintegracyjnych. | 6.2; 8.2 |
| P13. Czy występują istotne różnice w funkcjonowaniu i rozwoju PES pomiędzy powiatami o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego? | Występuje **wyraźne zróżnicowanie terytorialne**, jednak nie układa się ono według prostego schematu „większy ośrodek – lepsze warunki". Znaczenie mają łącznie: rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze, lokalna skala potrzeb i popytu na usługi, jakość systemów współpracy, dostępność kadr i specjalistycznych zasobów, lokalne zakorzenienie organizacji, zróżnicowanie społeczne i kulturowe oraz specyfika lokalnej gospodarki. Ta sama cecha terytorium może stanowić barierę albo zasób – zależnie od rodzaju działalności, istniejących zasobów i sposobu ich łączenia. Większa koncentracja instytucji i organizacji nie musi automatycznie oznaczać lepiej funkcjonującego systemu współpracy. | 3.3–3.4; 7.3 |
| P14. Jakie efekty społeczne i ekonomiczne generują podmioty ekonomii społecznej w regionie (np. zatrudnienie, reintegracja, dostęp do usług)? | Najsilniej dostrzegane są efekty społeczne: integracja społeczna, poprawa jakości życia mieszkańców, rozwój współpracy i lokalnej aktywności obywatelskiej oraz zwiększanie dostępności usług społecznych. Podmioty generują również efekty związane z integracją zawodową i tworzeniem miejsc pracy. Efekty społeczne i ekonomiczne często współwystępują – działalność podmiotu może równocześnie tworzyć zatrudnienie, wspierać reintegrację, zwiększać dostępność usług oraz przynosić korzyści rodzinom i lokalnym systemom wsparcia. | 8.1 |
| P15. Jakie czynniki sprzyjają zwiększeniu roli podmiotów ekonomii | Zwiększeniu roli podmiotów ekonomii społecznej sprzyjają **stabilne i umożliwiające zachowanie ciągłości finansowanie usług, partnerska współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, dostęp do kadr i kompetencji oraz wykorzystywanie istniejących zasobów sektora**. Szczególne znaczenie ma włączanie podmiotów nie tylko w realizację usług, lecz również w diagnozowanie potrzeb mieszkańców, identyfikowanie lokalnych zasobów, | 6.2–6.3; 7.1–7.3; 8.2 |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Pytanie badawcze | Syntetyczna odpowiedź | Rozdział |
|---|---|---|
| społecznej w lokalnych systemach usług społecznych? | projektowanie usług i ocenę ich funkcjonowania. Potencjał ten może być wzmacniany przez lokalne systemy współpracy, w tym centra usług społecznych, oraz rozwiązania ponadgminne umożliwiające łączenie popytu, specjalistycznych kadr i innych zasobów tam, gdzie skala pojedynczej gminy jest niewystarczająca. | |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI, FGI i analizy danych zastanych.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## 9.2. Weryfikacja hipotez badawczych

Hipotezy badawcze miały charakter kierunkowy i stanowiły wstępne założenia dotyczące mechanizmów funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, wymagające empirycznej weryfikacji. Ich weryfikację przeprowadzono na podstawie triangulacji wyników badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz – w zakresie odpowiadającym zakresowi poszczególnych hipotez – analizy danych zastanych.

Weryfikacja każdej hipotezy polegała na zestawieniu jej treści z odpowiadającymi jej wynikami badania ilościowego oraz materiałem jakościowym i danymi zastanymi, zależnie od zakresu danej hipotezy. W przypadku hipotez odnoszących się do hierarchii czynników podstawą oceny było porównanie częstości lub poziomu wskazań uzyskanych w badaniu ankietowym. Hipotezy dotyczące mechanizmów funkcjonowania, współpracy, sposobów zarządzania, uwarunkowań rozwoju oraz roli podmiotów ekonomii społecznej oceniano na podstawie łącznej interpretacji wyników ilościowych i jakościowych. Analizy przekrojowe według typu podmiotu, podregionu i wielkości miejscowości wykorzystywano do oceny, czy obserwowane zależności mają charakter względnie ogólny, czy też różnią się w zależności od cech podmiotu lub jego otoczenia. Materiał jakościowy służył przede wszystkim wyjaśnianiu mechanizmów stojących za obserwowanymi wynikami oraz identyfikowaniu uwarunkowań, których znaczenia nie można było w pełni uchwycić za pomocą badania ankietowego.

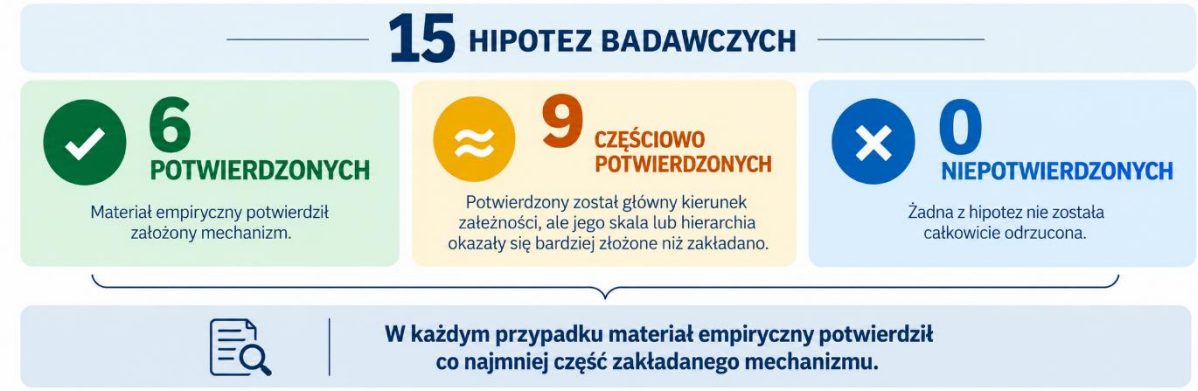
Weryfikacja nie sprowadzała się zatem do stwierdzenia występowania danego zjawiska. Uwzględniono również jego skalę, hierarchię oraz charakter zależności. Przyjęto trzy możliwe wyniki weryfikacji: **potwierdzona** – gdy zgromadzony materiał empiryczny był zgodny z zasadniczą treścią i kierunkiem hipotezy; **częściowo potwierdzona** – gdy potwierdzono podstawowy kierunek hipotezy, lecz nie wszystkie jej elementy, zakładaną hierarchię czynników lub uniwersalność zależności; **niepotwierdzona** – gdy zgromadzone wyniki nie potwierdzały zakładanego kierunku lub wskazywały na zależność odmienną od przyjętej w hipotezie.

W wyniku przeprowadzonej weryfikacji **6 hipotez zostało potwierdzonych, a 9 – częściowo potwierdzonych. Żadna z hipotez nie została zakwalifikowana jako niepotwierdzona.** W każdym przypadku materiał empiryczny potwierdził co najmniej podstawowy kierunek przyjętego założenia, natomiast w części przypadków rzeczywista hierarchia czynników, zakres zależności lub sposób działania mechanizmu okazały się bardziej złożone niż zakładano na etapie projektowania badania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 38. Wynik weryfikacji hipotez badawczych**




Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Szczegółowe wyniki weryfikacji poszczególnych hipotez wraz z uzasadnieniem przyjętej oceny przedstawiono w poniższej tabeli.

.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

## Tabela 5. Weryfikacja hipotez badawczych

| Hipoteza | Wynik weryfikacji | Uzasadnienie | Rozdział |
|---|---|---|---|
| H1. Podmioty ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim identyfikują jako główne szanse rozwojowe wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne oraz możliwość korzystania ze środków publicznych i unijnych. | **Częściowo potwierdzona** | Rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne oraz dostęp do finansowania należą do istotnych szans rozwojowych, jednak nadrzędne znaczenie uzyskała stabilność i przewidywalność finansowania. Katalog istotnych szans obejmuje ponadto współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego, rozwój kompetencji, współpracę z innymi podmiotami oraz pełniejsze wykorzystanie istniejącego potencjału sektora. | **7.1; 7.3** |
| H2. Istnieje hierarchia ważności szans rozwojowych, w której najwyżej oceniane są czynniki finansowe oraz instytucjonalne (np. dostęp do finansowania, współpraca z JST). | **Potwierdzona** | Występuje wyraźna hierarchia szans. Dominujące znaczenie ma stabilność i przewidywalność finansowania, a wysoką rangę uzyskują również współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, dostęp do środków zewnętrznych, rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne oraz kompetencje zespołów. Znaczenie części czynników różni się terytorialnie. | **7.1; 7.3** |
| H3. Najczęściej wskazywanymi barierami rozwoju PES są niestabilność finansowania, ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz niski poziom współpracy z administracją publiczną. | **Częściowo potwierdzona** | Potwierdzono zdecydowanie dominujące znaczenie niestabilności finansowania. Nie potwierdziła się natomiast równie wysoka pozycja dwóch pozostałych założonych barier. Po braku stabilnego finansowania (82%) najczęściej wskazywano nadmierną biurokrację (53%), ograniczony dostęp do środków (48,9%) oraz złożoność regulacji prawnych (38,2%). | **7.2** |
| H4. Istnieje hierarchia barier, w której czynniki finansowe i instytucjonalne są oceniane jako bardziej istotne niż bariery organizacyjne i kadrowe. | **Potwierdzona** | Wyniki wskazują na wyraźną hierarchię barier. Dominują ograniczenia finansowe oraz administracyjno-prawne, podczas gdy problemy kadrowe i część ograniczeń organizacyjnych były wskazywane znacznie rzadziej. | **7.2** |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

| Hipoteza | Wynik weryfikacji | Uzasadnienie | Rozdział |
|---|---|---|---|
| H5. Podmioty ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim charakteryzują się zróżnicowaną strukturą organizacyjną, przy dominacji małych jednostek o ograniczonych zasobach finansowych. | **Częściowo potwierdzona** | Potwierdzono znaczne zróżnicowanie organizacyjne i zasobowe oraz obecność licznej grupy niewielkich podmiotów. Sektor obejmuje jednak również bardziej sformalizowane i zasobne przedsiębiorstwa społeczne oraz wyspecjalizowane podmioty usługowe i reintegracyjne. Nie ma zatem podstaw do sprowadzenia struktury sektora wyłącznie do małych jednostek o ograniczonym potencjale. | **3.2; 4.1–4.3** |
| H6. W PES dominują partycypacyjne i mieszane modele zarządzania, łączące elementy zarządzania formalnego i społecznego. | **Potwierdzona** | Formalnym strukturom odpowiedzialności towarzyszą autonomia osób zaangażowanych, możliwość zgłaszania pomysłów i konsultowanie części decyzji. Stopień formalizacji zwiększa się wraz ze skalą i złożonością działalności podmiotu. | **4.2** |
| H7. Podmioty ekonomii społecznej najczęściej współpracują z jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami pozarządowymi, przy czym współpraca ta ma głównie charakter projektowy. | **Częściowo potwierdzona** | Jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pozarządowe należą do najważniejszych partnerów podmiotów ekonomii społecznej. Nie potwierdzono jednak, że współpraca ma przede wszystkim charakter projektowy. Obok relacji związanych z realizacją projektów występują trwałe partnerstwa, współpraca zadaniowa i formalno-administracyjna oraz lokalne, nie zawsze sformalizowane sieci współdziałania. | **6.1–6.3; 7.3** |
| H8. Działalność PES w województwie zachodniopomorskim jest w dużym stopniu uzależniona od środków publicznych, w szczególności dotacji i funduszy unijnych. | **Potwierdzona** | Środki publiczne stanowią istotny element finansowania sektora. Jednocześnie część podmiotów uzyskuje przychody z działalności gospodarczej i odpłatnej oraz innych źródeł, co zwiększa dywersyfikację finansowania. Wyniki wskazują, że podstawowym wyzwaniem pozostaje nie tylko struktura źródeł, lecz również ich stabilność i przewidywalność. | **4.3; 7.2** |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Hipoteza | Wynik weryfikacji | Uzasadnienie | Rozdział |
|---|---|---|---|
| H9. W PES dominują elastyczne formy zatrudnienia, w tym umowy cywilnoprawne, obok umów o pracę. | **Częściowo potwierdzona** | Elastyczne i społeczne formy angażowania osób są szeroko wykorzystywane, jednak umowa o pracę była najczęściej występującą pojedynczą formalną formą zatrudnienia. Charakterystyczne jest zatem współwystępowanie różnych sposobów angażowania osób, a nie jednoznaczna dominacja form elastycznych. | **5.1** |
| H10. Najważniejszymi czynnikami motywacyjnymi w PES są czynniki niematerialne, w szczególności poczucie sensu pracy i realizacji celów społecznych. | **Potwierdzona** | Szczególne znaczenie mają społeczny sens pracy, możliwość pomagania innym, dobra atmosfera, autonomia oraz możliwość wpływu i realizacji własnych pomysłów. Czynniki materialne, w tym wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, mają natomiast istotne znaczenie dla utrzymywania kadry. | **5.2–5.3** |
| H11. Podmioty ekonomii społecznej w ograniczonym stopniu uczestniczą w realizacji usług społecznych, a ich udział ma najczęściej charakter uzupełniający wobec sektora publicznego. | **Częściowo potwierdzona** | Systemowa rola podmiotów ekonomii społecznej ma przede wszystkim charakter komplementarny, a ich udział jest silniejszy w bezpośrednim świadczeniu usług niż w diagnozowaniu potrzeb i ich planowaniu. Jednocześnie w odniesieniu do określonych grup mieszkańców konkretny podmiot może pełnić rolę kluczową, a niekiedy stanowić jedyne lokalnie dostępne źródło specjalistycznego wsparcia. | **6.2–6.3; 8.2** |
| H12. Najczęściej realizowanymi przez PES obszarami usług społecznych są usługi opiekuńcze oraz reintegracyjne. | **Częściowo potwierdzona** | Funkcja reintegracyjna jest silnie obecna, jednak profil działalności jest bardziej zróżnicowany i obejmuje m.in. działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób z niepełnosprawnościami, rodzin i dzieci, edukację, aktywizację oraz inne usługi środowiskowe. Nie uzyskano podstaw do wskazania usług opiekuńczych jako jednoznacznie dominującej drugiej kategorii. | **6.2; 8.2** |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Hipoteza | Wynik weryfikacji | Uzasadnienie | Rozdział |
|---|---|---|---|
| H13. Istnieją istotne różnice w funkcjonowaniu PES pomiędzy powiatami, przy czym podmioty działające w większych ośrodkach miejskich charakteryzują się lepszymi warunkami rozwoju. | **Częściowo potwierdzona** | Potwierdzono zróżnicowanie terytorialne warunków funkcjonowania, nie potwierdzono natomiast uniwersalnej przewagi większych ośrodków miejskich. Znaczenie mają łącznie rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze, lokalna skala potrzeb i popytu, jakość współpracy, dostępność kadr i specjalistycznych zasobów, lokalne zakorzenienie, uwarunkowania społeczne i kulturowe oraz specyfika lokalnej gospodarki. Ta sama cecha terytorium może być zasobem lub ograniczeniem w zależności od rodzaju działalności i sposobu wykorzystania dostępnych zasobów. | **3.3–3.4; 7.3** |
| H14. Podmioty ekonomii społecznej generują istotne efekty społeczne, w szczególności w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, przy jednocześnie umiarkowanych efektach ekonomicznych. | **Potwierdzona** | Najsilniej dostrzegane są efekty społeczne – integracja społeczna, poprawa jakości życia mieszkańców, rozwój współpracy i aktywności lokalnej oraz zwiększanie dostępności usług. Efekty związane z integracją zawodową i tworzeniem miejsc pracy również występują, lecz były rzadziej oceniane jako duże lub bardzo duże. Wyniki wskazują zarazem, że efekty społeczne i ekonomiczne często współwystępują i wzajemnie się wzmacniają. | **8.1** |
| H15. Kluczowymi czynnikami sprzyjającymi zwiększeniu roli PES są stabilne finansowanie, rozwój współpracy z JST oraz profesjonalizacja zarządzania. | **Potwierdzona** | Wszystkie trzy kierunki znajdują potwierdzenie w wynikach badania. Wyniki rozszerzają jednak katalog warunków zwiększania roli sektora o ciągłość zlecania usług, dostęp do kadr i kompetencji, ograniczanie obciążeń administracyjnych oraz pełniejsze wykorzystywanie wiedzy podmiotów w diagnozowaniu potrzeb, identyfikowaniu lokalnych zasobów, projektowaniu i ocenie usług. Znaczenie mają również rozwiązania pozwalające łączyć potrzeby i zasoby ponad granicami pojedynczej gminy. | **6.2–6.3; 7.1–7.3; 8.2** |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI, FGI i analizy danych zastanych.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES

Triangulacja wyników badania wskazuje, że rozwój sektora ekonomii społecznej nie jest rezultatem pojedynczego czynnika, lecz zależy od **współdziałania kilku wzajemnie powiązanych mechanizmów**. Obejmują one stabilność finansowania, potencjał kadrowy i organizacyjny podmiotów ekonomii społecznej, relacje z otoczeniem instytucjonalnym, lokalne zakorzenienie, terytorialną organizację zasobów oraz możliwość wykorzystania działalności ekonomicznej do realizacji celów społecznych.

Analiza wyników pozwala wyróżnić **sześć głównych mechanizmów**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## Tabela 6. Główne mechanizmy warunkujące funkcjonowanie i rozwój podmiotów ekonomii społecznej

| Mechanizm | Zależność ujawniona w badaniu | Znaczenie dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej |
|---|---|---|
| 1. Stabilność finansowania → stabilność organizacyjna | Przewidywalne finansowanie umożliwia utrzymanie kadry, zapewnienie ciągłości działań i usług oraz planowanie w dłuższym okresie. Projektowość i niepewność finansowania uruchamiają mechanizm odwrotny – utrudniają utrzymanie pracowników, zwiększają obciążenie liderów i ograniczają możliwość podejmowania działań rozwojowych. | Stabilność finansowania tworzy podstawę przejścia od bieżącego utrzymywania działalności do planowania, rozwijania oferty i zwiększania skali działania. |
| 2. Kadry i profesjonalizacja → zdolność do rozwoju usług | Stabilny zespół oraz kompetencje zarządcze, organizacyjne i specjalistyczne zwiększają zdolność do świadczenia bardziej złożonych i wysokiej jakości usług. Rozwój kompetencji musi jednak iść w parze z warunkami pozwalającymi zatrzymać pracowników i wykorzystywać nabyte kompetencje w praktyce. | Potencjał kadrowy i organizacyjny wyznacza rzeczywistą zdolność podmiotu do odpowiadania na potrzeby mieszkańców i zwiększania skali lub zakresu działalności. |
| 3. Partnerstwo z jednostkami samorządu terytorialnego → większa rola podmiotów ekonomii społecznej w lokalnym systemie usług | Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego zwiększa możliwości realizacji zadań publicznych, jednak podmioty ekonomii społecznej częściej uczestniczą w bezpośrednim świadczeniu usług niż w diagnozowaniu potrzeb i ich planowaniu. Włączanie ich na wcześniejszych etapach – od diagnozy potrzeb i identyfikacji lokalnych zasobów po projektowanie i ocenę usług – umożliwia pełniejsze wykorzystanie wiedzy wynikającej z bezpośredniej pracy z mieszkańcami. | Rozwój potencjału samych podmiotów ekonomii społecznej nie wystarczy bez gotowości instytucji publicznych do rzeczywistego wykorzystywania ich kompetencji. Istotną przestrzenią integracji lokalnych zasobów i wspólnego projektowania usług mogą być centra usług społecznych oraz inne trwałe mechanizmy współpracy lokalnej. |
| 4. Lokalne zakorzenienie i oddolna współpraca → lepsze rozpoznawanie | Bezpośredni kontakt z mieszkańcami oraz osadzenie w lokalnych relacjach pozwalają identyfikować potrzeby i luki trudniej dostrzegalne w standardowych rozwiązaniach instytucjonalnych. Szczególną wartość | Lokalna wiedza, zaufanie i istniejące relacje zwiększają zdolność do tworzenia działań odpowiadających na rzeczywiste potrzeby |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Mechanizm | Zależność ujawniona w badaniu | Znaczenie dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej |
|---|---|---|
| potrzeb i mobilizowanie lokalnych zasobów | mają partnerstwa powstające wokół rzeczywistych potrzeb i wspólnych działań, a nie wyłącznie formalnie tworzone struktury współpracy. | mieszkańców oraz uruchamiania zasobów już obecnych w społeczności. |
| 5. Łączenie potrzeb i zasobów ponad granicami jednej gminy → zwiększenie dostępności i trwałości usług | Rozproszenie osadnicze, nierównomierne rozmieszczenie podmiotów oraz ograniczona dostępność specjalistycznych kadr powodują, że skala jednej gminy nie zawsze pozwala na trwałe organizowanie wyspecjalizowanych usług. Łączenie popytu kilku gmin, ponadlokalne wykorzystywanie kadry, mobilne świadczenie usług oraz współdzielenie infrastruktury i kompetencji mogą zwiększać skalę i ciągłość działania. | Rozwój sektora nie musi oznaczać tworzenia analogicznych podmiotów i usług w każdej gminie. W części przypadków bardziej efektywne może być zwiększanie zasięgu istniejących organizacji i łączenie zasobów na poziomie ponadgminnym przy zachowaniu lokalnego rozpoznawania potrzeb. |
| 6. Dopasowanie działalności ekonomicznej do lokalnego popytu → stabilizacja działalności i realizacja celów społecznych | Materiał jakościowy wskazuje na możliwości rozwijania działalności ekonomicznej przez dopasowanie oferty do lokalnego popytu. Przykładem jest opisane w podrozdziale 7.3 powiązanie usług podmiotu z turystycznym charakterem Kołobrzegu. Sezonowość popytu i koncentrację odbiorców należy natomiast traktować jako potencjalne ryzyka wymagające oceny przy planowaniu działalności, a nie jako zależności potwierdzone dla całej badanej zbiorowości | Działalność ekonomiczna może wzmacniać realizację celów społecznych, jeżeli wykorzystuje kompetencje podmiotu, odpowiada na lokalne zapotrzebowanie i opiera się na możliwie zróżnicowanej strukturze odbiorców i źródeł przychodów. Efekty ekonomiczne i społeczne mogą się wzajemnie wzmacniać. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie triangulacji wyników CAWI, IDI, FGI oraz analizy danych zastanych.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## KUMULATYWNY MECHANIZM ROZWOJU

Najważniejsza zależność ujawniona w badaniu ma charakter **kumulatywny**. Stabilne finansowanie zwiększa możliwość utrzymania kadry, a stabilny zespół pozwala rozwijać kompetencje i ofertę. Większy potencjał organizacyjny umożliwia podejmowanie bardziej złożonych usług i budowanie trwałych partnerstw, natomiast stabilna współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego i innymi partnerami zwiększa możliwość dalszego rozwijania działalności.

Mechanizm ten może działać również w przeciwnym kierunku. Niestabilność finansowania prowadzi do trudności z utrzymaniem pracowników i specjalistów oraz zwiększa obciążenie liderów i zespołów. Ogranicza to zasoby dostępne na rozwój działalności, pozyskiwanie finansowania i budowanie współpracy. Dodatkowym obciążeniem są rozbudowane procedury administracyjne, szczególnie dotkliwe dla mniejszych organizacji. W rezultacie może powstawać **mechanizm kumulowania ograniczeń**, w którym poszczególne bariery wzajemnie się wzmacniają.

## POTENCJAŁ PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ A ZDOLNOŚĆ SYSTEMU DO JEGO WYKORZYSTANIA

Drugą podstawową zależnością jest powiązanie **potencjału podmiotów ekonomii społecznej z gotowością otoczenia instytucjonalnego do jego wykorzystania**. Rozwój kompetencji, profesjonalizacja zarządzania czy zwiększanie potencjału usługowego organizacji nie prowadzą automatycznie do wzrostu ich roli w lokalnych systemach usług.

Warunkiem wykorzystania tego potencjału jest istnienie po stronie instytucji publicznych mechanizmów pozwalających na trwałe zlecanie usług, partnerską współpracę z podmiotami ekonomii społecznej oraz włączanie ich w diagnozowanie potrzeb, identyfikowanie dostępnych zasobów, projektowanie usług i ocenę ich funkcjonowania. Oznacza to przesunięcie relacji z modelu, w którym podmiot jest przede wszystkim wykonawcą wcześniej zaprojektowanego zadania, w kierunku modelu, w którym jego wiedza i doświadczenie są wykorzystywane również przy organizowaniu lokalnego systemu wsparcia.

Rozwój ekonomii społecznej wymaga zatem **równoległego wzmacniania dwóch stron systemu**: zdolności samych podmiotów do stabilnego funkcjonowania i świadczenia wysokiej jakości usług oraz zdolności instytucji publicznych do rzeczywistego wykorzystywania ich kompetencji.

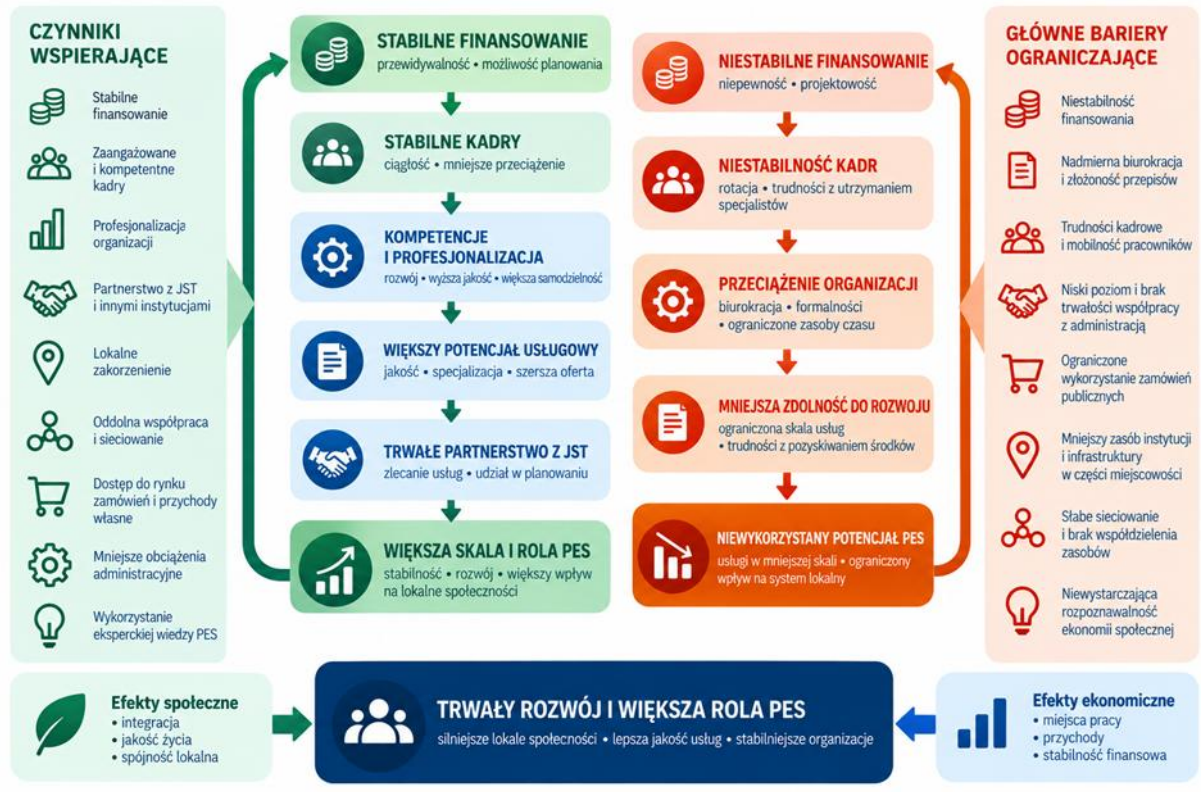
W wymiarze terytorialnym dochodzi do tego **trzeci element – zdolność do organizowania współpracy i wykorzystywania zasobów w skali odpowiadającej rzeczywistemu zasięgowi**



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**potrzeb, która nie zawsze pokrywa się z granicami jednej gminy**. Lokalność pozostaje istotna dla rozpoznawania potrzeb i budowania relacji z mieszkańcami, natomiast specjalistyczne kadry, infrastruktura oraz organizacja części usług mogą wymagać współpracy w szerszej skali terytorialnej.

**Rysunek 39. Kumulatywny mechanizm rozwoju podmiotów ekonomii społecznej oraz mechanizm kumulowania ograniczeń**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie triangulacji wyników CAWI, IDI, FGI oraz analizy danych zastanych.*

## 9.4. Specyfika województwa zachodniopomorskiego jako uwarunkowanie rozwoju ekonomii społecznej

Wyniki badania wskazują, że możliwości rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim są kształtowane nie tylko przez uwarunkowania wspólne dla całego sektora, takie jak stabilność finansowania, potencjał organizacyjny czy współpraca z instytucjami publicznymi, lecz również przez **specyficzną konfigurację warunków terytorialnych, społecznych, instytucjonalnych i gospodarczych regionu**. Ich znaczenie nie polega przy tym na prostym podziale obszarów województwa na bardziej i mniej sprzyjające



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

rozwojowi ekonomii społecznej. Ta sama cecha terytorium może stanowić barierę albo zasób w zależności od rodzaju działalności podmiotu, potrzeb mieszkańców oraz sposobu organizowania i łączenia dostępnych zasobów.

## 1. NIERÓWNOMIERNE ROZMIESZCZENIE PODMIOTÓW I ROZPROSZENIE OSADNICZE

Podmioty ekonomii społecznej nie są rozmieszczone równomiernie na obszarze województwa. Zidentyfikowano 439 podmiotów, przy czym występuje wyraźna koncentracja w największych ośrodkach oraz jednocześnie znaczna liczba gmin posiadających pojedyncze podmioty lub nieposiadających ich wcale. Spośród 113 gmin województwa w 27 nie zidentyfikowano żadnego podmiotu ekonomii społecznej, a w kolejnych 43 funkcjonował najwyżej jeden lub dwa podmioty.

Nie oznacza to jednak, że odpowiedzią na nierównomierne rozmieszczenie powinno być dążenie do tworzenia analogicznej struktury podmiotów w każdej gminie. **Z punktu widzenia mieszkańca kluczowa jest dostępność potrzebnej usługi lub formy wsparcia, a nie administracyjna lokalizacja podmiotu, który ją świadczy.** W części obszarów bardziej racjonalne może być zwiększanie zasięgu istniejących organizacji, rozwijanie usług mobilnych oraz łączenie zasobów kilku gmin.

## 2. LOKALNA SKALA POTRZEB I POPYTU NA USŁUGI

Istotnym uwarunkowaniem jest również skala lokalnego zapotrzebowania. W przypadku części specjalistycznych usług liczba potencjalnych odbiorców w pojedynczej gminie może być niewystarczająca do trwałego utrzymania zespołu, infrastruktury lub określonego rodzaju działalności. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia na terenach o rozproszonej strukturze osadniczej.

Oznacza to potrzebę rozdzielenia dwóch poziomów organizowania wsparcia: **potrzeby powinny być rozpoznawane możliwie blisko mieszkańców, natomiast zasoby potrzebne do odpowiedzi na te potrzeby nie zawsze muszą być organizowane w granicach jednej gminy**. Łączenie popytu kilku jednostek samorządu terytorialnego może w takich przypadkach tworzyć warunki do utrzymania specjalistycznej usługi, której organizowanie oddzielnie w każdej gminie byłoby trudne lub nietrwałe.

## 3. JAKOŚĆ LOKALNYCH SYSTEMÓW WSPÓŁPRACY

Badanie pokazuje również, że sama liczba instytucji i organizacji obecnych na danym terytorium nie przesądza o jakości lokalnego systemu współpracy. Analizy przekrojowe wskazują na zróżnicowanie oceny partnerstwa z jednostkami samorządu terytorialnego,

przepływu informacji, możliwości udziału w planowaniu działań oraz wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej w usługach społecznych.

W praktyce oznacza to, że **koncentracja zasobów nie musi automatycznie prowadzić do ich skutecznego współdziałania**. Szczególnego znaczenia nabierają mechanizmy pozwalające włączać podmioty ekonomii społecznej nie tylko w wykonywanie usług, ale także w diagnozowanie potrzeb mieszkańców, identyfikowanie lokalnych zasobów, projektowanie rozwiązań i ocenę ich funkcjonowania. Przestrzenią takiej współpracy mogą być między innymi centra usług społecznych, pod warunkiem rzeczywistego włączenia lokalnych partnerów w proces organizowania usług.

## 4. DOSTĘPNOŚĆ KADR I SPECJALISTYCZNYCH ZASOBÓW

Zróżnicowanie terytorialne dotyczy również dostępu do specjalistów, kompetencji i infrastruktury. Problemy kadrowe nie stanowią powszechnej bariery całego sektora, jednak w odniesieniu do określonych rodzajów usług brak konkretnego specjalisty może zasadniczo ograniczać możliwość ich świadczenia lub zwiększania skali działalności.

Także w tym przypadku odpowiedzią nie musi być tworzenie pełnego zestawu zasobów w każdej organizacji i każdej gminie. **Mobilne świadczenie usług, współdzielenie specjalistów, korzystanie ze wspólnych zespołów oraz ponadlokalne wykorzystywanie infrastruktury i kompetencji mogą pozwalać na zwiększenie dostępności usług bez konieczności powielania ograniczonych zasobów.**

## 5. LOKALNE ZAKORZENIENIE I ODDOLNY CHARAKTER DZIAŁALNOŚCI

Szczególnym zasobem części podmiotów ekonomii społecznej jest ich silne osadzenie w społeczności lokalnej. Bezpośrednia znajomość mieszkańców, nieformalne relacje, zaufanie i rozpoznawanie problemów pojawiających się w codziennym funkcjonowaniu społeczności mogą umożliwiać szybkie uruchamianie działań odpowiadających na lokalne potrzeby.

Wyniki jakościowe wskazują jednocześnie, że trwała współpraca częściej rozwija się wokół **konkretnego problemu, potrzeby lub wspólnego przedsięwzięcia** niż wskutek formalnego tworzenia sieci. Wspieranie współpracy powinno zatem wzmacniać istniejące relacje i oddolne inicjatywy, a nie zastępować je strukturami tworzonymi wyłącznie w celu spełnienia wymogów projektu. W małych podmiotach lokalne zakorzenienie może być jednak powiązane z silną zależnością od pojedynczych liderów, co tworzy ryzyko dla ciągłości działania i wskazuje na znaczenie sukcesji oraz szerszego podziału odpowiedzialności.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 6. ZRÓŻNICOWANIE SPOŁECZNE I KULTUROWE

Znaczenie podmiotów ekonomii społecznej wykracza poza świadczenie formalnie zdefiniowanych usług. W części społeczności pełnią one również funkcje integracyjne, animacyjne i kulturotwórcze, tworząc przestrzeń wspólnego działania mieszkańców oraz wzmacniając lokalne więzi i tożsamość.

Funkcja ta nabiera znaczenia w społecznościach zróżnicowanych społecznie i kulturowo, w tym w miejscach przyjmujących nowych mieszkańców. Podmioty zakorzenione lokalnie mogą tworzyć przestrzeń kontaktu i współpracy poprzez wspólne działania społeczne, edukacyjne, kulturalne i sąsiedzkie. **Zasobem ekonomii społecznej jest w tym przypadku nie tylko zdolność do świadczenia usługi, lecz również zdolność do budowania relacji i uruchamiania aktywności mieszkańców.**

## 7. LOKALNA SPECYFIKA GOSPODARCZA I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI EKONOMICZNEJ

Możliwości prowadzenia działalności ekonomicznej przez podmioty ekonomii społecznej zależą również od struktury lokalnej gospodarki i charakteru popytu. Ten sam rodzaj działalności może mieć odmienne perspektywy w zależności od dominujących funkcji gospodarczych danego obszaru, obecności określonych branż, struktury odbiorców oraz sezonowości rynku.

Przykładem są obszary o silnej funkcji turystycznej, gdzie lokalna gospodarka może tworzyć popyt m.in. na usługi gastronomiczne, tekstylne, porządkowe czy inne usługi możliwe do świadczenia przez podmioty ekonomii społecznej. Jednocześnie silne uzależnienie od jednej branży lub sezonu może zwiększać niestabilność przychodów. **Lokalna specjalizacja gospodarcza może więc stanowić zarówno zasób, jak i źródło ryzyka.**

Rozwój działalności ekonomicznej powinien zatem rozpoczynać się od rozpoznania lokalnego popytu i możliwości wykorzystania już istniejących kompetencji podmiotów. Jednocześnie istotna jest dywersyfikacja odbiorców i źródeł przychodów, ograniczająca zależność od pojedynczego segmentu rynku.

### PODSUMOWANIE

Specyfika województwa zachodniopomorskiego wskazuje, że **rozwój ekonomii społecznej nie powinien być utożsamiany z dążeniem do jednakowego rozmieszczenia podmiotów, usług i zasobów na całym obszarze regionu**. Bardziej adekwatnym kierunkiem jest tworzenie systemu, w którym potrzeby mieszkańców są rozpoznawane możliwie lokalnie, natomiast zasoby,



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

specjalistyczne kompetencje, infrastruktura i organizacja usług są wykorzystywane w skali odpowiadającej charakterowi danej potrzeby.

Oznacza to łączenie **lokalnego zakorzenienia i bliskości mieszkańców z możliwością korzystania z zasobów dostępnych w szerszej skali terytorialnej**. W jednych obszarach priorytetem będzie wzmacnianie istniejących lokalnych organizacji i liderów, w innych – poprawa współpracy pomiędzy już licznymi instytucjami, zwiększenie zasięgu istniejących usług, współdzielenie specjalistycznych zasobów lub lepsze wykorzystanie lokalnego popytu gospodarczego.

W konsekwencji **punktem wyjścia dla działań rozwojowych powinna być nie administracyjna kategoria terytorium, lecz konkretna konfiguracja potrzeb mieszkańców, istniejących podmiotów, dostępnych zasobów, relacji instytucjonalnych i warunków gospodarczych**. Dopiero ich łączne rozpoznanie pozwala określić, czy właściwą odpowiedzią jest rozwój istniejącego podmiotu, zwiększenie zasięgu jego działania, współpraca kilku organizacji, organizowanie usług w skali ponadgminnej czy uruchomienie nowego zasobu.

# 10. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie wskazuje, że sektor ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim dysponuje **istotnym, ale zróżnicowanym i warunkowym potencjałem społecznym, usługowym i ekonomicznym**. Możliwości jego wykorzystania ograniczają przede wszystkim niestabilność finansowania, projektowy charakter części działań, obciążenia administracyjne, nierówny poziom współpracy z instytucjami publicznymi oraz występujące w części podmiotów trudności kadrowe. Jednocześnie rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne, lokalne zakorzenienie podmiotów ekonomii społecznej, ich specjalistyczne kompetencje oraz znajomość potrzeb mieszkańców tworzą warunki do zwiększenia roli sektora w lokalnych systemach wsparcia.

Rekomendacje sformułowano na podstawie triangulacji wyników badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz analizy danych zastanych. Ich konstrukcja odzwierciedla jeden z najważniejszych wniosków z badania: **rozwój ekonomii społecznej wymaga jednoczesnego oddziaływania na warunki funkcjonowania całego sektora oraz dostosowania sposobu wsparcia do zróżnicowanych uwarunkowań terytorialnych i potencjału poszczególnych grup podmiotów**.

Z tego względu rekomendacje przedstawiono na kilku wzajemnie uzupełniających się poziomach. **Rekomendacje systemowe** odnoszą się do podstawowych mechanizmów warunkujących funkcjonowanie sektora, takich jak stabilność finansowania, współpraca z instytucjami publicznymi, udział podmiotów ekonomii społecznej w organizowaniu usług społecznych, potencjał kadrowy i organizacyjny oraz warunki prowadzenia działalności ekonomicznej. **Rekomendacje regionalne i operacyjne** wynikają natomiast bezpośrednio ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego i wskazują, w jaki sposób ogólne kierunki działania powinny być różnicowane w zależności od uwarunkowań terytorialnych.

Operacjonalizacja rekomendacji uwzględnia trzy przekroje szczególnie istotne z punktu widzenia praktycznego wykorzystania wyników badania: **podregion, wielkość miejscowości oraz typ podmiotu ekonomii społecznej**. Takie podejście nie oznacza tworzenia odrębnego systemu wsparcia dla każdej kategorii podmiotów lub terytoriów. Jego celem jest wskazanie, **gdzie, wobec jakich podmiotów i w jakich warunkach poszczególne instrumenty powinny mieć szczególne znaczenie**. Rekomendacje mają charakter kierunkowy i operacyjny. Tam, gdzie pozwalają na to wyniki badania, wskazano nie tylko pożądany kierunek działania, lecz również sposób jego wdrożenia i głównych adresatów. Przy ich stosowaniu konieczne pozostaje uwzględnienie lokalnej diagnozy potrzeb i zasobów, ponieważ wyniki badania nie wskazują na istnienie jednego modelu rozwoju właściwego dla całego województwa.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 10.1. Rekomendacje systemowe

W pierwszej kolejności przedstawiono rekomendacje systemowe, odnoszące się do mechanizmów, które w świetle wyników badania mają podstawowe znaczenie dla trwałości i możliwości rozwoju sektora niezależnie od terytorialnego zróżnicowania warunków jego funkcjonowania.

**Tabela 7. Systemowe wnioski i rekomendacje dotyczące rozwoju podmiotów ekonomii społecznej**

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| 1. Brak stabilnego i przewidywalnego finansowania stanowi podstawową barierę rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Wskazało go 82% badanych, natomiast stabilność finansowania jako czynnik sprzyjający rozwojowi wskazało 97,4%. Krótkookresowość finansowania wpływa nie tylko na sytuację ekonomiczną podmiotów, lecz uruchamia mechanizm kumulowania ograniczeń: utrudnia utrzymanie kadry, zwiększa obciążenie liderów, ogranicza możliwość planowania i rozwoju oraz zagraża ciągłości świadczonych usług.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 7.1. Czynniki sprzyjające rozwojowi podmiotów ekonomii społecznej; 7.2. Bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej; 9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES. | **Zwiększać stabilność i przewidywalność finansowania podmiotów ekonomii społecznej, w szczególności w przypadku działań i usług odpowiadających na trwałe potrzeby mieszkańców.** Finansowanie powinno umożliwiać nie tylko wykonanie pojedynczego zadania, ale – tam, gdzie charakter usługi tego wymaga – również zachowanie ciągłości świadczenia i utrzymanie niezbędnego potencjału organizacyjnego. | Zwiększać udział umów i zleceń wieloletnich; zapewniać ciągłość finansowania usług o stałym charakterze; uwzględniać uzasadnione koszty organizacyjne i kadrowe niezbędne do realizacji zadania; ograniczać przerwy pomiędzy kolejnymi okresami finansowania; szerzej wykorzystywać mechanizmy pozwalające na stabilne zlecanie usług zamiast finansowania ich wyłącznie w formule krótkich projektów. | Jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd Województwa, instytucje organizujące i finansujące usługi społeczne |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| 2. Wiedza i potencjał podmiotów ekonomii społecznej nie są w pełni wykorzystywane w lokalnych systemach usług społecznych. Podmioty częściej występują w roli realizatorów działań niż partnerów uczestniczących w rozpoznawaniu potrzeb i projektowaniu rozwiązań. Możliwość uczestniczenia w planowaniu działań pozytywnie ocenia 43% badanych, a odpowiednie wykorzystanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych – 27,8%. Jednocześnie bezpośrednia i często długotrwała praca z mieszkańcami daje organizacjom wiedzę o potrzebach, lukach w systemie wsparcia oraz skuteczności stosowanych rozwiązań.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 6.2 dotyczący oceny współpracy i wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług; 8.2 dotyczący możliwości szerszego wykorzystania potencjału sektora; 9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES. | **Włączać podmioty ekonomii społecznej w cały cykl organizowania usług społecznych – od diagnozowania potrzeb i identyfikowania lokalnych zasobów, przez projektowanie i planowanie usług, po ich realizację, monitorowanie i ocenę.** Ich rola nie powinna ograniczać się do wykonywania wcześniej zaprojektowanych zadań. | Tworzyć stałe mechanizmy udziału przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej w diagnozach lokalnych i regionalnych oraz zespołach planujących usługi; rozpoczynać współpracę na etapie identyfikowania potrzeb, a nie dopiero wyboru wykonawcy; wykorzystywać wiedzę organizacji przy ocenie dostępności i funkcjonowania usług; w procesach tworzenia centrów usług społecznych uwzględniać podmioty ekonomii społecznej zarówno przy diagnozowaniu potrzeb mieszkańców, jak i identyfikowaniu lokalnych zasobów. | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Samorząd Województwa |
| 3. Współpraca między podmiotami ekonomii społecznej oraz ich lokalne zakorzenienie stanowią istotny zasób rozwojowy, jednak trwałość współpracy zależy przede wszystkim od istnienia wspólnej potrzeby, celu lub działania. Wyniki jakościowe wskazują, że | **Wzmacniać istniejące i powstające oddolnie partnerstwa oraz tworzyć warunki do współpracy wokół konkretnych potrzeb, usług i przedsięwzięć, zamiast** | Finansować wspólne przedsięwzięcia kilku podmiotów; ułatwiać wspólne świadczenie usług i korzystanie z zasobów; tworzyć przestrzeń do wymiany informacji | Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| szczególną wartość mają relacje powstające oddolnie i oparte na praktycznej współpracy. Samo tworzenie formalnych sieci nie gwarantuje rzeczywistego współdziałania.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 6.1 dotyczący współpracy podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem; 7.1. Czynniki sprzyjające rozwojowi podmiotów ekonomii społecznej; 7.3.5 dotyczący oddolnej aktywności i lokalnego zakorzenienia. | **koncentrować wsparcie na formalnym tworzeniu kolejnych struktur sieciowych.** | i kojarzenia partnerów wokół konkretnych potrzeb; premiować rzeczywistą współpracę bez uzależniania dostępu do wsparcia od tworzenia nowych formalnych struktur; wykorzystywać już istniejące lokalne relacje i sieci. | terytorialnego, podmioty ekonomii społecznej |
| 4. Obciążenia administracyjne stanowią jedną z głównych barier funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Nadmierną biurokrację wskazało 53% badanych. Problem jest szczególnie istotny w podmiotach dysponujących niewielkim zapleczem organizacyjnym, w których te same osoby realizują działania merytoryczne, zarządzają projektami, pozyskują środki i odpowiadają za rozliczenia. Obciążenia administracyjne ograniczają zasoby, które mogłyby być przeznaczane na rozwój działalności i współpracę.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 7.2. Bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej; 9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES. | **Upraszczać wymagania konkursowe, sprawozdawcze i rozliczeniowe w zakresie pozostającym w kompetencjach instytucji organizujących i finansujących wsparcie oraz stosować zasadę proporcjonalności wymogów do wartości, skali i ryzyka realizowanego zadania.** | Ograniczać wielokrotne przekazywanie tych samych danych i dokumentów; upraszczać formularze i sprawozdawczość dla mniejszych zadań; zwiększać wykorzystanie danych będących już w posiadaniu administracji; ujednolicać wymagania i interpretacje tam, gdzie jest to możliwe; zapewniać proste instrukcje i wzory dokumentów; rozwijać elektroniczną obsługę procesów bez tworzenia dodatkowych obowiązków administracyjnych. | Jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd Województwa oraz inne instytucje organizujące konkursy, zlecające zadania i finansujące działalność podmiotów ekonomii społecznej |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| 5. Rozwój usług społecznych stanowi jeden z najważniejszych kierunków wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej. Badane podmioty posiadają doświadczenie m.in. w reintegracji społecznej i zawodowej, wsparciu osób z niepełnosprawnościami, działaniach na rzecz rodzin i dzieci oraz innych usługach środowiskowych. Jednocześnie trwałość części usług ogranicza projektowy sposób ich finansowania, powodujący ryzyko przerwania wsparcia mimo utrzymywania się potrzeb mieszkańców.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 6.2 dotyczący roli podmiotów ekonomii społecznej w lokalnych systemach usług; 8.1 dotyczący społecznych i ekonomicznych efektów działalności sektora; 8.2 dotyczący możliwości szerszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej. | **Zwiększać udział podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług odpowiadających na rozpoznane i trwałe potrzeby mieszkańców oraz wzmacniać ciągłość tych usług.** Rozwój powinien opierać się przede wszystkim na wykorzystaniu istniejących kompetencji i doświadczenia podmiotów, a nie na tworzeniu nowych usług bez wcześniejszego rozpoznania zapotrzebowania. | Identyfikować usługi, na które występuje trwałe zapotrzebowanie; w pierwszej kolejności rozpoznawać istniejące lokalne zasoby i kompetencje; rozwijać dłuższe okresy zlecania usług; ograniczać przerwy wynikające wyłącznie z cyklu finansowania; uwzględniać potrzebę kontynuacji wsparcia szczególnie tam, gdzie przerwanie relacji z odbiorcą może osłabiać osiągnięte efekty; w rozwoju usług środowiskowych wykorzystywać potencjał podmiotów do świadczenia wsparcia możliwie blisko miejsca życia mieszkańców. | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, Samorząd Województwa, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej |
| 6. Podmioty ekonomii społecznej są silnie zróżnicowane pod względem zasobów organizacyjnych i zdolności do prowadzenia działalności rozwojowej. W części mniejszych podmiotów te same osoby łączą działalność merytoryczną z zarządzaniem, pozyskiwaniem finansowania, administracją i rozliczeniami, co ogranicza możliwość planowania rozwoju. Potrzeby | **Różnicować wsparcie organizacyjne i profesjonalizacyjne zgodnie z rzeczywistymi potrzebami, funkcją i skalą działania podmiotu, zamiast stosować jednolity model rozwoju dla całego sektora.** Celem powinno być zwiększanie trwałości i zdolności do realizacji celów organizacji, a nie zwiększanie | Poprzedzać wsparcie diagnozą potrzeb konkretnego podmiotu; rozwijać doradztwo w zakresie zarządzania, finansów, prawa, projektów i planowania strategicznego; zapewniać możliwość czasowego wsparcia funkcji koordynacyjnych lub | Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Samorząd Województwa, inne instytucje wspierające podmioty ekonomii społecznej |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| w zakresie wzmacniania potencjału są różne w zależności od skali, funkcji i etapu rozwoju podmiotu.<br><br>Podstawa w raporcie: podrozdz. 5.1–5.3 dotyczące potencjału, potrzeb rozwojowych i kompetencji podmiotów ekonomii społecznej; 7.2. Bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. | stopnia jej formalizacji jako celu samego w sobie. | administracyjnych; rozwijać mentoring i wymianę doświadczeń; w małych podmiotach stosować rozwiązania proporcjonalne do skali działalności. | |
| 7. Problemy kadrowe nie mają charakteru powszechnego w całym sektorze, ale w określonych typach działalności mogą istotnie ograniczać możliwość świadczenia i zwiększania skali usług. Niedobór wykwalifikowanych pracowników jako barierę wskazało 7,6% badanych, jednak materiał jakościowy pokazuje szczególne znaczenie dostępu do specjalistycznych kompetencji. Niestabilność finansowania dodatkowo utrudnia utrzymywanie pracowników i długofalowe rozwijanie zespołów. Podstawa w raporcie: podrozdz. 5.1–5.3 dotyczące zasobów kadrowych, kompetencji i potrzeb rozwojowych; 7.2. Bariery rozwoju podmiotów ekonomii społecznej; 7.3.4 dotyczący dostępu do kadr i specjalistycznych zasobów. | **Koncentrować wsparcie kadrowe na tych podmiotach i obszarach działalności, w których brak określonych kompetencji stanowi rzeczywistą barierę rozwoju, oraz łączyć rozwój kompetencji z tworzeniem warunków do utrzymania kadry.** | Diagnozować konkretne luki kompetencyjne przed uruchamianiem szkoleń; rozwijać szkolenia specjalistyczne i kompetencje zarządcze zgodnie z potrzebami podmiotów; wspierać wymianę doświadczeń i mentoring; wiązać rozwój kompetencji z trwałością finansowania stanowisk i usług; tam, gdzie uzasadnia to skala potrzeb, umożliwiać korzystanie ze specjalistycznych kompetencji bez konieczności zatrudniania pełnego zespołu przez każdy podmiot. | Podmioty ekonomii społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, instytucje finansujące |
| 8. Działalność ekonomiczna może zwiększać stabilność podmiotów ekonomii społecznej i jednocześnie służyć | **Wzmacniać popyt na produkty i usługi podmiotów ekonomii społecznej oraz wspierać** | Upowszechniać praktyczne stosowanie społecznie | Jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania i podstawa w raporcie | Rekomendacja systemowa | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| realizacji ich celów społecznych, jednak wymaga dostępu do rzeczywistego rynku zbytu. Jednym z obszarów, w których potencjał ten może być szerzej wykorzystywany, jest rynek zamówień publicznych uwzględniających aspekty społeczne. Rozwój działalności ekonomicznej nie powinien jednak opierać się wyłącznie na rynku publicznym ani na uruchamianiu działalności bez rozpoznania popytu. Podstawa w raporcie: podrozdz. 7.3.7. Lokalna specyfika gospodarcza i możliwości rozwoju działalności ekonomicznej; 8.1 dotyczący społecznych i ekonomicznych efektów działalności sektora; 8.2 dotyczący możliwości szerszego wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej; 9.3. Najważniejsze zależności i mechanizmy warunkujące rozwój PES. | **rozwój działalności ekonomicznej opartej na rzeczywistych potrzebach rynku i kompetencjach podmiotów.** | odpowiedzialnych zamówień publicznych, w tym klauzul społecznych; zapewniać osobom przygotowującym zamówienia wzory zapisów, przykłady i doradztwo; wspierać podmioty w analizie rynku, budowaniu oferty i docieraniu do odbiorców publicznych, prywatnych i indywidualnych; rozwijać współpracę z przedsiębiorcami; wspierać dywersyfikację odbiorców i źródeł przychodów. | Województwa, jednostki organizacyjne samorządu, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, podmioty ekonomii społecznej |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI, IDI, FGI oraz analizy danych zastanych.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 10.2. Rekomendacje operacyjne wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego

Rekomendacje systemowe odnoszą się do warunków istotnych dla funkcjonowania całego sektora, jednak wyniki badania wskazują, że sposób ich wdrażania powinien uwzględniać specyfikę terytorialną województwa zachodniopomorskiego. Zróżnicowanie rozmieszczenia podmiotów ekonomii społecznej, rozproszenie osadnicze, lokalna skala potrzeb i popytu, dostępność kadr i specjalistycznych zasobów, jakość współpracy instytucjonalnej, lokalne zakorzenienie oraz uwarunkowania społeczne, kulturowe i gospodarcze powodują, że **ten sam instrument nie będzie jednakowo użyteczny we wszystkich częściach regionu**.

Rekomendacje operacyjne nie zakładają zatem dążenia do jednakowego rozmieszczenia podmiotów, usług i zasobów. Ich celem jest **dopasowanie sposobu organizowania wsparcia do rzeczywistej konfiguracji lokalnych potrzeb i istniejących zasobów**, przy wykorzystaniu możliwości współpracy i łączenia zasobów w szerszej skali terytorialnej tam, gdzie skala pojedynczej gminy jest niewystarczająca.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## Tabela 8. Rekomendacje operacyjne wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego

| Wniosek z badania | Rekomendacja operacyjna | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| 1. Nierównomierne rozmieszczenie podmiotów ekonomii społecznej i rozproszenie osadnicze powodują terytorialne różnice w dostępie do ich działalności i usług. Brak podmiotu w danej gminie nie oznacza jednak automatycznie potrzeby tworzenia nowej organizacji, jeżeli potrzebne wsparcie może być zapewnione przez podmiot działający w szerszym zasięgu. Podstawa w raporcie: 3.3–3.4; 7.3.1; 9.4. | **Zwiększać terytorialną dostępność działalności i usług podmiotów ekonomii społecznej przede wszystkim poprzez lepsze wykorzystanie i zwiększanie zasięgu istniejących zasobów, a tworzenie nowych podmiotów poprzedzać diagnozą rzeczywistej luki.** | Identyfikować gminy i obszary o ograniczonym dostępie do określonych usług; sprawdzać możliwość rozszerzenia działalności istniejących podmiotów; rozwijać mobilne i wyjazdowe formy świadczenia usług; umożliwiać korzystanie z usług mieszkańcom sąsiednich gmin; tworzenie nowego podmiotu rozważać przede wszystkim wtedy, gdy istnieje trwałe zapotrzebowanie, którego nie można zaspokoić przez wykorzystanie istniejących zasobów. | Jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd Województwa, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej |
| 2. W przypadku części specjalistycznych usług skala potrzeb pojedynczej gminy może być niewystarczająca do trwałego utrzymania kadry, infrastruktury lub określonego rodzaju działalności. Problem ma szczególne znaczenie na terenach rozproszonych osadniczo. Podstawa w raporcie: 7.3.2; 7.3.4; 9.3–9.4. | **Rozwijać ponadgminne i – tam, gdzie jest to uzasadnione – powiatowe modele organizowania i finansowania specjalistycznych usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej.** | Łączyć zapotrzebowanie kilku gmin; zawierać porozumienia dotyczące wspólnego finansowania usług; umożliwiać jednemu podmiotowi obsługę mieszkańców kilku jednostek samorządu terytorialnego; rozwijać usługi mobilne; wspólnie wykorzystywać infrastrukturę, specjalistów i inne zasoby. | Gminy, powiaty, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, podmioty ekonomii społecznej |
| 3. Jakość lokalnej współpracy instytucjonalnej jest zróżnicowana, a większa koncentracja instytucji i organizacji nie oznacza automatycznie lepiej funkcjonującego systemu współpracy. Podmioty ekonomii społecznej częściej uczestniczą | **Wzmacniać lokalne systemy współpracy poprzez włączanie podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowanie potrzeb i** | Organizować wspólne diagnozy potrzeb i zasobów; tworzyć stałe lub cykliczne zespoły współpracy wokół konkretnych usług i grup mieszkańców; angażować podmioty przed podjęciem decyzji o kształcie usługi, a nie wyłącznie na etapie | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania | Rekomendacja operacyjna | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| w realizacji usług niż w diagnozowaniu potrzeb i ich planowaniu. Podstawa w raporcie: 6.1–6.3; 7.3.3; 9.3–9.4. | **zasobów, projektowanie usług oraz ocenę ich funkcjonowania.** | wyboru wykonawcy; wykorzystywać centra usług społecznych jako jedną z przestrzeni integrowania lokalnych zasobów i partnerów. | rodzinie, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, podmioty ekonomii społecznej |
| 4. Dostęp do specjalistycznych kadr i kompetencji jest terytorialnie zróżnicowany. Chociaż problemy kadrowe nie mają charakteru powszechnego w całym sektorze, w określonych rodzajach usług brak specjalisty może zasadniczo ograniczać możliwość ich świadczenia. Podstawa w raporcie: 5.1–5.3; 7.3.4; 9.4. | **Rozwijać mechanizmy ponadlokalnego udostępniania specjalistycznych kompetencji zamiast dążyć do tworzenia pełnego zaplecza kadrowego w każdym podmiocie i każdej gminie.** | Tworzyć rozwiązania umożliwiające współdzielenie specjalistów przez kilka podmiotów lub gmin; rozwijać mobilne zespoły i konsultacje specjalistyczne; tworzyć bazy dostępnych kompetencji; umożliwiać wspólne korzystanie z infrastruktury; łączyć szkolenia z możliwością praktycznego wykorzystania i utrzymania rozwijanych kompetencji. | Samorząd Województwa, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty ekonomii społecznej |
| 5. Lokalne zakorzenienie, znajomość mieszkańców i oddolne relacje są istotnym zasobem części podmiotów, jednak w małych organizacjach mogą współwystępować z silnym uzależnieniem działalności od pojedynczych liderów. Podstawa w raporcie: 7.3.5; 9.3–9.4. | **Wzmacniać oddolne inicjatywy i istniejące lokalne relacje, jednocześnie zwiększając trwałość organizacji poprzez poszerzanie odpowiedzialności i przygotowanie do sukcesji.** | Kierować wsparcie do inicjatyw wynikających z rzeczywistych lokalnych potrzeb; wspierać wspólne przedsięwzięcia zamiast formalnego tworzenia sieci; rozwijać kompetencje kolejnych osób w organizacji; wspierać przekazywanie wiedzy, mentoring i sukcesję; zapewniać małym organizacjom dostęp do prostego wsparcia organizacyjnego i administracyjnego. | Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, lokalne podmioty ekonomii społecznej |
| 6. Zróżnicowanie społeczne i kulturowe części społeczności lokalnych zwiększa znaczenie funkcji integracyjnej, animacyjnej i kulturotwórczej | **Wykorzystywać lokalnie zakorzenione podmioty ekonomii społecznej jako partnerów działań** | Wspierać wspólne przedsięwzięcia społeczne, edukacyjne, kulturalne i sąsiedzkie; angażować nowych mieszkańców w działania lokalnych | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, instytucje |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Wniosek z badania | Rekomendacja operacyjna | Sposób wdrożenia | Główni adresaci |
|---|---|---|---|
| podmiotów ekonomii społecznej. Ich potencjał obejmuje nie tylko świadczenie formalnych usług, lecz również budowanie relacji, lokalnej tożsamości i wspólnej aktywności mieszkańców. Podstawa w raporcie: 7.3.6; 9.4. | **integracyjnych i animacyjnych w społecznościach zróżnicowanych społecznie i kulturowo.** | organizacji; wykorzystywać istniejące miejsca, wydarzenia i inicjatywy jako przestrzeń kontaktu i współdziałania; opierać działania integracyjne na wspólnej aktywności mieszkańców. | kultury, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, podmioty ekonomii społecznej |
| 7. Możliwości rozwoju działalności ekonomicznej zależą od lokalnej struktury gospodarki, charakteru popytu i struktury odbiorców. Lokalna specjalizacja może tworzyć rynek dla produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej, ale uzależnienie od jednej branży lub sezonowego popytu zwiększa ryzyko niestabilności przychodów. Podstawa w raporcie: 7.3.7; 8.2; 9.3–9.4. | **Wspierać rozwój działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej w powiązaniu z rozpoznanym lokalnym popytem i istniejącymi specjalizacjami gospodarczymi, przy jednoczesnym ograniczaniu nadmiernej zależności od jednego rynku.** | Poprzedzać rozwój nowych produktów i usług analizą lokalnego popytu; identyfikować możliwości włączenia podmiotów w lokalne łańcuchy dostaw; rozwijać współpracę z przedsiębiorcami i odbiorcami publicznymi; wykorzystywać potencjał lokalnych specjalizacji, w tym turystyki, tam gdzie tworzą one rzeczywisty popyt; wspierać dywersyfikację odbiorców, rynków i źródeł przychodów. | Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd Województwa, organizacje gospodarcze i przedsiębiorcy, podmioty ekonomii społecznej |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 10.3. Operacjonalizacja rekomendacji

Przedstawione rekomendacje nie powinny być wdrażane w jednakowy sposób wobec wszystkich podmiotów ekonomii społecznej i na całym obszarze województwa. Wyniki badania wskazują, że dobór instrumentów powinien uwzględniać równocześnie **typ i funkcję podmiotu, charakter terytorium oraz lokalną konfigurację potrzeb i zasobów**. Oznacza to potrzebę różnicowania sposobu wdrażania rekomendacji przy zachowaniu wspólnych kierunków rozwoju określonych w poprzednich podrozdziałach.

Poniższa operacjonalizacja nie stanowi sztywnego przypisania określonych instrumentów do poszczególnych kategorii podmiotów. W ramach tej samej kategorii występują organizacje różniące się skalą działania, zasobami, doświadczeniem i zakresem świadczonych usług. Wskazano zatem **dominujące potrzeby i kierunki działania**, które powinny być każdorazowo konfrontowane z sytuacją konkretnego podmiotu.

### ZRÓŻNICOWANIE REKOMENDACJI WEDŁUG TYPU PODMIOTU

Zróżnicowanie sektora oznacza, że inne mechanizmy wsparcia są szczególnie istotne dla niewielkich organizacji opartych w znacznym stopniu na aktywności społecznej, inne dla podmiotów świadczących specjalistyczne usługi, a jeszcze inne dla podmiotów prowadzących działalność ekonomiczną lub realizujących funkcje reintegracyjne. Różnicowanie wsparcia powinno wynikać przede wszystkim z **funkcji i rzeczywistych zasobów podmiotu**, a nie wyłącznie z jego formy prawnej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## Tabela 9. Operacjonalizacja rekomendacji według typu i funkcji podmiotu ekonomii społecznej

| Typ / charakter podmiotu | Kluczowa potrzeba wynikająca z badania | Priorytetowy kierunek działania | Przykładowy sposób wdrożenia |
|---|---|---|---|
| Małe, lokalne organizacje społeczne | Ograniczone zasoby organizacyjne i administracyjne, koncentracja wielu obowiązków w rękach niewielkiej liczby osób oraz możliwa zależność ciągłości działania od lidera. Jednocześnie ich istotnym zasobem jest silne lokalne zakorzenienie, znajomość mieszkańców i zdolność uruchamiania oddolnej aktywności. | **Wzmacnianie trwałości organizacyjnej bez nadmiernej formalizacji i bez osłabiania oddolnego charakteru działalności.** | Proste instrumenty finansowania małych działań; dostęp do księgowości, doradztwa i wsparcia administracyjnego; mentoring; rozwijanie kompetencji kolejnych osób; planowanie sukcesji; wspieranie wspólnych przedsięwzięć wynikających z lokalnych potrzeb zamiast tworzenia nowych formalnych sieci. |
| Podmioty świadczące usługi społeczne | Zapotrzebowanie na usługi ma często charakter trwały, podczas gdy część działań jest finansowana projektowo. Podmioty dysponują praktyczną wiedzą o potrzebach odbiorców, lecz częściej uczestniczą w realizacji usług niż w ich diagnozowaniu i planowaniu. | **Przechodzenie od krótkotrwałej realizacji projektów do trwałego uczestnictwa w lokalnym systemie usług społecznych.** | Wieloletnie lub zapewniające ciągłość zlecanie usług; włączanie podmiotów w diagnozowanie potrzeb, identyfikowanie zasobów, projektowanie i ocenę usług; współpraca z centrami usług społecznych i innymi instytucjami organizującymi usługi; rozszerzanie zasięgu istniejących usług tam, gdzie występuje zapotrzebowanie poza gminą siedziby podmiotu. |
| Podmioty świadczące specjalistyczne usługi społeczne | Możliwość działania jest szczególnie zależna od dostępności specjalistycznej kadry, a skala zapotrzebowania w jednej gminie może być niewystarczająca do trwałego utrzymania zespołu i infrastruktury. | **Zwiększanie zasięgu usług i współdzielenie specjalistycznych zasobów.** | Łączenie popytu kilku gmin; mobilne świadczenie usług; wspólne finansowanie specjalistów; korzystanie ze wspólnych zespołów i infrastruktury; kontraktowanie usług w skali ponadgminnej lub powiatowej zamiast powielania tych samych zasobów w każdej gminie. |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Typ / charakter podmiotu | Kluczowa potrzeba wynikająca z badania | Priorytetowy kierunek działania | Przykładowy sposób wdrożenia |
|---|---|---|---|
| Podmioty reintegracyjne | Skuteczność reintegracji zależy nie tylko od działań prowadzonych wewnątrz podmiotu, lecz także od możliwości dalszego przejścia uczestnika do zatrudnienia, aktywności społecznej lub kolejnych form wsparcia. | **Wzmacnianie ciągłości ścieżki reintegracyjnej i powiązań z lokalnym rynkiem pracy oraz innymi podmiotami.** | Rozwijanie współpracy z pracodawcami, przedsiębiorstwami społecznymi, instytucjami rynku pracy i jednostkami samorządu terytorialnego; tworzenie możliwości praktycznego przechodzenia od reintegracji do zatrudnienia; łączenie wsparcia społecznego i zawodowego; monitorowanie sytuacji uczestnika również na kolejnych etapach ścieżki. |
| Przedsiębiorstwa społeczne i inne podmioty prowadzące działalność ekonomiczną | Trwałość działalności zależy od rzeczywistego popytu na produkty i usługi. Ryzykiem jest nadmierna zależność od pojedynczego odbiorcy, rynku publicznego, branży lub sezonowego zapotrzebowania. | **Rozwijanie działalności ekonomicznej w oparciu o lokalny popyt i kompetencje podmiotu oraz dywersyfikowanie źródeł przychodów.** | Analiza lokalnego rynku przed rozwijaniem nowej działalności; budowanie oferty dla odbiorców publicznych, przedsiębiorstw i klientów indywidualnych; włączanie się w lokalne łańcuchy dostaw; wykorzystywanie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych; rozwijanie współpracy z przedsiębiorcami; ograniczanie zależności od jednego rodzaju odbiorcy lub sezonu. |
| Podmioty o rozwiniętym potencjale organizacyjnym i usługowym | Część organizacji posiada już doświadczenie, kadry i kompetencje pozwalające na zwiększanie skali działania, ale potencjał ten nie zawsze jest wykorzystywany poza dotychczasowym obszarem lub zakresem działalności. | **Wykorzystywanie istniejącego potencjału do zwiększania dostępności usług i wspierania słabszych elementów lokalnego systemu.** | Rozszerzanie terytorialnego zasięgu usług; świadczenie usług na rzecz kilku gmin; tworzenie partnerstw z mniejszymi organizacjami; udostępnianie specjalistycznych kompetencji i infrastruktury; mentoring i wymiana doświadczeń; udział w diagnozowaniu i projektowaniu lokalnych systemów usług. |
| Podmioty prowadzące działalność | Ich znaczenie nie ogranicza się do formalnego świadczenia usług. Lokalne zakorzenienie umożliwia | **Pełniejsze wykorzystanie funkcji wspólnotowej** | Wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych, edukacyjnych, kulturalnych i sąsiedzkich; angażowanie różnych grup |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Typ / charakter podmiotu | Kluczowa potrzeba wynikająca z badania | Priorytetowy kierunek działania | Przykładowy sposób wdrożenia |
|---|---|---|---|
| integracyjną, animacyjną i kulturalną | budowanie relacji, wzmacnianie tożsamości lokalnej oraz integrowanie mieszkańców, w tym osób nowych w społeczności. | **i integracyjnej podmiotów ekonomii społecznej.** | mieszkańców we wspólne działania; wykorzystywanie istniejących organizacji jako przestrzeni kontaktu i współpracy; łączenie działań integracyjnych z diagnozowaniem lokalnych potrzeb. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Podział według typu podmiotu pokazuje, że **profesjonalizacja nie powinna być rozumiana jako ujednolicanie sektora**. W przypadku części organizacji priorytetem będzie zwiększanie zdolności do świadczenia specjalistycznych usług lub prowadzenia działalności ekonomicznej, natomiast w innych najważniejsze będzie zachowanie lokalnego zakorzenienia przy jednoczesnym odciążeniu liderów i zwiększeniu trwałości organizacyjnej. Instrument wsparcia powinien być zatem dobierany do funkcji, potencjału i etapu rozwoju konkretnego podmiotu.

## ZRÓŻNICOWANIE REKOMENDACJI WEDŁUG PODREGIONU

Analizy przekrojowe wskazują, że uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej różnią się pomiędzy podregionami województwa zachodniopomorskiego. Zróżnicowanie dotyczy między innymi jakości współpracy z instytucjami publicznymi, możliwości uczestnictwa w planowaniu działań, wykorzystania potencjału podmiotów ekonomii społecznej w usługach społecznych, znaczenia poszczególnych czynników rozwojowych, a także lokalnej konfiguracji potrzeb i zasobów.

Różnic tych nie należy interpretować jako rankingu podregionów ani jako podstawy do przypisania każdemu z nich jednego modelu rozwoju ekonomii społecznej. Liczebności respondentów w poszczególnych podregionach były ograniczone, dlatego wyniki analiz przekrojowych mają przede wszystkim charakter **opisowy i wskazują na zaobserwowane tendencje**. Kierunki operacjonalizacji rekomendacji zostały określone na podstawie łącznej interpretacji wyników ilościowych i jakościowych oraz analiz terytorialnych przedstawionych we wcześniejszych częściach raportu.

### Podregion koszaliński

W podregionie koszalińskim wyniki wskazują na relatywnie korzystne warunki współpracy instytucjonalnej. Partnerstwo ze strony jednostek samorządu terytorialnego pozytywnie oceniło 61,1% badanych podmiotów, a 88,2% uznało, że współpraca z instytucjami publicznymi wspiera ich rozwój. Na tle pozostałych podregionów stosunkowo często wskazywano również możliwość uczestnictwa w planowaniu działań (56,5%), wystarczający przepływ informacji (43,5%) oraz właściwe wykorzystywanie podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych (43,4%).

Operacyjnym kierunkiem działania powinno być zatem przede wszystkim **przekładanie istniejących relacji instytucjonalnych na trwałe modele organizowania usług**, w tym rozwiązania wykraczające poza granice pojedynczej gminy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku usług specjalistycznych, których utrzymanie wymaga odpowiedniej skali popytu i dostępu do kadry.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Istotnym kierunkiem jest również pełniejsze powiązanie działalności ekonomicznej podmiotów z lokalnym rynkiem. Na obszarach o wyraźnych specjalizacjach gospodarczych, w tym związanych z funkcją turystyczną, lokalny popyt może tworzyć rynek dla określonych produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej. Rozwijanie takiej działalności powinno być jednak łączone z dywersyfikacją odbiorców i źródeł przychodów, aby ograniczać zależność od sezonowości lub pojedynczego segmentu rynku.

**Podregion szczecinecko-pyrzycki**

W podregionie szczecinecko-pyrzyckim szczególnie silnie zaznacza się znaczenie rosnącego zapotrzebowania na usługi społeczne – czynnik ten jako ważny lub bardzo ważny dla rozwoju sektora wskazało 90,6% badanych. Jednocześnie część wskaźników dotyczących funkcjonowania lokalnego systemu współpracy była mniej korzystna. Możliwość uczestnictwa w planowaniu działań wskazało 41,9% badanych, właściwe wykorzystywanie podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych – 18%, a dobrze funkcjonującą współpracę międzyinstytucjonalną – 18,8%.

W tym podregionie szczególnego znaczenia nabiera zatem **budowanie trwałej współpracy wokół konkretnych usług i potrzeb mieszkańców**. Podmioty ekonomii społecznej powinny być włączane nie tylko w wykonywanie zadań, lecz również w diagnozowanie potrzeb, identyfikowanie dostępnych zasobów oraz projektowanie sposobu świadczenia usług.

Drugim kierunkiem jest łączenie popytu i zasobów kilku gmin. W przypadku usług wymagających specjalistycznych kadr lub infrastruktury współpraca ponadgminna może umożliwić osiągnięcie skali pozwalającej na ich trwałe świadczenie. Zamiast powielania tych samych zasobów w poszczególnych gminach zasadne jest rozważanie wspólnego finansowania, mobilnych form świadczenia usług oraz wykorzystywania istniejących podmiotów w szerszym zasięgu terytorialnym.

**Miasto Szczecin**

Miasto Szczecin wyróżnia się koncentracją podmiotów ekonomii społecznej oraz dostępnością zróżnicowanych zasobów instytucjonalnych i organizacyjnych. Wyniki badania pokazują jednak, że **koncentracja zasobów nie przekłada się automatycznie na wysoką ocenę jakości współpracy**. Partnerstwo ze strony jednostek samorządu terytorialnego wskazało 38,7% badanych, możliwość uczestnictwa w planowaniu działań – 25,1%, natomiast wystarczający przepływ informacji oraz dobrze funkcjonującą współpracę międzyinstytucjonalną – po 13,8%. Taki sam odsetek wskazał właściwe wykorzystywanie podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

W przypadku Szczecina priorytetem nie powinno być zatem przede wszystkim zwiększanie liczby struktur i podmiotów, lecz **lepsza koordynacja i pełniejsze wykorzystanie już istniejącego potencjału**. Dotyczy to przepływu informacji pomiędzy instytucjami i organizacjami, tworzenia trwałych mechanizmów współpracy oraz zwiększania udziału podmiotów ekonomii społecznej w diagnozowaniu potrzeb i planowaniu lokalnych usług.

Duża koncentracja organizacji i specjalistycznych zasobów może być jednocześnie wykorzystywana szerzej niż wyłącznie na potrzeby miasta. W przypadku wybranych usług specjalistycznych warto rozważać rozwiązania umożliwiające korzystanie z istniejących w Szczecinie kompetencji również przez podmioty i mieszkańców innych części województwa.

**Podregion szczeciński**

W podregionie szczecińskim widoczne są relatywnie mocne relacje podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem instytucjonalnym. Partnerstwo ze strony jednostek samorządu terytorialnego wskazało 75,8% badanych – najwięcej spośród analizowanych podregionów – natomiast dobrze funkcjonującą współpracę międzyinstytucjonalną 48,4%. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego należała tu również do szczególnie wysoko ocenianych czynników rozwoju.

Istotnym kierunkiem jest więc **wykorzystanie istniejących relacji do zwiększania zasięgu i trwałości usług**, w szczególności tam, gdzie rozproszenie przestrzenne utrudnia zapewnienie specjalistycznego wsparcia w granicach pojedynczej gminy. Rozwiązania ponadgminne, mobilne świadczenie usług oraz współdzielenie kadry i infrastruktury mogą pozwolić na lepsze wykorzystanie istniejących zasobów.

Równolegle istotne jest wzmacnianie lokalnego zakorzenienia i oddolnych inicjatyw, szczególnie w mniejszych miejscowościach i na obszarach wiejskich. Wyniki jakościowe wskazują, że znajomość lokalnego środowiska, relacje z mieszkańcami i współpraca budowana wokół konkretnych potrzeb mogą stanowić istotny zasób rozwojowy. Wsparcie powinno więc wzmacniać istniejące lokalne relacje i inicjatywy, a nie zastępować je odgórnie tworzonymi strukturami współpracy.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Rysunek 40. Priorytetowe kierunki operacjonalizacji rekomendacji w podregionach województwa zachodniopomorskiego**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników CAWI, IDI, FGI oraz analizy danych zastanych.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

### WNIOSEK



Zróżnicowanie podregionów potwierdza, że **regionalna polityka rozwoju ekonomii społecznej powinna opierać się na wspólnych celach, ale różnicować sposób ich osiągania**. W części terytoriów podstawowym zadaniem będzie zwiększanie dostępności zasobów i organizowanie współpracy ponadgminnej, w innych – lepsza koordynacja już istniejącego potencjału, wzmacnianie lokalnych systemów współpracy albo wykorzystanie specyfiki lokalnej gospodarki.

Nie chodzi zatem o tworzenie czterech odrębnych modeli ekonomii społecznej, lecz o **dobór instrumentów odpowiadających rzeczywistej konfiguracji potrzeb, zasobów i relacji występujących w danym terytorium**.

## ZRÓŻNICOWANIE REKOMENDACJI WEDŁUG WIELKOŚCI MIEJSCOWOŚCI

Wielkość miejscowości wpływa na warunki funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej przede wszystkim poprzez skalę lokalnego popytu, dostępność instytucji i specjalistycznych zasobów, możliwości pozyskania kadr oraz charakter lokalnych relacji. Nie tworzy jednak prostego układu, w którym większa miejscowość oznacza automatycznie korzystniejsze warunki rozwoju. Wyniki badania wskazują raczej na **odmienne typy wyzwań występujących w mniejszych i większych ośrodkach**.

Podobnie jak w przypadku analiz podregionalnych, zróżnicowanie według wielkości miejscowości należy interpretować ostrożnie. Poszczególne kategorie różnią się liczebnością badanych podmiotów, dlatego przedstawione kierunki mają charakter operacyjny i wskazują, **jak dostosowywać sposób wdrażania rekomendacji do charakteru terytorium**, a nie stanowią rankingu miejscowości.

**Obszary wiejskie**

Na obszarach wiejskich szczególnego znaczenia nabiera połączenie dwóch elementów: **lokalnego zakorzenienia podmiotów oraz dostępu do zasobów znajdujących się poza bezpośrednim otoczeniem**. Rozproszenie osadnicze i niewielka liczba potencjalnych odbiorców mogą utrudniać utrzymanie specjalistycznych usług, zespołów lub infrastruktury wyłącznie na potrzeby jednej gminy.

Jednocześnie lokalne organizacje mogą dysponować zasobem trudnym do zastąpienia przez podmioty zewnętrzne – znajomością mieszkańców, zaufaniem, relacjami nieformalnymi i zdolnością mobilizowania społeczności wokół konkretnych potrzeb. Dlatego **nie należy przeciwstawiać lokalności rozwiązaniom ponadlokalnym**. Lokalnie powinny być rozpoznawane potrzeby, budowane relacje i uruchamiane zasoby społeczności, natomiast



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

specjalistyczne kadry, infrastruktura czy część usług mogą być organizowane wspólnie przez kilka gmin lub zapewniane mobilnie.

Priorytetem jest zatem **wzmacnianie istniejących lokalnych podmiotów i liderów przy równoczesnym zapewnianiu im dostępu do ponadlokalnych zasobów i specjalistycznych usług**.

**Miejscowości do 20 tys. mieszkańców**

W małych miastach skala lokalnego rynku i liczba potencjalnych odbiorców mogą ograniczać możliwość specjalizacji oraz utrzymania części usług lub działalności ekonomicznej. Jednocześnie miejscowości te mogą pełnić funkcję lokalnych centrów obsługujących również mieszkańców otaczających obszarów wiejskich.

W działaniach rozwojowych warto zatem łączyć **wzmacnianie już funkcjonujących podmiotów z rozszerzaniem ich zasięgu działania**. Szczególnie istotne jest ograniczanie obciążeń organizacyjnych małych podmiotów, zapewnienie dostępu do prostych instrumentów finansowych i wsparcia administracyjnego oraz tworzenie warunków do świadczenia usług na rzecz mieszkańców więcej niż jednej gminy.

W przypadku działalności ekonomicznej istotne jest natomiast rozpoznawanie rzeczywistego lokalnego popytu. Ograniczona wielkość rynku zwiększa znaczenie dywersyfikacji odbiorców i poszukiwania rynku również poza miejscowością siedziby podmiotu.

**Miasta od 20 do 50 tys. mieszkańców**

Miasta tej wielkości mogą tworzyć warunki do większej specjalizacji podmiotów i usług, a jednocześnie pełnić funkcję zaplecza dla otaczających je mniejszych miejscowości i obszarów wiejskich. W tym przypadku szczególnie istotne jest **wykorzystywanie istniejącego potencjału w szerszym układzie funkcjonalnym**, a nie ograniczanie działalności do granic administracyjnych miasta.

Kierunkiem działania powinno być rozwijanie trwałych modeli świadczenia usług, w tym specjalistycznych, dostępnych także dla mieszkańców sąsiednich gmin. Może to wymagać wspólnego finansowania, uzgadniania skali zapotrzebowania oraz współpracy jednostek samorządu terytorialnego przy organizowaniu usług.

Miasta tej wielkości mogą również stanowić **lokalne centra kompetencji**, w których dostępne kadry, infrastruktura i doświadczenie organizacji są wykorzystywane na rzecz szerszego obszaru.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

**Miasta od 50 do 100 tys. mieszkańców**

W tej kategorii liczba podmiotów objętych badaniem nie daje podstaw do formułowania daleko idących, odrębnych wniosków dotyczących całej kategorii miejscowości. Dlatego **nie rekomenduje się tworzenia dla niej osobnego, sztywnego modelu wsparcia**.

Punktem wyjścia powinna być diagnoza lokalnej konfiguracji podmiotów, usług, zasobów i potrzeb. W zależności od sytuacji właściwym kierunkiem może być zarówno zwiększanie specjalizacji i zasięgu istniejących podmiotów, jak i poprawa współpracy pomiędzy organizacjami i instytucjami albo rozwój działalności ekonomicznej powiązanej z lokalnym rynkiem.

**Największe ośrodki miejskie**

W największych ośrodkach większa koncentracja podmiotów, instytucji, kadr i infrastruktury zwiększa dostępność potencjalnych zasobów, ale **nie gwarantuje ich efektywnego wykorzystania ani dobrej współpracy**. Wyniki dotyczące Miasta Szczecin szczególnie wyraźnie pokazują, że duża liczba zasobów może współwystępować z potrzebą poprawy przepływu informacji, koordynacji i włączania podmiotów ekonomii społecznej w planowanie usług.

Dlatego w dużych ośrodkach priorytetem powinno być nie tyle tworzenie kolejnych struktur, ile **lepsze rozpoznanie, koordynowanie i wykorzystywanie już istniejącego potencjału**. Dotyczy to tworzenia trwałych mechanizmów współpracy, specjalizacji podmiotów, ograniczania dublowania działań oraz wykorzystywania specjalistycznych zasobów również w szerszym otoczeniu terytorialnym.

**WNIOSEK**

Zróżnicowanie według wielkości miejscowości wskazuje na wyraźną zmianę charakteru wyzwań wraz ze zmianą skali terytorium. **Im mniejsza miejscowość, tym większego znaczenia nabiera łączenie lokalnego rozpoznawania potrzeb i społecznego zakorzenienia z ponadlokalnym dostępem do specjalistycznych kadr, infrastruktury i usług. W większych ośrodkach podstawowym wyzwaniem nie musi być natomiast niedostatek zasobów, lecz ich koordynacja, specjalizacja i pełniejsze wykorzystanie.**

Nie oznacza to jednak, że wielkość miejscowości powinna być samodzielnym kryterium doboru instrumentu wsparcia. Ostateczna decyzja powinna uwzględniać również rodzaj potrzeb mieszkańców, funkcję i potencjał działających podmiotów, dostępność zasobów w otoczeniu oraz możliwość współpracy w szerszej skali terytorialnej.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## ZINTEGROWANA MATRYCA WDRAŻANIA REKOMENDACJI

Przedstawione wcześniej zróżnicowanie rekomendacji według typu podmiotu, podregionu i wielkości miejscowości wskazuje, że dobór instrumentów wsparcia powinien rozpoczynać się od **rozpoznania konkretnego problemu i dostępnych zasobów**, a dopiero następnie od wyboru właściwego sposobu działania. Sama lokalizacja podmiotu, jego forma organizacyjna czy wielkość miejscowości nie powinny automatycznie przesądzać o rodzaju udzielanego wsparcia.

Zintegrowana matryca łączy najważniejsze ustalenia badania i wskazuje, jakie działania należy rozważyć w pierwszej kolejności w zależności od sytuacji występującej na danym terytorium lub w określonym typie podmiotu.

Matrycy nie należy traktować jako zestawu automatycznych przypisań. **Pierwszym krokiem powinno być rozpoznanie potrzeby lub problemu występującego na danym terytorium, drugim – identyfikacja już dostępnych zasobów, a dopiero trzecim – wybór instrumentu.**

Przykładowo brak specjalistycznej usługi w małej gminie nie powinien automatycznie prowadzić do rekomendacji utworzenia nowego podmiotu. W pierwszej kolejności należy sprawdzić, czy odpowiednie kompetencje istnieją w sąsiedniej gminie, czy możliwe jest połączenie popytu kilku jednostek samorządu terytorialnego albo wykorzystanie specjalisty lub usługi w formule mobilnej. Dopiero brak takich możliwości uzasadnia budowanie nowego zasobu.

Analogicznie w największych ośrodkach duża liczba organizacji i instytucji nie oznacza automatycznie potrzeby tworzenia kolejnych struktur. W pierwszej kolejności należy ocenić **jakość współpracy, przepływ informacji, zakres wykorzystania istniejących kompetencji oraz możliwość specjalizacji i koordynacji zasobów**.

Tak rozumiana operacjonalizacja prowadzi od prostego modelu „więcej podmiotów i więcej instrumentów" do modelu **„właściwy zasób – dla właściwej potrzeby – w odpowiedniej skali terytorialnej"**.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## Tabela 10. Zintegrowana matryca wdrażania rekomendacji

| Sytuacja / problem | Kogo lub jakiego obszaru dotyczy przede wszystkim | Co należy zrobić w pierwszej kolejności | Sposób wdrożenia | Główni realizatorzy / partnerzy |
|---|---|---|---|---|
| Brak lub bardzo mała liczba podmiotów ekonomii społecznej w gminie | Gminy bez podmiotów lub z pojedynczymi podmiotami; szczególnie obszary wiejskie i małe miejscowości | **Sprawdzić rzeczywistą dostępność potrzebnych usług, a nie automatycznie inicjować tworzenie nowego podmiotu** | Zidentyfikować potrzeby mieszkańców i podmioty działające w sąsiednich gminach; ocenić możliwość rozszerzenia ich zasięgu, świadczenia usług mobilnych lub współpracy kilku gmin. Nowy podmiot tworzyć, gdy istnieje trwała luka, której nie można wypełnić istniejącymi zasobami. | Gminy, powiaty, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, istniejące podmioty ekonomii społecznej |
| Rozproszenie osadnicze i utrudniony dostęp mieszkańców do usług | Obszary wiejskie, małe miejscowości, gminy o rozproszonej sieci osadniczej | **Połączyć lokalne rozpoznawanie potrzeb z ponadlokalną organizacją zasobów** | Rozwijać usługi mobilne, punkty okresowego świadczenia usług, transport do usług oraz współpracę międzygminną; wykorzystywać lokalne organizacje do identyfikowania potrzeb i kontaktu z mieszkańcami. | Gminy, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiaty, podmioty ekonomii społecznej |
| Skala potrzeb jednej gminy jest zbyt mała do utrzymania specjalistycznej usługi | Szczególnie mniejsze gminy i podmioty świadczące usługi specjalistyczne | **Połączyć popyt kilku gmin** | Wspólnie diagnozować zapotrzebowanie, finansować usługę i specjalistów; umożliwiać jednemu podmiotowi obsługę mieszkańców kilku gmin; współdzielić infrastrukturę i kadry. | Gminy, powiaty, centra usług społecznych, podmioty ekonomii społecznej |
| Ograniczona dostępność specjalistycznych kadr | Podmioty świadczące usługi specjalistyczne, przede wszystkim poza | **Zwiększyć dostęp do kompetencji bez konieczności tworzenia pełnego** | Współdzielić specjalistów, tworzyć zespoły mobilne, rozwijać konsultacje specjalistyczne, bazy kompetencji i wspólne korzystanie z infrastruktury. | Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Sytuacja / problem | Kogo lub jakiego obszaru dotyczy przede wszystkim | Co należy zrobić w pierwszej kolejności | Sposób wdrożenia | Główni realizatorzy / partnerzy |
|---|---|---|---|---|
| | największymi ośrodkami | **zespołu w każdej organizacji** | | samorządu terytorialnego, podmioty ekonomii społecznej |
| Duża liczba podmiotów i instytucji nie przekłada się na sprawną współpracę | Przede wszystkim większe ośrodki, w tym Miasto Szczecin | **Poprawić koordynację istniejących zasobów zamiast tworzyć kolejne struktury** | Mapować podmioty, usługi i kompetencje; usprawniać przepływ informacji; organizować współpracę wokół konkretnych potrzeb i usług; identyfikować luki oraz przypadki dublowania działań. | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, podmioty ekonomii społecznej |
| Podmioty są wykonawcami usług, ale w ograniczonym stopniu uczestniczą w ich planowaniu | Podmioty świadczące usługi społeczne; lokalne systemy usług | **Włączyć podmioty wcześniej w proces organizowania usług** | Wspólnie diagnozować potrzeby i zasoby, konsultować projektowane rozwiązania przed określeniem sposobu realizacji, angażować podmioty w projektowanie usług oraz ocenę ich funkcjonowania. | Jednostki samorządu terytorialnego, centra usług społecznych, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, podmioty ekonomii społecznej |
| Niestabilność usług wynikająca z krótkookresowego finansowania | Podmioty świadczące trwałe lub cykliczne usługi społeczne | **Dostosować sposób finansowania do ciągłego charakteru potrzeb** | Stosować rozwiązania umożliwiające wieloletnią lub powtarzalną realizację usług; ograniczać przerwy pomiędzy okresami finansowania; planować finansowanie w perspektywie umożliwiającej utrzymanie zespołu i ciągłości wsparcia. | Jednostki samorządu terytorialnego, Samorząd Województwa, instytucje odpowiedzialne za finansowanie usług |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Sytuacja / problem | Kogo lub jakiego obszaru dotyczy przede wszystkim | Co należy zrobić w pierwszej kolejności | Sposób wdrożenia | Główni realizatorzy / partnerzy |
|---|---|---|---|---|
| Mała organizacja jest silnie zależna od jednego lidera | Małe, lokalnie zakorzenione organizacje | **Wzmocnić trwałość organizacyjną bez nadmiernej formalizacji** | Rozwijać kompetencje kolejnych osób, podział odpowiedzialności, mentoring i sukcesję; zapewniać proste wsparcie księgowe, administracyjne i organizacyjne. | Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje parasolowe, podmioty ekonomii społecznej |
| Istnieją oddolne relacje i współpraca wokół lokalnych potrzeb | Małe miejscowości, obszary wiejskie, lokalne organizacje i grupy mieszkańców | **Wzmacniać istniejącą współpracę zamiast zastępować ją odgórnie tworzonymi sieciami** | Finansować wspólne przedsięwzięcia, zapewniać przestrzeń i niewielkie zasoby organizacyjne, wspierać liderów i partnerstwa tworzone wokół konkretnych problemów. | Gminy, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, lokalne organizacje i instytucje |
| Podmiot posiada rozwinięte kompetencje i potencjał usługowy | Doświadczone podmioty świadczące usługi, podmioty specjalistyczne | **Wykorzystać istniejący potencjał w szerszym zasięgu** | Rozszerzać obszar świadczenia usług, tworzyć partnerstwa z mniejszymi organizacjami, udostępniać kompetencje i infrastrukturę, rozwijać mentoring i współpracę ponadgminną. | Podmioty ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej |
| Trudność w przechodzeniu uczestników od reintegracji do dalszej aktywności | Podmioty reintegracyjne | **Wzmocnić ciągłość ścieżki reintegracyjnej** | Budować współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi, pracodawcami i instytucjami rynku pracy; łączyć wsparcie społeczne i zawodowe; rozwijać możliwości przejścia do zatrudnienia i monitorować dalszą sytuację uczestników. | Podmioty reintegracyjne, pracodawcy, przedsiębiorstwa społeczne, powiatowe urzędy pracy, jednostki samorządu terytorialnego |



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

| Sytuacja / problem | Kogo lub jakiego obszaru dotyczy przede wszystkim | Co należy zrobić w pierwszej kolejności | Sposób wdrożenia | Główni realizatorzy / partnerzy |
|---|---|---|---|---|
| Działalność ekonomiczna ma ograniczony rynek lub zależy od jednego odbiorcy | Przedsiębiorstwa społeczne i inne podmioty prowadzące działalność ekonomiczną | **Rozpoznać lokalny popyt i zdywersyfikować rynek** | Analizować potrzeby odbiorców publicznych, przedsiębiorstw i mieszkańców; rozwijać różne kanały sprzedaży; budować relacje z lokalnymi przedsiębiorcami i włączać podmioty w lokalne łańcuchy dostaw. | Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, podmioty ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy i organizacje gospodarcze |
| Lokalna gospodarka tworzy wyraźną specjalizację i sezonowy popyt | Obszary turystyczne i inne terytoria o wyraźnej specjalizacji gospodarczej | **Wykorzystać lokalny rynek, ograniczając jednocześnie ryzyko sezonowości** | Dopasowywać istniejące kompetencje do lokalnego popytu, rozwijać współpracę z przedsiębiorcami, poszerzać grupę odbiorców i uzupełniać działalność sezonową ofertą generującą przychody poza sezonem. | Podmioty ekonomii społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy |
| Społeczność jest zróżnicowana społecznie lub kulturowo | Terytoria przyjmujące nowych mieszkańców oraz społeczności o zróżnicowanej strukturze | **Wykorzystać lokalne podmioty jako przestrzeń wspólnego działania i integracji** | Organizować wspólne działania społeczne, kulturalne, edukacyjne i sąsiedzkie; angażować różne grupy mieszkańców wokół konkretnych przedsięwzięć; wzmacniać lokalne miejsca i organizacje sprzyjające kontaktowi. | Jednostki samorządu terytorialnego, instytucje kultury, centra usług społecznych, lokalne podmioty ekonomii społecznej |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

## 10.4. Priorytety rekomendacyjne

Nie wszystkie rekomendowane działania mają jednakową wagę. Z punktu widzenia wyników badania **za priorytetowe należy uznać trzy wzajemnie powiązane kierunki działania**:

1. **zwiększenie stabilności i przewidywalności finansowania podmiotów ekonomii społecznej;**
2. **trwalsze włączanie podmiotów ekonomii społecznej w planowanie i realizację usług społecznych;**
3. **ograniczenie obciążeń administracyjnych i wzmacnianie podstawowego potencjału organizacyjnego sektora.**

Ich realizacja tworzy warunki do pełniejszego wykorzystania pozostałych instrumentów rozwojowych: wzmacniania kadr, oddolnej współpracy i sieciowania, działalności gospodarczej, społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych oraz specjalizacji usługowej. Wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują przy tym, że sektor oczekuje przede wszystkim rozwiązań **praktycznych i możliwych do zastosowania, a nie tworzenia kolejnych formalnych struktur**. Dotyczy to m.in. zapewnienia trwalszej podstawy finansowania działalności, poprawy przepływu informacji, możliwości wspólnej realizacji zadań przez kilka jednostek samorządu terytorialnego oraz bardziej dostępnych i czytelnych mechanizmów wsparcia.

### WNIOSEK GENERALNY

Najważniejsza rekomendacja wynikająca z całego badania nie sprowadza się do postulatu „większego wspierania podmiotów ekonomii społecznej”. **Potrzebna jest zmiana sposobu ich włączania w lokalne systemy społeczne.**

Podmioty ekonomii społecznej powinny być traktowane nie tylko jako odbiorcy dotacji lub wykonawcy krótkotrwałych projektów, lecz jako **trwałe podmioty lokalnej polityki społecznej**, posiadające wiedzę o potrzebach mieszkańców, specjalistyczne kompetencje oraz zdolność do świadczenia usług w sposób elastyczny i zakorzeniony lokalnie.

Wymaga to równoległego działania po dwóch stronach systemu: **wzmacniania potencjału samych podmiotów ekonomii społecznej oraz zwiększania zdolności instytucji publicznych do korzystania z tego potencjału**. Stabilne finansowanie, trwałe partnerstwo, profesjonalizacja sektora i lepsze wykorzystanie istniejących instrumentów powinny tworzyć



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

wzajemnie wzmacniający się mechanizm, pozwalający przekładać istniejące zasoby podmiotów ekonomii społecznej na większą skalę efektów społecznych i ekonomicznych.

Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście włączanie podmiotów ekonomii społecznej już na etapie diagnozowania potrzeb i zasobów społecznych oraz planowania lokalnych usług, a nie dopiero na etapie ich realizacji. Dotyczy to również zmian związanych z rozwojem centrów usług społecznych oraz procesem deinstytucjonalizacji usług społecznych, który zwiększa znaczenie usług świadczonych w środowisku lokalnym. Wiedza i doświadczenie podmiotów ekonomii społecznej wynikające z bezpośredniej pracy z mieszkańcami mogą być wykorzystywane zarówno przy rozpoznawaniu potrzeb i istniejących zasobów, jak i przy projektowaniu sposobu organizacji usług. Oznacza to potrzebę trwałego włączania podmiotów ekonomii społecznej we współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego, ośrodkami pomocy społecznej i centrami usług społecznych na możliwie wczesnym etapie tworzenia lokalnych systemów wsparcia.

**Rysunek 41. Priorytetowe kierunki działań na rzecz rozwoju PES**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.*



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie

# Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Otoczenie prawne i instytucjonalne podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim ..... 32

Rysunek 2. Główne segmenty sektora ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim ..... 34

Rysunek 3. Struktura podmiotów ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim według formy organizacyjnej lub typu jednostki (N=439) ..... 36

Rysunek 4. Struktura podmiotów ekonomii społecznej według dominującej funkcji (%) ..... 38

Rysunek 5. Najczęstsze obszary działalności badanych PES (%) ..... 39

Rysunek 6. Rozmieszczenie podmiotów ekonomii społecznej według gmin województwa zachodniopomorskiego ..... 41

Rysunek 7. Zróżnicowanie liczby podmiotów ekonomii społecznej w powiatach województwa zachodniopomorskiego – liczba bezwzględna oraz liczba PES na 10 tys. Mieszkańców ..... 43

Rysunek 8. Modele potencjału organizacyjnego badanych PES ..... 56

Rysunek 9. Ocena wybranych aspektów zarządzania badanymi PES ..... 59

Rysunek 10. Modele zarządzania badanymi PES ..... 62

Rysunek 11. Główne źródła finansowania działalności badanych PES ..... 64

Rysunek 12. Modele finansowania badanych PES ..... 68

Rysunek 13. Formy angażowania osób w działalność badanych PES ..... 72

Rysunek 14. Sposoby budowania zasobów ludzkich PES ..... 75

Rysunek 15. Czynniki mające największy wpływ na satysfakcję z pracy w PES ..... 79

Rysunek 16. Model motywowania osób pracujących w PES ..... 82

Rysunek 17. Wyzwania kadrowe i mechanizmy stabilizujące zespoły PES ..... 87

Rysunek 18. Główni partnerzy współpracy badanych PES ..... 90

Rysunek 19. Modele współpracy PES z otoczeniem ..... 95

Rysunek 20. Od współpracy do rzeczywistego włączenia podmiotów ekonomii społecznej w lokalny system usług społecznych ..... 99

Rysunek 21. Funkcje PES w lokalnym systemie usług społecznych ..... 104



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Rysunek 22. Od wykonawcy projektu do trwałego partnera lokalnego systemu usług ..... 112

Rysunek 23. Mechanizm uruchamiania potencjału rozwojowego PES ..... 123

Rysunek 24. Bariery mające największy wpływ na funkcjonowanie PES ..... 127

Rysunek 25. Spirala ograniczeń rozwoju PES ..... 136

Rysunek 26. Nierównomierne rozmieszczenie podmiotów i rozproszenie osadnicze – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 141

Rysunek 27. Lokalna skala potrzeb i popytu na usługi społeczne – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 144

Rysunek 28. Potencjał lokalnych systemów współpracy – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 147

Rysunek 29. Dostępność kadr i specjalistycznych zasobów – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 149

Rysunek 30. Oddolna aktywność i lokalne zakorzenienie – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 151

Rysunek 31. Wielokulturowość i kształtowanie lokalnej tożsamości – bariera i szansa rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 154

Rysunek 32. Lokalna specyfika gospodarcza – bariery i szanse rozwoju działalności ekonomicznej podmiotów ekonomii społecznej ..... 156

Rysunek 33. Profile terytorialne szans i barier rozwoju ekonomii społecznej w podregionach województwa zachodniopomorskiego ..... 161

Rysunek 34. Od uwarunkowań terytorialnych do trwałego rozwoju ekonomii społecznej .. 163

Rysunek 35. Ocena wpływu działalności PES na wybrane obszary ..... 166

Rysunek 36. Wielopoziomowe oddziaływanie podmiotów ekonomii społecznej ..... 170

Rysunek 37. Pięć głównych obszarów wykorzystania potencjału PES ..... 174

Rysunek 38. Wynik weryfikacji hipotez badawczych ..... 185

Rysunek 39. Kumulatywny mechanizm rozwoju podmiotów ekonomii społecznej oraz mechanizm kumulowania ograniczeń ..... 194

Rysunek 40. Priorytetowe kierunki operacjonalizacji rekomendacji w podregionach województwa zachodniopomorskiego ..... 217

Rysunek 41. Priorytetowe kierunki działań na rzecz rozwoju PES ..... 228



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

Tabela 1. Wybrane źródła finansowania według typu PES ..... 65

Tabela 2. Wybrane formy angażowania osób według typu PES ..... 74

Tabela 3. Matryca terytorialnych uwarunkowań rozwoju ekonomii społecznej w województwie zachodniopomorskim ..... 158

Tabela 4. Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze ..... 179

Tabela 5. Weryfikacja hipotez badawczych ..... 186

Tabela 6. Główne mechanizmy warunkujące funkcjonowanie i rozwój podmiotów ekonomii społecznej ..... 191

Tabela 7. Systemowe wnioski i rekomendacje dotyczące rozwoju podmiotów ekonomii społecznej ..... 200

Tabela 8. Rekomendacje operacyjne wynikające ze specyfiki województwa zachodniopomorskiego ..... 207

Tabela 9. Operacjonalizacja rekomendacji według typu i funkcji podmiotu ekonomii społecznej ..... 211

Tabela 10. Zintegrowana matryca wdrażania rekomendacji ..... 222



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

# Bibliografia

## LITERATURA NAUKOWA


- Hausner J. (red.), Ekonomia społeczna w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Karwacki A., Kaźmierczak T. (red.), Ekonomia społeczna – perspektywa rynku pracy i polityki społecznej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014.
- Rymsza M., Praca socjalna i ekonomia społeczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Grewiński M., Usługi społeczne w Polsce. Ujęcie instytucjonalne i regionalne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2018.
- Defourny J., Nyssens M., The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective, Routledge, 2013.


## AKTY PRAWNE


- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 czerwca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ekonomii społecznej, Dz.U. z 2025 r. poz. 806.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 września 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2024 r. poz. 1491.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 lutego 2026 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych, Dz.U. z 2026 r. poz. 165.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, tekst jedn. Dz.U. z 2025 r. poz. 806.


## DOKUMENTY STRATEGICZNE I PROGRAMOWE


- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej, przyjęty uchwałą nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r., M.P. z 2022 r. poz. 1171.
- Rada Ministrów. (2022). Strategia rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.).
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS).

- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Zachodniopomorskiego. Zachodniopomorski Program Rozwoju Ekonomii Społecznej 2023–2030.


## DANE STATYSTYCZNE I OPRACOWANIA REGIONALNE


- Główny Urząd Statystyczny. (2024). Podmioty ekonomii społecznej w 2023 r. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). Spółdzielnie ekonomii społecznej w latach 2019–2023. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). Organizacje pozarządowe jako podmioty ekonomii społecznej w latach 2019–2023. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). Działalność JST związana z rozwojem ekonomii społecznej w latach 2017–2023. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). Współpraca podmiotów ekonomii społecznej w 2023 r. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2026). Udział podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych w latach 2022–2024. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2026). Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2025 r. Stan w dniu 31 grudnia. Warszawa.
- Urząd Statystyczny w Szczecinie. (2026). Bezrobocie rejestrowane w województwie zachodniopomorskim w 2025 r. Szczecin.
- Urząd Statystyczny w Szczecinie. (2026). Stan i ruch naturalny ludności w województwie zachodniopomorskim w 2025 r. Szczecin.
- Urząd Statystyczny w Szczecinie. (2026). Turystyka w województwie zachodniopomorskim w 2025 r. Szczecin.
- Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie. Mniejszości narodowe i etniczne w województwie zachodniopomorskim. Dane na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021.


## ŹRÓDŁA I MATERIAŁY INSTYTUCJONALNE


- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Premia społeczna dla JST zlecających PES usługi społeczne, Działanie 04.13 FERS 2021–2027.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Warto być Przedsiębiorstwem Społecznym! – edycja 2026.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Wykaz przedsiębiorstw społecznych – elektroniczny wykaz prowadzony na podstawie art. 19 ustawy o ekonomii społecznej.




Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | Pomorze Zachodnie

- Państwowy Rejestr Granic (PRG) – dane przestrzenne wykorzystane do analiz rozmieszczenia podmiotów ekonomii społecznej.
- Wojewoda Zachodniopomorski. Rejestr centrów integracji społecznej województwa zachodniopomorskiego.
- Wojewoda Zachodniopomorski. Rejestr klubów integracji społecznej województwa zachodniopomorskiego.
- Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie. Informacje dotyczące rejestru przedsiębiorstw społecznych.



Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
Pomorze Zachodnie