

# Raport końcowy

## *„Badania ewaluacyjne systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie małopolskim”*

Kraków, luty 2026 r.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Badanie zrealizowane przez Fundację Socjometr na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, w ramach projektu „Społeczna Małopolska – koordynacja działań na rzecz włączenia społecznego w Małopolsce” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego.



Licencja: CC BY 4.0

Autorzy:

Adam Dąbrowski

Paweł Jaśkiewicz

Konrad Stępnik



Fundacja Socjometr

Laboratorium Rozwiązań Społecznych

## Spis treści

Streszczenie .....	5
Główne wnioski z badań ewaluacyjnych.....	8
Przedsiębiorstwa społeczne .....	8
Podmioty ekonomii społecznej .....	10
Jednostki samorządu terytorialnego .....	12
Koordynacyjna rola ROPS.....	15
Wnioski i rekomendacje z warsztatu rekomendacyjnego .....	18
Przedmiot i cel badania.....	37
Przedmiot badania .....	37
Cel badania .....	38
Pytania badawcze .....	38
Metodologia badań.....	46
Założenia ogólne badania .....	46
Strategia badawcza – triangulacja metod .....	46
Badania ilościowe (CAWI).....	47
Pogłębione wywiady indywidualne (IDI) .....	48
Zogniskowane wywiady grupowe (FGI).....	49
Warsztat rekomendacyjny .....	49
Analiza danych .....	50
Dobór próby badawczej.....	50
Badania ilościowe .....	50
Pogłębione wywiady indywidualne (IDI).....	51
Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) .....	52
Warsztat rekomendacyjny .....	52
Wyniki badań ilościowych .....	53
Ocena wsparcia dla PS w ramach FEMP.06.18 .....	53
Istniejące przedsiębiorstwa społeczne.....	90
Nowopowstałe przedsiębiorstwa społeczne .....	92

Wnioski dotyczące PS .....	100
Ocena wsparcia dla PES w ramach FEMP.06.18 .....	107
Wnioski dotyczące PES .....	143
Wyniki badań jakościowych - IDI.....	147
Jakie są kluczowe potrzeby JST w zakresie rozwoju ekonomii społecznej?.....	149
Jakie są główne motywacje oraz powody braku zaangażowania JST w rozwój ekonomii społecznej? .....	151
Jakie bariery występują w JST w zakresie tworzenia przedsiębiorstw społecznych? .....	153
Co jest interesujące / korzystne w pomysłach zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem JST? .....	155
Co musiałoby się stać, żeby JST poczuły większą korzyść, potrzebę lub motywację do zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem partnera lokalnego? .....	157
W jakim stopniu oferowane wsparcie OWES w zakładaniu PS z udziałem JST było zgodne z potrzebami JST, dlaczego? .....	159
Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich? .....	161
Wyniki badań jakościowych – FGI z menadżerami PS .....	163
Istniejące przedsiębiorstwa społeczne .....	164
Nowopowstałe przedsiębiorstwa społeczne .....	182
Wyniki badań jakościowych – FGI z przedstawicielami MOWES I MKRES .....	202
Rozumienie i oczekiwania wobec roli koordynacyjnej ROPS .....	202
Diagnozowanie, planowanie i realizacja działań koordynacyjnych.....	208
Przydatność działań koordynacyjnych ROPS dla systemu wsparcia ES.....	211
Sieciowanie i spójność działania OWES.....	212
Współpraca lokalna .....	215
Odpowiedzi na pytania badawcze .....	218
Bibliografia .....	225

## Streszczenie

Raport przedstawia wyniki ewaluacji systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie małopolskim, realizowanej na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Społeczna Małopolska – koordynacja działań na rzecz włączenia społecznego w Małopolsce”. Badanie zostało zaprojektowane jako proces wieloetapowy, łączący komponent ilościowy (CAWI), jakościowy (IDI i FGI) oraz warsztat rekomendacyjny. Przyjęto podejście triangulacyjne, którego celem było zwiększenie trafności wniosków oraz uchwycenie nie tylko ocen deklaracyjnych, lecz również mechanizmów instytucjonalnych i organizacyjnych wpływających na skuteczność systemu. Analiza została przeprowadzona w odniesieniu do czterech kryteriów ewaluacyjnych: trafności, użyteczności, skuteczności oraz trwałości, co pozwala na bezpośrednie odniesienie wyników do logiki interwencji publicznej i jej efektów w horyzoncie średnio- i długookresowym.

**Zgromadzony materiał badawczy wskazuje, że system wsparcia funkcjonujący w regionie jest oceniany jako stabilny proceduralnie i w wysokim stopniu użyteczny operacyjnie.** Przedsiębiorstwa społeczne oraz podmioty ekonomii społecznej potwierdzają, że oferowane wsparcie skutecznie redukuje bariery formalno-administracyjne, porządkuje proces aplikowania i rozliczania środków oraz zmniejsza ryzyko proceduralne związane z uruchomieniem działalności. Wsparcie ma charakter interwencyjny i „prowadzący przez proces”, co istotnie obniża próg wejścia do modelu przedsiębiorstwa społecznego. Ten komponent należy uznać za mocną stronę systemu, ponieważ zapewnia jego przewidywalność, przejrzystość oraz wysoką wykonalność wdrożeniową.

Jednocześnie badanie ujawnia wyraźne napięcie między skutecznością proceduralną a trwałością ekonomiczną efektów. O ile wsparcie startowe jest trafne i operacyjnie sprawne, o tyle w mniejszym stopniu wzmacnia ono długofalową odporność rynkową przedsiębiorstw społecznych. W odpowiedziach respondentów powtarza się wątek niedostatecznie rozwiniętego komponentu strategiczno-rynkowego: modelowania działalności, pogłębionej

analizy rynku, doradztwa branżowego, budowania przewagi konkurencyjnej, profesjonalizacji sprzedaży oraz dywersyfikacji przychodów. W efekcie system dobrze wspiera powstanie podmiotu, lecz w ograniczonym zakresie przygotowuje go do stabilnego funkcjonowania w warunkach konkurencji i zmienności finansowej.

W wymiarze decyzyjnym kluczowe jest to, że rozwój sektora nie może być utożsamiany wyłącznie ze wzrostem liczby przedsiębiorstw społecznych. Materiał z warsztatu rekomendacyjnego oraz analiza jakościowa wskazują, że proste zwiększanie liczby podmiotów może w określonych warunkach prowadzić do rozproszenia zasobów, napięć kadrowych oraz konkurencji o ograniczony popyt lokalny. Pojawia się wyraźny postulat przesunięcia akcentu z logiki ilościowej na logikę jakościową – zorientowaną na trwałość, stabilność i odporność modeli biznesowych. Oznacza to potrzebę wdrożenia podejścia opartego na cyklu życia przedsiębiorstwa społecznego, w którym wsparcie tworzenia nowych podmiotów jest równoważone przez wsparcie rozwojowe dla podmiotów już funkcjonujących oraz ocenę zasadności powoływania nowych jednostek w konkretnym kontekście lokalnym.

Z perspektywy polityki regionalnej szczególnego znaczenia nabiera rola jednostek samorządu terytorialnego. Badanie pokazuje, że JST nie zawsze postrzegają rozwój ekonomii społecznej jako obszar bezpośrednio związany z ich strategicznymi interesami. Wskazywane są bariery organizacyjne, ostrożność instytucjonalna oraz niepewność co do korzyści wynikających z angażowania się w tworzenie lub współtworzenie przedsiębiorstw społecznych. Tymczasem to właśnie JST stanowią kluczowego aktora po stronie popytu – jako zamawiający usługi społeczne i partner w realizacji lokalnych polityk społecznych. Bez wzmocnienia komponentu współpracy z samorządami, w tym wsparcia kompetencyjnego w zakresie zamawiania usług oraz budowania modeli partnerstwa, trwałość ekonomiczna sektora pozostanie ograniczona.

Równocześnie badanie potwierdza znaczenie roli koordynacyjnej ROPS w systemie. Skuteczność wsparcia nie zależy wyłącznie od jakości działań realizowanych przez OWES, lecz również od spójności, przepływu informacji i zdolności do synchronizacji działań

różnych aktorów systemu. W sytuacji, w której interwencje są rozproszone, a działania nie zawsze są ze sobą powiązane strategicznie, istnieje ryzyko utraty efektu skali i ograniczonego wpływu na rozwój całego ekosystemu ekonomii społecznej. Koordynacja regionalna powinna być rozumiana nie jako funkcja administracyjna, lecz jako mechanizm zarządzania systemem – obejmujący monitorowanie ryzyk, analizę spójności z celami strategicznymi regionu oraz inicjowanie działań korygujących.

W kontekście realizacji celów i wskaźników programowych szczególnej uwagi wymaga ryzyko formalnego wykonania wskaźników przy jednoczesnym ograniczonym wpływie na trwałość efektów. Logika projektowa premiująca wzrost liczby nowopowstałych podmiotów może prowadzić do sytuacji, w której krótkoterminowe cele ilościowe nie przekładają się na długofalową stabilność sektora. Raport wskazuje na potrzebę uzupełnienia monitoringu wskaźnikowego o analizę jakościową i zarządczą, pozwalającą na wczesne identyfikowanie zagrożeń dla trwałości miejsc pracy, stabilności finansowej oraz zdolności do świadczenia usług społecznych.

Wnioski z badania prowadzą do rekomendacji o charakterze systemowym. Po pierwsze, konieczne jest wzmocnienie komponentu rynkowego wsparcia – poprzez rozwijanie doradztwa branżowego, wsparcia w budowaniu modeli biznesowych oraz kompetencji sprzedażowych i zarządczych. Po drugie, należy rozwinąć instrumenty wspierające stabilizację już istniejących przedsiębiorstw społecznych, tak aby system nie koncentrował się wyłącznie na etapie inkubacji. Po trzecie, niezbędne jest zintensyfikowanie działań skierowanych do JST, w tym budowanie świadomości korzyści płynących ze współpracy z sektorem oraz rozwijanie narzędzi ułatwiających zlecenie usług podmiotom ekonomii społecznej. Po czwarte, rola ROPS powinna zostać wzmocniona w wymiarze strategicznym – jako instytucji kształtującej warunki funkcjonowania całego ekosystemu, a nie jedynie koordynującej działania operacyjne.

Całość zgromadzonego materiału wskazuje, że system wsparcia ekonomii społecznej w Małopolsce posiada solidne fundamenty organizacyjne i proceduralne, lecz wymaga korekty akcentów w kierunku większej orientacji na trwałość, jakość modeli biznesowych

oraz integrację działań w wymiarze regionalnym. Dla polityki realizowanej przez ROPS oznacza to potrzebę przejścia od zarządzania interwencją do zarządzania ekosystemem – obejmującego równoległe wzmocnienie podaży (PS i PES), popytu (JST i rynek usług społecznych) oraz mechanizmów koordynacyjnych zapewniających spójność i długofalową efektywność działań.

## Główne wnioski z badań ewaluacyjnych

### Przedsiębiorstwa społeczne

1. Przedsiębiorstwa społeczne korzystają ze wsparcia OWES przede wszystkim w sposób praktyczny i zadaniowy. OWES jest zapleczem pomocy, gdy PS natrafia na problem formalny, organizacyjny, księgowy albo związany z reintegracją.
2. Dla podmiotów młodych wsparcie OWES ma charakter szeroki i podstawowy; dla organizacji bardziej dojrzałych częściej przybiera formę punktowych konsultacji, doradztwa eksperckiego i wsparcia w bardziej złożonych sytuacjach.

### **Inkubacja i stabilizacja działalności przedsiębiorstw społecznych**

3. Wsparcie na etapie zakładania PS jest oceniane bardzo wysoko i ma charakter przede wszystkim procesowy oraz formalno-administracyjny. Pomaga ograniczać ryzyko błędów proceduralnych i prowadzi podmioty przez proces rejestracji oraz aplikowania o środki.
4. Jednocześnie wsparcie to jest niewystarczające w obszarze doradztwa branżowego, strategicznego oraz testowania modeli biznesowych.
5. Najwyżej oceniane są instrumenty bezpośrednio wpływające na stabilność funkcjonowania PS, w szczególności dotacje na miejsca pracy, doradztwo formalno-prawne oraz wsparcie w przygotowaniu dokumentów i wniosków. Wysoko oceniany jest również relacyjny model pracy doradczej oparty na dostępności i indywidualnym wsparciu.
6. Wsparcie zatrudnienia i reintegracji jest jednym z kluczowych elementów systemu wsparcia przedsiębiorstw społecznych. Mechanizmy takie jak finansowanie miejsc

pracy oraz IPR są szeroko wykorzystywane i umożliwiają uruchamianie działalności oraz zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem.

7. Jednocześnie badania wskazują na niedoszacowanie kosztów zatrudnienia osób o niższej produktywności oraz brak możliwości finansowania kosztów zatrudnienia menadżera.
8. Moment zakończenia wsparcia na utrzymanie miejsc pracy oznacza powrót presji finansowej, a czasem wręcz konieczność ograniczania zespołu.
9. W pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się przede wszystkim na stabilizacji organizacyjnej i utrzymaniu zatrudnienia. Wsparcie pomostowe i doradcze pełni funkcję stabilizującą, natomiast jego wpływ na rozwój działalności rynkowej PS jest niewystarczający.
10. Najczęściej powracającym wątkiem jest brak wsparcia w zakresie pozyskiwania klientów oraz zapewnienia realnych zleceń dla przedsiębiorstw społecznych. Respondenci podkreślają, że po zakończeniu etapu inkubacji zostają w praktyce pozostawione same sobie w obszarze funkcjonowania na rynku.
11. W przypadku PS działających w obszarze usług społecznych wsparcie umożliwia formalne uruchamianie usług, jednak w mniejszym stopniu wpływa na ich profesjonalizację, rozwój rynkowy oraz kontraktowanie usług z jednostkami samorządu terytorialnego.
12. Wsparcie inkubacyjne ma często charakter reaktywny – opiera się na bieżących konsultacjach i rozwiązywaniu problemów. Taki model skutecznie redukuje ryzyko operacyjne, lecz w mniejszym stopniu przygotowuje przedsiębiorstwa społeczne do samodzielnego funkcjonowania po zakończeniu wsparcia finansowego.

### **Rozwój przedsiębiorstw społecznych**

13. W przypadku istniejących przedsiębiorstw społecznych kluczowym wyzwaniem jest stabilność finansowa oraz zwiększanie przychodów. Wsparcie OWES skutecznie ogranicza ryzyko formalne i stabilizuje zatrudnienie, lecz ma ograniczony wpływ na wzrost ekonomiczny i skalowanie działalności.

14. Z wywiadów z menadżerami wynika wyraźne napięcie pomiędzy pozytywną oceną dostępnych form wsparcia OWES a ograniczoną ich użytecznością w kontekście dalszego rozwoju działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych.
15. PS znajdujące się na bardziej zaawansowanym etapie działalności wskazują na brak takich instrumentów wspierających rozwój jak: planowanie strategiczne, skalowanie działalności czy rozwój nowych produktów i usług.
16. Badania wskazują na niedostateczny dostęp przedsiębiorstw społecznych do instrumentów inwestycyjnych oraz wsparcia w relacjach z instytucjami publicznymi.
17. Przedsiębiorcy społeczni skarżą się na przeregulowanie wymogów administracyjnych absorbujących zasoby ludzkie PS, które są niezbędne do prowadzenia działalności bieżącej. Nadmiar biurokracji stwarza ryzyko funkcjonowania PS i obniża motywację podmiotów do starania się o przedłużenie statusu PS.

**Podsumowując, konstrukcja systemu wsparcia bardzo dobrze odpowiada na potrzeby etapu inkubacji, jednak znacznie słabiej na rozwój i skalowanie działalności PS.**

**Konieczne jest wzmocnienie systemu wsparcia o instrumenty prorozwojowe: wsparcie sprzedaży i pozyskiwania klientów, doradztwo strategiczne i branżowe, finansowanie inwestycji, rozwój kompetencji menedżerskich oraz mechanizmy ułatwiające długofalową współpracę z JST i innymi odbiorcami usług.**

#### Podmioty ekonomii społecznej

1. Badane PES koncentrują działalność głównie w obszarze usług społecznych (działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, edukacja, kultura, integracja społeczna, rozwój społeczności lokalnych). Widoczna jest znacząca różnorodność obszarów aktywności badanych PES.
2. Profil sektora ma silnie prospołeczny i zadaniowy charakter, przy ograniczonym komponente rynkowym i niskim poziomie generowania nadwyżki finansowej.
3. Wśród badanych PES dominują podmioty funkcjonujące na poziomie równowagi finansowej („wychodzące na zero”), przy znacznym odsetku PES deklarujących zbyt

niskie przychody. Występuje deficyt kadrowy przy braku możliwości zwiększenia zatrudnienia.

4. PES deklarują zamiar rozwoju oferty i pozyskiwania nowych klientów, jednak wskazują na obawy związane z kosztami zatrudnienia oraz brak wiary w możliwość funkcjonowania bez dotacji publicznych w perspektywie kilku lat.
5. Jedynie część PES deklaruje gotowość do przekształcenia w PS, a duża grupa nie ma w tej kwestii jednoznacznego stanowiska. Wysoki poziom odpowiedzi „trudno powiedzieć” wskazuje na niepewność strategiczną oraz brak wystarczającej wiedzy o konsekwencjach transformacji.
6. Najsilniejsze bariery przed zakładaniem PS mają charakter systemowy: wysokie koszty zatrudnienia, nadmierna biurokracja, brak stabilności finansowej oraz trudności w pozyskiwaniu funduszy. Bariery kompetencyjne mają znaczenie drugorzędne.
7. Największe zapotrzebowanie na wsparcie dla PES w procesie zakładania PS dotyczy: doradztwa formalno-prawnego, analizy ryzyka, wsparcia w pozyskaniu dotacji, doradztwa biznesowego oraz pomocy w budowaniu relacji z klientami i partnerami.
8. Większość PES współpracuje z JST, a najwyższy poziom satysfakcji dotyczy realizacji zadań publicznych i współpracy pozafinansowej. Bariery dla nie-współpracujących obejmują biurokrację, brak ciągłości zleceń, presję cenową oraz niską świadomość JST.
9. Dominującą formą wsparcia oferowaną przez OWES-y było doradztwo i szkolenia dla istniejących PES. W mniejszym stopniu wykorzystywano wsparcie transformacyjne w kierunku założenia PS. Wsparcie pełni głównie funkcję stabilizacyjną dla organizacji.
10. Wsparcie OWES oceniane jest bardzo wysoko, szczególnie w zakresie wartości merytorycznej, zaangażowania doradców i kultury współpracy. Najwyżej oceniono przydatność doradztwa specjalistycznego.

11. Pozytywnie oceniany jest wpływ OWES na rozwój liderów i oddolnych inicjatyw. Słabsza jest percepcja wpływu na zmianę praktyk JST (klauzule społeczne, zwiększanie liczby zleceń dla sektora).

**Podsumowując, tylko część PES ma zasoby pozwalające na transformację w kierunku przedsiębiorstwa społecznego. Bariery pozostają ograniczenia finansowe, kadrowe oraz niepewność dotycząca stabilności prowadzenia działalności w równoległym modelu rynkowym i społecznym. Dla podmiotów zainteresowanych wejściem na ścieżkę transformacji kluczowe znaczenie ma dostęp do kompleksowego wsparcia obejmującego doradztwo formalno-prawne, biznesowe i finansowe, pomoc w pozyskaniu środków na rozwój oraz towarzyszenie w planowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych.**

#### Jednostki samorządu terytorialnego

1. Decyzje JST dotyczące zaangażowania w rozwój ekonomii społecznej mają przede wszystkim charakter pragmatyczny, wynikający z konkretnych potrzeb lokalnych i poszukiwania skutecznych narzędzi ich rozwiązania.
2. Ekonomia społeczna pojawia się jako instrument potencjalnie użyteczny, o ile odpowiada na realny problem organizacyjny, usługowy lub społeczny.
3. Jedną z motywacji jest też chęć wzmocnienia lokalnej aktywności oraz zagospodarowania potencjału mieszkańców, w tym osób zagrożonych wykluczeniem.
4. Decydenci czują współodpowiedzialność za powoływane PS (lokal, zlecenia, wsparcie organizacyjno-administracyjne). Dla części samorządów jest to poważne zobowiązanie, wymagające dodatkowych zasobów kadrowych i czasu.

#### **Samorządy niezaangażowane w rozwój PS**

5. W JST, w których nie ma wyraźnego impulsu problemowego lub partnera zdolnego do realizacji zadań, zaangażowanie pozostaje ograniczone lub ma charakter deklaracyjny.

6. W części JST występuje niska wiara w trwałość przedsięwzięcia jakim jest przedsiębiorstwo społeczne co wyraźnie osłabia gotowość do działania.
7. Samorządy nie sygnalizują braku ogólnej wiedzy o idei ekonomii społecznej– znają definicje, orientują się w podstawowych założeniach i instrumentach wsparcia. Deficyt dotyczy przełożenia tej wiedzy na bezpieczne decyzje administracyjne oraz skuteczne działania w praktyce.
8. Warunkiem podstawowym dla decydentów by zaangażowały się w założenie PS jest istnienie wiarygodnego partnera lokalnego – organizacji lub grupy inicjatywnej, która dysponuje realnym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i kompetencyjnym.
9. Drugim warunkiem jest zapewnienie stabilnych podstaw ekonomicznych przedsięwzięcia. JST oczekują jasnej analizy wykonalności – mapy potencjalnych zleceń, oszacowania kosztów oraz realnej oceny, czy podmiot będzie w stanie utrzymać się po zakończeniu finansowania projektowego.
10. W niektórych samorządach inicjatywę hamuje brak infrastruktury – lokalu, magazynu, zaplecza technicznego czy terenu pod działalność PS.
11. Część JST niezaangażowanych w rozwój przedsiębiorstw społecznych sygnalizuje gotowość pod warunkiem zapewnienia kompleksowego wsparcia w tym złożonym procesie.
12. Samorządy wskazują, że największe trudności pojawiają się w momencie przejścia od decyzji do realizacji – przy synchronizacji formalności, przygotowaniu dokumentów oraz organizacji pierwszych miesięcy działalności.

### **Samorządy zaangażowane w rozwój PS**

13. W przypadku JST zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstw społecznych kluczowym impulsem była potrzeba rozwiązania konkretnego problemu (brak wykonawców lub wysokie koszty usług społecznych, niska jakość świadczeń, potrzeba reorganizacji systemu pomocy społecznej – powstanie CUS).
14. Najczęściej wskazywaną korzyścią z założenia PS jest możliwość zapewnienia stałego wykonawcy usług, który funkcjonuje w bezpośrednim powiązaniu z lokalnym samorządem i społecznością.

15. JST wskazują, że podmiot działający w formule przedsiębiorstwa społecznego może szybciej reagować na bieżące potrzeby niż struktury urzędowe, a jednocześnie pozostaje w bliskiej relacji z samorządem.
16. Posiadanie własnego PS pozwoliło zaangażowanym JST uporządkować obszary wcześniej realizowane w trybie przetargowym, w którym dominowało kryterium ceny kosztem jakości.
17. JST, które podjęły próbę uruchomienia takiego podmiotu, wskazują na konieczność przeprowadzenia ich przez wszystkie etapy inkubacji – od analizy potrzeb, przez przygotowanie dokumentacji, po kwestie formalno-rejestrowe i organizacyjne.
18. Oprócz wsparcia proceduralnego, JST wskazują również na potrzebę budowania stabilnych modeli finansowania oraz zapewnienia ciągłości zleceń dla powstających PS. Samorządy oczekują narzędzi pozwalających ocenić wykonalność ekonomiczną przedsięwzięcia – analiz kosztów, symulacji przychodów, map potencjalnych zleceń czy standardów kontraktowania usług.
19. Pożądane wsparcie nie ogranicza się do jednorazowego szkolenia, lecz obejmuje towarzyszenie w procesie – konsultacje, możliwość weryfikacji dokumentów, bieżące doradztwo w sytuacjach wątpliwych oraz wsparcie w pierwszym okresie funkcjonowania podmiotu.
20. Najsilniej wybrzmiewa potrzeba doradztwa prawnego i proceduralnego – zarówno przy tworzeniu przedsiębiorstw społecznych, jak i przy zlecaniu usług społecznych czy stosowaniu klauzul społecznych w zamówieniach publicznych. JST podkreślają, że obszar ten jest dla nich wrażliwy, ponieważ wiąże się z odpowiedzialnością finansową i formalną.
21. JST potrzebują nie tylko wiedzy, ale również poczucia bezpieczeństwa instytucjonalnego.

### **Ocena wsparcia**

22. Wsparcie oferowane JST jest zgodne z ich potrzebami na poziomie informacyjnym i animacyjnym, natomiast wymaga wzmocnienia w obszarze operacyjnym i postinkubacyjnym.

23. Decydenci sygnalizują, że należy przeprowadzić w JST pogłębioną analizę wykonalności przedsięwzięcia przed podjęciem decyzji o jego utworzeniu. Część JST wskazuje, że przydałoby się bardziej szczegółowe wsparcie w ocenie, czy model przedsiębiorstwa społecznego jest adekwatny do lokalnych uwarunkowań – zarówno pod względem popytu na usługi, jak i potencjału kadrowego.
24. W procesie inkubacji JST sygnalizują potrzebę zindywidualizowanego doradztwa obejmującego przygotowanie dokumentacji, synchronizację formalności oraz wsparcie w pierwszym okresie funkcjonowania podmiotu.
25. Z drugiej strony JST oczekują konkretnych, standaryzowanych narzędzi wdrożeniowych oraz standardów postępowania, które ograniczą ryzyko błędów formalnych.
26. JST podkreślają, że największe trudności pojawiają się przy stosowaniu klauzul społecznych, przygotowywaniu dokumentacji czy konstruowaniu zapisów umów - brakuje wzorców, standardów postępowania oraz gotowych narzędzi.
27. Artykułowana jest potrzeba intensywnego wsparcia po zakończeniu etapu inkubacji - w pierwszych miesiącach działalności pojawiają się kwestie organizacyjne, kadrowe i finansowe, które wymagają bieżącego doradztwa.

**Podsumowując, zaangażowanie JST w rozwój przedsiębiorstw społecznych ma charakter pragmatyczny, a główne obawy dotyczą trwałości przedsięwzięcia, ryzyka formalnego oraz wykonalności ekonomicznej. System wsparcia powinien zostać wzmocniony o pogłębione analizy wykonalności bazujące na ocenie lokalnych uwarunkowań, standaryzowane narzędzia wdrożeniowe, specjalistyczne doradztwo prawno-proceduralne oraz promocję dobrych praktyk PS założonych w innych JST dla rozwiązania podobnych problemów.**

#### Koordynacyjna rola ROPS

1. Przedstawiciele MKRES postrzegają ROPS głównie jako koordynatora i animatora środowiska ekonomii społecznej – wskazują, że podstawową rolą ROPS jest integrowanie interesariuszy, organizowanie współpracy oraz wspieranie rozwoju sektora ekonomii społecznej w regionie.

2. Oczekiwania wobec roli ROPS w systemie wsparcia koncentrują się na animowaniu działań związanych z rozwojem ES: wyznaczaniu kierunków rozwoju ekonomii społecznej, wypracowywaniu korzystnych zmian w prawie dotyczącym funkcjonowania PS oraz lobbowaniu za ich wdrażaniem. Działania te powinny być realizowane przy udziale MKRES, stąd respondenci przykładali wagę do roli ROPS jako organizatora prac MKRES oraz grup roboczych.
3. Pozytywnie oceniane są działania ROPS w zakresie diagnozy, monitorowania i ewaluacji działań w obszarze małopolskiego systemu wsparcia ES. Uznanie przynosi sieciowanie i tworzenie bezpośrednich relacji pomiędzy przedstawicielami różnych instytucji i sektorów oraz wspieranie i podtrzymywanie oddolnych inicjatyw.
4. Wysoko oceniana jest skuteczność i formuła prac grup roboczych MKRES, zwłaszcza w opracowywaniu wspólnych stanowisk, konkretnych narzędzi pracy, czy standardów monitorowania rozwoju ES.
5. Aby zwiększyć zaangażowanie lokalnych decydentów w rozwój inicjatyw ES zaproponowano włączenie w działania Małopolskiego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej większej liczby samorządowców.
6. Nieco bardziej zróżnicowany obraz przynosi analiza relacji pomiędzy ROPS a OWES. Przedstawiciele OWES wskazują, że ROPS pełni wobec nich funkcję koordynacyjną, a okresowo występuje również w roli podmiotu oceniającego i recenzującego ich działania.
7. OWES-y oczekują, by ROPS pełnił przede wszystkim rolę partnera i rzecznika. Chodzi o wsparcie w rozwiązywaniu barier projektowych i reprezentowanie „dobrze rozumianych interesów” OWES wobec instytucji regionalnych (np. MCP, władze województwa).
8. ROPS jest postrzegany jako naturalny „łącznik” pomiędzy OWES-ami, dlatego powinien inicjować regularne mechanizmy współpracy. Ze strony OWES widoczna jest potrzeba organizacji cyklicznych spotkań roboczych, służących wymianie doświadczeń, analizie dobrych praktyk oraz wspólnemu wypracowywaniu rozwiązań.

9. Obecny model współpracy pomiędzy OWES-ami a ROPS ma głównie charakter reaktywny i wymaga wzmocnienia. Wymiana informacji uruchamiana jest przede wszystkim w sytuacjach problemowych, co wskazuje na potrzebę bardziej systematycznej i merytorycznej komunikacji między podmiotami.
10. OWES-y zgłaszają również potrzebę lepszej koordynacji równoległe realizowanych inicjatyw ROPS (działania szkoleniowe, sieciowanie PS, doradztwo dla JST w zakresie CUS, rozwoju usług społecznych i DI, społecznie odpowiedzialne zamówienia), tak aby ograniczać konkurencję o tych samych odbiorców wsparcia oraz, przede wszystkim, wzmocnić synergię działań. W związku z tym potrzebne jest bardziej strategiczne planowanie harmonogramów działań, skuteczny przepływ informacji oraz realizacja wspólnych działań przez ROPS i OWES.
11. OWES-y oczekują wsparcia w nawiązywaniu współpracy z instytucjami publicznymi (urzędy pracy, urząd wojewódzki) oraz JST działającymi na poziomie lokalnym. Uznają, że ROPS posiada autorytet, który ułatwi OWES-om realizację działań z wymienionymi interesariuszami.

**Podsumowując, ROPS jest wysoko oceniany jako koordynator regionalnego systemu wsparcia ekonomii społecznej, integrujący działania MKRES, OWES i innych interesariuszy. Współpraca na linii ROPS - OWES wymaga większej spójności i bardziej partnerskich relacji, m.in. poprzez regularne spotkania, przepływ informacji oraz wspólne działania, zwłaszcza wobec JST.**

## Wnioski i rekomendacje z warsztatu rekomendacyjnego

Zagadnienie	Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Termin realizacji
Przesunięcie akcentu z „liczby podmiotów” na jakość i trwałość istniejących PS	W trakcie warsztatu zakwestionowano bezpośrednie utożsamianie wzrostu liczby przedsiębiorstw społecznych z rozwojem sektora ekonomii społecznej w regionie. Wskazywano, że skupienie się tylko na tworzeniu nowych PS (by zrealizować wymogi wskaźnikowe) może powodować „zaniedbanie” potrzeb istniejących PS oraz nie zawsze odpowiadać realnym potrzebom lokalnym. Brakuje refleksji nad optymalną skalą działania PS oraz nad zasadnością powoływania nowych	Wprowadzić podejście oparte na cyklu życia przedsiębiorstwa społecznego, w którym wsparcie tworzenia nowych PS bazuje na ocenie zasadności powołania nowego podmiotu w danym kontekście lokalnym. Zwiększyć udział zasobów doradczych przeznaczonych na wsparcie	W zakresie inkubacji - opracowanie i wdrożenie uproszczonego narzędzia diagnostycznego do pracy inkubacyjnej.  W zakresie wsparcia istniejących PS – wdrożenie doradztwa strategicznego, wsparcia w sprzedaży i pozyskiwania klientów, szkoleń branżowych.  Kierowanie menadżerów PS do projektu „Akademia Menadżera PS” i innych umożliwiających wzrost kompetencji biznesowych	ROPS i OWES (opracowanie narzędzia diagnostycznego ROPS (szkolenia kadry OWES wzmacniające kompetencje biznesowe doradców).  OWES (wdrożenie operacyjne w procesie inkubacji i wsparcia istniejących PS).	II poł. 2026 r. (opracowanie narzędzia i wdrożenie w bieżącej perspektywie projektowej; szkolenia kadry OWES; udział PS w projekcie „Akademia Menadżera PS i in.).  Nowy okres programowania (wzmocnieni

	<p>podmiotów w kontekście istniejącej struktury rynku usług.</p> <p>Cel ilościowy (wzrost liczby PS) nie jest w pełni spójny z celem jakościowym (dopasowanie do potrzeb lokalnego rynku, trwałość, stabilność i odporność rynkowa sektora).</p>	<p>rozwojowe, wzmocnienie i stabilizację funkcjonujących przedsiębiorstw społecznych.</p>			<p>e potencjału OWES do realizacji szkoleń i doradztwa dla istniejących PS)</p>
<p>Praca inkubacyjna w oparciu o segmentację klientów OWES</p>	<p>W trakcie warsztatu zidentyfikowano trzy wyraźne typy klientów korzystających ze wsparcia OWES: osoby bez doświadczenia biznesowego, przedsiębiorców wchodzących do sektora ES oraz społeczników z doświadczeniem projektowym i grantowym. Każdy typ wykazuje specyficzne cechy, zasoby i ograniczenia</p>	<p>W diagnozie klientów OWES (grup inicjatywnych) należy uwzględnić identyfikację profilu klienta wraz z przypisanymi mu formami wsparcia.</p>	<p>Opracowanie pytań – wskaźników (element ww. narzędzia diagnostycznego) do diagnozy klienta (profil kompetencyjny, doświadczenie, motywacja, zasoby), na podstawie którego klient byłby kierowany do jednej z trzech zdefiniowanych ścieżek wsparcia (np. biznesowej, społecznej, instytucjonalnej).</p>	<p>ROPS i OWES (opracowanie pytań do segmentacji klientów i ścieżek wsparcia), OWES (stosowanie operacyjne).</p>	<p>II poł. 2026 r.</p>

	warunkujące powodzenie przyszłego PS.		Przeszkolenie doradców w zakresie pracy z różnymi profilami klientów (m.in. w zakresie równowagi misja-ekonomia)		
Wzmocnienie komponentu strategiczno-biznesowego na etapie inkubacji	Wsparcie formalno-proceduralne w procesie inkubacji działa skutecznie i zapewnia poprawność dokumentacyjną oraz bezpieczeństwo administracyjne nowo tworzonych PS. Jednocześnie ograniczony jest czas przeznaczony na pogłębioną pracę nad modelem biznesowym, analizą finansową, itp. Pojawia się również problem niskiej jakości biznesplanów oraz braku specjalistycznego doradztwa branżowego.	Zwiększyć wagę pracy nad modelem biznesowym i analizą finansową jako obowiązkowego i pogłębionego elementu procesu inkubacji.	Wprowadzenie obowiązkowej sesji warsztatowej poświęconej modelowi biznesowemu (klient, produkt, dystrybucja, przychody, zasoby, itp.) rozszerzenie pracy na narzędziach finansowych (analiza kosztów, prognozy przychodów). W uzasadnionych przypadkach kierowanie klientów do wyspecjalizowanych projektów rozwojowych	OWES (wdrożenie operacyjne), ROPS (koordynacja i rekomendacja dobrych praktyk).	II poł. 2026 r.

	Obecny model inkubacji sprzyja uruchomieniu działalności, lecz w mniejszym stopniu przygotowuje nowe PS do stabilnego funkcjonowania rynkowego.		(np. programów menedżerskich).		
Zwiększenie zasobów kadrowych OWES, zwłaszcza w obszarze doradztwa biznesowego	Proces inkubacji ma charakter długotrwały i relacyjny. Praca z klientem trwa miesiącami, a część działań animacyjnych i strategicznych pozostaje niewidoczna w systemie wskaźników. Niedobór zasobów kadrowych ogranicza możliwość prowadzenia pogłębionej pracy rozwojowej oraz pracy nad komponentem strategicznym. Ograniczone zasoby kadrowe OWES zmniejszają efektywność jakościową inkubacji oraz wsparcia rozwoju PS.	W obecnej perspektywie należy dokonać przeglądu alokacji zasobów kadrowych OWES pod kątem zwiększenia czasu pracy doradców świadczących wsparcie biznesowe. W nowej perspektywie finansowej należy zapewnić środki dla OWES na	Przeprowadzenie analizy obciążenia doradców, identyfikacja działań o niższej wartości dodanej oraz ewentualne przesunięcia organizacyjne w celu zwiększenia czasu pracy w kompetencji wsparcia biznesowego. W perspektywie kolejnego okresu programowania – uzasadnienie zwiększenia komponentu kadrowego jako warunku poprawy jakości wsparcia.	OWES (optymalizacja wewnętrzna). ROPS, MKRES (lobbowanie na rzecz zwiększenia środków finansowych dla OWES na wsparcie biznesowe PS).	II poł. 2026  Nowa perspektywa finansowa – stworzenie etatu doradcy biznesowego w OWES lub zagwarantowanie odpowiednich środków na kontraktowanie doradców

		stworzenie etatu dla doradcy biznesowego lub na kontraktowanie doradców zewnętrznych.			zewnętrznych.
Wzmocnienie modelu pracy z JST jako inicjatorem PS	Tworzenie nowych PS jest w dużej mierze uzależnione od postawy JST. Decydenci oczekują argumentacji ekonomicznej i analitycznej, podczas gdy model pracy z nimi bywa głównie animacyjny. Skuteczność tworzenia nowych PS zależy od wprowadzenia bardziej eksperckiego i analitycznego komponentu w relacjach z JST.	Wprowadzić ekspercki komponent analityczny w pracy z JST poprzedzający decyzję o utworzeniu PS.	Opracowanie dla każdego JST zainteresowanego utworzeniem PS krótkiej analizy wykonalności przedsięwzięcia obejmującej model finansowy, analizę ryzyka oraz warianty organizacyjne. Spotkania z wójtem/burmistrzem powinny mieć formułę ekspercką. Należy wykorzystać formułę wizyt studyjnych w PS założonych z udziałem JST do prezentacji korzyści i rozwiązań .	OWES (wsparcie doradcze), ROPS (organizacja wizyt studyjnych, wsparcie doradcze w zakresie rozwoju usług społecznych i ich zlecenia PES, w tym stosowania klauzul społecznych ).	II poł. 2026 r.

<p>Wsparcie zatrudnienia stabilizuje, ale nie rozwija potencjału PS</p>	<p>Instrumenty wsparcia zatrudnieniowego (dotacje, wsparcie pomostowe) pełnią przede wszystkim funkcję ochronno-stabilizującą. Umożliwiają uruchomienie miejsc pracy i zmniejszenie presji kosztowej w pierwszym okresie działalności. Jednocześnie nie wzmacniają w wystarczającym stopniu zdolności rynkowej PS ani kompetencji menedżerskich, co może prowadzić do utrzymania podmiotu w stanie zależności od wsparcia.</p>	<p>Powiązanie wsparcia zatrudnieniowego z komponentem wzmacniającym zdolność rynkową PS.</p>	<p>Wprowadzenie obowiązkowego przeglądu modelu przychodowego PS po 6–9 miesiącach od utworzenia miejsca pracy oraz analizy zdolności jego utrzymania po zakończeniu wsparcia. Uzupełnienie monitoringu o wskaźnik diagnostyczny dotyczący struktury przychodów (bez charakteru sankcyjnego), umożliwiający wczesną identyfikację ryzyka finansowego.</p>	<p>OWES (wdrożenie w pracy z PS).</p>	<p>II poł.2026r.</p>
<p>Brak wsparcia dla funkcji menedżerskich w PS</p>	<p>Zatrudnianie osób z doświadczeniem wykluczenia generuje dodatkowe koszty organizacyjne i wymaga zwiększonego nakładu pracy zarządczej. Jednocześnie instrumenty wsparcia</p>	<p>Umożliwić finansowanie lub współfinansowanie stanowiska menedżerskiego jako elementu</p>	<p>Analiza możliwości wykorzystania kosztów pośrednich w projektach na częściowe finansowanie funkcji zarządczej oraz włączenie do doradztwa</p>	<p>ROPS i OWES (interpretacja i rekomendacje operacyjne), OWES (wdrożenie).</p>	<p>Nowa perspektywa finansowa</p>

	<p>koncentrują się wyłącznie na osobach wykl. społ. i nie obejmują finansowania funkcji menedżerskiej. W efekcie liderzy PS są przeciążeni obowiązkami operacyjnymi i reintegracyjnymi.</p> <p>Brak wsparcia dla funkcji zarządczej osłabia trwałość miejsc pracy i stabilność organizacyjną PS.</p>	wzmacniającego trwałość PS.	<p>elementu pracy nad strukturą zarządzania.</p> <p>W perspektywie programowania kolejnych projektów – sformułowanie postulatu wprowadzenia komponentu menedżerskiego jako kwalifikowalnego kosztu systemowego.</p>		
<p>Strukturalne napięcie modelu PS – misja vs ekonomia</p>	<p>Model PS generuje trwałe napięcie między obowiązkami społecznymi (zatrudnienie osób z barierami, reintegracja) a wymogami konkurencyjności rynkowej.</p> <p>Koszty społeczne nie są w pełni kompensowane mechanizmami wsparcia, co zwiększa presję organizacyjną.</p> <p>Napięcie między misją a ekonomią jest immanentną</p>	<p>Wprowadzić do pracy z PS element zarządzania napięciem misja–ekonomia jako stały komponent wsparcia strategicznego.</p>	<p>Organizacja spotkań strategicznych dla PS po pierwszym roku działalności, obejmujących analizę proporcji działalności społecznej i komercyjnej oraz wykorzystanie prostego narzędzia autorefleksji (bilans społeczno-ekonomiczny).</p>	<p>ROPS i OWES (opracowanie metodologii).</p> <p>OWES (wdrożenie),</p>	2026–2027 r.

	cechą modelu PS i wymaga świadomego zarządzania.				
Brak systemowej synchronizacji i między rozwojem usług społecznych w JST/CUS a przygotowaniem istniejących PS do roli wykonawców US lub inkubacją lokalnego PS.	Powstawanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych w obszarze usług społecznych jest uzależniony od przewidywalnego popytu ze strony JST (np. tworzących CUS), jednak w praktyce procesy te pozostają nieskoordynowane. Moment przygotowania PS do świadczenia usług rzadko pokrywa się z momentem, w którym gmina planuje lub kontraktuje usługi. Współpraca ma charakter reaktywny – rozpoczyna się dopiero w chwili ogłoszenia zleceń, bez wcześniejszego budowania relacji i przygotowania wykonawców.	Stworzyć regionalny mechanizm synchronizujący rozwój CUS i przygotowanie PS jako wykonawców usług społecznych,	Wdrożenie innowacji społecznej w postaci zintegrowanego systemu obejmującego: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój „radaru CUS/usług” – narzędzia monitorującego gminy planujące rozwój usług społecznych wraz z orientacyjnym harmonogramem projektowania i kontraktowania usług;</li> <li>• zacieśnienie współpracy ROPS-OWES-JST w momencie wejścia gminy w etap projektowania usług – automatyczne uruchomienie przez OWES szybkiej</li> </ul>	ROPS (koordynacja i nadzór nad systemem współpracy ROPS- JST- OWES - PS, wsparcie szkoleniowo - doradcze dla JST) OWES (praca z istniejącymi PS/PES lub inkubacja praca z JST)	2026-2027 wdrożenie w skali regionalnej.

			<p>identyfikacji oraz przygotowania PS/PES do roli wykonawców (analiza gotowości, wsparcie organizacyjne, modelowanie oferty) lub ścieżki inkubacji w JST;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizacja przez OWES cyklicznych spotkań łączących CUS/JST z PS jeszcze przed etapem formalnego kontraktowania usług (pomoc w zbudowaniu relacji JST-PS)</li> </ul>		
Niedostateczna widoczność oferty PS w regionie, zwłaszcza w zakresie	Zidentyfikowano ograniczoną przewidywalność rynku usług społecznych (US) oraz niską rozpoznawalność oferty przedsiębiorstw społecznych wśród JST w tym zakresie. Informacje o ofercie PS są	Katalog usług społecznych oraz przedsiębiorstw społecznych	Utworzenie bazy usług społecznych z wyszczególnieniem realizowanych przez PS/PES w formule online (z możliwością filtrowania	ROPS (utworzenie bazy US on-line  PS/PES , OWES	Nowa perspektywa finansowa.

usług społecznych (US)	rozproszone, brak jest spójnego, regionalnego narzędzia prezentującego zakres usług, gotowość realizacyjną i potencjał wykonawczy podmiotów.		formy prawnej, terytorium, itp.)	(aktualizacja danych).	
Brak danych o kosztach i efektach modeli usług społecznych	W relacji z JST dominują argumenty wartościowe i animacyjne, natomiast brakuje ustandaryzowanych danych ekonomicznych pokazujących koszt jednostkowy usług, warianty organizacyjne i pełny bilans korzyści. Niedostatek twardych danych ekonomicznych ogranicza skuteczność przekonywania JST do współpracy z PS.	Opracować katalog modeli usług społecznych realizowanych przez PS/PES wraz z opisem kosztów i korzyści.	Wybranie kilku typowych modeli usług i opracowanie dla każdego z nich opisu logiki działania, kosztów jednostkowych (tam, gdzie możliwe), warunków wdrożenia oraz ryzyk. Wykorzystanie dostępnych danych (np. CAS) oraz wsparcie analityczne przy opracowaniu modeli realizacji usług społecznych.	ROPS, OWES (wybór 2-3 typowych branży, opis modeli i obliczenie wskaźników z wykorzystaniem np. SROI)	2026–2027 r.
PS potrzebują wsparcia ofertowania i kontraktowania	Po zakończeniu inkubacji PS często nie posiadają kompetencji w zakresie ofertowania, wyceny,	Uruchomić wyspecjalizowany pakiet wsparcia „rynkowego” dla PS	Opracowanie krótkiego modułu szkoleniowo-doradczego obejmującego konstrukcję oferty dla JST,	OWES (opracowanie i wdrożenie),	II połowa 2026 r. (pilotaż),

<p>ia usług (marketing, relacje z klientem, budowanie oferty)</p>	<p>negocjacji i budowania relacji z JST. Ogranicza to ich zdolność do aktywnego wejścia na rynek usług społecznych. Brak wsparcia rynkowego w obszarze kontraktowania osłabia rozwój PS jako wykonawców usług społecznych.</p>	<p>w usługach społecznych: ofertowanie, wycena, kontrakty, negocjacje, budowanie portfela klientów i utrzymanie relacji.</p>	<p>kalkulację kosztów, podstawy zamówień publicznych oraz budowanie relacji z JST.</p>		<p>2027 r. wdrożenie</p>
<p>Brak wyraźnego etapu usamodzielnienia</p>	<p>Proces inkubacji kończy się najczęściej w sposób administracyjny — wraz z zakończeniem wsparcia pomostowego. Brakuje przejścia z fazy ochronnej do fazy samodzielnego funkcjonowania rynkowego. Powoduje to ryzyko utrwalania zależności od OWES oraz brak świadomego domknięcia procesu rozwojowego.</p>	<p>Wprowadzić formalny etap usamodzielnienia jako ostatni element ścieżki inkubacyjnej.</p>	<p>Audyt po ok. 12 miesiącach funkcjonowania PS obejmujący analizę modelu przychodowego, struktury zarządzania, stabilności zespołu, relacji z klientami oraz planu finansowego na najbliższe 2-3 lata. Proces powinien mieć formę warsztatową, a jego efektem powinien być krótki plan dalszego</p>	<p>OWES (wdrożenie operacyjne).</p>	<p>II poł. 2026 r.</p>

	Inkubacja skutecznie uruchamia działalność PS, lecz w ograniczonym stopniu przygotowuje organizację do samodzielności.		działania po zakończeniu wsparcia projektowego.		
Dominacja komponentu formalnego nad strategiczno-biznesowym	W inkubacji znaczną część czasu pracy doradców zajmują kwestie formalne (status PS, dokumentacja, wskaźniki, obowiązki reintegracyjne). Komponent strategiczny – obejmujący model biznesowy, analizę rynku i realność przychodów – bywa skracany. Dodatkowo jakość biznesplanów nie zawsze przekłada się na realne narzędzie zarządzania. Obecny model inkubacji sprzyja poprawności formalnej, lecz nie w pełni wzmacnia zdolność PS do	Wzmocnić komponent strategiczno-biznesowy jako równorzędny wobec komponentu formalnego.	Wyodrębnienie obowiązkowej sesji pracy nad modelem biznesowym w formule warsztatowej (segmenty klientów, produkt, struktura kosztów). W wybranych branżach – możliwość konsultacji eksperckiej z doradcą branżowym.	OWES (wdrożenie)	II. poł. 2026r.

	konkurowania rynkowego i budowania przewagi.				
Niedostateczna perspektywa inwestycyjno-rozwojowa	PS kończą inkubację na poziomie minimalnej stabilności, bez jasno określonej ścieżki średniookresowego rozwoju. Proces inkubacji koncentruje się na uruchomieniu działalności i jej stabilizacji w okresie wsparcia. Rządziej obejmuje planowanie rozwoju infrastrukturalnego, skalowania usług czy dywersyfikacji przychodów w perspektywie kilkuletniej.	Włączyć do końcowej fazy inkubacji element planowania trzyletniego rozwoju.	Przygotowanie przez PS — przy wsparciu OWES — uproszczonego 2-3 letniego planu rozwoju obejmującego kierunki wzrostu, potencjalne inwestycje, analizę ryzyka oraz identyfikację możliwych źródeł finansowania (pożyczki, projekty systemowe, granty branżowe).	OWES (wdrożenie)	II. poł. 2026r.
Brak systematycznej analizy trwałości efektów inkubacji	Brakuje mechanizmu systemowego uczenia się na podstawie długofalowych efektów inkubacji. System skupia się głównie na wskaźnikach liczbowych (liczba PS, liczba miejsc	Wprowadzić cykliczną analizę trwałości PS jako element doskonalenia systemu.	Coroczna, uproszczona analiza sytuacji PS po 24–36 miesiącach działalności oraz wspólne spotkanie robocze OWES–ROPS poświęcone wyłącznie wnioskom z tej analizy.	ROPS i OWES (realizacja badań)	Od 2027 r. (cyklicznie).

	pracy), natomiast rzadziej analizuje trwałość podmiotów po 2–3 latach działalności oraz czynniki sukcesu i ryzyka.		Wyniki powinny być wykorzystywane do modyfikacji ścieżek wsparcia.		
Niewidoczność pracy animacyjnej w systemie wskaźników	System nie w pełni rozpoznaje i analizuje procesowy charakter animacji, co utrudnia doskonalenie metod pracy. Animacja jest procesem czasochłonnym i często kończy się decyzją „nie realizujemy PS”. Znaczna część pracy budującej gotowość środowiska lokalnego – obejmująca zmianę postaw czy budowanie relacji – nie znajduje odzwierciedlenia w twardych wskaźnikach projektowych. Brak systematycznej refleksji jakościowej nad przebiegiem tych procesów ogranicza możliwość uczenia się	Wprowadzić jakościową ewaluację procesów animacyjnych jako stały element monitoringu systemu wsparcia.	Wprowadzenie corocznej ewaluacji jakościowej pracy animatorów obejmującej analizę przyczyn braku finalizacji przedsięwzięć, barier decyzyjnych JST oraz czynników sprzyjających gotowości do utworzenia PS.  Ewaluacja powinna opierać się na analizie studiów przypadków, krótkich wywiadach, obserwacjach animatorów. Jej celem powinno być doskonalenie metod pracy i identyfikacja wzorców decyzyjnych, a nie zwiększanie obciążeń	ROPS i OWES (ewaluacyjne spotkanie sieciujące, opracowanie wskazówek dla pracy animacyjnej)	Od 2027 r.

	systemu i adaptowania metod animacyjnych do realnych barier występujących w JST.		sprawozdawczych czy tworzenie dodatkowych wskaźników ilościowych.		
Luka pokoleniowa i ograniczony napływ nowych liderów	Działania animacyjne koncentrują się głównie na istniejących środowiskach, rzadziej obejmując identyfikację i wsparcie nowych liderów. W trakcie warsztatu wskazano na brak „sztafety pokoleń” w sektorze oraz niską atrakcyjność ekonomii społecznej dla młodych. Zmiana kulturowa i osłabienie trwałego zaangażowania lokalnego utrudniają budowanie nowych PS.	Ukierunkować działania animacyjne na pozyskiwanie i rozwój nowych liderów lokalnych, w szczególności osób młodych, poprzez ich identyfikację, kierowanie do dostępnych ścieżek rozwojowych oraz utrzymywanie ich zaangażowania w tworzenie nowych przedsiębiorstw społecznych.	Wprowadzenie do standardu pracy animatorów OWES obowiązku identyfikacji nowych liderów lokalnych podczas prowadzonych działań środowiskowych. Opracowanie i regularne aktualizowanie bazy dostępnych programów rozwojowych finansowanych z innych źródeł (np. młodzieżowych, obywatelskich, wolontariackich, grantowych) i kierowanie do nich zidentyfikowanych liderów. Podtrzymywanie zaangażowanie liderów w	OWES (wdrożenie lokalne)	II. poł. 2026r.

			lokalne inicjatywy i współpracę z OWES.		
Podwójny charakter roli ROPS	Podwójna rola ROPS wymaga wyraźniejszego rozróżnienia funkcji koordynacyjno-rozwojowej od funkcji kontrolno-proceduralnej. ROPS pełni w regionie funkcję lidera systemu ES – inicjuje działania, koordynuje współpracę, wspiera OWES oraz prowadzi dialog z JST i innymi instytucjami. Jednocześnie funkcjonuje w strukturze projektowej i nadzorczej, co może wpływać na formalizację relacji oraz ograniczać otwartą wymianę doświadczeń.	Wzmocnić funkcję ROPS jako platformy dialogu i rozwoju systemu ES, przy jednoczesnym oddzieleniu jej od bieżących kwestii sprawozdawczych.	Organizowanie regularnych spotkań roboczych ROPS–OWES oraz ROPS-OWES interesariusze (PS, JST, biznes) poświęconych tematom rozwojowym i interpretacyjnym, itp.	ROPS i OWES	II poł. 2026 r.
Niedostateczna synchronizacja	System wsparcia ES obejmuje liczne projekty i instrumenty (granty, pożyczki, programy menedżerskie, wsparcie JST),	Wprowadzić mechanizm stałej synchronizacji projektów i	Coroczne mapowanie wszystkich instrumentów skierowanych do PS, PES i JST, aktualizowana baza	ROPS (koordynacja), instytucje realizujące	Od 2026r.

instrumentów wsparcia w regionie	jednak brak pełnej synchronizacji powoduje nakładanie się działań, przeciążenie informacyjne odbiorców oraz ryzyko kierowania wsparcia do tych samych podmiotów.	instrumentów wsparcia ES w regionie.	wsparcia oraz cykliczne spotkanie koordynacyjne instytucji realizujących wsparcie, służące identyfikacji potencjalnych nakładek i luk systemowych.	projekty (współpraca).	
Niejednolite interpretacje przepisów i potrzeba dialogu z Urzędem Wojewódzkim	Brak stałego, sformalizowanego dialogu interpretacyjnego może ograniczać rozwój PS oraz zniechęcać do uzyskiwania statusu. W warsztacie wskazano na niejednoznaczności interpretacyjne dotyczące m.in. zakresu usług społecznych czy wskaźników zatrudnieniowych. Problemem nie jest sama kontrola, lecz brak przewidywalności i rozbieżności interpretacyjne,	Utrzymać i sformalizować stały mechanizm dialogu roboczego między PS, ROPS, OWES i Urzędem Wojewódzkim.	Organizacja cyklicznych spotkań interpretacyjnych, opracowanie wspólnych wyjaśnień i FAQ dla PS oraz monitorowanie rozbieżności interpretacyjnych między województwami i – w razie potrzeby – przekazywanie postulatów na poziom krajowy.	ROPS (koordynacja), Urząd Wojewódzki (dialog), OWES (identyfikacja problemów).	Od 2026 r.

	które zwiększają poczucie ryzyka po stronie PS.				
Niedostateczne strategiczne osadzenie ES oraz mechanizmów w wsparcia PES (np. klauzule społeczne) w polityce gmin, powiatów i regionu	Brak silnego osadzenia strategicznego może ograniczać trwałość i rangę ES w polityce publicznej JST. Ekonomia społeczna funkcjonuje w dużej mierze w logice projektowej i sektorowej. Nie zawsze jest jednoznacznie wpisana w strategiczne dokumenty rozwojowe dotyczące usług społecznych i rynku pracy. Zapisy dot. PES jako partnerów współpracy JST w realizacji zadań gminy, w szczególności usług społecznych, powinny być uzupełnione o zasady zlecania zadań z zastosowaniem	Wzmocnić strategiczne włączenie ekonomii społecznej w dokumenty i narracje rozwojowe JST. Zadbaj o uzupełnienie deklaracji współpracy z PES o mechanizmy premiujące PES jako realizatorów usług (klauzule społeczne)	Uwzględnianie wątków ES w dokumentach strategicznych JST wraz z mechanizmami premiującymi PES jako realizatorów usług (klauzule społeczne). Prezentowanie dobrych praktyk ES w kontekście wyzwań demograficznych i usługowych oraz organizowanie debat tematycznych łączących ES z polityką społeczną i rozwojem lokalnym.	ROPS (inicjatywa strategiczna, wsparcie doradcze dla JST), JST (współpraca).	2027 r.

	spotecznie odpowiedzialnych zamówień.				
Brak sformalizowanego procesu przygotowania postulatów do nowej perspektywy finansowej	Bez systematycznego zebrania doświadczeń region może utracić możliwość wpływu na konstrukcję przyszłych instrumentów wsparcia. Zbliżający się okres programowania nowej perspektywy UE wymaga wykorzystania doświadczeń bieżącej edycji. Obecnie brak jest sformalizowanego procesu zbierania regionalnych wniosków do negocjacji krajowych.	Przygotować regionalny pakiet rekomendacji do nowej perspektywy finansowej w oparciu o doświadczenia OWES, PS i JST.	Organizacja warsztatu strategicznego z udziałem OWES, ROPS i przedstawicieli IZ, opracowanie syntetycznego dokumentu zawierającego kluczowe postulaty (finansowanie funkcji menedżerskiej, uproszczenie wskaźników, większa elastyczność reintegracji, granty, itp.) oraz przekazanie go do instytucji odpowiedzialnych za programowanie krajowe.	ROPS (koordynacja), IZ (uwzględnienie w procesie programowania), OWES (wkład merytoryczny).	2026–2027 r.

## Przedmiot i cel badania

### Przedmiot badania

Przedmiotem badania był sposób funkcjonowania oraz efekty działania regionalnego systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie małopolskim. Analizie poddano zarówno założenia systemu, jak i jego praktyczne oddziaływanie na podmioty korzystające ze wsparcia, w tym przedsiębiorstwa społeczne (PS), podmioty ekonomii społecznej (PES), jednostki samorządu terytorialnego (JST), a także instytucje odpowiedzialne za koordynację i realizację wsparcia.

Badanie obejmowało w szczególności działania realizowane w ramach interwencji FEMP.06.18 (Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstw społecznych) oraz wdrażanie Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Małopolskim do 2030 r. Przedmiotem analizy były zatem zarówno instrumenty wsparcia (doradcze, szkoleniowe, finansowe, animacyjne), jak i mechanizmy współpracy pomiędzy kluczowymi aktorami systemu – OWES, ROPS, JST oraz podmiotami ekonomii społecznej.

W ramach badania analizowano:

- trafność projektowanych interwencji w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb odbiorców,
- użyteczność faktycznie udzielonego wsparcia,
- skuteczność podejmowanych działań w kontekście osiągniętych rezultatów,
- trwałość efektów wsparcia w perspektywie średniookresowej.

Przedmiot badania obejmował zarówno wymiar instytucjonalny (organizacja i koordynacja systemu), jak i wymiar operacyjny (praktyczne doświadczenia beneficjentów wsparcia), a także relacje pomiędzy aktorami systemu ekonomii społecznej w regionie.

## Cel badania

Głównym celem badania była ocena trafności, skuteczności, jakości i użyteczności regionalnego systemu wsparcia ekonomii społecznej w Małopolsce, ze szczególnym uwzględnieniem interwencji FEMP.06.18 (Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstw społecznych), realizacji Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 r. (RPRES) oraz zgodności podejmowanych działań ze Standardami działania OWES.

Cel główny został uszczegółowiony poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- ocenę trafności, skuteczności i użyteczności wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych w ramach FEMP.06.18,
- ocenę rezultatów pracy animacyjnej OWES w jednostkach samorządu terytorialnego,
- ocenę trafności, skuteczności i użyteczności wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej,
- ocenę skuteczności działań koordynacyjnych Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie,
- identyfikację działań, mechanizmów i warunków wpływających na skuteczność systemu wsparcia ekonomii społecznej w regionie

Badanie miało charakter ewaluacyjny i służyło nie tylko opisowi funkcjonowania systemu, lecz także identyfikacji czynników wzmacniających oraz ograniczających jego efektywność. Wyniki analizy stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju regionalnego systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie małopolskim.

## Pytania badawcze

Zamawiający sformułował rozbudowaną listę pytań badawczych, które zostały przyporządkowane do poszczególnych celów szczegółowych badań.

*Cel nr 1. Ocena trafności, skuteczności i użyteczności wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych (PS) w ramach FEMP.06.18*

Pytania badawcze w odniesieniu do nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych	Pytania badawcze w odniesieniu do istniejących przedsiębiorstw społecznych
1. Jakie działania podjęto w OWES by wesprzeć proces zatrudnienia, reintegracji społeczno-zawodowej i organizacji pracy osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy?	1. Jakie są kluczowe potrzeby w zakresie wsparcia istniejących PS?
2. Jakie działania podjęto w OWES by wesprzeć rozpoczęcie działalności ekonomicznej zgodną z branżą PS (przygotowanie oferty, promocja, współpraca z kluczowymi klientami)	2. W jakim stopniu oferowane wsparcie było zgodne z ww. potrzebami PS ?
3. Jakie działania podjęto w OWES by wesprzeć rozwój działalności ekonomicznej w pierwszym okresie funkcjonowania PS?	3. Czy wsparcie poprawiło sytuację zatrudnieniową, przychody i stabilność PS? W jaki sposób/dlaczego nie?
4. Które formy wsparcia są uznawane za najbardziej przydane w kontekście założenia, a które w pierwszym okresie funkcjonowania PS (uwzględnić aspekt społeczny i aspekt ekonomiczny w działalności PS)? Dlaczego?	4. Czy wsparcie PS wpłynęło na rozwój istniejącej działalności ekonomicznej, w jaki sposób/dlaczego nie?
5. Jak oceniane jest wsparcie w reintegracji społeczno-zawodowej pracowników należących do grup zagrożonych	5. Które formy wsparcia są uznawane za najbardziej przydane w kontekście rozwoju działalności PS, a które za najmniej przydane?

<p>wykluczeniem społecznym? Czy brakuje jakiś form wsparcia, jakich, dlaczego?</p>	
<p>6. DLA PS usługowych i reintegracyjno-usługowych: Jakie rodzaje wsparcia zaoferowano w OWES by pomóc nowopowstałemu podmiotowi we wdrożeniu usług społecznych (w szczególności w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, marketingu, współpracy z JST)?</p>	<p>6. Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich?</p>
<p>7. Z jakiego wsparcia korzystały PS (wszystkie) w trakcie inkubowania działalności (diagnoza aktualnej sytuacji, potrzeb i oczekiwań grup inicjatywnych, doradztwo i szkolenia formalno-prawne oraz biznesowe, doradztwo w zakresie pozyskania dotacji na utworzenie miejsc pracy w PS, wsparciu w bieżącym funkcjonowaniu i realizacji wytyczonych założeń biznesowych i społecznych w okresie po uzyskaniu dotacji, doradztwo związane z tworzeniem miejsc pracy, wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy.</p>	<p>7. Dla PS reintegracyjnych i usługowo-reintegracyjnych: Jak oceniane jest wsparcie w reintegracji społeczno-zawodowej pracowników należących do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym? Czy brakuje jakiś form wsparcia, jakich, dlaczego?</p>
<p>8. Jak oceniane są następujące aspekty wsparcia (tylko form, z których korzystały PS): wartość merytoryczna, przydatność w praktyce, dostępność (czasowa, przestrzenna oraz aspekty</p>	<p>8. DLA PS usługowych i usługowo-reintegracyjnych: Jakie rodzaje wsparcia zaoferowano w OWES by pomóc w rozwoju i profesjonalizacji usług społecznych znajdujących się w ofercie</p>

<p>dostosowania do potrzeb OzN), terminowość, zaangażowanie, kultura osobista pracownika/prowadzącego.</p>	<p>PS (w szczególności w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, marketingu, współpracy z JST)?</p>
<p>9. Czy któreś formy wsparcia są mało/wcale przydatne na etapie założenia PS? Które, dlaczego?</p>	<p>9. Z jakiego wsparcia korzystały PS objęte wsparciem: doradztwo związane z tworzeniem miejsc pracy, wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy, bieżące doradztwo w zakresie codziennej działalności (przykładowa tematyka: prowadzenie działalności odpłatnej/gospodarczej, uzyskanie/utrzymanie statusu PS, kwestie formalne związane z prowadzeniem PES) doradztwo w tematyce zamówień publicznych, doradztwo specjalistyczne np. biznesowe, prawne, księgowo, marketingowe, szkolenia.</p>
<p>10. Czy któreś formy wsparcia są mało/wcale przydatne w pierwszym okresie prowadzenia PS? Które, dlaczego?</p>	<p>10. Jak oceniane są następujące aspekty wsparcia (z którego korzystały): wartość merytoryczna, przydatność w praktyce, dostępność (czasowa, przestrzenna oraz aspekty dostosowania do potrzeb OzN), terminowość, zaangażowanie, kultura osobista pracownika/prowadzących.</p>
<p>11. Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich?</p>	<p>11. Jak jest prawdopodobieństwo, że efekty udzielonego wsparcia zachowają trwałość w perspektywie 3 lat (do 2026 roku)?</p>

12. Jakie jest prawdopodobieństwo, że efekty udzielonego wsparcia zachowają trwałość w perspektywie 3 lat (do 2026 roku)?	
---	--

Źródło: Opracowanie własne.

### *Cel nr 2. Ocena rezultatów pracy animacyjnej OWES w JST*

1. Jakie są kluczowe potrzeby JST w zakresie rozwoju ES (wsparcia w rozwoju współpracy z PES, inkubowania nowych PES, aktywizacji mieszkańców, zlecenia usług społecznych, w przypadku CUS – rozwoju usług społecznych i OSL we współpracy z PES)
2. Jakie są główne motywacje do angażowania się/ powody braku zaangażowania JST w rozwój ekonomii społecznej (w szczególności: zakładania PS z udziałem JST, zacieśniania współpracy z PES przy realizacji zadań publicznych, stosowania klauzul społecznych, wzmacniania merytorycznego i organizacyjnego lokalnych PES, wspierania mieszkańców by zakładali PES).
3. Jakie bariery występują w JST w zakresie tworzenia PS (np. związane z funkcjonowaniem JST, ofertą, lokalnymi uwarunkowaniami )
4. Co jest interesujące/ korzystne w pomysłach zakładania PS z udziałem JST?
5. Co musiałoby się stać, żeby JST poczuły korzyść/potrzebę/większą motywację do zakładania PS z udziałem partnera lokalnego (np. lokalnej organizacji pozarządowej, sąsiedniej gminy)?
6. W jakim stopniu oferowane wsparcie OWES w zakładaniu PS z udziałem JST było zgodne z potrzebami JST, dlaczego?
7. Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich?

### *Cel nr 3. Ocena trafności, skuteczności i użyteczności wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej (PES)*

1. Czy PES korzystające ze wsparcia OWES są zainteresowane przekształceniem się w PS?

- a. Jeśli tak – co jest dla nich szczególnie ważne w procesie przekształcenia w PS. Jakiego wsparcia szczególnie potrzebują (osobno w zakresie: doradztwa, szkoleń, usług, współpracy z kluczowymi partnerami, inne jakie). Czy interesuje ich kierunek rozwoju jakim są usługi społeczne?
  - b. jeśli nie - dlaczego, co ich ogranicza/ blokuje na tej ścieżce, co mogłoby ich zmotywować.
2. Czy interesuje ich kierunek rozwoju jakim są usługi społeczne?
3. Czy PES korzystające ze wsparcia OWES współpracują z JST?
  - a. jeśli tak – w jakim zakresie współpracują (realizacja zadań publicznych w ramach ustawy o ppiow., pzp, realizacja wspólnych projektów ze źródeł zew., realizacja inicjatywy lokalnej, budżetu obywatelskiego, innych wydarzeń, współpraca pozafinansowa, inne jakie? Jak oceniają współpracę z JST?, w jakim zakresie ta współpraca powinna się rozwijać/ warto ją udrażniać? Jakiej pomocy potrzebują PES by rozwijać współpracę z JST?
  - b. jeśli nie współpracują– dlaczego (główne przyczyny braku współpracy). Jakiej pomocy potrzebują PES by zawiązać współpracę z JST?
4. Z jakiego rodzaju wsparcia korzystały PES w ramach OWES (tworzenie nowych PES – doradztwo prawne, wspieranie istniejących - ścieżka doradczo-szkoleniowa), przekształcanie PES w PS, sieciowanie (współpraca z JST, opieka dorady ds.. PES (doradztwo podstawowe), możliwość skorzystania z doradztwa specjalistycznego (księgowe / prawne / biznesowe), doradztwo z zamówień publicznych, inne doradztwo specjalistyczne dostosowane do danego PES, szkolenia )
5. Jak PES oceniają następujące aspekty wsparcia świadczonego przez OWES (ocenie podlegają formy, z których PES korzystały): wartość merytoryczna, przydatność w praktyce, dostępność (czasowa, przestrzenna oraz aspekty dostosowania do potrzeb OzN), terminowość, zaangażowanie, kultura osobista pracownika/prowadzącego.
6. Które formy wsparcia były najbardziej cenne/wartościowe. Co i dlaczego oceniają najlepiej?
7. Czy któreś formy wsparcia były mało/wcale przydatne? Które, dlaczego?

8. Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich?
9. Jakie jest prawdopodobieństwo, że efekty wsparcia udzielonego PES zachowają trwałość w perspektywie 3 lat (do 2026 roku)?

#### *Cel nr 4. Ocena skuteczności działań koordynacyjnych ROPS*

1. Jakie narzędzia koordynacji (porównanie z zadaniami zidentyfikowanymi w analizie danych zastanych) stosuje ROPS ?
2. Jakie były oczekiwania OWES wobec roli koordynacyjnej ROPS i na ile zostały zrealizowane? Czego brakowało?
3. Jak partnerzy (OWES, członkowie MKRES) oceniają rolę ROPS w: a) diagnozowaniu, b) planowaniu i c) realizacji działań koordynacyjnych w zakresie rozwoju ES?
4. Czy któreś z działań koordynacyjnych ROPS są mało/wcale przydatne dla rozwoju systemu wsparcia ES w Małopolsce? Które, dlaczego?
5. Jak skutecznie ROPS sieciuje OWES: zapewnia wymianę informacji, wiedzy i wzmacnia spójność ich działania?
6. W jakim zakresie ROPS wzmacnia / uzupełnia działania OWES w zakresie współpracy z aktorami na poziomie lokalnym, w tym szczególnie z JST i biznesu?
7. Ocena przepływu informacji między ROPS a OWES o inicjatywach z obszaru wsparcia ES w Małopolsce.
8. Ocena oferty ROPS dla OWES i innych aktorów środowiska ES w Małopolsce.

#### *Cel nr 5. Identyfikacja działań, mechanizmów i warunków wpływających na skuteczność systemu wsparcia ekonomii społecznej*

1. Jakie działania (systemowe, ROPS, OWES, inne - jakie) mogłyby wpłynąć na zwiększenie efektów w zakresie
  - a) powstawania nowych PS
  - b) miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
  - c) tworzenia PS realizujących usługi społeczne, GOZ.

2. W jaki sposób zwiększyć szanse na rozwój/stabilne funkcjonowanie inkubowanych PS?
3. Jakie działania należy wdrożyć/wyeliminować by zwiększyć użyteczność wsparcia (na podstawie oceny inkubowanych PS)?
4. Jakie efekty przynoszą działania animacyjne w społecznościach lokalnych, w tym w zakresie rozwoju inicjatyw ES? Jakie działania można wdrożyć by zwiększyć efekty działań animacyjnych?
5. Jakie działania powinien podjąć ROPS by mieć większy wpływ na rozwój systemu wsparcia w regionie?
6. Czy istnieje ryzyko braku realizacji kluczowych założeń i wskaźników: FEMP.06.18, RPRES i KPRES? Jakie działania powinny zostać podjęte by zrealizować ww. założenia?

## Metodologia badań

### Założenia ogólne badania

Badanie miało charakter ewaluacyjny i zostało zaprojektowane jako proces wieloetapowy, łączący metody ilościowe i jakościowe. Przyjęto podejście triangulacyjne, polegające na łączeniu różnych technik badawczych, źródeł danych oraz perspektyw respondentów. Celem takiej konstrukcji metodologicznej było zwiększenie trafności wniosków oraz ograniczenie ryzyka jednostronnej interpretacji wyników.

Zastosowana metodologia umożliwiała analizę zarówno deklaracyjnych ocen systemu wsparcia, jak i pogłębione rozpoznanie mechanizmów stojących za formułowanymi opiniami. Badanie nie ograniczało się do pomiaru poziomu satysfakcji odbiorców wsparcia, lecz koncentrowało się na analizie procesów decyzyjnych, uwarunkowań instytucjonalnych oraz czynników wpływających na skuteczność i trwałość podejmowanych działań.

Ewaluacja została przeprowadzona w odniesieniu do czterech kluczowych kryteriów: trafności, użyteczności, skuteczności oraz trwałości. Kryteria te stanowiły ramę analityczną zarówno na etapie projektowania narzędzi badawczych, jak i interpretacji uzyskanych danych.

### Strategia badawcza – triangulacja metod

W badaniu wykorzystano zróżnicowany zestaw technik badawczych, obejmujący:

- badania ankietowe (CAWI),
- pogłębione wywiady indywidualne (IDI),
- zogniskowane wywiady grupowe (FGI),
- warsztat rekomendacyjny.

Takie połączenie metod pozwoliło na uzyskanie danych o różnym charakterze:

- dane ilościowe umożliwiły identyfikację wzorców ocen i tendencji występujących w populacji podmiotów objętych wsparciem,

- dane jakościowe pozwoliły na rekonstrukcję procesów, motywacji, barier oraz interpretacji doświadczeń przez uczestników systemu.

Triangulacja metodologiczna zwiększyła rzetelność badania poprzez wzajemne uzupełnianie się źródeł informacji. Wyniki uzyskane w badaniach ankietowych były pogłębiane i weryfikowane w wywiadach indywidualnych oraz grupowych, co pozwoliło na bardziej precyzyjne sformułowanie wniosków.

### Badania ilościowe (CAWI)

Badania ilościowe zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Opracowano dwa odrębne kwestionariusze:

- skierowany do przedsiębiorstw społecznych,
- skierowany do podmiotów ekonomii społecznej nieposiadających statusu PS.

Kwestionariusze zawierały pytania zamknięte oraz skalowe, umożliwiające ocenę poszczególnych aspektów wsparcia, w tym m.in. jego przydatności, dostępności, jakości merytorycznej, terminowości oraz wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Założeniem badania było objęcie możliwie szerokiej części populacji podmiotów korzystających ze wsparcia. Niewielka liczebność populacji umożliwiła podjęcie próby realizacji badania na próbie wyczerpującej. W sytuacji nieosiągnięcia pełnej realizacji przyjęto minimalny próg realizacji próby na poziomie 60% w każdej z kluczowych kategorii podmiotów.

Badanie ankietowe pozwoliło na:

- ilościową ocenę poszczególnych form wsparcia,
- identyfikację obszarów wymagających korekty,
- analizę przewidywań dotyczących trwałości efektów wsparcia.

## Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)

Istotnym komponentem badania były pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego lub jednostek im podległych.

Technika ta została wybrana ze względu na eksploracyjny charakter analizowanego obszaru oraz potrzebę zrozumienia procesów decyzyjnych zachodzących w strukturach samorządowych w odniesieniu do rozwoju ekonomii społecznej.

Wywiady były realizowane w formule zdalnej. Rozmowy były nagrywane za zgodą respondentów, a następnie poddawane transkrypcji w formie uproszczonej (GRID) z zachowaniem zasad anonimizacji. W sytuacjach, w których respondent nie wyrażał zgody na nagranie, sporządzano szczegółowe notatki badawcze.

Wywiady miały charakter półstrukturyzowany. Oznacza to, że rozmowa była prowadzona w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz badawczy, jednak moderator zachowywał elastyczność w zakresie kolejności poruszanych wątków oraz możliwości ich pogłębiania. Kluczowe było uzyskanie danych niezbędnych do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze, a nie literalna realizacja wszystkich elementów scenariusza.

Respondentami były osoby bezpośrednio zaangażowane w tematykę ekonomii społecznej lub współpracę z OWES, posiadające wiedzę na temat procesów decyzyjnych, doświadczeń we wdrażaniu rozwiązań z zakresu ekonomii społecznej oraz uwarunkowań instytucjonalnych funkcjonowania JST.

Wywiady indywidualne umożliwiły:

- identyfikację motywacji i barier związanych z angażowaniem się JST w rozwój przedsiębiorstw społecznych,
- analizę postrzegania użyteczności wsparcia oferowanego przez OWES,
- rekonstrukcję mechanizmów decyzyjnych towarzyszących tworzeniu PS z udziałem JST,

- rozpoznanie lokalnych uwarunkowań organizacyjnych, prawnych i finansowych wpływających na podejmowane działania.

Komponent jakościowy badania pozwolił na pogłębienie wyników uzyskanych w części ilościowej oraz lepsze zrozumienie kontekstu interpretacyjnego stojącego za formułowanymi ocenami.

### Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Wywiady grupowe zostały przeprowadzone z:

- menadżerami nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych,
- menadżerami istniejących przedsiębiorstw społecznych,
- kadrą kierowniczą OWES oraz członkami MKRES.

Technika FGI pozwoliła na wykorzystanie dynamiki grupowej oraz obserwację sposobu, w jaki uczestnicy konfrontują swoje doświadczenia i interpretacje. W przeciwieństwie do wywiadów indywidualnych, celem FGI nie było jedynie zebranie opinii jednostkowych, lecz analiza procesu dyskusji i identyfikacja obszarów konsensusu oraz rozbieżności.

Wywiady grupowe trwały minimum 150 minut i były nagrywane. Na ich podstawie sporządzono uproszczone transkrypcje w formie GRID.

### Warsztat rekomendacyjny

Ostatnim etapem badania był warsztat rekomendacyjny. Jego celem było przełożenie wniosków z analiz ilościowych i jakościowych na konkretne propozycje działań. W warsztacie uczestniczyli kluczowi interesariusze systemu, w tym przedstawiciele OWES, ROPS oraz instytucji samorządowych.

Warsztat miał charakter moderowany i opierał się na analizie wcześniej przygotowanych wniosków. Efektem jego realizacji było tabelaryczne zestawienie rekomendacji wraz z przypisaniem odpowiedzialności za ich wdrożenie.

## Analiza danych

Dane ilościowe zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego. Analiza obejmowała m.in.:

- rozkłady odpowiedzi,
- porównania między grupami podmiotów,
- identyfikację dominujących wzorców ocen.

Dane jakościowe zostały poddane analizie tematycznej. Wypowiedzi respondentów kodowano w odniesieniu do kluczowych kategorii analitycznych wynikających z pytań badawczych. Analiza koncentrowała się na identyfikacji powtarzalnych wątków, mechanizmów oraz uwarunkowań instytucjonalnych.

Szczególną uwagę poświęcono różnicom pomiędzy JST zaangażowanymi i niezaangażowanymi w rozwój ekonomii społecznej, przy czym analiza nie miała charakteru statystycznego porównania grup, lecz interpretacyjnego rozpoznania wzorców narracyjnych.

## Dobór próby badawczej

Dobór próby w badaniu miał charakter celowy i był dostosowany do specyfiki poszczególnych komponentów badawczych (ilościowych i jakościowych). Konstrukcja próby uwzględniała zarówno potrzebę zapewnienia możliwie szerokiej reprezentacji podmiotów objętych wsparciem, jak i konieczność pogłębionej analizy doświadczeń wybranych grup respondentów.

## Badania ilościowe

Ze względu na relatywnie niewielką liczebność populacji przyjęto założenie dążenia do realizacji próby wyczerpującej. W sytuacji nieosiągnięcia pełnej realizacji minimalny próg ustalono na poziomie 60% w każdej z kluczowych kategorii podmiotów.

Dobór próby uwzględniał również zróżnicowanie terytorialne, tak aby zapewnić reprezentację wszystkich podregionów województwa małopolskiego.

### *Ankieta skierowana do PS*

Zgodnie z danymi przekazanymi przez Zamawiającego, ze wsparcia MOWES skorzystały łącznie 73 przedsiębiorstwa społeczne, w tym 42 nowopowstałe oraz 31 istniejących. Przebadać udało się 29 nowopowstałych i 27 istniejących przedsiębiorstw społecznych co stanowi kolejno 69% i 87%<sup>1</sup>.

### *Ankieta skierowana do PES*

Zgodnie z danymi przekazanymi przez Zamawiającego, ze wsparcia MOWES skorzystało łącznie 201 podmiotów ekonomii społecznej. Średni poziom realizacji badania w poszczególnych subregionach wyniósł 34,7%. Najniższy odsetek uzyskano w subregionie nowotarskim (21,4%), natomiast najwyższy w subregionie miasto Kraków (58%).

Na etapie realizacji badania napotkano istotne trudności rekrutacyjne. W celu zwiększenia poziomu realizacji zastosowano wielokanałową strategię dotarcia do respondentów, obejmującą m.in. wielokrotne mailingi, promocję badania za pośrednictwem partnerów systemu wsparcia, publikacje w mediach społecznościowych, intensywną rekrutację telefoniczną oraz samodzielne pozyskiwanie dodatkowych danych kontaktowych ze źródeł publicznych. Pomimo podjęcia szerokich działań promocyjno-rekrutacyjnych nie było możliwe osiągnięcie zakładanego poziomu 60% realizacji w grupie PES.

W trakcie licznych rozmów telefonicznych część podmiotów wskazywała, że nie posiada statusu podmiotu ekonomii społecznej (9 przypadków), nie dysponuje czasem na udział w badaniu (10 przypadków) lub nie korzystała ze wsparcia MOWES (3 przypadki).

### *Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)*

W ramach komponentu jakościowego przeprowadzono wywiady z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, które uzyskały wsparcie w ramach projektu.

Łącznie przebadano 20 JST z obszaru województwa małopolskiego, w tym:

- 10 jednostek, które zaangażowały się w rozwój ekonomii społecznej,

---

<sup>1</sup> Wskazane wartości procentowe zostały obliczone przy założeniu, że 100% stanowiła liczba kontaktów przekazanych przez Zamawiającego.

- 10 jednostek, w których nie odnotowano takiego zaangażowania.

Dobór miał charakter celowy i został przeprowadzony we współpracy z Zamawiającym. Uwzględniono podział na subregiony województwa oraz zróżnicowanie poziomu zaangażowania JST w rozwój przedsiębiorstw społecznych.

#### Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

W badaniu zrealizowano trzy wywiady grupowe:

- z menadżerami nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych,
- z menadżerami istniejących przedsiębiorstw społecznych,
- z kadrą kierowniczą OWES oraz członkami MKRES.

Wszystkie wywiady grupowe zostały przeprowadzone w terminie oraz w warunkach określonych w umowie.

#### Warsztat rekomendacyjny

W warsztacie rekomendacyjnym uczestniczyło osób, w tym:

- przedstawiciele konsorcjów OWES,
- przedstawiciel Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie,
- przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego i Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości.

Skład uczestników został dobrany tak, aby zapewnić reprezentację kluczowych instytucji odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu wsparcia ekonomii społecznej w regionie.

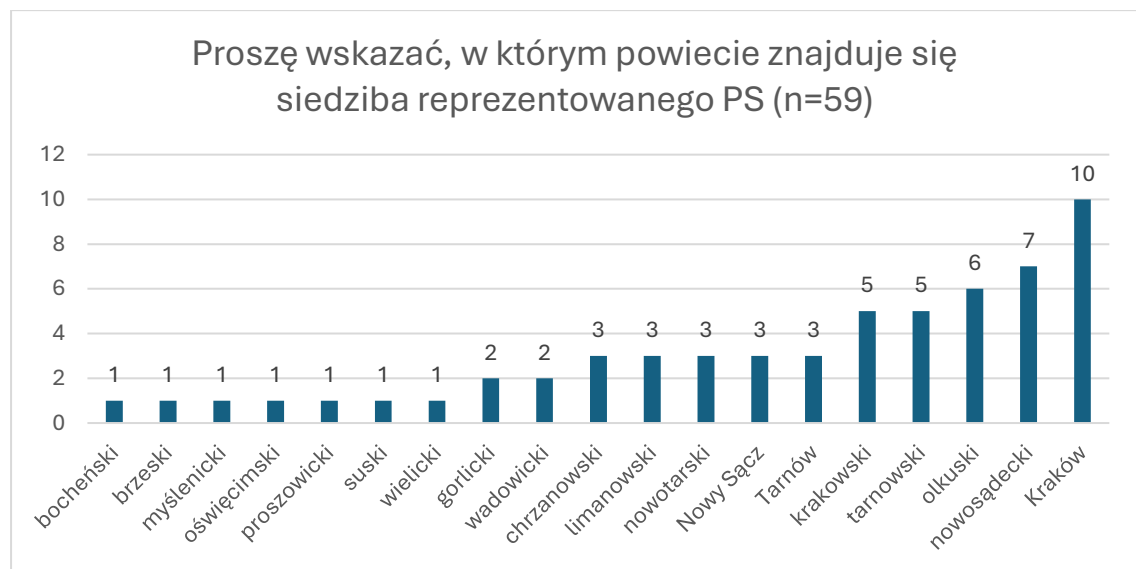
Warsztat rekomendacyjny został przeprowadzony w terminie oraz w warunkach określonych w umowie.

## Wyniki badań ilościowych

### Ocena wsparcia dla PS w ramach FEMP.06.18

W badaniu łącznie udział wzięło 59 przedsiębiorstw społecznych (PS). Poniższy wykres przedstawia liczbę przedsiębiorstw w podziale na powiaty, w których znajduje się siedziba danej organizacji.

Wykres 1 Siedziba reprezentowanego PS



Źródło: opracowanie własne.

Rozkład siedzib przedsiębiorstw społecznych objętych badaniem wskazuje na wyraźną koncentrację w kilku powiatach województwa, przy jednoczesnej obecności pojedynczych podmiotów w wielu innych częściach regionu. Najliczniej reprezentowany jest Kraków (10 wskazań), co potwierdza silną pozycję stolicy regionu jako ośrodka aktywności przedsiębiorstw społecznych. Wysoką liczbę wskazań odnotowano również w powiecie nowosądeckim (7) oraz w powiecie olkuskim (6). Po 5 przedsiębiorstw ma swoją siedzibę w powiatach krakowskim i tarnowskim. Średni poziom reprezentacji (po 3 wskazania) dotyczy powiatów: chrzanowskiego, limanowskiego, nowotarskiego, a także miast Nowy Sącz i Tarnów. W powiatach gorlickim i wadowickim odnotowano po 2 podmioty.

W wielu powiatach liczba wskazań ma charakter jednostkowy (bocheński, brzeski, myślenicki, oświęcimski, proszowicki, suski, wielicki), natomiast w powiatach dąbrowskim, miechowskim i tatrzańskim nie odnotowano żadnej siedziby PS w próbie badawczej.

Struktura terytorialna pokazuje więc relatywnie szerokie, choć nierównomierne rozmieszczenie przedsiębiorstw społecznych w regionie, z wyraźną koncentracją w większych ośrodkach miejskich oraz w kilku powiatach o silniejszej reprezentacji sektora.

Zdecydowanie najczęściej wskazywaną formą prawną przedsiębiorstw społecznych uczestniczących w badaniu była fundacja – taką odpowiedź wybrały 34 podmioty. Oznacza to wyraźną dominację tej formy organizacyjnej w analizowanej próbie. W dalszej kolejności pojawiły się spółdzielnie socjalne (11 wskazań), a następnie spółki non profit oraz stowarzyszenia (po 5 odpowiedzi). Marginalny udział miała spółdzielnia pracy (1 wskazanie). Trzy organizacje zadeklarowały inną formę prawną. W kafeterii odpowiedzi uwzględniono również organizacje kościelne oraz jednostki tworzące CIS/KIS i ZAZ, jednak żadna z tych form nie została wskazana przez respondentów. Struktura odpowiedzi potwierdza zatem, że w badanej grupie PS dominują klasyczne formy sektora pozarządowego, przy stosunkowo mniejszym udziale form spółdzielczych i braku reprezentacji podmiotów o charakterze instytucjonalno-reintegracyjnym.

W raporcie zostały także przedstawione analizy tabel krzyżowych, w których powiaty zostały posegregowane pod kątem przynależności do obszarów działania poszczególnych OWES-ów. Podział ten wynika z terytorialnego zakresu wsparcia realizowanego przez operatorów i stanowi podstawę do dalszych analiz porównawczych. Dzięki temu możliwe jest odnoszenie wyników nie tylko do lokalizacji powiatów, ale również do konkretnych OWES-ów odpowiedzialnych za wsparcie przedsiębiorstw społecznych w danym obszarze. Poniższa tabela obrazuje podział powiatów na poszczególne OWESy.

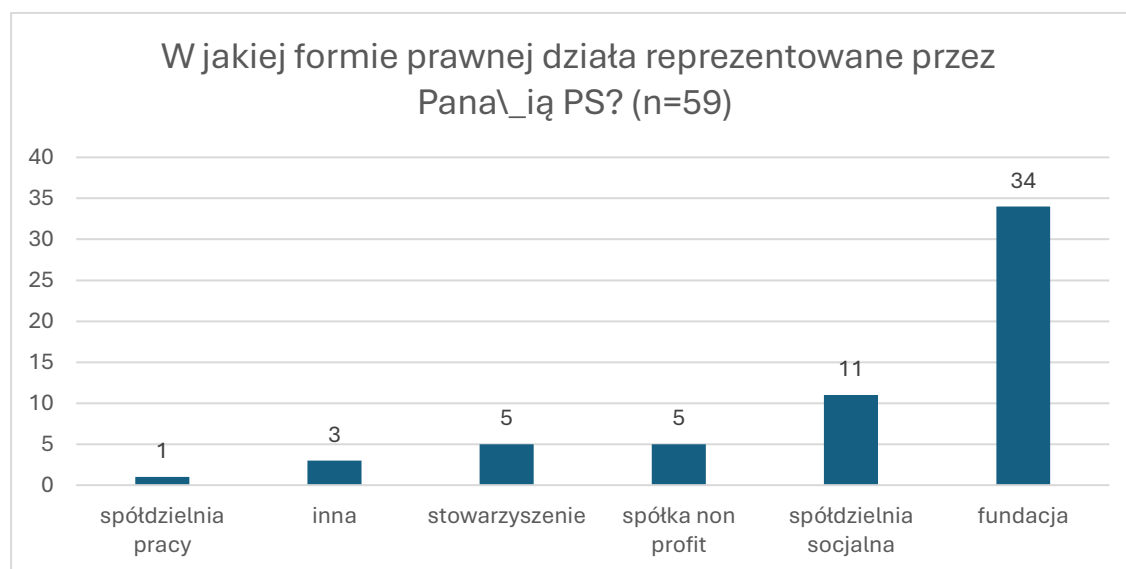
Tabela 1 Podział powiatów pod kątem przynależności do obszarów działania poszczególnych OWESów

Lider konsorcjum	Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej (FGAP)	Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej (ARMZ)	Towarzystwo Oświatowe Ziemi Chrzanowskiej w Chrzanowie (TOZCH)
Podmioty tworzące konsorcjum	Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych (BIS) FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA) Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A. (ARMZ)	Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych (BIS) FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA) Spółdzielnia Socjalna OPOKA (OPOKA)	Stowarzyszenie Inicjatyw Społecznych i Oświatowych „Cumulus” (Cumulus) Fundacja im. Hetmana Jana Tarnowskiego (FHT) Fundacja Miejsc i Ludzi Aktywnych (MILA)
Podregion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kraków</li> <li>▪ krakowski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oświęcimski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tarnowski,</li> <li>▪ nowosądecki,</li> <li>▪ nowotarski</li> </ul>
Powiaty	m. Kraków; Powiaty: bocheński, krakowski, miechowski, myślenicki, proszowicki, wielicki	Powiaty: chrzanowski, olkuski, oświęcimski, wadowicki	Powiaty: suski, nowotarski, tatrzański. gorlicki, nowosądecki, m.

			Nowy Sącz, limanowski; dąbrowski, m. Tarnów, tarnowski, brzeski
--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2 Forma prawna PS



Źródło: opracowanie własne.

Interesujących wniosków dostarcza analiza branż, w których funkcjonują badane przedsiębiorstwa społeczne. Najczęściej wskazywaną kategorią jest edukacja (17), co potwierdza silną obecność PS w obszarze działań o charakterze szkoleniowym i rozwojowym. Wysoki udział odnotowano również w kategorii pozostała działalność usługowa (12) oraz działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (10). Istotną grupę stanowią także podmioty działające w obszarze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (9) oraz w sektorze kultury, rozrywki i rekreacji (6).

Pozostałe branże reprezentowane są przez pojedyncze przedsiębiorstwa. Po 1 wskazaniu dotyczy takich obszarów jak budownictwo, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, działalność w zakresie usług

administrowania i działalność wspierająca, handel hurtowy i detaliczny (wraz z naprawą pojazdów), informacja i komunikacja oraz rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo. Warto odnotować, że wśród kategorii ujętych w kafeterii znalazły się również branże, które nie były reprezentowane w próbie. Dotyczy to takich obszarów jak dostawa wody i gospodarka odpadami, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, przetwórstwo przemysłowe oraz transport i gospodarka magazynowa.

Na uwagę zasługuje także kategoria „inne”, którą wskazało 11 przedsiębiorstw. Wysoki poziom tej odpowiedzi świadczy o znacznym zróżnicowaniu profilu działalności PS w regionie oraz o obecności niszowych lub trudnych do jednoznacznej klasyfikacji form aktywności gospodarczej.

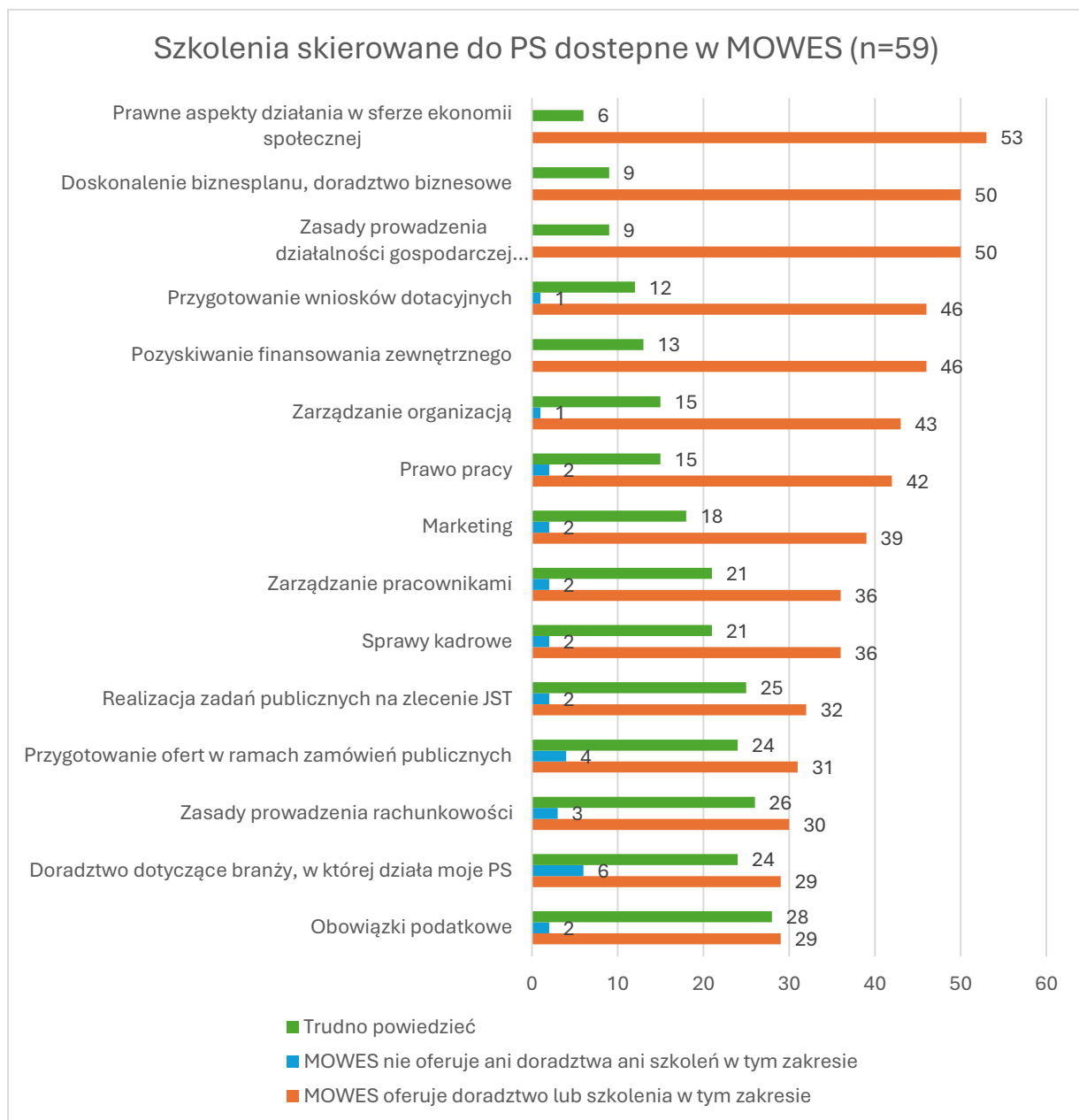
*Wykres 3 Branże w jakich działają PS*



Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie dostępnej w MOWES oferty szkoleniowej i doradczej.

Wykres 4 Oferta szkoleniowo-doradcza dostępna w MOWES



Źródło: opracowanie własne.

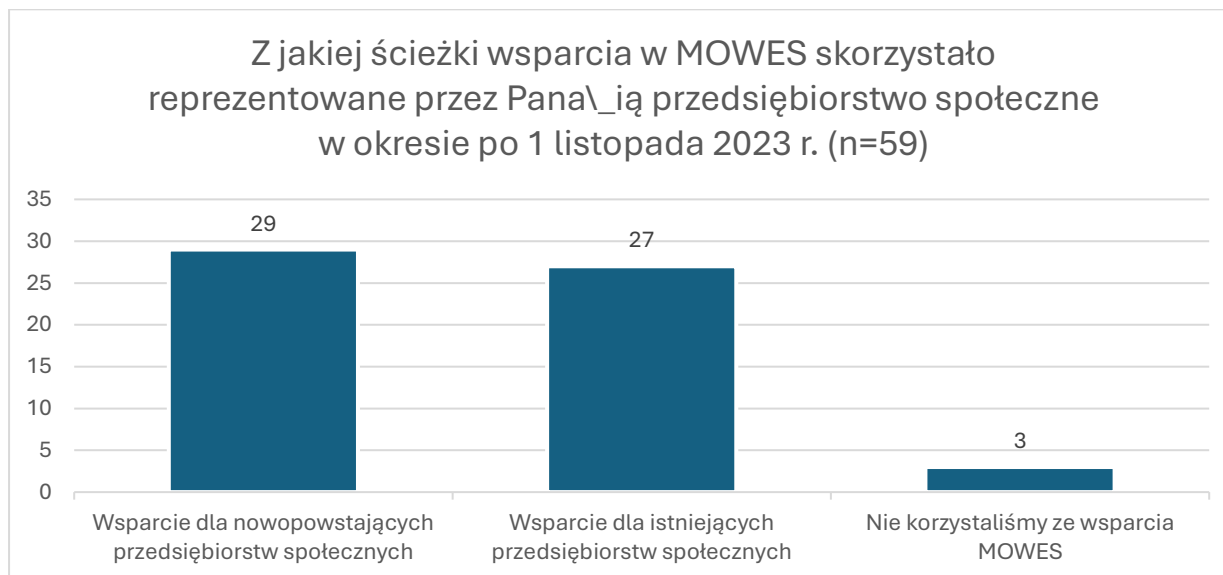
Analiza odpowiedzi pokazuje, że w ocenie respondentów oferta doradczo-szkoleniowa MOWES jest szeroka i w większości obszarów wyraźnie rozpoznawalna. Wskazania, że MOWES nie oferuje wsparcia w danym zakresie, pojawiają się sporadycznie i zazwyczaj nie przekraczają kilku odpowiedzi. Najwięcej takich wskazań dotyczy doradztwa branżowego (6), a w pozostałych przypadkach liczba odpowiedzi „nie oferuje” oscyluje między 1 a 4.

Najsilniej identyfikowana jest oferta w zakresie prawnych aspektów działania w sferze ekonomii społecznej (53 wskazania), a także zasad prowadzenia działalności gospodarczej w ramach PS oraz doskonalenia biznesplanu (po 50). Wysoki poziom rozpoznawalności dotyczy również przygotowania wniosków dotacyjnych i pozyskiwania finansowania zewnętrznego (po 46), zarządzania organizacją (43) oraz prawa pracy (42). Oznacza to, że obszary formalno-prawne, strategiczne i finansowe są wyraźnie kojarzone z podstawową ofertą MOWES.

Jednocześnie widoczne są obszary mniej jednoznaczne, w których stosunkowo wysoki odsetek respondentów wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”. Dotyczy to zwłaszcza obowiązków podatkowych (28), zasad prowadzenia rachunkowości (26), realizacji zadań publicznych na zlecenie JST (25), przygotowania ofert w ramach zamówień publicznych (24) oraz doradztwa branżowego (24). W tych kategoriach można mówić o niższym poziomie pewności co do zakresu oferty.

Rozkład odpowiedzi wskazuje więc, że MOWES jest wyraźnie postrzegany jako instytucja zapewniająca wsparcie w kluczowych obszarach funkcjonowania PS, zwłaszcza w wymiarze prawnym, finansowym i organizacyjnym, przy jednoczesnym mniej jednoznacznym odbiorze oferty dotyczącej zagadnień podatkowych, rachunkowych i zamówień publicznych.

Wykres 5 Ścieżki wsparcia dla PS w ramach MOWES



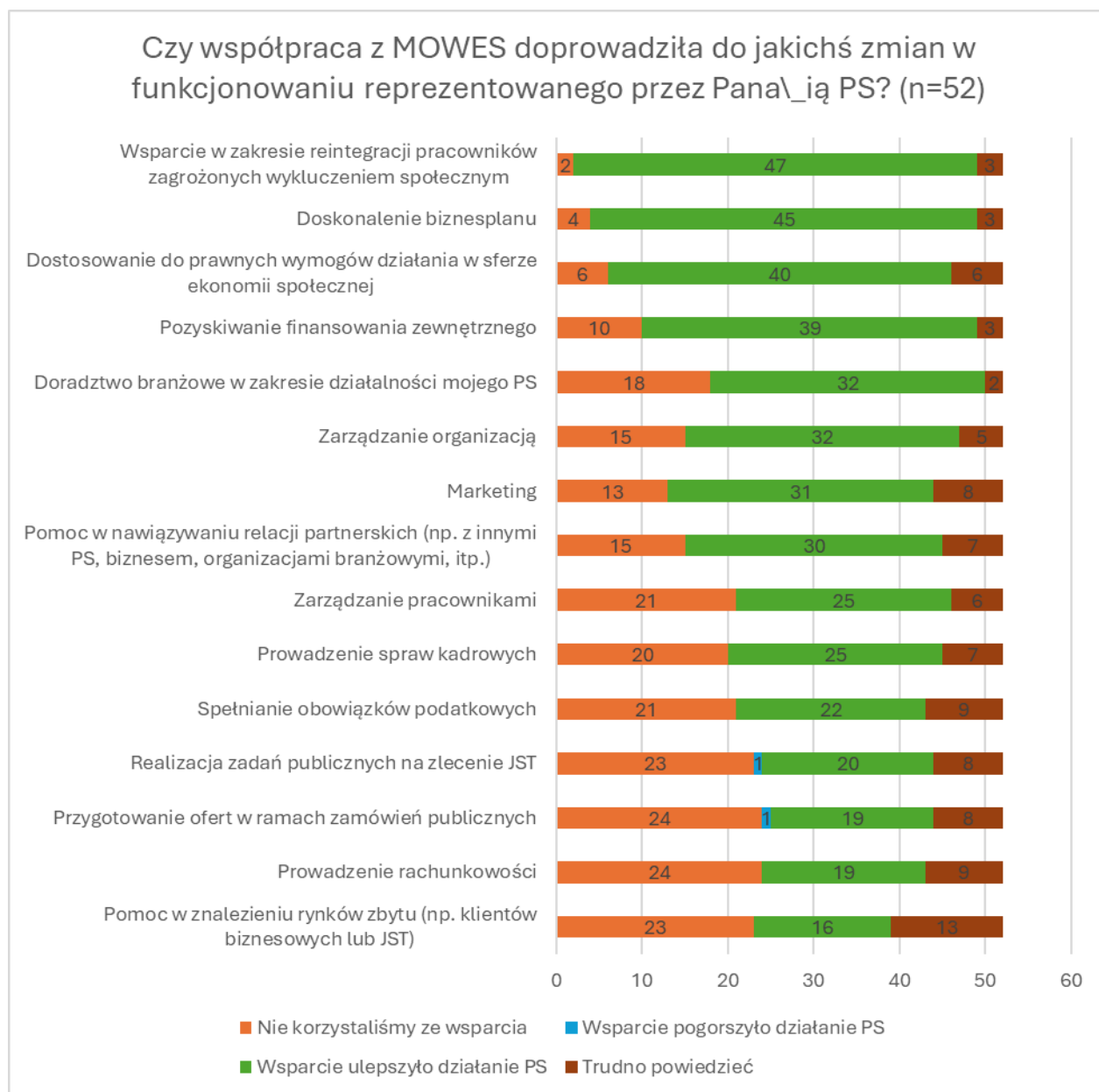
Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że w analizowanym okresie przedsiębiorstwa społeczne korzystały z obu dostępnych ścieżek wsparcia w relatywnie zbliżonym stopniu. 29 podmiotów zadeklarowało udział w ścieżce dedykowanej nowopowstającym PS, natomiast 27 skorzystało ze wsparcia przeznaczonego dla istniejących przedsiębiorstw społecznych.

Niewielka grupa respondentów (3 wskazania) poinformowała, że po 1 listopada 2023 r. nie korzystała ze wsparcia MOWES. Oznacza to, że zdecydowana większość badanych podmiotów była objęta jakąś formą wsparcia w analizowanym okresie.

Struktura odpowiedzi pokazuje, że system wsparcia funkcjonuje równolegle w dwóch segmentach – wspierając zarówno podmioty na etapie powstawania, jak i te już funkcjonujące – przy bardzo ograniczonym udziale przedsiębiorstw pozostających poza systemem.

Wykres 6 Ocena współpracy z MOWES w kontekście zmian w funkcjonowaniu PS



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wpływu wsparcia na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych pokazuje, że w zdecydowanej większości obszarów dominują odpowiedzi wskazujące na pozytywny efekt oddziaływania systemu wsparcia. Co istotne, niemal we wszystkich kategoriach brak jest odpowiedzi sugerujących pogorszenie sytuacji PS – wyjątkiem są jedynie dwa obszary

związane z realizacją i przygotowaniem zamówień publicznych, gdzie odnotowano pojedyncze wskazania negatywne.

Najsilniej dostrzegany pozytywny wpływ wsparcia dotyczy obszarów o charakterze formalno-organizacyjnym i rozwojowym. Wsparcie w zakresie reintegracji pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym zostało ocenione jako ulepszające funkcjonowanie PS przez 47 podmiotów, przy zaledwie 2 wskazaniach braku korzystania ze wsparcia i 3 odpowiedziach „trudno powiedzieć”. Bardzo wysoką ocenę uzyskało również doskonalenie biznesplanu (45 wskazań na poprawę przy 4 deklaracjach braku korzystania), a także dostosowanie do prawnych wymogów działania w sferze ekonomii społecznej, w tym uzyskanie i utrzymanie statusu PS (40 ocen pozytywnych, 6 deklaracji braku korzystania oraz 6 odpowiedzi niezdecydowanych). Wyraźnie pozytywnie oceniono także wsparcie w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego (39 wskazań na poprawę, 10 podmiotów niekorzystających), zarządzania organizacją (32), doradztwa branżowego (32) oraz marketingu (31). W tych obszarach liczba odpowiedzi potwierdzających ulepszenie działania PS znacząco przewyższa zarówno wskazania „nie korzystaliśmy”, jak i odpowiedzi niezdecydowane, co świadczy o realnym, odczuwalnym efekcie wsparcia w sferze rozwoju strategicznego i operacyjnego.

Nieco bardziej zrównoważony rozkład odpowiedzi widoczny jest w obszarach związanych z bieżącym funkcjonowaniem administracyjno-finansowym. W przypadku prowadzenia rachunkowości 19 podmiotów wskazało poprawę, natomiast 24 deklarowały brak korzystania ze wsparcia. Podobny obraz występuje przy realizacji zadań publicznych na zlecenie JST (20 ocen pozytywnych, 23 brak korzystania) oraz przygotowaniu ofert w ramach zamówień publicznych (19 ocen pozytywnych, 24 brak korzystania). W dwóch ostatnich przypadkach odnotowano po jednym wskazaniu, że wsparcie pogorszyło funkcjonowanie PS, co – choć incydentalne – sygnalizuje potencjalne trudności w obszarze współpracy z sektorem publicznym i procedur przetargowych.

Relatywnie słabiej oceniony został obszar pomocy w znalezieniu rynków zbytu – jedynie 16 podmiotów wskazało poprawę, przy 23 deklaracjach braku korzystania oraz 13

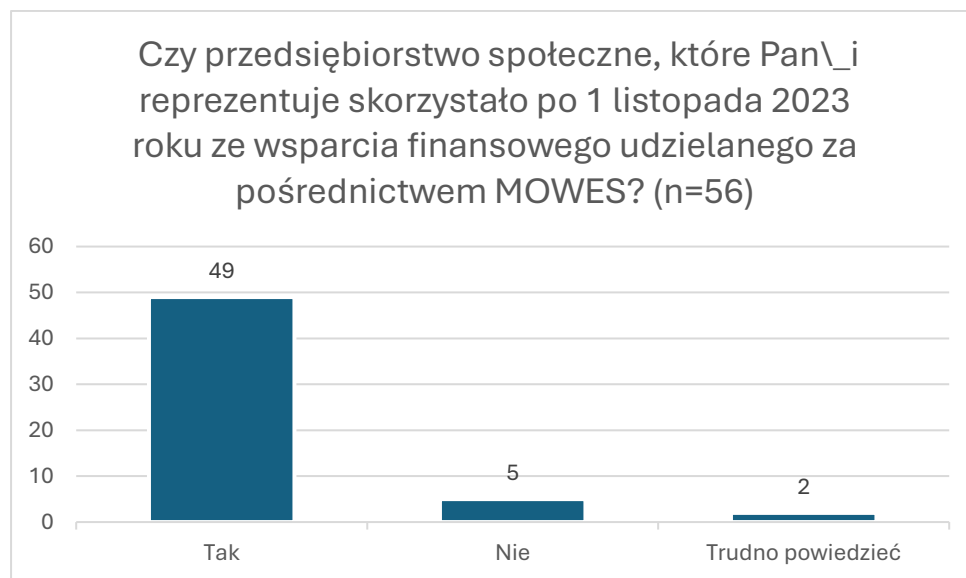
odpowiedziach „trudno powiedzieć”. Wysoki poziom niejednoznaczności odpowiedzi może sugerować, że wsparcie w tym zakresie jest mniej wyraźnie odczuwalne lub trudniejsze do jednoznacznej oceny przez respondentów. Z kolei pomoc w nawiązywaniu relacji partnerskich została oceniona jako ulepszająca przez 30 PS, przy 15 podmiotach niekorzystających i 7 odpowiedziach niezdecydowanych, co wskazuje na umiarkowanie silny, ale nie powszechny efekt wsparcia sieciującego.

W obszarach związanych z kadrami i obowiązkami podatkowymi rozkład odpowiedzi również pokazuje przewagę ocen pozytywnych (od 22 do 25 wskazań na poprawę), jednak przy stosunkowo dużej liczbie podmiotów deklarujących brak korzystania ze wsparcia (od 20 do 21), co może oznaczać, że część PS posiada w tych obszarach własne zasoby kompetencyjne i nie korzysta z zewnętrznego doradztwa.

Wyniki potwierdzają wysoką skuteczność wsparcia w obszarach formalno-prawnych, planistycznych i reintegracyjnych, przy jednocześnie słabszym i mniej jednoznacznym oddziaływaniu w zakresie rozwoju rynków zbytu oraz praktycznej współpracy z administracją publiczną w trybie zamówień i zleceń. Strukturę odpowiedzi można interpretować jako potwierdzenie, że system wsparcia jest szczególnie efektywny tam, gdzie redukuje bariery proceduralne i wzmacnia kompetencje organizacyjne, natomiast w mniejszym stopniu przekłada się na ekspansję rynkową i komercjalizację działalności PS.

Współpraca z MOWES w większości analizowanych obszarów jest oceniana jako czynnik poprawiający funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych („Wsparcie MOWES przyczyniło się do poprawy funkcjonowania PS w tym zakresie”), przy praktycznie marginalnym znaczeniu odpowiedzi wskazujących pogorszenie. Zbiorcza analiza statystyczna pokazuje, że różnice między OWES-ami mają charakter systemowy, jednak ich natężenie w poszczególnych obszarach jest na ogół zbyt niewielkie, aby osiągać poziom istotności statystycznej. Oznacza to, że zróżnicowanie między operatorami dotyczy przede wszystkim skali wykorzystania konkretnych form wsparcia wsparcia oraz poziomu jednoznaczności ocen, a nie fundamentalnie odmiennych efektów oddziaływania.

Wykres 7 PS korzystające i niekorzystające ze wsparcia finansowego udzielanego za pośrednictwem MOWES po 1 listopada 2023



Źródło: opracowanie własne.

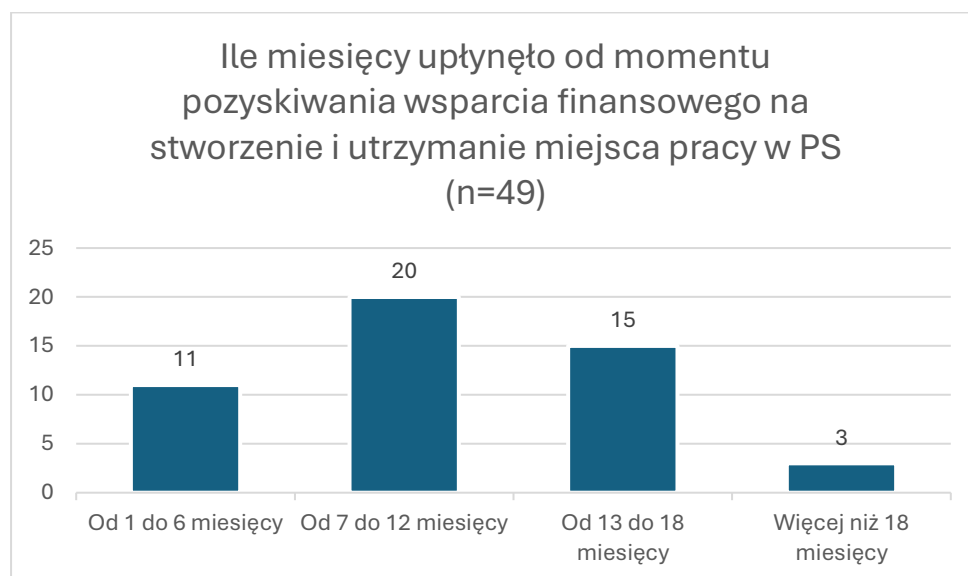
W odpowiedzi na pytanie dotyczące skorzystania po 1 listopada 2023 roku ze wsparcia finansowego udzielanego za pośrednictwem MOWES zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw społecznych potwierdziła udział w tej formie pomocy. Spośród wszystkich respondentów 49 podmiotów zadeklarowało, że skorzystało ze wsparcia finansowego, natomiast jedynie 5 wskazało odpowiedź „nie”. Dodatkowo 2 osoby wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Rozkład odpowiedzi jednoznacznie wskazuje na bardzo wysoki poziom penetracji wsparcia finansowego w badanej grupie PS. Udział podmiotów, które nie korzystały z tej formy pomocy, ma charakter marginalny, podobnie jak odsetek odpowiedzi niejednoznacznych. Oznacza to, że wsparcie finansowe realizowane za pośrednictwem MOWES stanowiło istotny element funkcjonowania zdecydowanej większości przedsiębiorstw społecznych objętych badaniem.

Jednocześnie niewielka liczba odpowiedzi „nie” oraz „trudno powiedzieć” może wskazywać na istnienie ograniczonej grupy podmiotów, które z różnych względów – organizacyjnych,

formalnych lub strategicznych – nie były beneficjentami tego instrumentu wsparcia lub nie identyfikują jednoznacznie jego wykorzystania w analizowanym okresie.

*Wykres 8 Liczba miesięcy pozyskania wsparcia finansowego na stworzenie i utrzymanie miejsca pracy w PS*

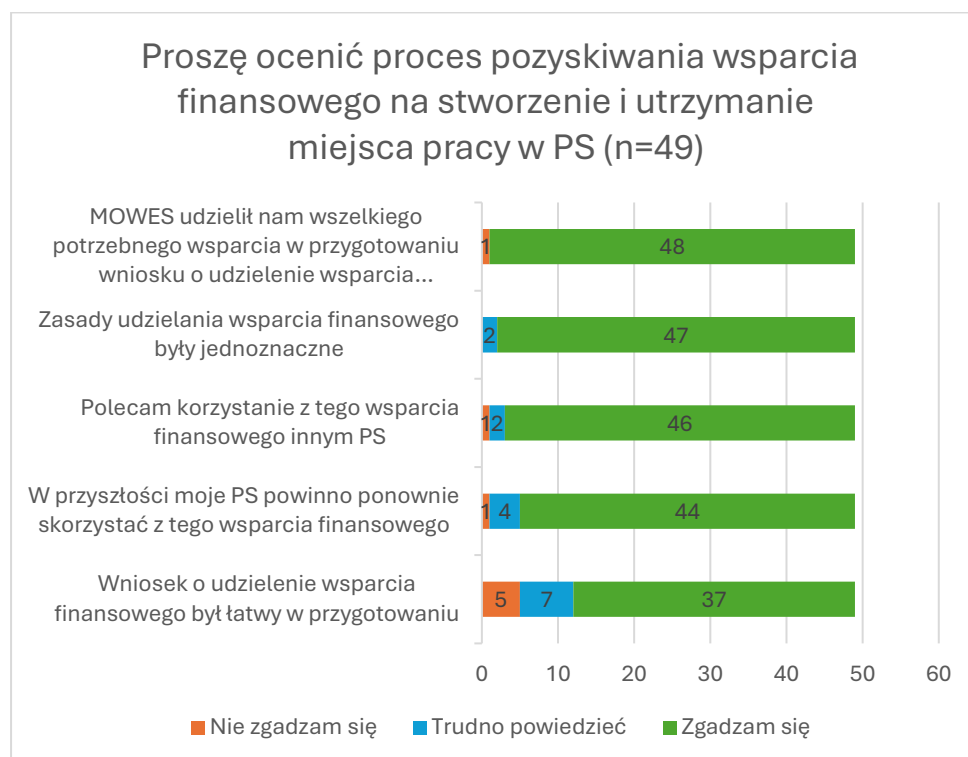


Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których od uzyskania wsparcia minęło od 7 do 12 miesięcy (20 wskazań). Oznacza to, że znaczna część badanych PS znajduje się obecnie w środkowej fazie okresu trwałości lub stabilizacji utworzonych miejsc pracy. Stosunkowo duża grupa respondentów wskazała również przedział od 13 do 18 miesięcy (15 odpowiedzi), co sugeruje, że istotna część przedsiębiorstw posiada już ponad roczne doświadczenie w utrzymywaniu miejsc pracy utworzonych dzięki wsparciu. Krótszy okres – od 1 do 6 miesięcy – zadeklarowało 11 podmiotów, co wskazuje na obecność również relatywnie nowych beneficjentów wsparcia, będących na wczesnym etapie wdrażania i organizowania utworzonych stanowisk pracy. Najmniej liczną kategorię stanowią przedsiębiorstwa, w których od momentu pozyskania wsparcia minęło więcej niż 18 miesięcy (3 wskazania). Struktura odpowiedzi pokazuje zatem, że dominują podmioty, które korzystały ze wsparcia w okresie ostatniego roku, a więc relatywnie niedawno, co ma

znaczenie interpretacyjne w kontekście dalszych ocen skuteczności i trwałości interwencji finansowej.

Wykres 9 Ocena procesu pozyskiwania wsparcia finansowego na stworzenie i utrzymanie miejsca pracy w PS



Źródło: opracowanie własne.

Ocena procesu pozyskiwania wsparcia finansowego na stworzenie i utrzymanie miejsca pracy w przedsiębiorstwie społecznym ma wyraźnie pozytywny charakter we wszystkich analizowanych wymiarach. Dominują odpowiedzi „zgadzam się”, przy marginalnym udziale ocen negatywnych oraz relatywnie niewielkiej liczbie wskazań niezdecydowanych.

Najbardziej jednoznacznie ocenione zostały zasady udzielania wsparcia finansowego. Aż 47 respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że były one jednoznaczne, przy braku odpowiedzi negatywnych i jedynie 2 wskazaniach „trudno powiedzieć”. Świadczy to o wysokim poziomie przejrzystości formalnej mechanizmu wsparcia oraz czytelności reguł jego przyznawania. Równie silnie oceniono wsparcie udzielone przez MOWES w procesie

przygotowania wniosku – 48 badanych potwierdziło, że otrzymało wszelką potrzebną pomoc, przy zaledwie 1 odpowiedzi negatywnej i braku wskazań niezdecydowanych. Wynik ten wskazuje na bardzo wysoką jakość doradztwa towarzyszącego aplikowaniu o środki oraz na skuteczność wsparcia animacyjno-doradczego w fazie przygotowawczej.

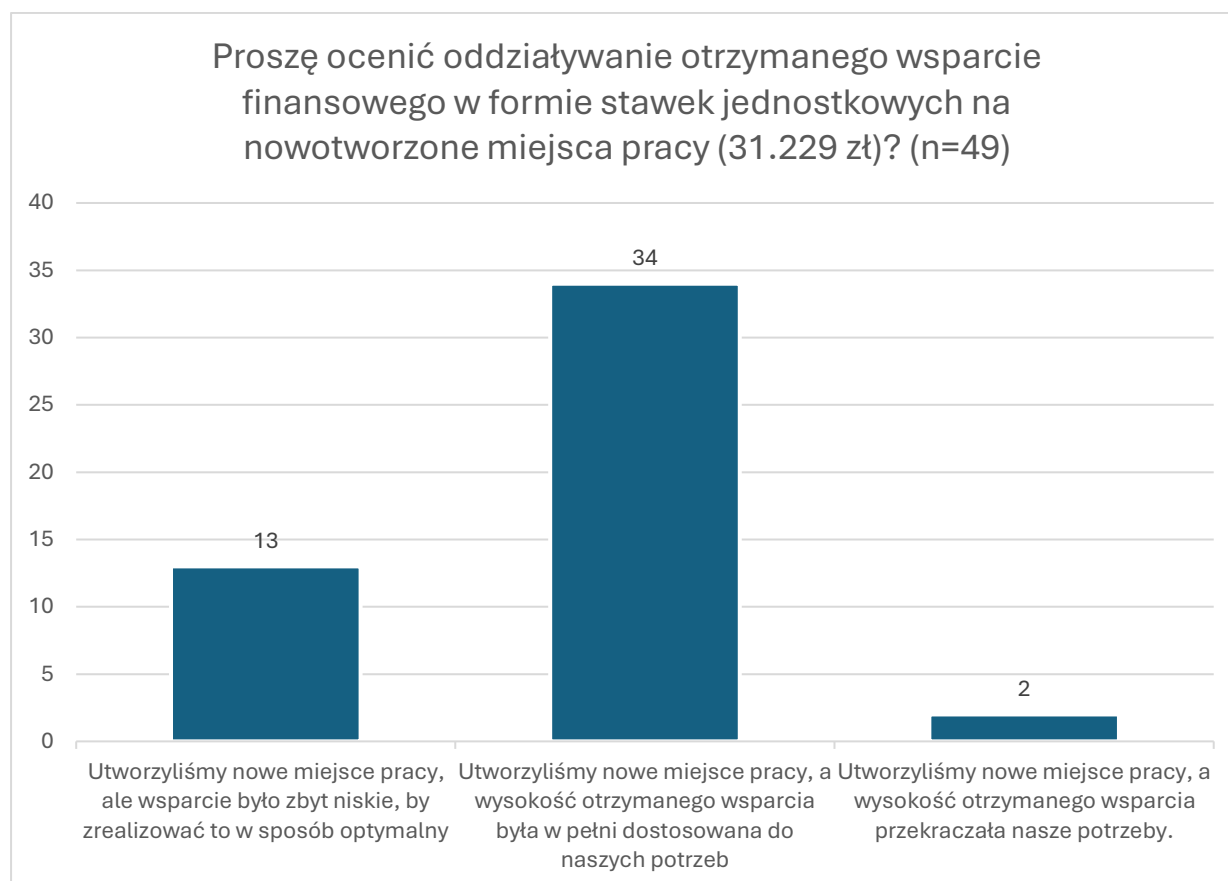
Nieco bardziej zróżnicowane odpowiedzi pojawiły się w odniesieniu do samego wniosku o udzielenie wsparcia. Choć 37 respondentów uznało, że był on łatwy w przygotowaniu, 5 osób nie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a 7 wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Oznacza to, że mimo ogólnej pozytywnej oceny procesu, część przedsiębiorstw mogła doświadczać trudności formalnych lub organizacyjnych związanych z przygotowaniem dokumentacji aplikacyjnej.

Bardzo wysoki poziom akceptacji widoczny jest również w deklaracjach rekomendacyjnych i intencyjnych. 46 respondentów poleciłoby korzystanie z tego wsparcia innym PS, a 44 uznało, że w przyszłości ich przedsiębiorstwo powinno ponownie z niego skorzystać. W obu przypadkach liczba odpowiedzi negatywnych była incydentalna (po 1 wskazaniu), a udział odpowiedzi niezdecydowanych ograniczony (odpowiednio 2 i 4).

Całościowo wyniki potwierdzają wysoką ocenę zarówno przejrzystości zasad, jak i jakości wsparcia udzielanego przez MOWES w procesie aplikowania. Ewentualne trudności koncentrują się głównie na technicznym aspekcie przygotowania wniosku, nie podważają jednak ogólnej, bardzo pozytywnej percepcji całego mechanizmu wsparcia finansowego.

W tym kontekście warto podkreślić, że rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące korzystania ze wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych na nowotworzone miejsca pracy (31 229 zł) jednoznacznie wskazuje, że w analizowanej grupie przedsiębiorstw społecznych wsparcie w tej formule stanowiło powszechnie wykorzystywany instrument finansowy służący tworzeniu nowych miejsc pracy. Przedstawiciele 49 PS spośród 49 biorących udział w tej części ankiety wskazało, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo korzystało z tej formy wsparcia.

Wykres 10 Ocena oddziaływania otrzymanego wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych na nowotworzone miejsca pracy



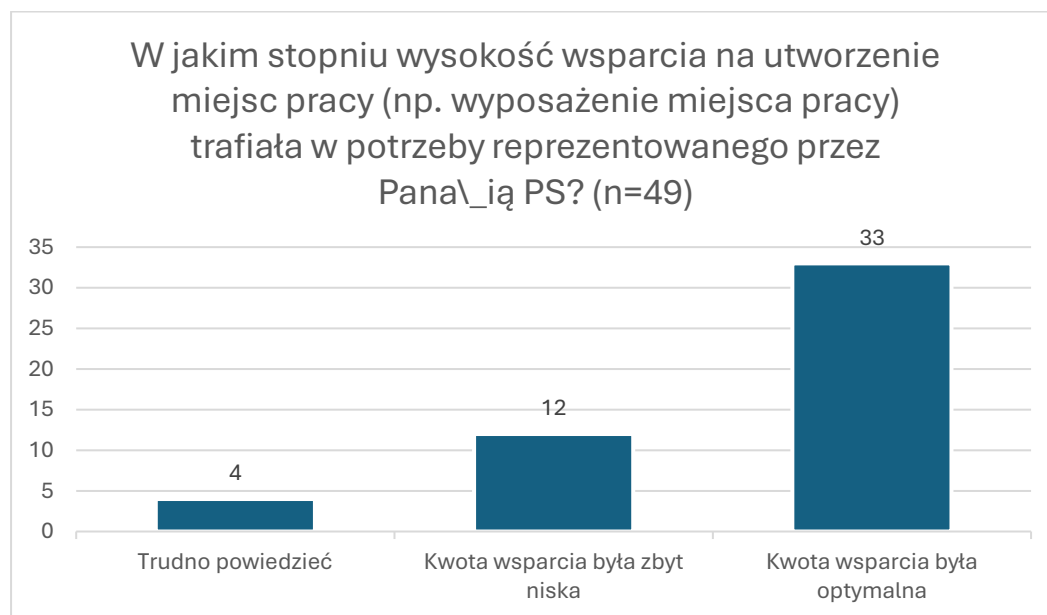
Źródło: opracowanie własne.

Ocena oddziaływania wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych na nowotworzone miejsca pracy ma wyraźnie pozytywny charakter i potwierdza jego skuteczność w wymiarze zatrudnieniowym. Żaden z respondentów nie wskazał, że nie udało się utworzyć nowego miejsca pracy (0 odpowiedzi), co oznacza, że instrument ten w każdym przypadku doprowadził do realizacji zakładanego efektu zatrudnieniowego. Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa społeczne, które utworzyły nowe miejsca pracy i uznały, że wysokość otrzymanego wsparcia była w pełni dostosowana do ich potrzeb (34 wskazania). Oznacza to, że dla zdecydowanej większości badanych kwota 31 229 zł stanowiła adekwatny poziom finansowania, umożliwiając optymalne zorganizowanie stanowiska pracy. Jednocześnie 13 respondentów zadeklarowało, że choć miejsce pracy

zostało utworzone, poziom wsparcia był zbyt niski, aby zrealizować to w sposób w pełni optymalny. Wskazuje to na istnienie grupy PS, dla których koszt zatrudnienia i organizacji stanowiska pracy przewyższał poziom dostępnej stawki jednostkowej, co może mieć znaczenie przy ewentualnej modyfikacji wysokości instrumentu w przyszłości. Marginalna grupa badanych (2 wskazania) oceniła, że otrzymane wsparcie przekraczało ich potrzeby. Odpowiedzi te mają charakter incydentalny i nie wpływają na ogólną ocenę adekwatności instrumentu.

Struktura odpowiedzi potwierdza zatem wysoką skuteczność wsparcia w zakresie tworzenia miejsc pracy oraz jego zasadniczą adekwatność finansową, przy jednoczesnym sygnalizowaniu przez część podmiotów potrzeby zwiększenia poziomu dofinansowania w celu pełniejszego pokrycia kosztów organizacyjnych i zatrudnieniowych.

*Wykres 11 Trafność wysokości udzielonego wsparcia na utworzenie miejsc pracy w PS*



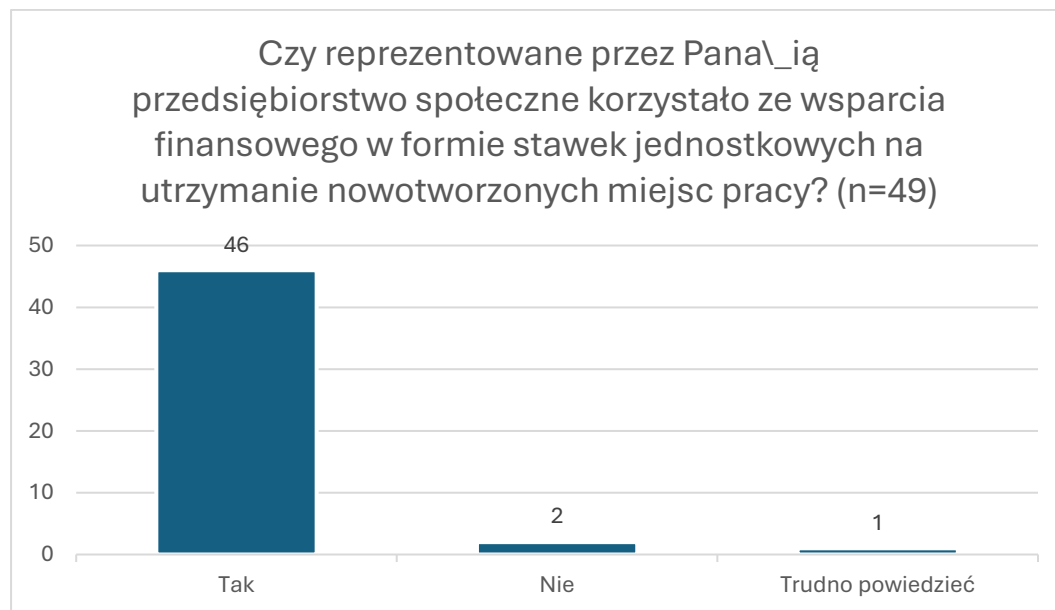
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku oceny dopasowania wysokości wsparcia do potrzeb przedsiębiorstw społecznych wyraźnie dominuje przekonanie o jego adekwatności. Spośród badanych 33 podmioty wskazały, że kwota była optymalna, co oznacza, że w ich ocenie poziom finansowania właściwie odpowiadał rzeczywistym kosztom utworzenia i wyposażenia

miejsca pracy. Jednocześnie widoczna jest grupa przedsiębiorstw (12 wskazań), które uznały, że wsparcie było zbyt niskie. To istotny sygnał – choć instrument spełnia swoją funkcję i umożliwia tworzenie miejsc pracy, w części przypadków nie pozwala na pełne pokrycie wszystkich kosztów organizacyjnych czy inwestycyjnych. Można to interpretować jako napięcie między ustandaryzowaną stawką jednostkową a zróżnicowanymi realiami kosztowymi poszczególnych branż i modeli działalności. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrały 4 podmioty, co wskazuje na niewielki poziom niejednoznaczności ocen. Warto podkreślić, że żaden respondent nie uznał kwoty wsparcia za zbyt wysoką. Oznacza to, że w percepcji badanych poziom finansowania – nawet jeśli w części przypadków niedoszacowany – nie był postrzegany jako nadmierny.

Rozkład odpowiedzi potwierdza więc generalną trafność konstrukcji finansowej instrumentu, przy jednoczesnym umiarkowanym, lecz wyraźnym sygnale o potrzebie większej elastyczności lub ewentualnej korekty wysokości wsparcia w zależności od specyfiki tworzonego miejsca pracy.

*Wykres 12 Korzystanie ze wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych na utrzymanie nowoutworzonych miejsc pracy*



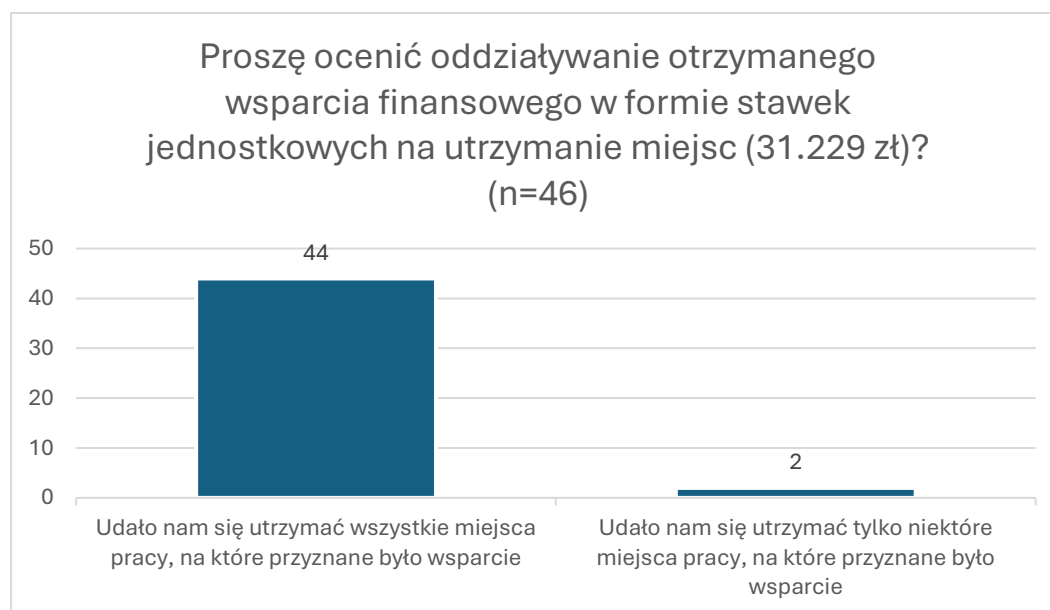
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw społecznych korzystała również ze wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych przeznaczonych na utrzymanie nowoutworzonych miejsc pracy. Odpowiedź „tak” wskazało 46 podmiotów, podczas gdy jedynie 2 zadeklarowały brak korzystania z tej formy wsparcia, a 1 osoba wybrała odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że instrument wsparcia utrzymaniowego był niemal powszechnie wykorzystywany w analizowanej grupie PS. Skala pozytywnych wskazań sugeruje, że mechanizm ten stanowił naturalne uzupełnienie wsparcia inwestycyjnego na etapie tworzenia miejsc pracy, wzmacniając stabilność zatrudnienia w początkowej fazie funkcjonowania stanowisk.

Marginalna liczba odpowiedzi negatywnych może wynikać ze specyfiki danego przypadku (np. innego modelu finansowania zatrudnienia, rezygnacji z instrumentu lub niespełnienia warunków formalnych), jednak nie zmienia to ogólnego obrazu wysokiej dostępności i wykorzystania tego narzędzia. Całościowo dane wskazują na spójność konstrukcji wsparcia – przedsiębiorstwa, które korzystały z finansowania na utworzenie miejsc pracy, w zdecydowanej większości sięgały również po instrument służący ich utrzymaniu.

Wykres 13 Ocena oddziaływania otrzymanego wsparcia finansowego w formie stawek jednostkowych na utrzymanie miejsc pracy w PS

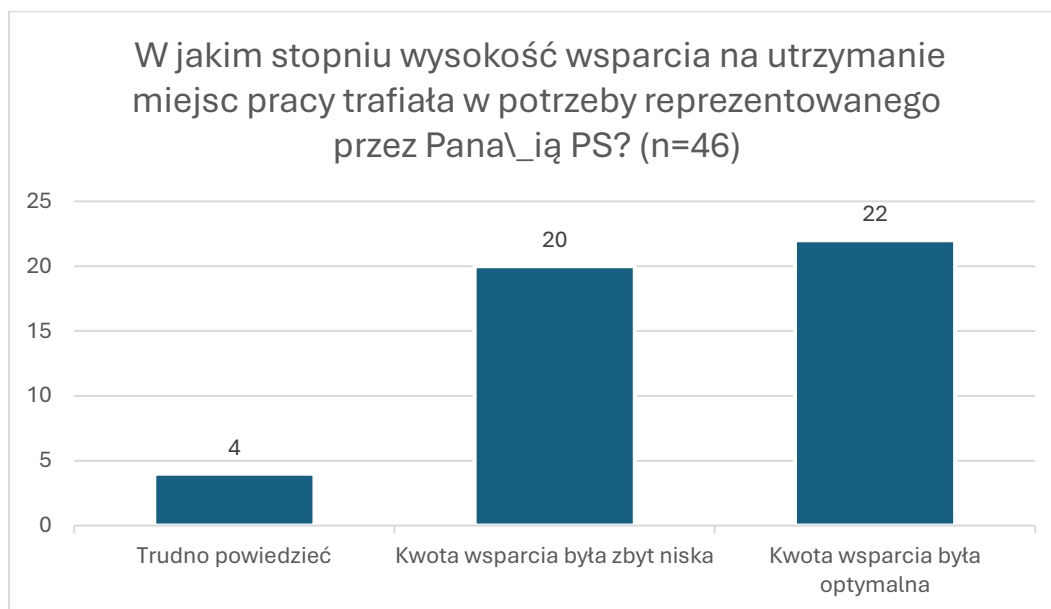


Źródło: opracowanie własne.

Efekt wsparcia przeznaczonego na utrzymanie miejsc pracy oceniany jest przez przedsiębiorstwa społeczne bardzo wysoko. Aż 44 podmioty wskazały, że udało im się utrzymać wszystkie miejsca pracy, na które przyznane było wsparcie. Oznacza to, że w zdecydowanej większości przypadków instrument spełnił swoją podstawową funkcję stabilizacyjną. Jedynie 2 przedsiębiorstwa zadeklarowały, że utrzymały tylko część miejsc pracy objętych wsparciem. Może to świadczyć o wystąpieniu czynników zewnętrznych (np. sytuacji rynkowej, rotacji kadrowej, ograniczeń finansowych), które wpłynęły na trwałość zatrudnienia mimo otrzymanego dofinansowania.

Co istotne, żaden z respondentów nie wskazał, że nie utrzymał miejsc pracy w ogóle. Brak odpowiedzi w tej kategorii wzmacnia wnioski o wysokiej skuteczności wsparcia w wymiarze trwałości zatrudnienia. W praktyce oznacza to, że mechanizm finansowania utrzymaniowego nie tylko wspierał bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstw, ale realnie przyczynił się do zabezpieczenia efektów zatrudnieniowych osiągniętych na etapie tworzenia stanowisk pracy.

Wykres 14 Trafność wysokości wsparcia na utrzymanie miejsc pracy w PS



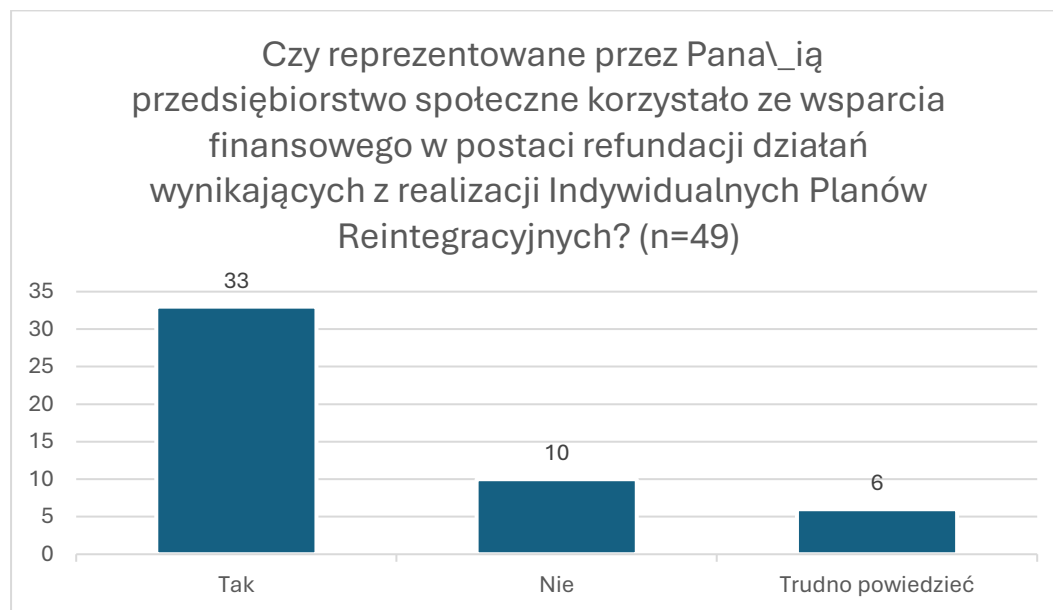
Źródło: opracowanie własne.

Oceny dotyczące dopasowania wysokości wsparcia na utrzymanie miejsc pracy są wyraźnie bardziej zróżnicowane niż w przypadku wsparcia na ich utworzenie. Najwięcej respondentów (22) uznało, że kwota była optymalna, jednak niemal równie liczna grupa (20 wskazań) oceniła ją jako zbyt niską. Taki rozkład odpowiedzi pokazuje, że percepcja adekwatności finansowania w fazie utrzymaniowej jest mniej jednoznaczna. Brak wskazań, że kwota wsparcia była za wysoka, potwierdza, że poziom finansowania nie był postrzegany jako nadmierny. Jednocześnie 4 osoby wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może świadczyć o złożoności czynników wpływających na ocenę – w tym o różnicach w kosztach zatrudnienia, specyfice branżowej czy indywidualnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw.

Wyniki sugerują, że choć instrument utrzymaniowy skutecznie wspiera trwałość zatrudnienia (co potwierdza wcześniejsze pytanie o realne utrzymanie miejsc pracy), jego poziom finansowy dla znacznej części podmiotów balansuje na granicy wystarczalności. W praktyce oznacza to, że mechanizm działa, lecz w opinii części PS wymagałby zwiększenia

elastyczności lub korekty wysokości stawek, aby lepiej odpowiadać na zróżnicowane koszty funkcjonowania miejsc pracy.

Wykres 15 Wsparcie finansowe w postaci refundacji kosztów działań wynikających z realizacji IPR



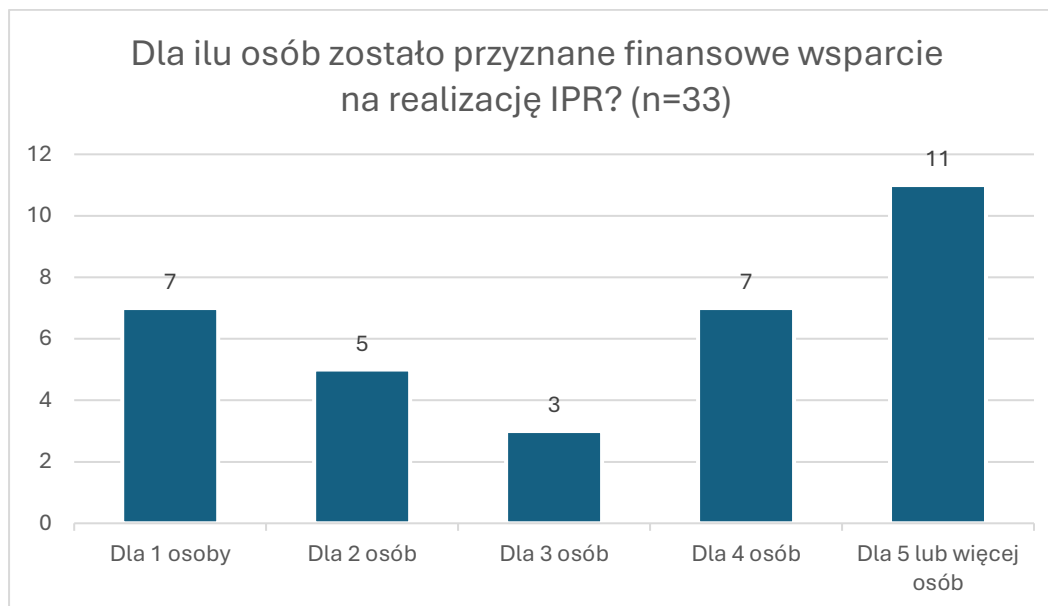
Źródło: opracowanie własne.

Z refundacji kosztów działań wynikających z realizacji Indywidualnych Planów Reintegracyjnych skorzystało 33 przedsiębiorstwa społeczne. Oznacza to, że instrument ten był wykorzystywany przez wyraźną większość badanych, choć jego zasięg jest już mniej powszechny niż w przypadku wsparcia na tworzenie i utrzymanie miejsc pracy. Brak korzystania z tej formy wsparcia zadeklarowało 10 podmiotów, co może wynikać ze specyfiki prowadzonej działalności, braku realizacji IPR w danym okresie lub wyboru innych mechanizmów finansowania działań reintegracyjnych. Dodatkowo 6 respondentów wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Relatywnie wysoki udział tej kategorii może sugerować, że nie w każdym przypadku mechanizm refundacyjny jest jednoznacznie identyfikowany jako odrębna forma wsparcia finansowego.

Struktura odpowiedzi pokazuje więc umiarkowany poziom wykorzystania tego instrumentu – jest on istotnym elementem systemu wsparcia reintegracyjnego, jednak nie ma

charakteru uniwersalnego i nie obejmuje wszystkich przedsiębiorstw społecznych uczestniczących w badaniu.

Wykres 16 Liczba osób dla których przyznane zostało wsparcie finansowe na realizację IPR



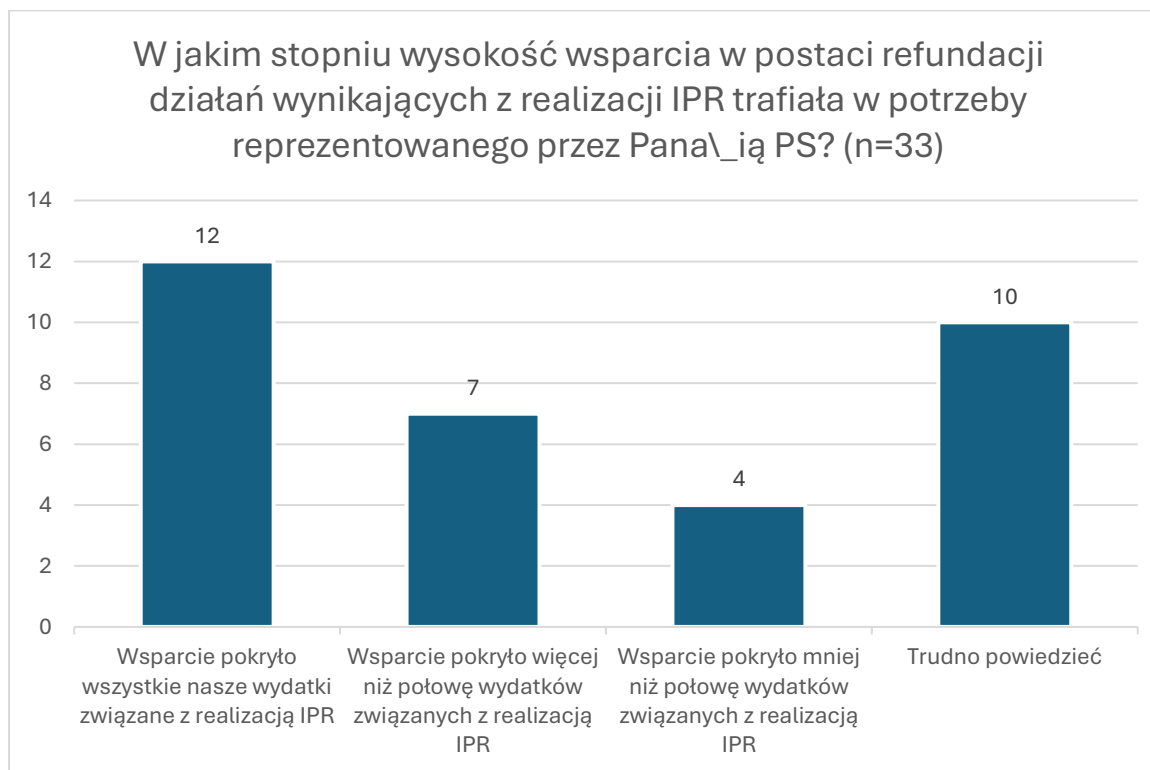
Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi dotyczących liczby osób objętych finansowym wsparciem na realizację Indywidualnych Planów Reintegracyjnych pokazuje wyraźne zróżnicowanie skali interwencji w poszczególnych przedsiębiorstwach społecznych. Najczęściej wsparcie przyznawano dla 5 lub więcej osób – taką odpowiedź wskazało 11 podmiotów. Oznacza to, że w części PS działania reintegracyjne mają charakter bardziej systemowy i obejmują większą grupę pracowników. Relatywnie często wsparcie dotyczyło również 1 osoby (7 wskazań) oraz 4 osób (7 wskazań), co sugeruje zarówno przypadki jednostkowych interwencji, jak i średniej skali programów reintegracyjnych. Mniej liczne były sytuacje, w których finansowanie objęło 2 osoby (5 odpowiedzi) lub 3 osoby (3 odpowiedzi).

Struktura odpowiedzi wskazuje zatem na brak jednego dominującego modelu skali wsparcia – przedsiębiorstwa społeczne korzystają z instrumentu IPR zarówno w formule punktowej (dla pojedynczych pracowników), jak i w sposób bardziej rozbudowany, obejmujący większe zespoły. Może to odzwierciedlać różnice w wielkości podmiotów,

liczbie osób zagrożonych wykluczeniem zatrudnionych w PS oraz przyjętym modelu reintegracji społeczno-zawodowej.

Wykres 17 Trafność wysokości wsparcia w postaci refundacji działań wynikających z realizacji IPR



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi dotyczące adekwatności refundacji działań wynikających z realizacji Indywidualnych Planów Reintegracyjnych pokazują umiarkowanie pozytywną, ale już mniej jednoznaczną ocenę tego instrumentu. Największa grupa respondentów (12) wskazała, że wsparcie pokryło wszystkie wydatki związane z realizacją IPR. Oznacza to, że w części przedsiębiorstw mechanizm refundacyjny w pełni zabezpieczał potrzeby finansowe związane z procesem reintegracji.

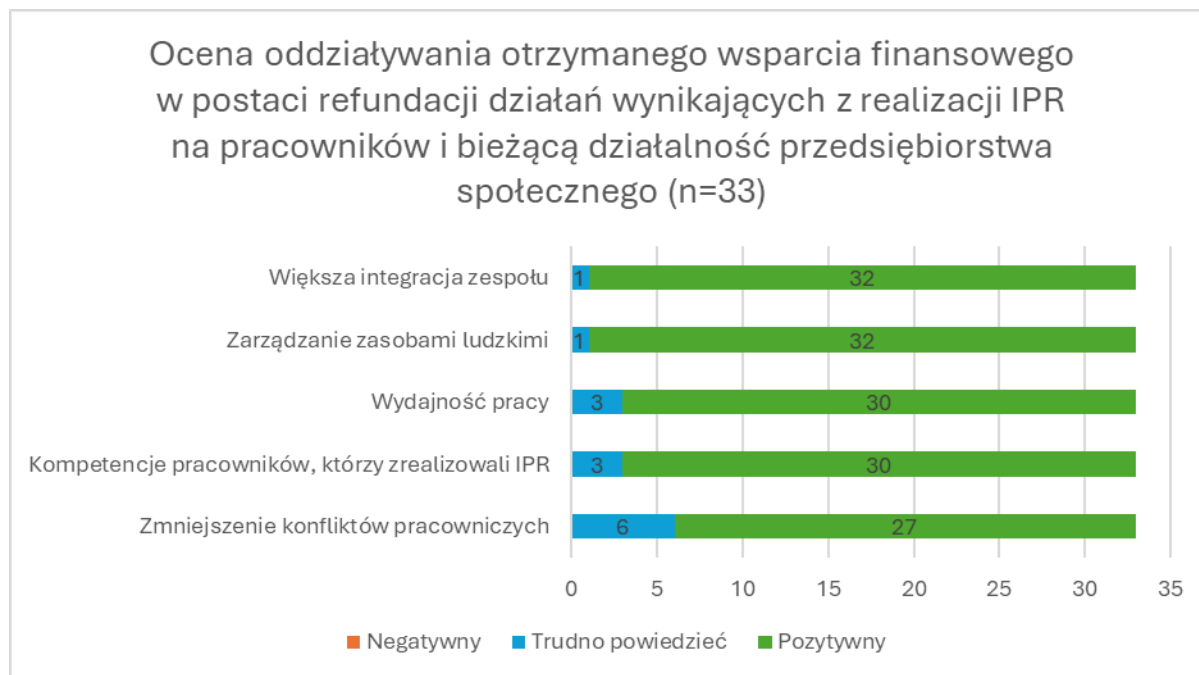
Kolejne 7 podmiotów zadeklarowało, że wsparcie pokryło więcej niż połowę poniesionych kosztów, co sugeruje znaczący, choć niepełny poziom dofinansowania. Z drugiej strony 4 przedsiębiorstwa wskazały, że refundacja objęła mniej niż połowę wydatków, co może

świadczą o niedoszacowaniu kosztów działań reintegracyjnych względem dostępnych limitów finansowych.

Na uwagę zasługuje stosunkowo wysoka liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” (10 wskazań). Może to wynikać z trudności w precyzyjnym oszacowaniu proporcji kosztów pokrytych refundacją lub z faktu, że realizacja IPR była elementem szerszych działań finansowanych z różnych źródeł.

Rozkład odpowiedzi wskazuje więc, że choć instrument refundacyjny w wielu przypadkach realnie wspiera proces reintegracji, jego efektywność finansowa jest zróżnicowana i nie zawsze pozwala na pełne pokrycie wszystkich kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa społeczne.

*Wykres 18 Ocena oddziaływania otrzymanego wsparcia finansowego w postaci refundacji działań wynikających z realizacji IPR*



Źródło: opracowanie własne.

W żadnym z analizowanych obszarów nie odnotowano ocen negatywnego oddziaływania refundacji działań realizowanych w ramach Indywidualnych Planów Reintegracyjnych. Już

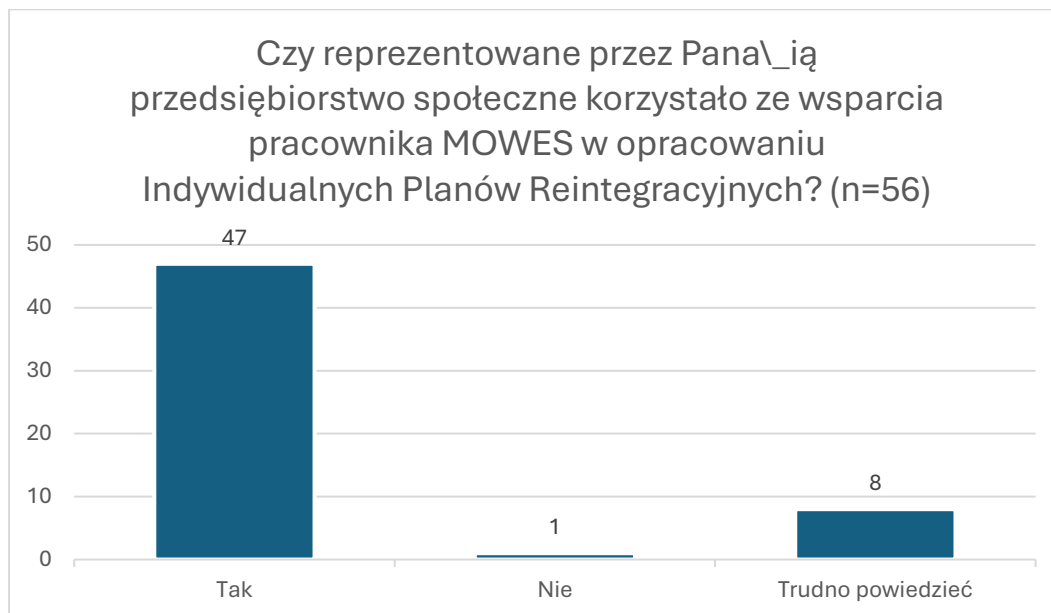
sam ten fakt wskazuje na bardzo wysoką akceptację i pozytywną percepcję tego instrumentu wśród badanych przedsiębiorstw społecznych.

Najsilniej dostrzegane efekty dotyczą sfery organizacyjnej. Po 32 respondentów wskazało pozytywny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz na większą integrację zespołu, przy jedynie pojedynczych odpowiedziach „trudno powiedzieć”. Można zatem mówić o wyraźnym wzmocnieniu ładu organizacyjnego i spójności zespołów pracowniczych jako konsekwencji realizacji IPR. Równoległe wysoko oceniono wpływ na rozwój indywidualny i efektywność pracy. Poprawę kompetencji pracowników, którzy zrealizowali IPR, oraz wzrost wydajności pracy wskazało po 30 podmiotów, przy 3 odpowiedziach niezdecydowanych w każdej z tych kategorii. Dane te potwierdzają, że wsparcie reintegracyjne przekłada się nie tylko na aspekt społeczny, lecz również na wymierne rezultaty operacyjne.

Najbardziej zróżnicowane opinie pojawiły się w odniesieniu do zmniejszenia konfliktów pracowniczych. Choć 27 respondentów dostrzegło pozytywny efekt, 6 wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Sugeruje to, że wpływ IPR na poziom napięć w zespole może być bardziej zależny od specyfiki organizacji i wcześniejszej sytuacji relacyjnej niż pozostałe analizowane efekty.

Całościowo obraz wyników wskazuje na wielowymiarowe, korzystne oddziaływanie refundacji IPR – obejmujące zarówno rozwój kapitału ludzkiego, jak i wzmocnienie funkcjonowania organizacyjnego przedsiębiorstw społecznych.

Wykres 19 Korzystanie ze wsparcia pracownika MOWES przy opracowaniu IPR

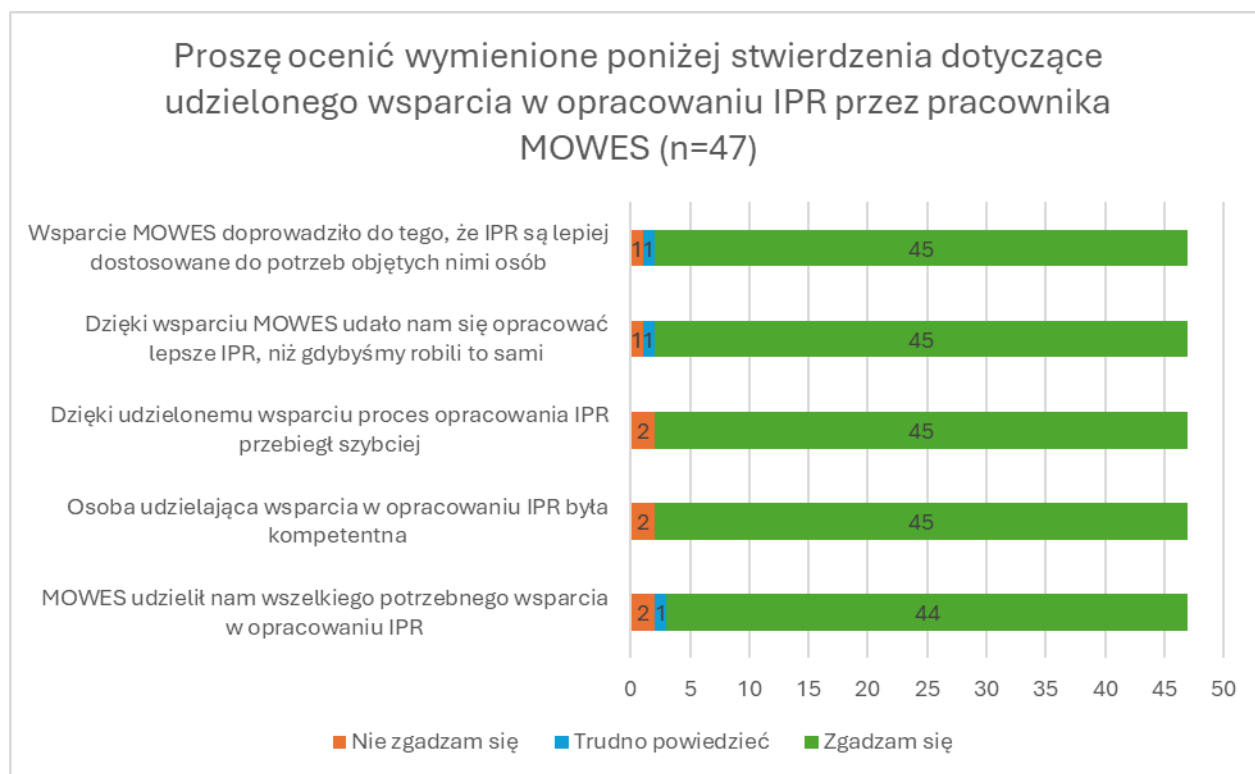


Źródło: opracowanie własne.

W opracowaniu Indywidualnych Planów Reintegracyjnych zdecydowana większość przedsiębiorstw społecznych korzystała ze wsparcia pracownika MOWES. Odpowiedź „tak” wskazało 47 podmiotów, co oznacza, że wsparcie doradcze w tym obszarze miało charakter niemal powszechny w analizowanej grupie. Jedynie 1 respondent zadeklarował brak takiego wsparcia, natomiast 8 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Relatywnie wyższa liczba odpowiedzi niezdecydowanych – w porównaniu z odpowiedzią „nie” – może sugerować, że w części przypadków wsparcie miało charakter pośredni lub było rozproszone między różne formy doradztwa, przez co nie zostało jednoznacznie zidentyfikowane jako odrębny element procesu opracowywania IPR.

Struktura odpowiedzi wskazuje, że udział pracowników MOWES w przygotowywaniu Indywidualnych Planów Reintegracyjnych stanowił istotny komponent systemu wsparcia, wzmacniając merytoryczną jakość planów oraz profesjonalizację działań reintegracyjnych w przedsiębiorstwach społecznych.

Wykres 20 Ocena udzielonego wsparcia w opracowaniu IPR przez pracownika MOWES



Źródło: opracowanie własne.

Oceny dotyczące wsparcia udzielonego przez pracownika MOWES w procesie opracowywania Indywidualnych Planów Reintegracyjnych są wyraźnie pozytywne i spójne we wszystkich analizowanych wymiarach. W każdej z pięciu badanych kwestii dominują odpowiedzi „zgadzam się”, przy marginalnym udziale ocen negatywnych oraz pojedynczych wskazaniach niezdecydowanych.

Najsilniej akcentowana jest kompetencja osoby udzielającej wsparcia oraz wpływ wsparcia na usprawnienie procesu opracowania IPR. W obu przypadkach po 45 respondentów zgodziło się z przedstawionymi stwierdzeniami, a jedynie 2 osoby wyraziły brak zgody (w odniesieniu do kompetencji) lub wskazały odpowiedź negatywną przy ocenie tempa procesu. Brak odpowiedzi „trudno powiedzieć” w tych dwóch obszarach dodatkowo wzmacnia jednoznaczność ocen.

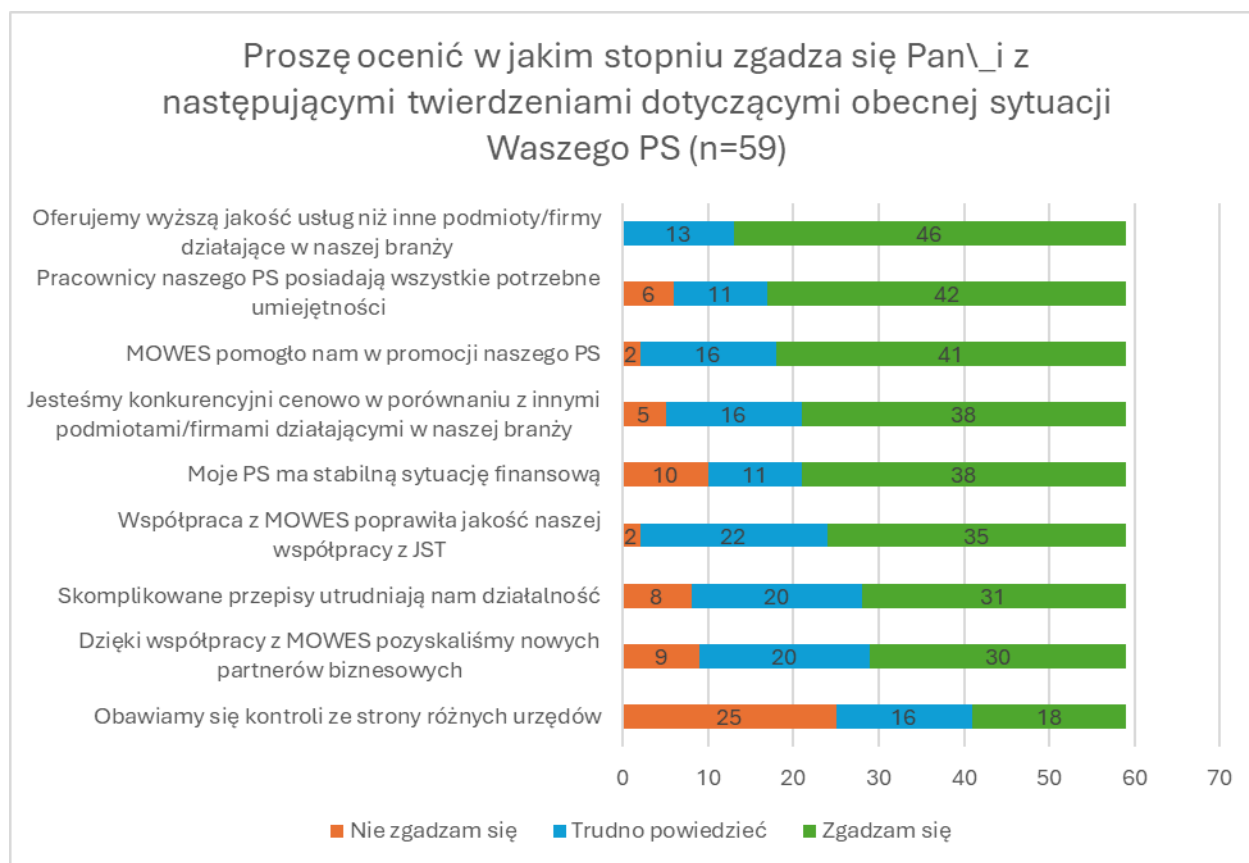
Wysoko oceniono również efekt jakościowy wsparcia. Aż 45 badanych uznało, że dzięki wsparciu MOWES udało się opracować lepsze IPR niż w przypadku samodzielnego działania, a taka sama liczba respondentów wskazała, że plany są lepiej dostosowane do potrzeb osób nimi objętych. W obu przypadkach pojawiły się jedynie pojedyncze odpowiedzi negatywne (1 wskazanie) oraz pojedyncze odpowiedzi niezdecydowane (1 wskazanie), co nie zmienia ogólnego, bardzo pozytywnego obrazu.

Nieco bardziej zróżnicowany rozkład odpowiedzi dotyczy ogólnej oceny kompletności wsparcia – 44 osoby zgodziły się, że MOWES udzielił wszelkiej potrzebnej pomocy, przy 2 odpowiedziach negatywnych i 1 wskazaniu „trudno powiedzieć”. Różnice te mają jednak charakter incydentalny i nie podważają dominującej pozytywnej oceny.

Całościowo wyniki wskazują, że wsparcie w opracowaniu IPR nie tylko było postrzegane jako profesjonalne i kompetentne, ale także realnie podnosiło jakość dokumentów oraz usprawniało proces ich przygotowania. Instrument ten pełnił zatem funkcję zarówno doradczą, jak i jakościową, wzmacniając skuteczność działań reintegracyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne.

W kolejnym pytaniu skierowanym do respondentów, uwaga została przeniesiona z oceny poszczególnych instrumentów wsparcia na ogólną, bieżącą sytuację przedsiębiorstw społecznych.

Wykres 21 Ocena obecnej sytuacji PS



Źródło: opracowanie własne.

Obraz wyłaniający się z ocen dotyczących bieżącej sytuacji przedsiębiorstw społecznych jest w przeważającej mierze pozytywny, choć niepozbawiony napięć związanych z otoczeniem regulacyjnym i rynkowym.

Najsilniejsze przekonanie dotyczy jakości świadczonych usług – 46 respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że ich PS oferuje wyższą jakość niż inne podmioty w branży, przy braku odpowiedzi negatywnych. Równie wysoko oceniono kompetencje zespołu: 42 osoby uznały, że pracownicy posiadają wszystkie potrzebne umiejętności. Wysoki poziom zgody (38 wskazań) odnotowano także w odniesieniu do konkurencyjności cenowej PS, choć tutaj pojawia się większa niepewność – 16 respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może odzwierciedlać zmienność warunków rynkowych.

Stabilność finansowa jest oceniana raczej pozytywnie (38 odpowiedzi „zgadzam się”), jednak w tym przypadku widoczna jest wyraźniejsza grupa podmiotów ostrożnych lub krytycznych – 10 respondentów nie zgadza się z tezą o stabilności własnego PS, a 11 pozostaje niezdecydowanych. Wskazuje to na istnienie części PS funkcjonujących w warunkach większej presji ekonomicznej.

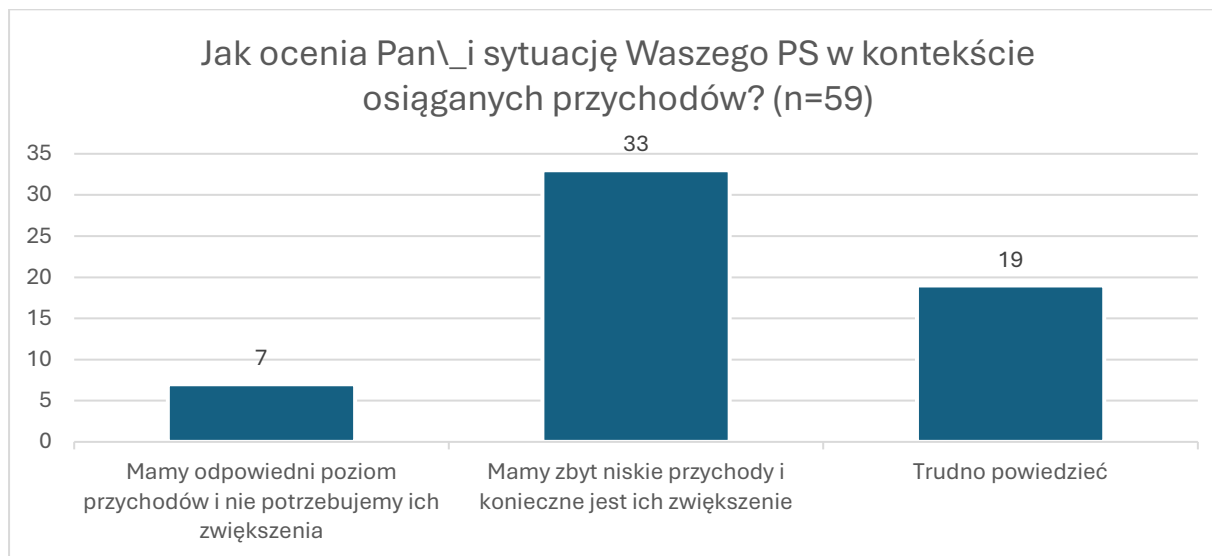
W obszarze barier systemowych odpowiedzi są bardziej podzielone. 31 badanych zgadza się, że skomplikowane przepisy utrudniają działalność, przy 20 wskazaniach „trudno powiedzieć”. Jednocześnie 25 respondentów nie podziela obaw przed kontrolami ze strony urzędów, choć 18 deklaruje takie obawy. Można zatem mówić o zróżnicowanych doświadczeniach w relacjach z administracją i odmiennym poziomie poczucia bezpieczeństwa regulacyjnego.

Współpraca z MOWES oceniana jest relatywnie wysoko w wymiarze wizerunkowym i instytucjonalnym. 41 osób wskazało, że MOWES pomogło w promocji PS, a 35 – że poprawiło jakość współpracy z JST. Nieco słabszy, choć nadal wyraźny efekt dotyczy pozyskiwania nowych partnerów biznesowych (30 odpowiedzi pozytywnych przy 20 niezdecydowanych), co może sugerować, że budowanie relacji rynkowych jest procesem bardziej rozciągniętym w czasie i mniej bezpośrednio zależnym od jednego instrumentu wsparcia.

Zestawienie tych wyników pokazuje przedsiębiorstwa, które postrzegają siebie jako kompetentne i jakościowo silne, ale funkcjonujące w złożonym otoczeniu regulacyjnym i konkurencyjnym, wymagającym stałego dostosowywania się do warunków zewnętrznych.

Kolejna część pytań koncentruje się na perspektywie prognostycznej.

Wykres 22 Sytuacja PS w kontekście osiągniętych przychodów

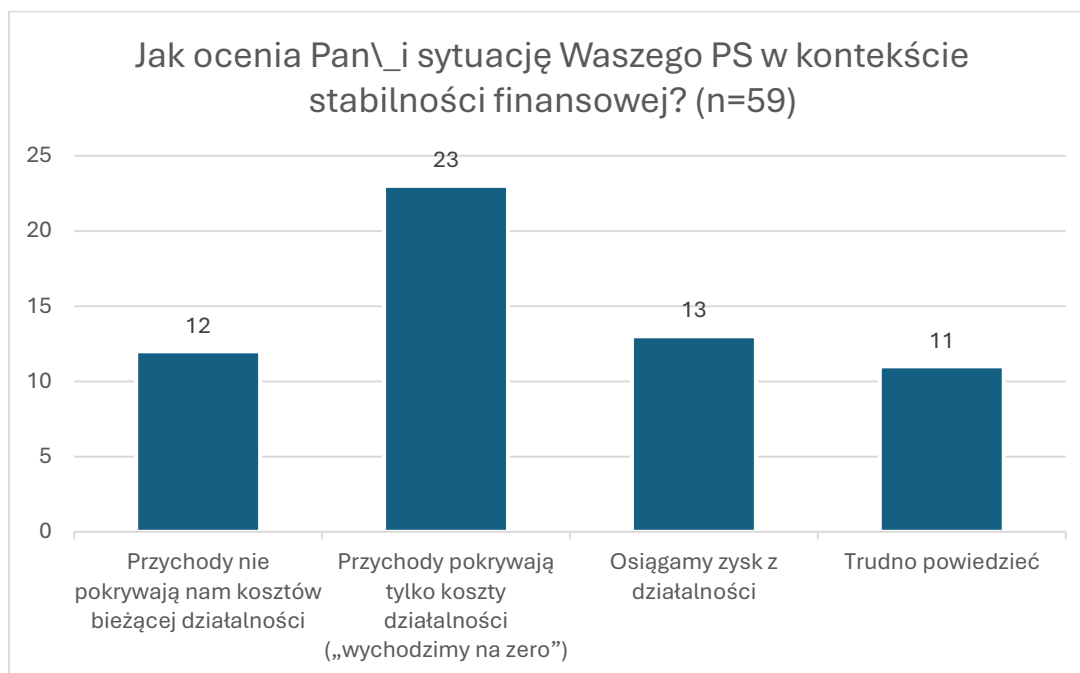


Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do poziomu osiągniętych przychodów dominują oceny wskazujące na potrzebę ich zwiększenia. 33 respondentów uznało, że przychody ich przedsiębiorstwa społecznego są zbyt niskie i wymagają wzrostu. Oznacza to, że ponad połowa badanych PS postrzega swoją sytuację finansową jako wymagającą wzmocnienia po stronie przychodowej. Jedynie 7 podmiotów zadeklarowało, że obecny poziom przychodów jest odpowiedni i nie wymaga zwiększania. Grupa ta ma wyraźnie mniejszościowy charakter, co sugeruje, że pełna satysfakcja z poziomu generowanych wpływów nie jest w badanej populacji powszechna.

Na uwagę zasługuje również stosunkowo duża liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” (19 wskazań). Może to świadczyć o niepewności co do stabilności przyszłych przychodów, sezonowości działalności, zmienności zamówień lub uzależnienia od zewnętrznych źródeł finansowania. Rozkład odpowiedzi pokazuje więc, że kwestia zwiększania przychodów stanowi jedno z kluczowych wyzwań rozwojowych przedsiębiorstw społecznych w perspektywie najbliższej przyszłości.

Wykres 23 Ocena sytuacji PS w kontekście stabilności finansowej



Źródło: opracowanie własne.

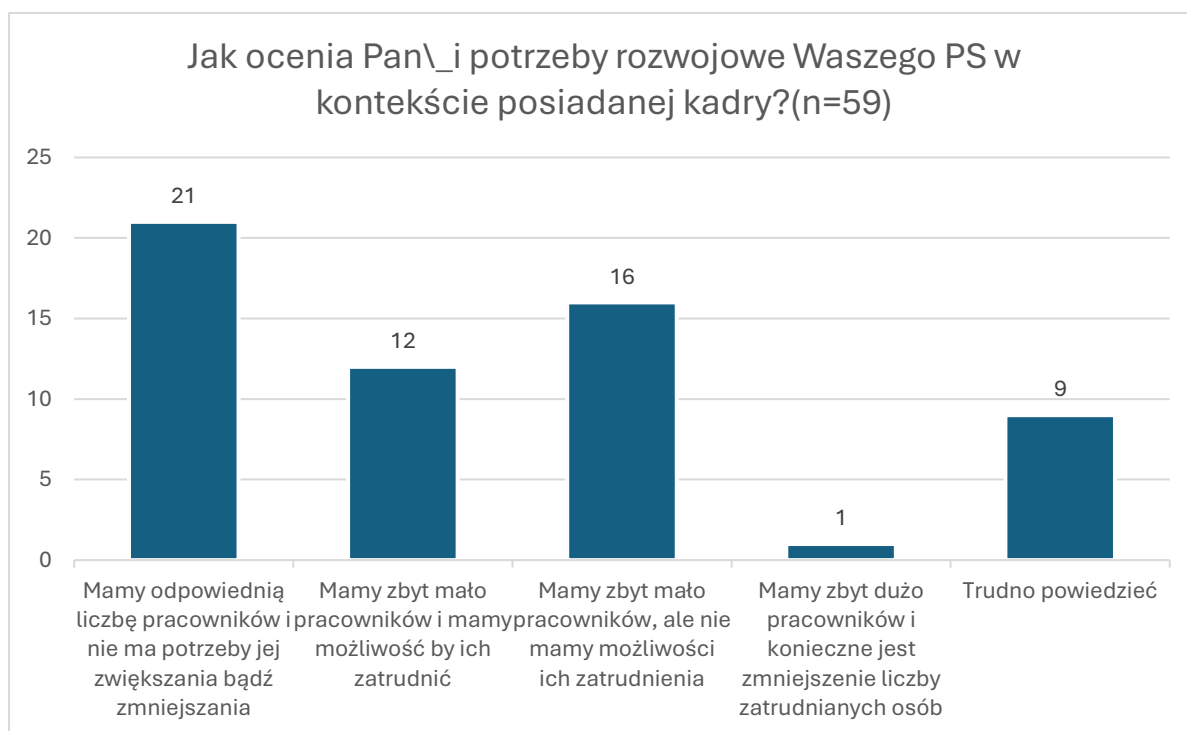
Struktura odpowiedzi dotyczących stabilności finansowej pokazuje obraz dość napiętej równowagi ekonomicznej badanych przedsiębiorstw społecznych. Najliczniejsza grupa respondentów (23 wskazania) deklaruje, że przychody pokrywają jedynie koszty bieżącej działalności, co oznacza funkcjonowanie „na zero”, bez wypracowywania nadwyżki finansowej. Jednocześnie 12 podmiotów wskazuje, że przychody nie pokrywają kosztów działalności. To istotny sygnał ryzyka finansowego – w tej grupie PS występuje realna luka między wpływami a wydatkami, co może oznaczać konieczność sięgania po wsparcie zewnętrzne, ograniczania kosztów lub poszukiwania nowych źródeł przychodu.

Pozytywną sytuację – osiągnięcie zysku z działalności – zadeklarowało 13 respondentów. Oznacza to, że część przedsiębiorstw nie tylko utrzymuje płynność finansową, ale również generuje nadwyżkę, która potencjalnie może zostać przeznaczona na rozwój lub wzmocnienie stabilności organizacyjnej. Dodatkowo 11 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może odzwierciedlać zmienność sytuacji finansowej, sezonowość

przychodów lub brak jednoznacznego obrazu wyników ekonomicznych w momencie badania.

Zestawienie odpowiedzi wskazuje, że choć część przedsiębiorstw osiąga stabilność lub nawet zysk, znaczna grupa funkcjonuje na granicy rentowności, a część zmagają się z niedoborem środków pokrywających koszty działalności.

Wykres 24 Ocena potrzeb rozwojowych w kontekście posiadanej kadry w PS



Źródło: opracowanie własne.

Oceny dotyczące potrzeb rozwojowych w obszarze kadrowym wskazują na wyraźne zróżnicowanie sytuacji przedsiębiorstw społecznych. Największa grupa respondentów (21 wskazań) uznaje, że liczba pracowników jest obecnie odpowiednia i nie wymaga zmian. Oznacza to, że dla części PS poziom zatrudnienia jest dopasowany do skali działalności i aktualnych możliwości organizacyjnych.

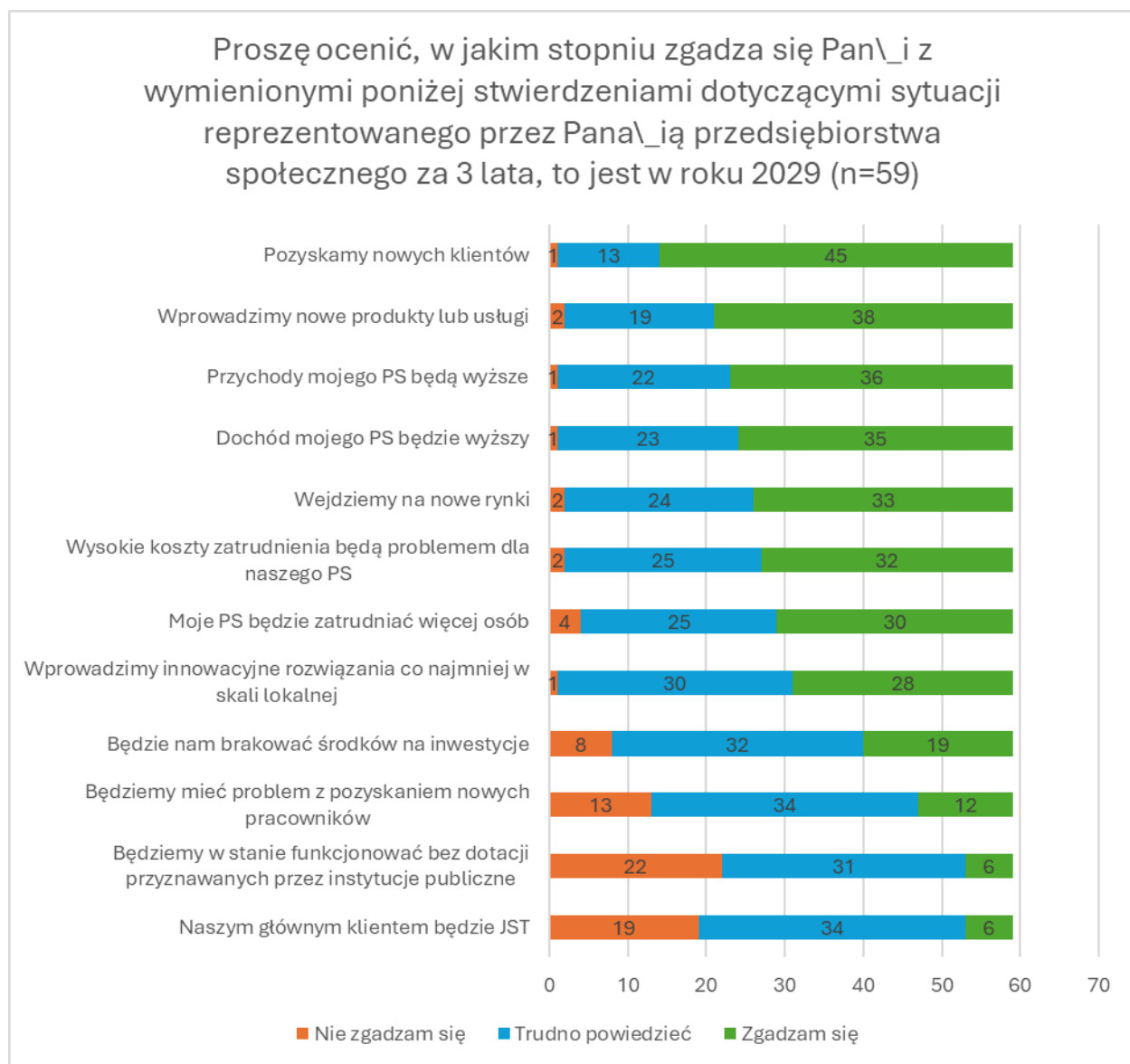
Jednocześnie łącznie 28 podmiotów sygnalizuje niedobór kadry. W tym 12 przedsiębiorstw deklaruje, że ma zbyt mało pracowników, ale posiada możliwość ich zatrudnienia,

natomiast 16 wskazuje na brak wystarczającej liczby pracowników przy jednoczesnym braku możliwości zwiększenia zatrudnienia. Ta druga grupa jest szczególnie istotna – wskazuje bowiem na barierę rozwojową o charakterze finansowym lub organizacyjnym, ograniczającą potencjał wzrostu mimo istniejących potrzeb.

Marginalny charakter ma sytuacja nadmiaru zatrudnienia – jedynie 1 respondent uznał, że liczba pracowników jest zbyt duża i wymaga redukcji. Dodatkowo 9 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może świadczyć o zmienności obciążenia pracą lub niepewności co do przyszłych zamówień i projektów.

Rozkład odpowiedzi sugeruje, że głównym wyzwaniem kadrowym nie jest redukcja zatrudnienia, lecz niedobór pracowników – przy czym w istotnej części przypadków niedobór ten nie może zostać łatwo zniwelowany ze względu na ograniczenia zasobowe.

Wykres 25 Ocena sytuacji PS w perspektywie 3 lat



Źródło: opracowanie własne.

Prognozy dotyczące sytuacji przedsiębiorstw społecznych w perspektywie trzech lat mają umiarkowanie optymistyczny charakter, jednak w wielu obszarach widoczny jest wysoki poziom ostrożności w formułowaniu jednoznacznych ocen. Odpowiedzi respondentów wskazują na oczekiwania rozwojowe przede wszystkim w obszarze działalności rynkowej, przy jednoczesnej niepewności dotyczącej części uwarunkowań finansowych i organizacyjnych.

W obszarze kondycji finansowej przeważają prognozy wskazujące na poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych. Wzrost przychodów przewiduje 36 respondentów, a wzrost dochodu – 35. Jednocześnie w obu przypadkach znacząca część badanych wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć” (odpowiednio 22 i 23 osoby), co wskazuje na umiarkowany poziom pewności co do przyszłych wyników finansowych. Jeszcze większa niejednoznaczność dotyczy możliwości realizowania inwestycji – 19 respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwu będzie brakować środków na inwestycje, 8 nie zgadza się z tym stwierdzeniem, natomiast aż 32 osoby nie potrafią jednoznacznie ocenić tej kwestii. Podobny poziom niepewności pojawia się w odniesieniu do możliwości funkcjonowania bez dotacji publicznych – jedynie 6 badanych zakłada taką możliwość, podczas gdy 22 osoby nie zgadzają się z tym stwierdzeniem, a 31 pozostaje niezdecydowanych.

W odniesieniu do rozwoju rynkowego i oferty prognozy mają wyraźnie bardziej optymistyczny charakter. Najsilniejsze oczekiwania dotyczą pozyskiwania nowych klientów – aż 45 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że ich przedsiębiorstwo społeczne zdobędzie nowych odbiorców swoich usług lub produktów. 38 badanych deklaruje również wprowadzenie nowych produktów lub usług, a 33 osoby przewidują wejście na nowe rynki. Jednocześnie w części przypadków pojawia się także wysoki poziom ostrożności – przykładowo 30 respondentów nie potrafi jednoznacznie ocenić, czy ich przedsiębiorstwo wprowadzi innowacyjne rozwiązania co najmniej w skali lokalnej.

W obszarze zatrudnienia i zasobów ludzkich odpowiedzi respondentów wskazują na jednoczesne oczekiwanie rozwoju oraz obawy dotyczące kosztów pracy. 30 badanych przewiduje wzrost liczby zatrudnionych w swoim przedsiębiorstwie społecznym, jednak aż 25 osób nie potrafi jednoznacznie ocenić tej kwestii. Jedną z potencjalnych barier rozwojowych mogą być wysokie koszty zatrudnienia – 32 respondentów zgadza się, że będą one stanowić problem dla przedsiębiorstw społecznych. W przypadku pozyskiwania nowych pracowników poziom niepewności jest jeszcze wyższy: 12 badanych przewiduje trudności w tym zakresie, 13 nie zgadza się z takim stwierdzeniem, natomiast aż 34 osoby wskazują odpowiedź „trudno powiedzieć”.

W odniesieniu do relacji z sektorem publicznym odpowiedzi respondentów wskazują na dużą niejednoznaczność ocen. Jedynie 6 badanych przewiduje, że głównym klientem ich przedsiębiorstwa społecznego będzie jednostka samorządu terytorialnego, przy 19 odpowiedziach negatywnych i aż 34 wskazaniach „trudno powiedzieć”. Może to sugerować, że przyszła rola sektora publicznego jako odbiorcy usług przedsiębiorstw społecznych jest przez badanych oceniana jako trudna do jednoznacznego określenia.

Zestawienie odpowiedzi pokazuje, że przedsiębiorstwa społeczne patrzą w przyszłość z ambicją wzrostu przychodów, klientów i oferty, jednak towarzyszy temu ostrożność związana z kosztami zatrudnienia, dostępnością inwestycji oraz długoterminową niezależnością finansową.

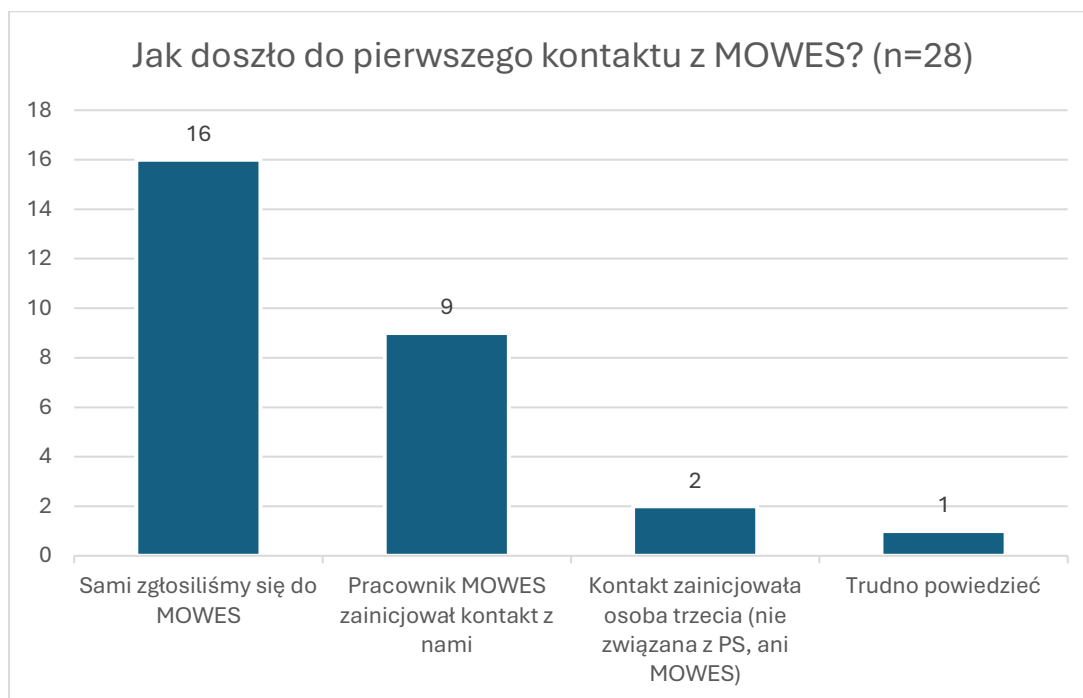
#### Istniejące przedsiębiorstwa społeczne

W przypadku istniejących przedsiębiorstw społecznych pierwszy kontakt z MOWES najczęściej był efektem ich własnej inicjatywy. 16 podmiotów wskazało, że samodzielnie zgłosiło się do ośrodka, co sugeruje aktywną postawę w poszukiwaniu wsparcia oraz relatywnie dobrą rozpoznawalność instytucji w środowisku PS.

W 9 przypadkach to pracownik MOWES zainicjował kontakt, co potwierdza znaczenie działań animacyjnych i bezpośredniego docierania do funkcjonujących już przedsiębiorstw. Znacznie rzadziej kontakt był efektem pośrednictwa osoby trzeciej – taką sytuację odnotowano jedynie w 2 przypadkach. Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się incydentalnie (1 wskazanie).

Struktura odpowiedzi wskazuje, że w grupie istniejących PS relacja z MOWES w przeważającej mierze opiera się na bezpośrednim, dwustronnym kontakcie – inicjowanym albo przez same przedsiębiorstwa, albo przez ośrodek – przy marginalnym znaczeniu kanałów pośrednich.

Wykres 26 Pierwszy kontakt z MOWES - istniejące PS



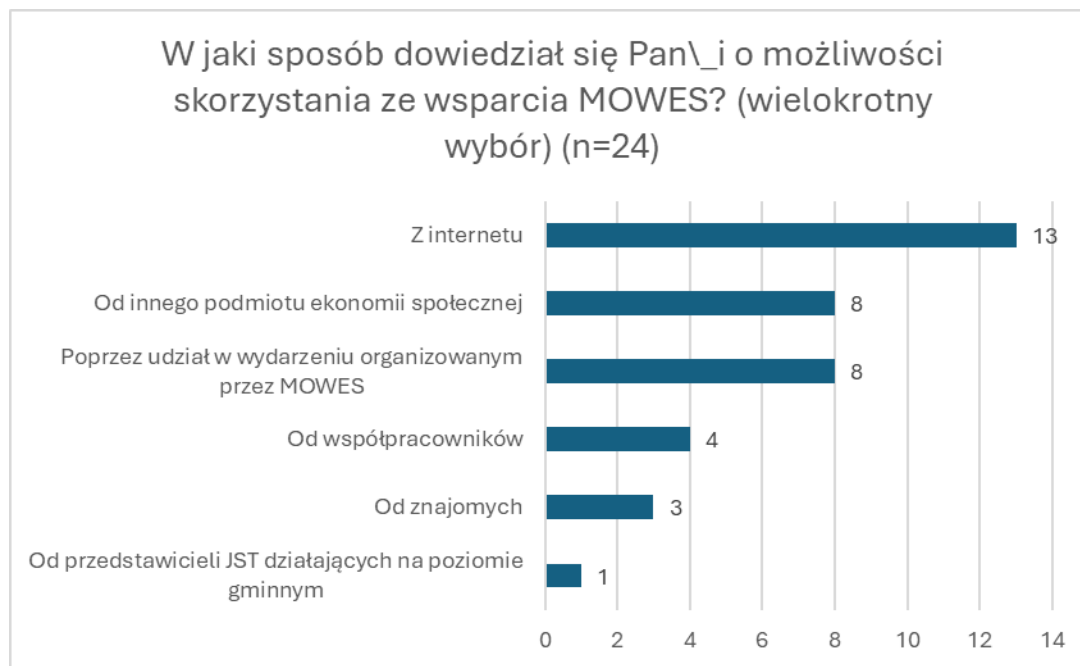
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku istniejących przedsiębiorstw społecznych najważniejszym źródłem informacji o możliwości skorzystania ze wsparcia MOWES okazał się internet – tę odpowiedź wskazano 13 razy. Oznacza to, że kanały cyfrowe odgrywają kluczową rolę w docieraniu do potencjalnych beneficjentów i budowaniu świadomości oferty ośrodka. Istotne znaczenie mają również bezpośrednie kontakty w środowisku ekonomii społecznej. Po 8 wskazań dotyczy udziału w wydarzeniach organizowanych przez MOWES oraz informacji uzyskanej od innego podmiotu ekonomii społecznej. Wskazuje to na rolę sieciowania i relacji branżowych jako efektywnego mechanizmu przepływu informacji. Rzadziej wskazywano źródła nieformalne – 4 osoby dowiedziały się o wsparciu od współpracowników, a 3 od znajomych. Z kolei przedstawiciele JST praktycznie nie pełnili roli kanału informacyjnego – na poziomie gminnym i wojewódzkim odnotowano łącznie pojedyncze lub zerowe wskazania.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że informacja o wsparciu MOWES rozprzestrzeniła się przede wszystkim poprzez kanały bezpośrednie (wydarzenia, środowisko PS) oraz internet,

natomiast rola administracji publicznej jako pośrednika informacyjnego jest w tym zakresie marginalna.

Wykres 27 Źródła informacji na temat możliwości wsparcia MOWES – istniejące PS



Źródło: opracowanie własne.

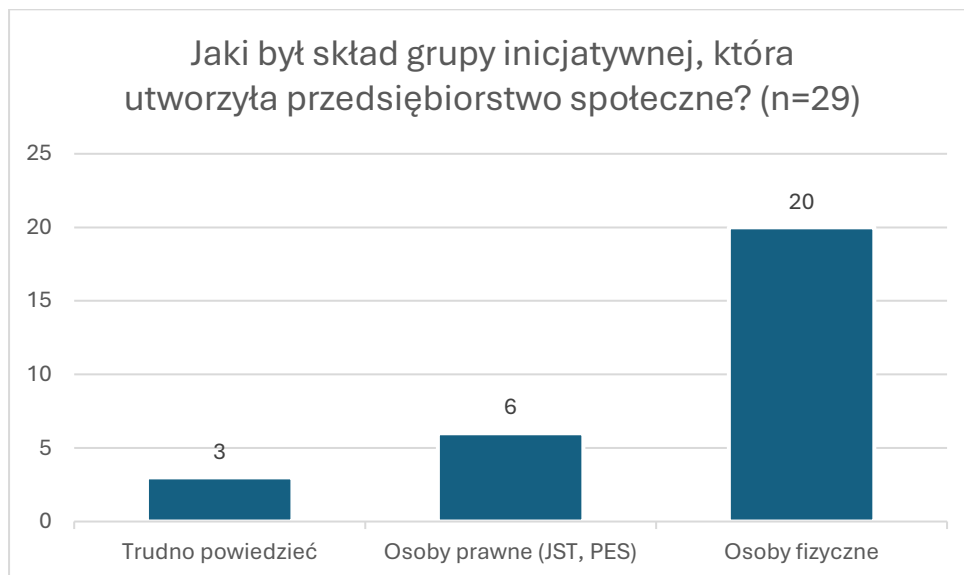
### Nowopowstałe przedsiębiorstwa społeczne

W przypadku nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych skład grup inicjatywnych był wyraźnie zdominowany przez osoby fizyczne. 20 respondentów wskazało, że to właśnie osoby fizyczne utworzyły PS, co oznacza, że w zdecydowanej większości przypadków inicjatywa miała charakter oddolny i obywatelski.

Znacznie rzadziej przedsiębiorstwa powstawały z inicjatywy osób prawnych – 6 wskazań dotyczyło sytuacji, w których założycielami były podmioty takie jak JST czy inne PES. Nie odnotowano natomiast przypadków, w których grupa inicjatywna miała charakter mieszany (osoby prawne i fizyczne). Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się 3 razy.

Rozkład odpowiedzi sugeruje, że proces tworzenia nowych PS opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu indywidualnych liderów i grup nieformalnych, a rola instytucji jako bezpośrednich inicjatorów powstawania podmiotów ma charakter uzupełniający.

Wykres 28 Skład grupy inicjatywnej - nowopowstałe PS

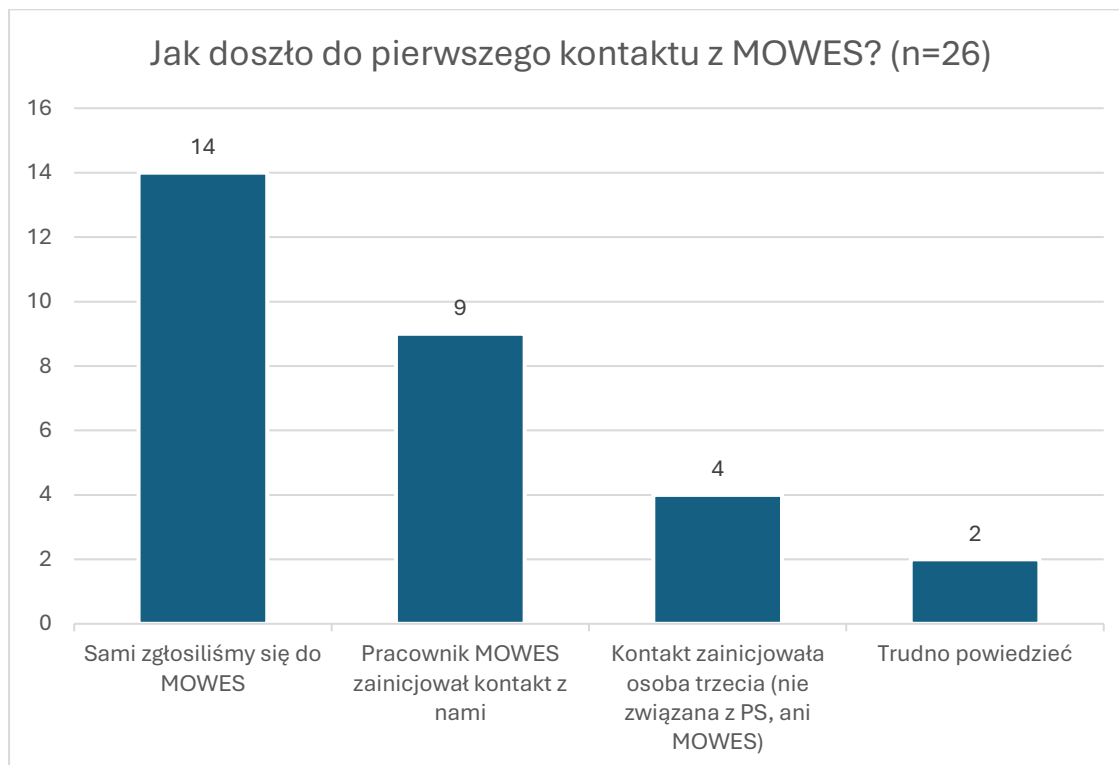


Źródło: opracowanie własne.

Tak jak w przypadku istniejących PS, tak i w grupie nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych pierwszy kontakt z MOWES najczęściej był wynikiem własnej inicjatywy przyszłych założycieli – 14 respondentów wskazało, że sami zgłosili się do ośrodka. Oznacza to, że już na etapie tworzenia PS istotną rolę odgrywa aktywne poszukiwanie wsparcia i świadome korzystanie z dostępnych instrumentów. W 9 przypadkach kontakt został zainicjowany przez pracownika MOWES, co pokazuje znaczenie działań animacyjnych i bezpośredniego docierania do grup inicjatywnych. Rzadziej pierwsze połączenie następowało za pośrednictwem osoby trzeciej – taką sytuację wskazano 4 razy. Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się 2 razy.

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że proces nawiązywania relacji z MOWES wśród nowopowstałych PS ma przede wszystkim charakter bezpośredni – oparty na inicjatywie własnej lub aktywności ośrodka – przy mniejszym znaczeniu kanałów pośrednich.

Wykres 29 Pierwszy kontakt z MOWES - nowopowstałe PS

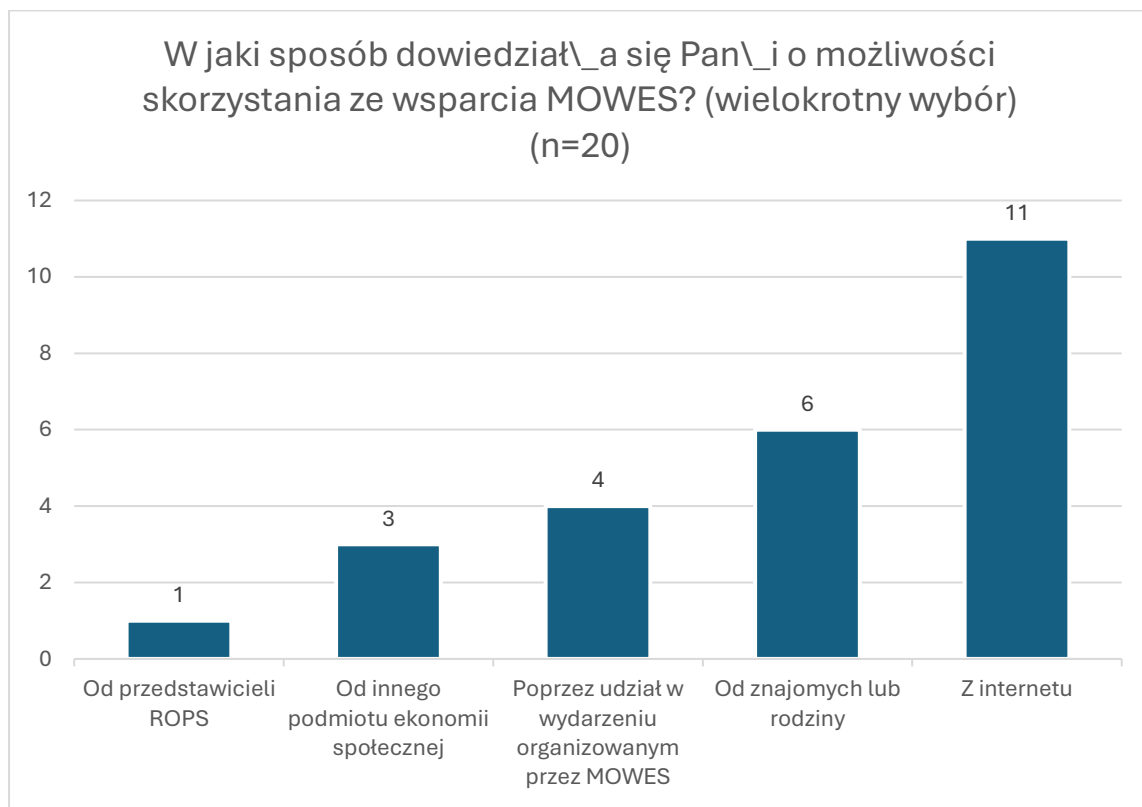


Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym w analizowanej grupie PS źródłem informacji o możliwości skorzystania ze wsparcia MOWES był internet – 11 odpowiedzi. Wyraźnie widać więc dominację kanałów cyfrowych jako podstawowego narzędzia docierania do potencjalnych beneficjentów. Istotną rolę odegrały również relacje nieformalne. 6 respondentów dowiedziało się o wsparciu od znajomych lub rodziny, a 3 – od innego podmiotu ekonomii społecznej. Dodatkowo 4 osoby wskazały udział w wydarzeniu organizowanym przez MOWES, co potwierdza znaczenie bezpośrednich spotkań i działań animacyjnych w budowaniu rozpoznawalności oferty. Zdecydowanie słabiej wypadły kanały instytucjonalne. Przedstawiciele JST na żadnym poziomie (gminnym, powiatowym ani wojewódzkim) nie zostali wskazani jako źródło informacji, a przedstawiciel ROPS pojawił się jedynie w jednej odpowiedzi. Brak wskazań dotyczy także współpracowników.

Rozkład odpowiedzi pokazuje więc wyraźną przewagę kanałów internetowych oraz sieci relacyjnych nad formalnymi strukturami administracji publicznej w procesie informowania o dostępnych formach wsparcia.

Wykres 30 Źródła informacji na temat możliwości wsparcia MOWES – nowopowstałe PS



Źródło: opracowanie własne.

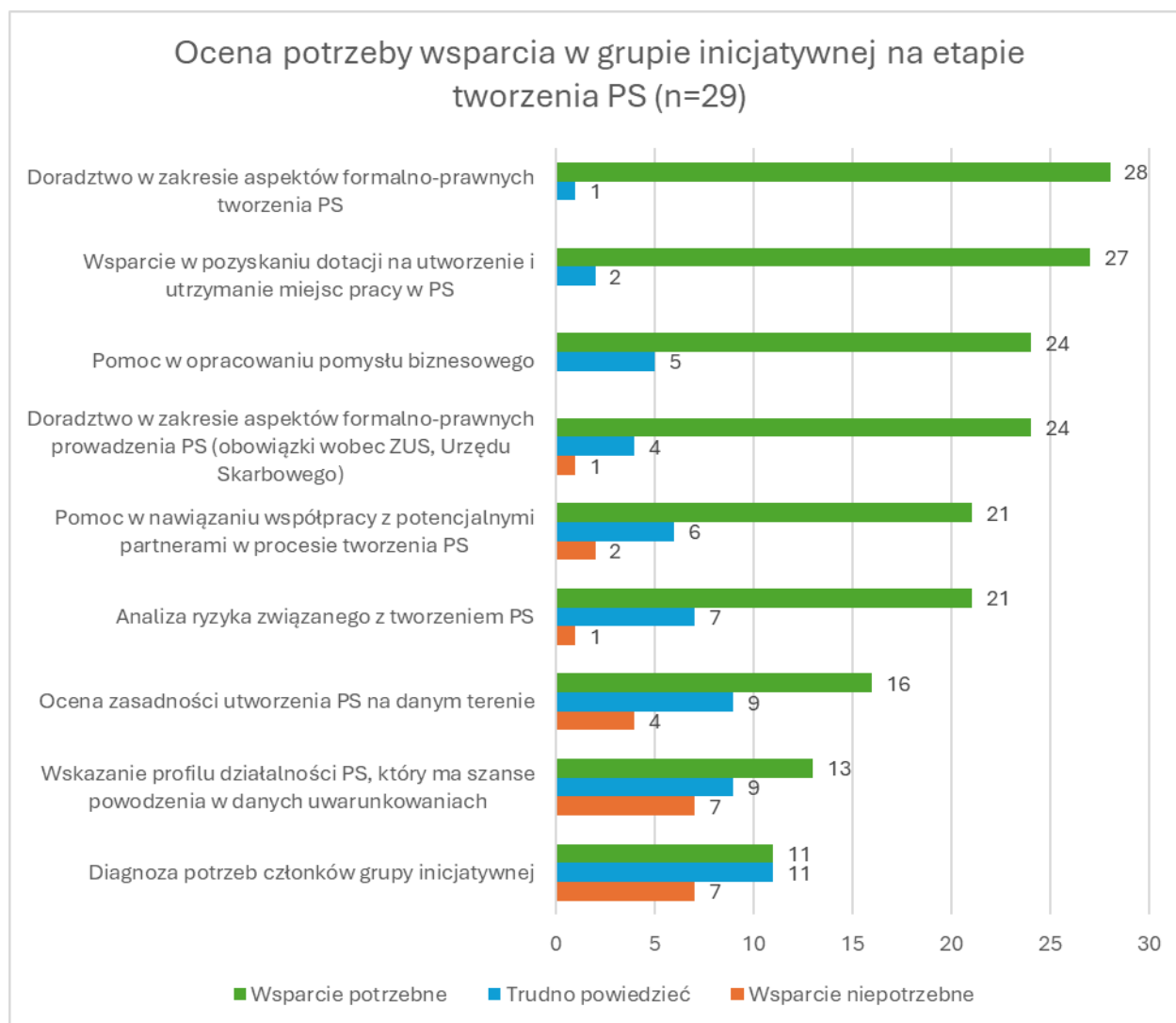
Najwyraźniej artykułowaną potrzebą na etapie tworzenia przedsiębiorstwa społecznego było wsparcie o charakterze formalno-finansowym. Aż 28 respondentów wskazało, że potrzebne było doradztwo w zakresie aspektów formalno-prawnych tworzenia PS, a 27 – wsparcie w pozyskaniu dotacji na utworzenie i utrzymanie miejsc pracy. Równie wysoko oceniono potrzebę doradztwa dotyczącego obowiązków wobec ZUS i urzędu skarbowego (24 wskazania) oraz pomoc w opracowaniu pomysłu biznesowego (24 wskazania). W tych obszarach odpowiedzi „wsparcie niepotrzebne” pojawiały się incydentalnie lub wcale. Silnie zaznaczona jest również potrzeba wsparcia analityczno-strategicznego. 21 osób wskazało na potrzebę analizy ryzyka związanego z tworzeniem PS, a taka sama liczba – na

potrzebę pomocy w nawiązywaniu współpracy z potencjalnymi partnerami. Wskazuje to, że grupy inicjatywne dostrzegały znaczenie zarówno bezpieczeństwa przedsięwzięcia, jak i budowania relacji już na etapie startu.

Nieco bardziej zróżnicowane odpowiedzi dotyczą kwestii koncepcyjnych. Ocena zasadności utworzenia PS na danym terenie została uznana za potrzebną przez 16 respondentów, a wskazanie właściwego profilu działalności – przez 13. W tych przypadkach widoczna jest większa liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” (po 9) oraz odpowiedzi wskazujących na brak potrzeby wsparcia, co może oznaczać, że część grup inicjatywnych miała już wcześniej sprecyzowaną wizję działania. Najbardziej ambiwalentnie oceniono potrzebę diagnozy potrzeb członków grupy inicjatywnej – po 11 wskazań dotyczy zarówno odpowiedzi „wsparcie potrzebne”, jak i „trudno powiedzieć”, przy 7 odpowiedziach negatywnych. Może to sugerować, że ten aspekt był postrzegany jako mniej oczywisty lub realizowany w sposób nieformalny.

Cały rozkład odpowiedzi pokazuje, że na etapie tworzenia PS kluczowe znaczenie miały kwestie prawne, finansowe i operacyjne, natomiast wsparcie koncepcyjne i wewnętrzne diagnozy potrzeb było oceniane w sposób bardziej zróżnicowany.

Wykres 31 Potrzeba wsparcia w grupie inicjatywnej na etapie tworzenia PS



Źródło: opracowanie własne.

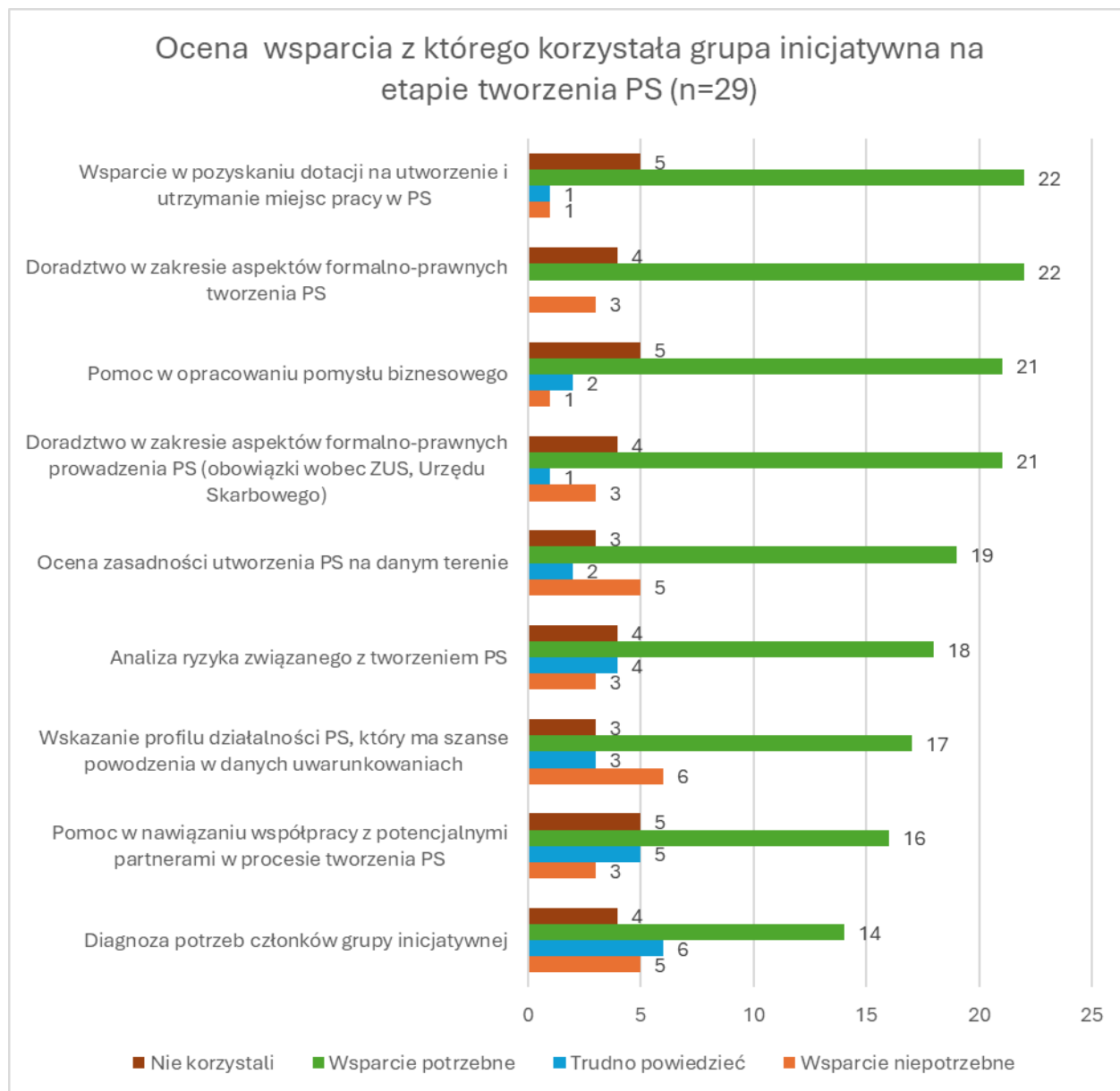
Deklaracje dotyczące faktycznego korzystania ze wsparcia przez grupy inicjatywne w dużej mierze potwierdzają wcześniej identyfikowane potrzeby. Najczęściej wykorzystywane były formy doradztwa o charakterze formalno-prawnym oraz finansowym. Wsparcie w zakresie tworzenia PS od strony prawnej uznano za potrzebne w 22 przypadkach, podobnie jak wsparcie w pozyskaniu dotacji na utworzenie i utrzymanie miejsc pracy (22 wskazania). Zbliżony poziom dotyczy doradztwa w zakresie obowiązków wobec ZUS i urzędu skarbowego (21) oraz pomocy w opracowaniu pomysłu biznesowego (21). W tych obszarach odpowiedzi „wsparcie niepotrzebne” miały marginalny charakter.

Silnie reprezentowane jest również wsparcie analityczne. 19 respondentów wskazało na potrzebę oceny zasadności utworzenia PS na danym terenie, 18 – analizę ryzyka, a 17 – pomoc w określeniu profilu działalności o największych szansach powodzenia. W tych kategoriach widoczna jest jednak nieco większa liczba odpowiedzi „wsparcie niepotrzebne” (od 3 do 6) oraz pojedyncze deklaracje braku korzystania.

Relatywnie rzadziej wykorzystywano wsparcie w zakresie diagnozy potrzeb członków grupy inicjatywnej (14 wskazań „wsparcie potrzebne”) oraz pomoc w nawiązywaniu współpracy z partnerami (16 wskazań). W obu przypadkach pojawia się też zauważalna liczba odpowiedzi „nie korzystali” (odpowiednio 4 i 5), co może świadczyć o większej samodzielności grup inicjatywnych w tych obszarach lub o mniej sformalizowanym charakterze działań.

Zestawienie wyników pokazuje, że na etapie tworzenia PS dominowało wykorzystanie wsparcia o wymiarze operacyjno-prawnym i finansowym, natomiast wsparcie dotyczące wewnętrznej organizacji grupy czy budowania relacji z partnerami miało bardziej zróżnicowany zakres wykorzystania.

Wykres 32 Ocena wsparcia z którego korzystała grupa inicjatywna na etapie tworzenia PS

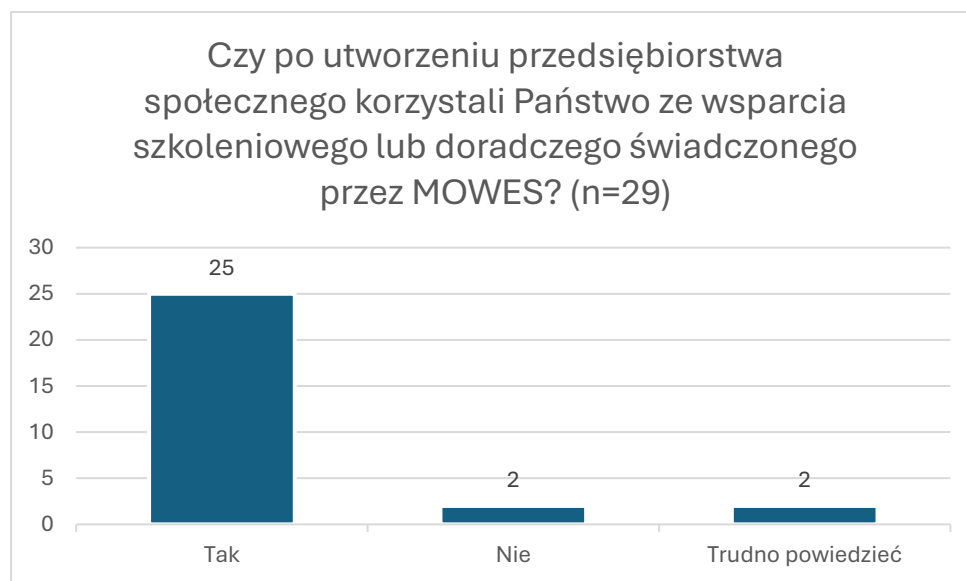


Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie dotyczące korzystania ze wsparcia szkoleniowego lub doradczego po utworzeniu przedsiębiorstwa społecznego odpowiedziało 26 z 52 respondentów, co oznacza, że dotyczy ono wyłącznie części badanej grupy. Wśród osób, które udzieliły odpowiedzi, niemal wszyscy potwierdzili korzystanie z takiego wsparcia – 25 wskazań „tak”. Jedyne 2 osoby zadeklarowały brak korzystania ze wsparcia, a kolejne 2 wybrały odpowiedź „trudno

powiedzieć”. Rozkład odpowiedzi wskazuje więc na bardzo wysoki poziom kontynuacji współpracy z MOWES także po formalnym utworzeniu PS. Wsparcie nie ograniczało się zatem do etapu zakładania podmiotu, lecz w zdecydowanej większości przypadków było kontynuowane w fazie jego dalszego rozwoju i stabilizacji działalności.

Wykres 33 Korzystanie ze wsparcia MOWES po utworzeniu PS



Źródło: opracowanie własne.

### Wnioski dotyczące PS

Zebrany materiał z badania ankietowego wśród przedsiębiorstw społecznych wskazuje, że system wsparcia realizowany przez MOWES jest postrzegany przez PS jako stabilny, przewidywalny proceduralnie i w dużym stopniu użyteczny operacyjnie. Szczególnie silnie widoczna jest skuteczność instrumentów, które redukują bariery formalne, porządkują procesy (aplikowanie, rozliczanie, planowanie reintegracji) oraz wspierają tworzenie i utrzymanie miejsc pracy. Jednocześnie, w odpowiedziach respondentów wyraźnie rysują się obszary wymagające wzmocnienia – przede wszystkim te, które dotyczą rynkowego rozwoju działalności, dywersyfikacji przychodów, profesjonalizacji oferty oraz budowania odporności finansowej w horyzoncie kilkuletnim.

Wyniki ankiety sugerują, że system wsparcia jest dobrze rozpoznawalny w kluczowych, „twardych” domenach funkcjonowania PS. Respondenci w większości identyfikują w ofercie MOWES wsparcie w zakresie prawnych aspektów działania w sferze ekonomii społecznej, zasad prowadzenia działalności gospodarczej w ramach PS oraz doskonalenia biznesplanu i doradztwa biznesowego. Wysokie wskazania dotyczą także pozyskiwania finansowania zewnętrznego i przygotowania wniosków dotacyjnych oraz elementów zarządzania organizacją. W tych obszarach występuje wysoki poziom pewności po stronie PS, przy marginalnych wskazaniach, że wsparcie nie jest dostępne.

Inaczej kształtują się odpowiedzi w tych zakresach, które łączą perspektywę formalną z wymiarem specjalistycznym lub rynkowym. Podatki, rachunkowość, zamówienia publiczne oraz realizacja zadań publicznych na zlecenie JST generują zauważalnie większą liczbę odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co należy interpretować jako sygnał niejednoznacznego obrazu oferty w tych obszarach. Analogiczny mechanizm widoczny jest przy doradztwie branżowym – część respondentów nie jest pewna, czy MOWES zapewnia wsparcie adekwatne do specyfiki danej branży, a relatywnie częściej niż w innych obszarach pojawiają się wskazania, że oferta nie obejmuje tego rodzaju doradztwa. Z perspektywy zarządzania systemem wsparcia oznacza to potrzebę doprecyzowania komunikacji oferty oraz ewentualnego wzmocnienia kompetencji eksperckich w niszowych obszarach działalności PS.

Na poziomie korzystania z systemu wsparcia widoczna jest bardzo duża skala uczestnictwa przedsiębiorstw społecznych w instrumentach MOWES w okresie po 1 listopada 2023 r. Ścieżka wsparcia dedykowana nowopowstającym PS oraz ścieżka dla istniejących PS są wykorzystywane w porównywalnym stopniu, a odsetek przedsiębiorstw deklarujących brak korzystania ze wsparcia pozostaje niewielki.

Należy jednak zwrócić uwagę na możliwe ograniczenia interpretacyjne tych odpowiedzi. Zgodnie z założeniami badania ankieta była kierowana przede wszystkim do osób zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi, jednak w praktyce nie zawsze była wypełniana przez osoby bezpośrednio odpowiedzialne za kwestie finansowe lub

projektowe. W konsekwencji część respondentów mogła nie posiadać pełnej wiedzy na temat źródeł finansowania działalności organizacji, w tym wsparcia otrzymywanego w ramach MOWES. W związku z tym pojedyncze odpowiedzi wskazujące na brak korzystania ze wsparcia należy interpretować raczej jako przejaw ograniczonej świadomości respondentów w tym zakresie niż rzeczywisty brak udziału w systemie wsparcia.

Taki rozkład potwierdza, że system ma realny zasięg oddziaływania i obejmuje zarówno podmioty w fazie powstawania, jak i te, które funkcjonują już na rynku.

W przypadku nowopowstałych PS szczególnie istotny jest wniosek dotyczący charakteru inicjatyw zakładania przedsiębiorstw. Dominują przedsięwzięcia tworzone przez osoby fizyczne, a udział inicjatyw podejmowanych przez osoby prawne (JST, PES) jest wyraźnie mniejszy. Oznacza to, że wsparcie MOWES w tej grupie pracuje w dużej mierze z oddolnymi liderami i grupami inicjatywnymi, które wymagają intensywnego „prowadzenia przez proces”.

Z perspektywy pierwszego kontaktu z MOWES, zarówno wśród nowopowstałych, jak i istniejących PS, najsilniej widoczna jest inicjatywa własna przedsiębiorstw (samodzielne zgłoszenie), przy jednoczesnej istotnej roli kontaktu inicjowanego przez pracowników MOWES. Kanały pośrednie (osoba trzecia) występują rzadziej, ale w nowopowstałych PS są zauważalne częściej niż w grupie istniejących przedsiębiorstw, co można traktować jako efekt roli sieci społecznych w fazie powstawania.

Ważnym elementem diagnozy jest sposób docierania informacji o możliwości skorzystania ze wsparcia. Internet pozostaje głównym kanałem informacyjnym zarówno dla nowopowstałych, jak i istniejących PS, a istotną rolę odgrywają także wydarzenia organizowane przez MOWES oraz przepływ informacji między podmiotami ekonomii społecznej. Wyraźnie marginalna jest natomiast rola JST jako kanału informacyjnego. Z punktu widzenia zarządzania systemem wsparcia jest to sygnał, że współpraca informacyjno-promocyjna z samorządami nie przekłada się obecnie na widoczną dyfuzję informacji o ofercie MOWES wśród PS, co stanowi obszar do wzmocnienia w kolejnych okresach programowania.

Ocena procesu pozyskiwania wsparcia finansowego na tworzenie i utrzymanie miejsc pracy wypada bardzo korzystnie. Respondenci wysoko oceniają jednoznaczność zasad, jakość wsparcia MOWES w przygotowaniu wniosków oraz skłonność do rekomendowania tego instrumentu innym przedsiębiorstwom społecznym. Jednocześnie pojawia się sygnał, że sam wniosek – jako narzędzie formalne – nie jest w pełni neutralny kosztowo dla wszystkich PS: część respondentów ocenia go jako trudniejszy w przygotowaniu lub wskazuje brak jednoznacznej opinii. Jest to ważna wskazówka operacyjna: nawet jeśli proces jest dobrze „obsługiwany” przez doradców, pozostaje przestrzeń do dalszego upraszczania dokumentacji, standaryzacji wyjaśnień oraz wzmacniania kompetencji po stronie PS.

W obszarze oddziaływania wsparcia finansowego szczególnie wyraźne są rezultaty związane z reintegracją i rozwojem organizacyjnym. Instrumenty powiązane z reintegracją pracowników (IPR) oraz elementy planistyczno-biznesowe (doskonalenie biznesplanu) są oceniane jako te, które w największym stopniu ulepszają funkcjonowanie PS. Jednocześnie, obszary stricte rynkowe – w szczególności pomoc w znalezieniu rynków zbytu – wypadają relatywnie słabiej, a odpowiedzi częściej przyjmują formę braku korzystania lub niejednoznaczności oceny. W praktyce oznacza to, że system wsparcia bardzo skutecznie zabezpiecza fundamenty formalne, organizacyjne i reintegracyjne, natomiast w mniejszym stopniu „domyka” logikę rozwojową przedsiębiorstw w zakresie sprzedaży, klientów i kontraktowania usług.

Oceny adekwatności stawek jednostkowych pokazują obraz zróżnicowany. Dla utworzenia miejsc pracy dominują wskazania, że kwota wsparcia jest optymalna, przy zauważalnej grupie przedsiębiorstw, które uznają ją za zbyt niską. W przypadku utrzymania miejsc pracy rozkład opinii jest bardziej spolaryzowany: odsetek odpowiedzi wskazujących na zbyt niską kwotę jest porównywalny z oceną „optymalna”. Brak opinii, że wsparcie jest „za wysokie”, sugeruje, że system nie generuje ryzyka nadmiernego finansowania, natomiast część PS postrzega poziom wsparcia jako niewystarczający w kontekście realnych kosztów zatrudnienia, zwłaszcza w fazie stabilizacji miejsc pracy. Ten wątek koresponduje z prognozami na przyszłość, gdzie wysokie koszty zatrudnienia są wskazywane jako istotna bariera rozwojowa.

Z punktu widzenia skuteczności reintegracyjnej, refundacja działań wynikających z IPR oraz wsparcie pracowników MOWES w opracowywaniu planów reintegracyjnych są oceniane bardzo wysoko. Wskaźniki oddziaływania obejmujące kompetencje pracowników, wydajność pracy, jakość zarządzania zasobami ludzkimi oraz integrację zespołu mają charakter zdecydowanie pozytywny i nie generują praktycznie ocen negatywnych. Nieco bardziej niejednoznacznie oceniana jest redukcja konfliktów pracowniczych, co jest logiczne z perspektywy organizacyjnej: konflikty są w większym stopniu zależne od kontekstu zespołowego i kultury organizacyjnej niż od pojedynczych interwencji. Sam mechanizm refundacyjny jest odbierany jako użyteczny, jednak część respondentów wskazuje, że pokrywa on koszty jedynie częściowo, a relatywnie wysoki udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” może sugerować trudność w precyzyjnym rozliczeniu proporcji kosztów pokrytych refundacją lub łączenie źródeł finansowania działań reintegracyjnych.

Wyniki dotyczące bieżącej kondycji PS pokazują, że respondenci postrzegają swoje podmioty jako kompetentne i jakościowo konkurencyjne, przy jednoczesnym umiarkowanym napięciu w obszarze stabilności finansowej. Przedsiębiorstwa częściej deklarują przewagę jakościową niż cenową, co może być istotnym zasobem strategicznym, ale równocześnie wskazuje na konieczność wzmacniania kompetencji związanych z monetyzacją jakości – marketingiem, sprzedażą, budowaniem portfela klientów i rozpoznawalności marki. Zauważalna jest także obecność barier systemowych: część PS wskazuje, że skomplikowane przepisy utrudniają działalność, a rozkład opinii dotyczących obaw przed kontrolami jest spolaryzowany, co odzwierciedla różne doświadczenia podmiotów w relacjach z administracją.

Perspektywa prognostyczna jest raczej ambiwalentna niż jednoznacznie optymistyczna. Przedsiębiorstwa oczekują wzrostu liczby klientów, rozwoju oferty produktowo-usługowej oraz – w części przypadków – wejścia na nowe rynki. Jednocześnie, wysoki udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” w wielu stwierdzeniach dotyczących przyszłości należy traktować jako wskaźnik niepewności rynkowej i organizacyjnej, a nie jako brak zdania respondentów. Szczególnie istotne są dwa sygnały: po pierwsze, duża część PS wskazuje, że już obecnie przychody są zbyt niskie i wymagają zwiększenia; po drugie, tylko niewielka

grupa respondentów deklaruje możliwość funkcjonowania bez dotacji publicznych w horyzoncie 2029 r. W praktyce oznacza to, że choć przedsiębiorstwa planują rozwój, baza ekonomiczna wielu z nich jest krucha, a niezależność od finansowania publicznego jest postrzegana jako mało realna w perspektywie średniookresowej.

W obszarze rekomendacji, pierwszym kierunkiem działań powinno być wzmocnienie komponentu rynkowego i rozwojowego, zwłaszcza w tych obszarach, które w badaniu wypadają słabiej lub generują wysoką niejednoznaczność ocen. Dotyczy to przede wszystkim wsparcia w docieraniu do klientów i rynków zbytu, a także bardziej pogłębionego doradztwa branżowego. W odniesieniu do nowopowstałych PS zasadne wydaje się zaprojektowanie wyraźnej ścieżki „pierwsze 12 miesięcy”, skoncentrowanej na domykanium modelu biznesowego, testowaniu oferty, budowaniu kanałów sprzedaży i stabilizacji przychodów. W odniesieniu do istniejących PS priorytetem powinno być wsparcie w dywersyfikacji przychodów i ograniczaniu ryzyka wynikającego z kosztów zatrudnienia, przy jednoczesnym rozwijaniu kompetencji w zakresie kontraktowania usług, w tym w relacji z JST.

Drugim kluczowym kierunkiem powinno być utrzymanie i dalsza profesjonalizacja tego, co działa najlepiej – a więc wsparcia formalno-prawnego, procesowego i reintegracyjnego, w tym wysokiej jakości pracy doradców MOWES w zakresie przygotowania wniosków oraz opracowywania IPR. Należy równolegle dążyć do zmniejszania kosztów transakcyjnych po stronie przedsiębiorstw poprzez uproszczenia proceduralne, standaryzację instrukcji oraz wzmocnienie komponentu „samopomocowego” (szablony, checklisty, krótkie moduły e-learningowe), tak aby różnice kompetencyjne po stronie PS w mniejszym stopniu wpływały na odczuwaną trudność procesu aplikacyjnego.

Trzecim kierunkiem działań powinna być rewizja komunikacji oferty MOWES w obszarach „nieoczywistych” dla PS. Wysokie wskazania „trudno powiedzieć” w zakresie podatków, rachunkowości i zamówień publicznych sugerują, że część przedsiębiorstw nie identyfikuje jednoznacznie, gdzie kończy się oferta MOWES, a gdzie zaczynają się kompetencje, które trzeba pozyskać z rynku. Uporządkowanie komunikatów (co oferujemy, w jakiej formie, w

jakim standardzie, z jakimi ograniczeniami) powinno iść w parze z zapewnieniem dostępności minimum eksperckiego wsparcia w tych obszarach, które generują ryzyko błędów formalnych po stronie PS.

Czwartą rekomendacją o charakterze systemowym jest wzmocnienie roli JST jako kanału informacyjnego i partnera wspierającego rozwój PS. Skoro w badaniu JST praktycznie nie pojawiają się jako źródło wiedzy o ofercie MOWES, warto rozważyć uporządkowaną współpracę komunikacyjną i animacyjną z samorządami, w tym krótkie moduły informacyjne dla urzędników oraz narzędzia „gotowe do użycia” w gminach i powiatach. W efekcie oferta MOWES mogłaby w większym stopniu docierać do PS także poprzez sieci instytucjonalne, a nie głównie internet i relacje środowiskowe.

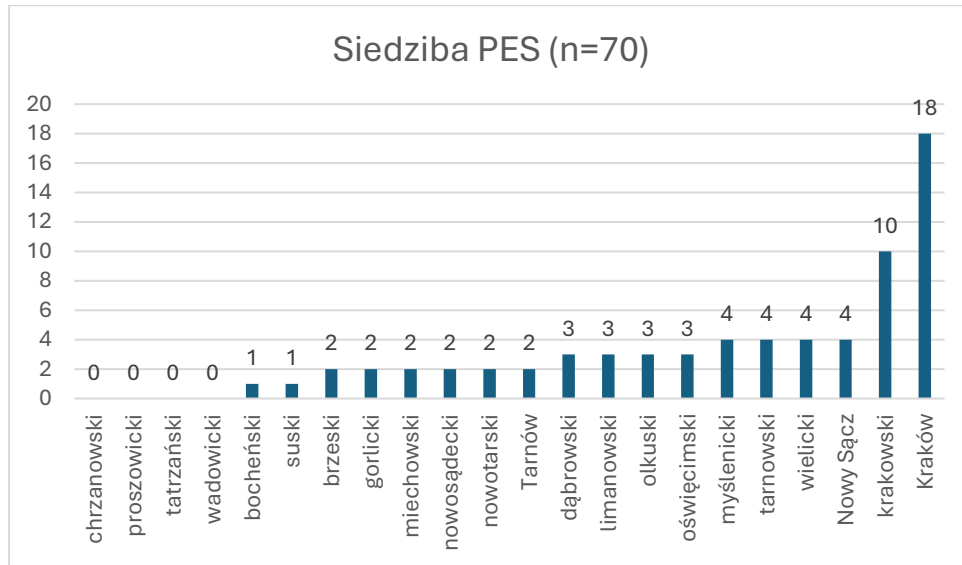
Piątym obszarem rekomendacji pozostaje adekwatność finansowa instrumentów wsparcia miejsc pracy. Skoro wsparcie jest oceniane jako skuteczne, ale część przedsiębiorstw wskazuje na jego niedoszacowanie – zwłaszcza w fazie utrzymaniowej – zasadne jest rozważenie mechanizmu waloryzacji stawek lub wprowadzenia elementów elastyczności, które uwzględniałyby zmienność kosztów zatrudnienia. Warto przy tym podkreślić, że brak ocen „za wysokie” wskazuje na niskie ryzyko przeszacowania, natomiast istnieje realne ryzyko, że niedoszacowanie w części przypadków będzie ograniczało stabilizację miejsc pracy po zakończeniu okresu wsparcia.

Ostatnim, przekrojowym wnioskiem jest potrzeba silniejszego „domknięcia” logicznego przejścia od reintegracji i stabilizacji miejsc pracy do trwałej samodzielności ekonomicznej. Przedsiębiorstwa społeczne w badaniu deklarują jakość, kompetencje i gotowość do rozwoju, ale jednocześnie sygnalizują konieczność zwiększenia przychodów oraz ograniczoną wiarę w funkcjonowanie bez dotacji publicznych w perspektywie kilku lat. W praktyce oznacza to, że w kolejnych działaniach system wsparcia powinien równoważyć dwa równoległe cele: utrzymanie wysokiej jakości wsparcia formalno-reintegracyjnego oraz zdecydowane wzmocnienie mechanizmów wspierających rynkową ekspansję, sprzedaż i dywersyfikację źródeł przychodów. Taki kierunek jest spójny zarówno z deklarowanymi potrzebami rozwojowymi PS, jak i z ryzykami wskazywanymi w prognozach na przyszłość.

## Ocena wsparcia dla PES w ramach FEMP.06.18

W badaniu łącznie udział wzięło 70 podmiotów ekonomii społecznej (PES). Poniższy wykres przedstawia liczbę przedsiębiorstw w podziale na powiaty, w których znajduje się siedziba danej organizacji.

Wykres 34 Siedziba PES

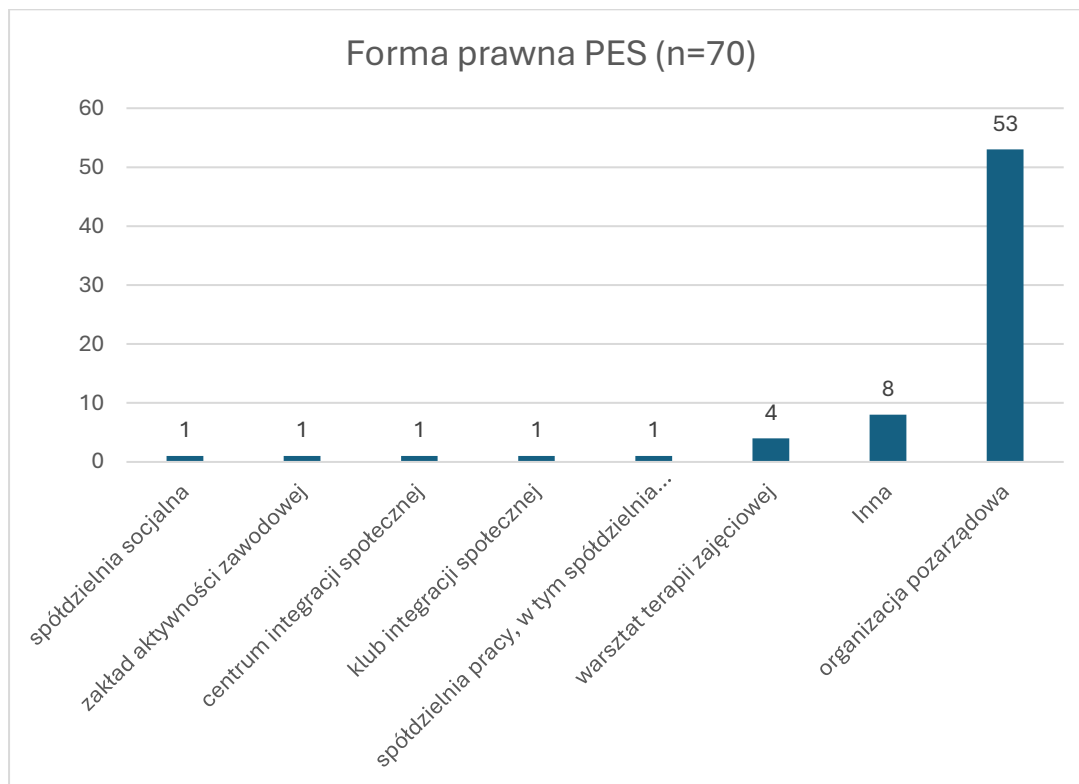


Źródło: opracowanie własne.

Rozkład terytorialny badanych podmiotów ekonomii społecznej wskazuje na większą liczbę respondentów z Krakowa (18 podmiotów) oraz powiatu krakowskiego (10 podmiotów). W kilku powiatach – myślenickim, tarnowskim, wielickim oraz w Nowym Sączu – odnotowano po 4 wskazania, natomiast w części powiatów liczba respondentów wynosiła od 1 do 3 podmiotów. W kilku jednostkach nie odnotowano żadnej odpowiedzi.

W badanej próbie widoczna jest więc większa reprezentacja podmiotów z obszaru metropolitalnego Krakowa oraz wybranych powiatów podmiejskich, przy niższej liczebności respondentów z części powiatów peryferyjnych.

Wykres 35 Forma prawna PES



Źródło: opracowanie własne.

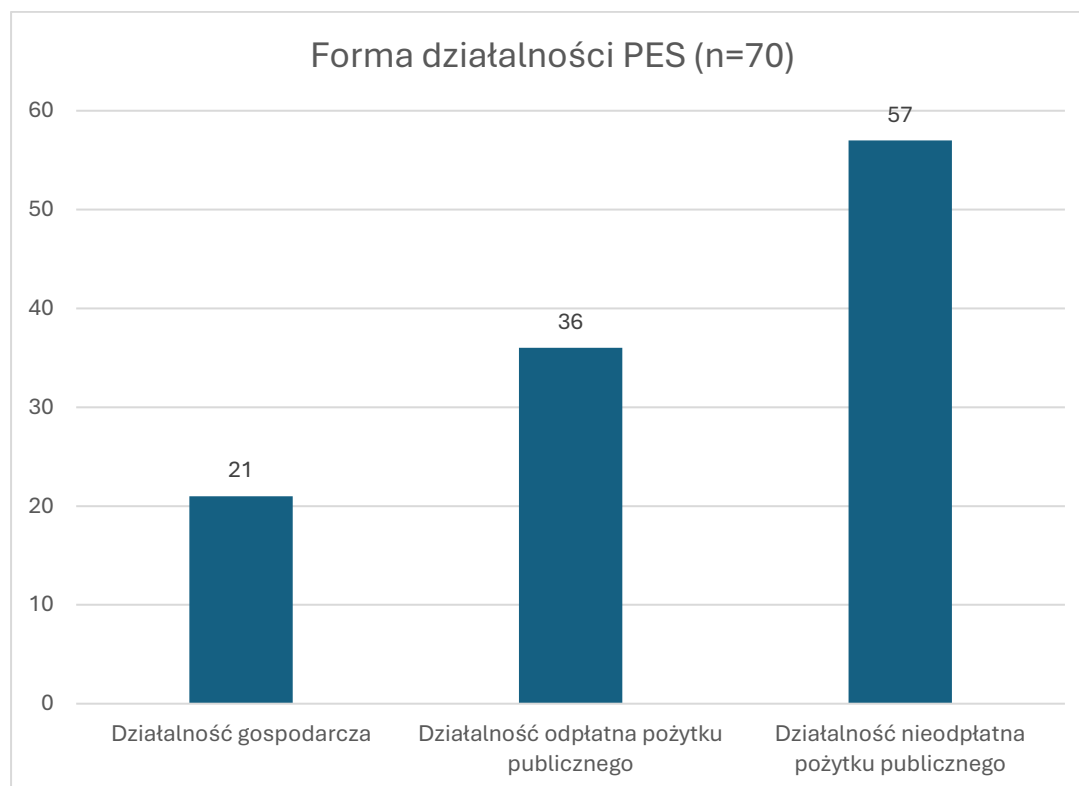
Struktura form prawnych badanych podmiotów ekonomii społecznej wskazuje na wyraźną przewagę organizacji pozarządowych. Tę formę wskazały 53 podmioty, co czyni ją zdecydowanie najliczniejszą kategorią w próbie. Drugą pod względem liczebności odpowiedzią jest kategoria „inna” (8 wskazań), co sugeruje obecność podmiotów o mniej typowej lub zróżnicowanej formule prawnej.

Wśród form instytucjonalnych związanych z reintegracją społeczną i zawodową odnotowano 4 warsztaty terapii zajęciowej oraz po 1 wskazaniu dla ZAZ, CIS i KIS. Formy spółdzielcze są reprezentowane incydentalnie – odnotowano po 1 wskazaniu dla spółdzielni socjalnej oraz spółdzielni pracy (w tym spółdzielni inwalidów/niewidomych).

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że w badanej próbie PES dominują organizacje pozarządowe, przy niewielkiej reprezentacji podmiotów reintegracyjnych oraz jednostkowych wskazaniach form spółdzielczych. W praktyce oznacza to, że dalsze wnioski

z części PES odnoszą się głównie do doświadczeń NGO funkcjonujących w obszarze ekonomii społecznej.

Wykres 36 Forma działalności PES



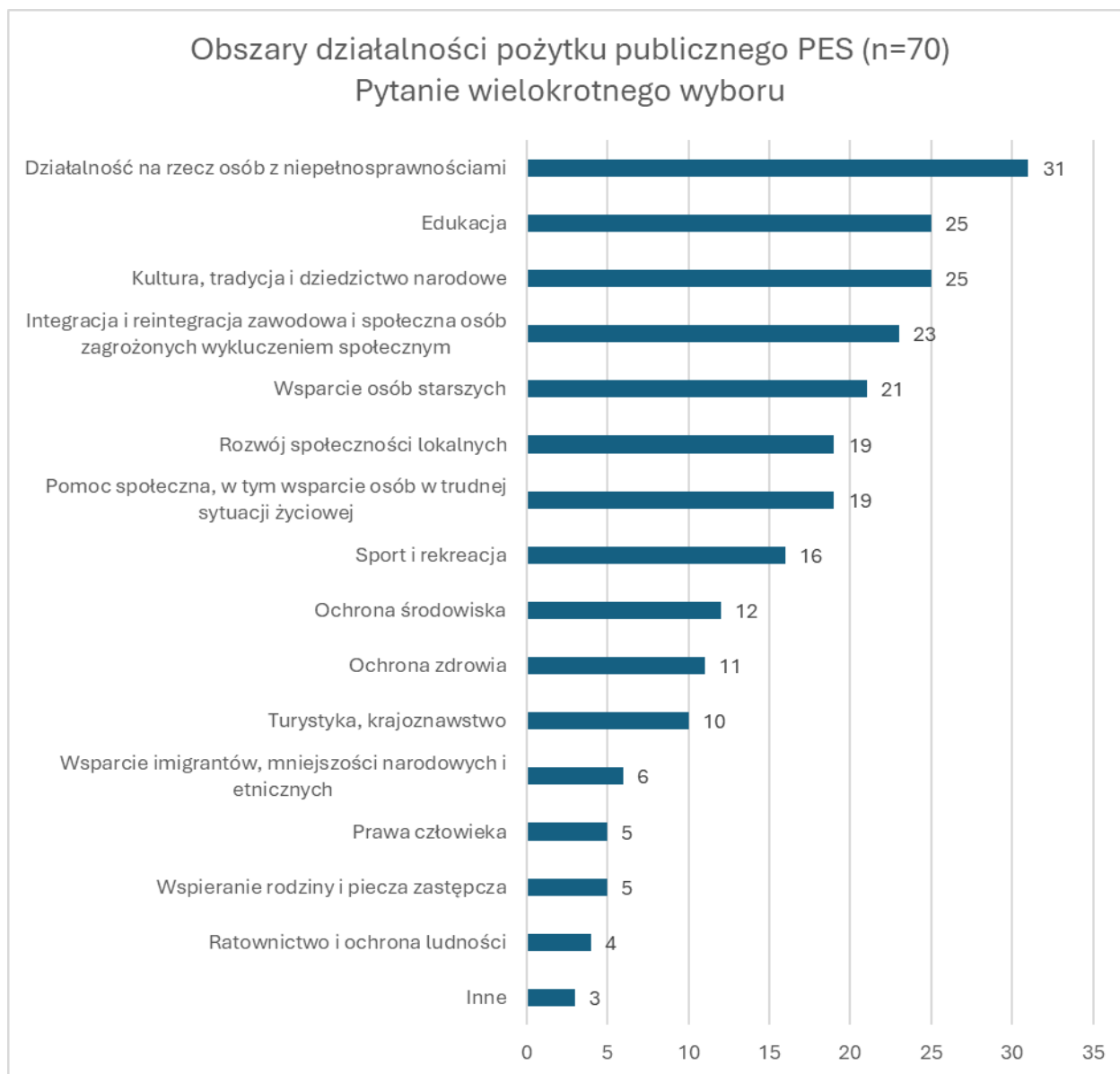
Źródło: opracowanie własne.

Analiza form prowadzonej działalności pokazuje, że badane podmioty ekonomii społecznej funkcjonują przede wszystkim w oparciu o działalność nieodpłatną pożytku publicznego. Tę formę wskazało 57 respondentów, co czyni ją najczęściej występującym modelem operacyjnym w próbie. Znaczna część podmiotów realizuje również działalność odpłatną pożytku publicznego (36 wskazań), co potwierdza, że wiele PES łączy działalność statutową z elementami przychodowymi. Działalność gospodarcza została wskazana przez 21 podmiotów, co oznacza obecność komponentu rynkowego w istotnej części badanej próby, choć nie jest to dominująca forma aktywności.

Rozkład odpowiedzi wskazuje na przewagę działalności statutowej (nieodpłatnej i odpłatnej) nad działalnością gospodarczą, przy jednoczesnym występowaniu modeli

mieszanych. Z perspektywy projektowania wsparcia oznacza to potrzebę równoważenia działań wzmacniających stabilność działalności statutowej z rozwojem kompetencji ekonomicznych w podmiotach, które prowadzą lub planują rozwijać działalność gospodarczą.

Wykres 37 Obszary działalności pożytku publicznego PES



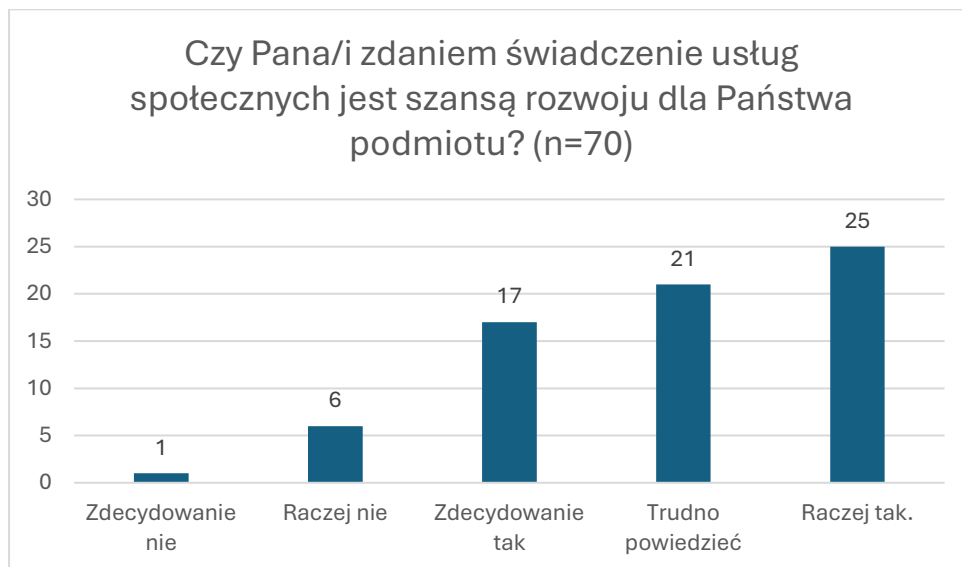
Źródło: opracowanie własne.

Struktura odpowiedzi wskazuje na silną obecność działalności społecznej i edukacyjnej wśród badanych PES. Najczęściej wskazywanym obszarem jest działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami (31 wskazań), co czyni ją najliczniej reprezentowanym profilem aktywności w próbie. Wysoką liczbę wskazań odnotowano również w obszarze edukacji (25) oraz kultury, tradycji i dziedzictwa narodowego (25).

Istotnie reprezentowany jest także obszar integracji i reintegracji zawodowej oraz społecznej osób zagrożonych wykluczeniem (23 wskazania), a także wsparcie osób starszych (21), pomoc społeczna (19) oraz rozwój społeczności lokalnych (19). Oznacza to, że znaczna część badanych podmiotów koncentruje swoją działalność na zadaniach powiązanych z włączeniem społecznym i wzmacnianiem kapitału lokalnego. Umiarkowaną reprezentację mają takie obszary jak sport i rekreacja (16 wskazań), ochrona środowiska (12), ochrona zdrowia (11) oraz turystyka i krajoznawstwo (10). Rzadziej wskazywane są wsparcie imigrantów i mniejszości (6), wspieranie rodziny i pieczy zastępczej (5), prawa człowieka (5), ratownictwo i ochrona ludności (4) oraz inne obszary (3 wskazania).

Rozkład odpowiedzi pokazuje zróżnicowanie tematyczne sektora PES, przy jednoczesnej wyraźnej obecności działań skierowanych do grup wymagających wsparcia społecznego. W praktyce oznacza to, że projektowanie wsparcia powinno uwzględniać dominujący profil społeczny działalności tych podmiotów oraz specyfikę organizacji funkcjonujących w obszarze integracji, edukacji i usług społecznych.

Wykres 38 Perspektywa przekształcenia w PS



Źródło: opracowanie własne.

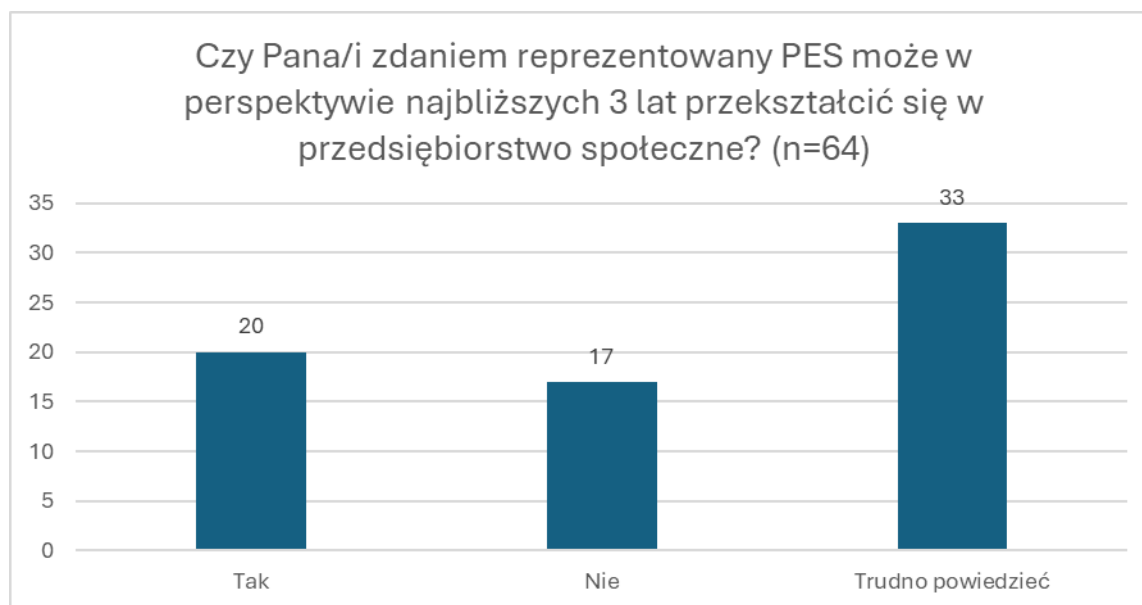
Odpowiedzi respondentów wskazują na umiarkowanie pozytywną ocenę znaczenia świadczenia usług społecznych jako czynnika rozwoju badanych podmiotów. Największa grupa badanych (25 osób) uznała, że jest to raczej szansa rozwojowa, natomiast 17 respondentów zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Łącznie zatem 42 z 70 badanych dostrzega w świadczeniu usług społecznych potencjał rozwojowy dla swojej organizacji.

Jednocześnie istotna część respondentów wykazuje niepewność w ocenie tej kwestii. Aż 21 osób wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może świadczyć o braku jednoznacznych doświadczeń w tym obszarze lub o niepewności co do przyszłych możliwości rozwoju w oparciu o usługi społeczne.

Odpowiedzi negatywne pojawiają się stosunkowo rzadko. Jedynie 6 respondentów uznało, że świadczenie usług społecznych raczej nie stanowi szansy rozwoju dla ich podmiotu, a tylko jedna osoba zdecydowanie nie zgodziła się z tym stwierdzeniem. Wskazuje to, że sceptycyzm wobec tej formy działalności ma charakter marginalny.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki sugerują, że świadczenie usług społecznych jest przez większość badanych postrzegane jako potencjalny kierunek rozwoju, choć jednocześnie znacząca część respondentów zachowuje ostrożność w formułowaniu jednoznacznych ocen.

Wykres 39 Perspektywa przekształcenia w PS w ciągu najbliższych 3 lat.



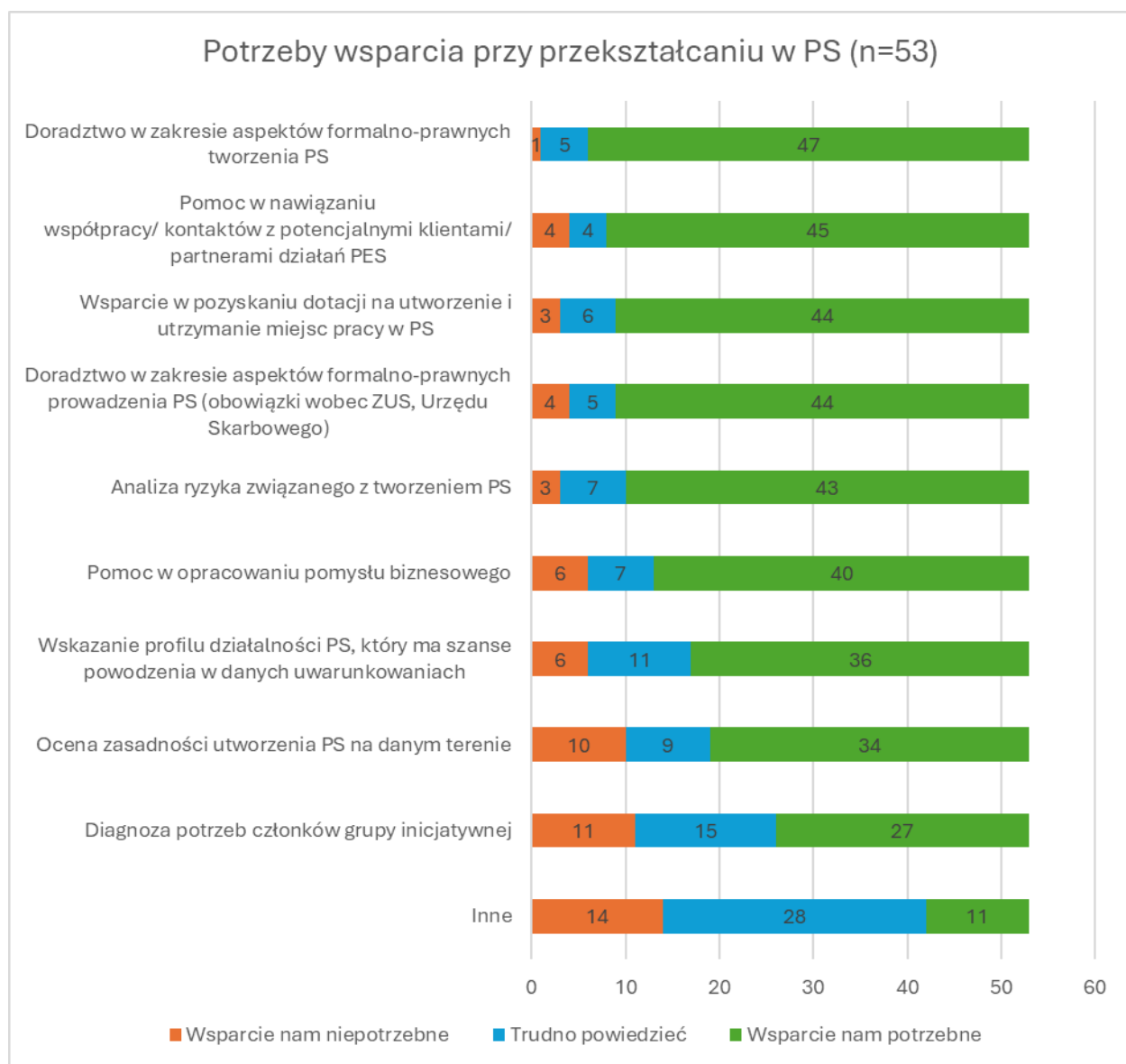
Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi badanych PES nie wskazują na jednoznaczny kierunek rozwojowy w zakresie przekształcenia w przedsiębiorstwo społeczne. Najliczniejszą kategorię stanowią odpowiedzi „trudno powiedzieć” (33 wskazania), co pokazuje, że znaczna część podmiotów nie ma jeszcze sprecyzowanej decyzji w tej kwestii. Możliwość przekształcenia dostrzegają 20 organizacji, natomiast 17 podmiotów wyraża stanowisko negatywne. Oznacza to, że grupa rozważająca wejście w model PS jest liczebnie porównywalna z grupą, która takiej ścieżki nie planuje, przy czym największa część badanych pozostaje w stanie niezdecydowania.

Taki układ odpowiedzi sugeruje, że decyzja o transformacji nie jest w sektorze PES oczywista ani automatyczna. Dla części organizacji może to być kierunek realny, ale wymagający dodatkowej wiedzy i analizy konsekwencji organizacyjnych oraz finansowych czy samego pomysłu na działalność biznesową. Jednocześnie widoczna grupa

niezdecydowanych wskazuje na potrzebę bardziej klarownego komunikowania warunków i implikacji uzyskania statusu PS, tak aby decyzja o ewentualnym przekształceniu była podejmowana w oparciu o pełną informację, a nie jedynie ogólne wyobrażenia o modelu przedsiębiorstwa społecznego.

Wykres 40 Potrzeby wsparcia przy przekształcaniu w PS



Źródło: opracowanie własne.

Podmioty ekonomii społecznej rozważające przekształcenie w przedsiębiorstwo społeczne postrzegają ten proces przede wszystkim jako przedsięwzięcie wymagające szerokiego wsparcia – zarówno formalno-prawnego, jak i finansowego. W większości analizowanych obszarów wyraźnie dominuje przekonanie o potrzebie takiej pomocy.

Najsilniej artykułowana potrzeba dotyczy doradztwa w zakresie formalno-prawnych aspektów tworzenia przedsiębiorstwa społecznego – aż 47 respondentów wskazało, że wsparcie w tym obszarze jest potrzebne. Bardzo podobny poziom zapotrzebowania dotyczy także pomocy w nawiązywaniu współpracy i kontaktów z potencjalnymi klientami oraz partnerami działalności (45 wskazań) oraz wsparcia w pozyskiwaniu dotacji na utworzenie i utrzymanie miejsc pracy (44 wskazania). Równie wysoko oceniono potrzebę doradztwa dotyczącego formalno-prawnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, w tym obowiązków wobec instytucji publicznych (44 wskazania).

Istotne znaczenie przypisywane jest również wsparciu o charakterze analitycznym i strategicznym. Potrzebę przeprowadzenia analizy ryzyka związanego z tworzeniem przedsiębiorstwa społecznego wskazało 43 respondentów, a pomoc w opracowaniu pomysłu biznesowego uzyskała 40 wskazań. Wysokie zapotrzebowanie odnotowano także w odniesieniu do wsparcia przy określaniu profilu działalności przedsiębiorstwa społecznego – 36 respondentów uznało je za potrzebne. W tych obszarach liczba odpowiedzi wskazujących na brak potrzeby wsparcia jest niewielka, co potwierdza znaczenie doradztwa strategicznego w procesie przekształcenia.

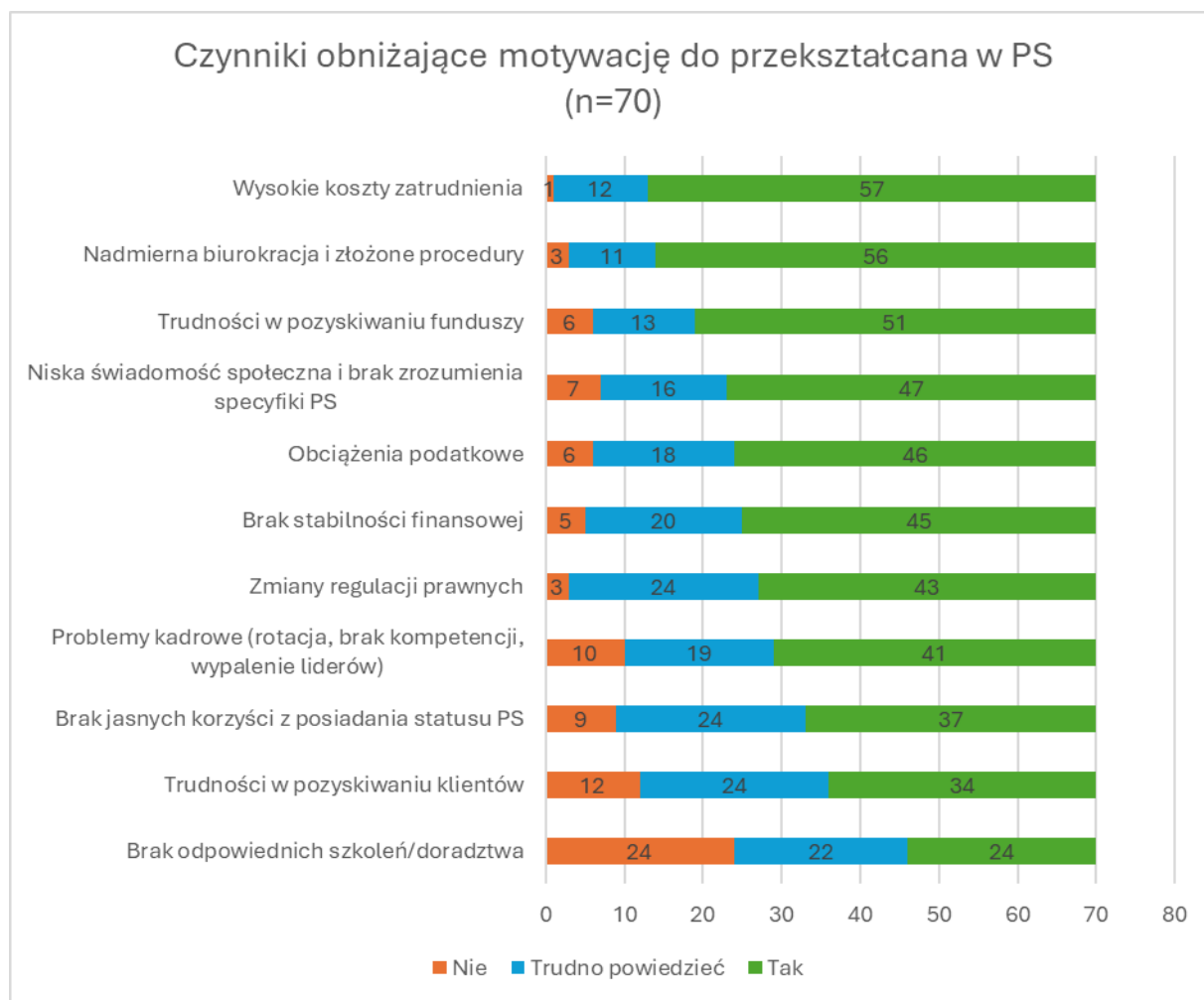
Nieco bardziej zróżnicowane opinie dotyczą diagnozy potrzeb członków grupy inicjatywnej. Choć 27 respondentów uznało takie wsparcie za potrzebne, stosunkowo duża grupa badanych (15 osób) nie potrafiła jednoznacznie ocenić tej kwestii. Może to sugerować, że element ten nie zawsze jest postrzegany jako kluczowy etap przygotowań do przekształcenia.

Największą niejednoznaczność odpowiedzi odnotowano w kategorii „inne”. W tym przypadku dominowały wskazania „trudno powiedzieć” (28 odpowiedzi) oraz odpowiedzi

wskazujące brak potrzeby wsparcia (14), natomiast jedynie 11 respondentów uznało tę kategorię za istotną.

Całościowo wyniki wskazują, że ewentualne przekształcenie podmiotów ekonomii społecznej w przedsiębiorstwa społeczne postrzegane jest przede wszystkim jako proces wymagający wsparcia instytucjonalnego – obejmującego kwestie formalno-prawne, finansowe oraz przygotowanie organizacyjne i biznesowe. Transformacja ta nie jest traktowana wyłącznie jako zmiana statusu prawnego, lecz jako bardziej złożony proces wymagający przygotowania strategicznego i operacyjnego.

Wykres 41 Czynniki obniżające motywację do przekształcania w PS



Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedziach badanych PES wyraźnie widać, że główne bariery potencjalnego przekształcenia w PS mają charakter ekonomiczny i systemowy. Najmocniej wybrzmiewają wysokie koszty zatrudnienia – 38 wskazań „zdecydowanie tak” oraz 19 „raczej tak”, przy braku odpowiedzi zdecydowanie negatywnych. Podobnie silnie akcentowana jest nadmierna biurokracja i złożoność procedur (32 „zdecydowanie tak”, 24 „raczej tak”), co wskazuje na postrzeganie modelu PS jako obciążonego administracyjnie.

Istotnym czynnikiem pozostaje także kwestia bezpieczeństwa finansowego. Brak stabilności finansowej uzyskał 25 wskazań „zdecydowanie tak” i 20 „raczej tak”, a trudności w pozyskiwaniu funduszy – 23 i 28 odpowiedzi w tych samych kategoriach. Oznacza to, że decyzja o transformacji jest ściśle powiązana z oceną ryzyka ekonomicznego i dostępności finansowania.

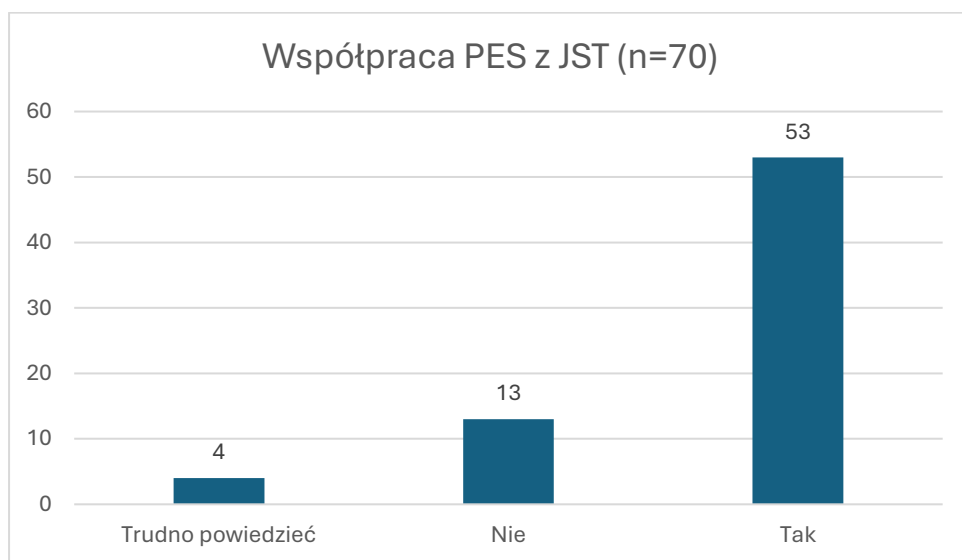
Wysokie wartości pojawiają się również przy obciążeniach podatkowych (31 „raczej tak”, 15 „zdecydowanie tak”) oraz zmianach regulacji prawnych (23 i 20 wskazań), co pokazuje, że niepewność regulacyjna stanowi istotny element kalkulacji ryzyka. W przypadku problemów kadrowych (rotacja, brak kompetencji, wypalenie liderów) odpowiedzi są bardziej rozproszone, choć nadal łącznie 41 podmiotów uznaje je za barierę w różnym stopniu.

Bardziej zróżnicowany rozkład odpowiedzi dotyczy trudności w pozyskiwaniu klientów – obok 34 wskazań pozytywnych pojawia się 24 odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co może odzwierciedlać odmienne sytuacje rynkowe badanych podmiotów. Podobna niejednoznaczność widoczna jest przy pytaniu o brak jasnych korzyści z posiadania statusu PS – 22 odpowiedzi „raczej tak” i 15 „zdecydowanie tak”, ale jednocześnie 24 wskazania „trudno powiedzieć”.

Na tle pozostałych czynników relatywnie słabiej jako bariera wypada brak odpowiednich szkoleń i doradztwa – w tym przypadku liczba odpowiedzi negatywnych (24) oraz „trudno powiedzieć” (22) jest wyższa niż wskazań zdecydowanie potwierdzających istnienie problemu.

Całościowy obraz pokazuje, że przekształcenie w PS jest postrzegane przede wszystkim przez pryzmat kosztów pracy, obciążeń administracyjnych i stabilności finansowej. Bariery kompetencyjne czy szkoleniowe mają znaczenie drugorzędne. Oznacza to, że ewentualne działania zachęcające do transformacji powinny w pierwszej kolejności odnosić się do uwarunkowań systemowych i ekonomicznych, a nie wyłącznie do wsparcia doradczego.

Wykres 42 Współpraca PES z JST



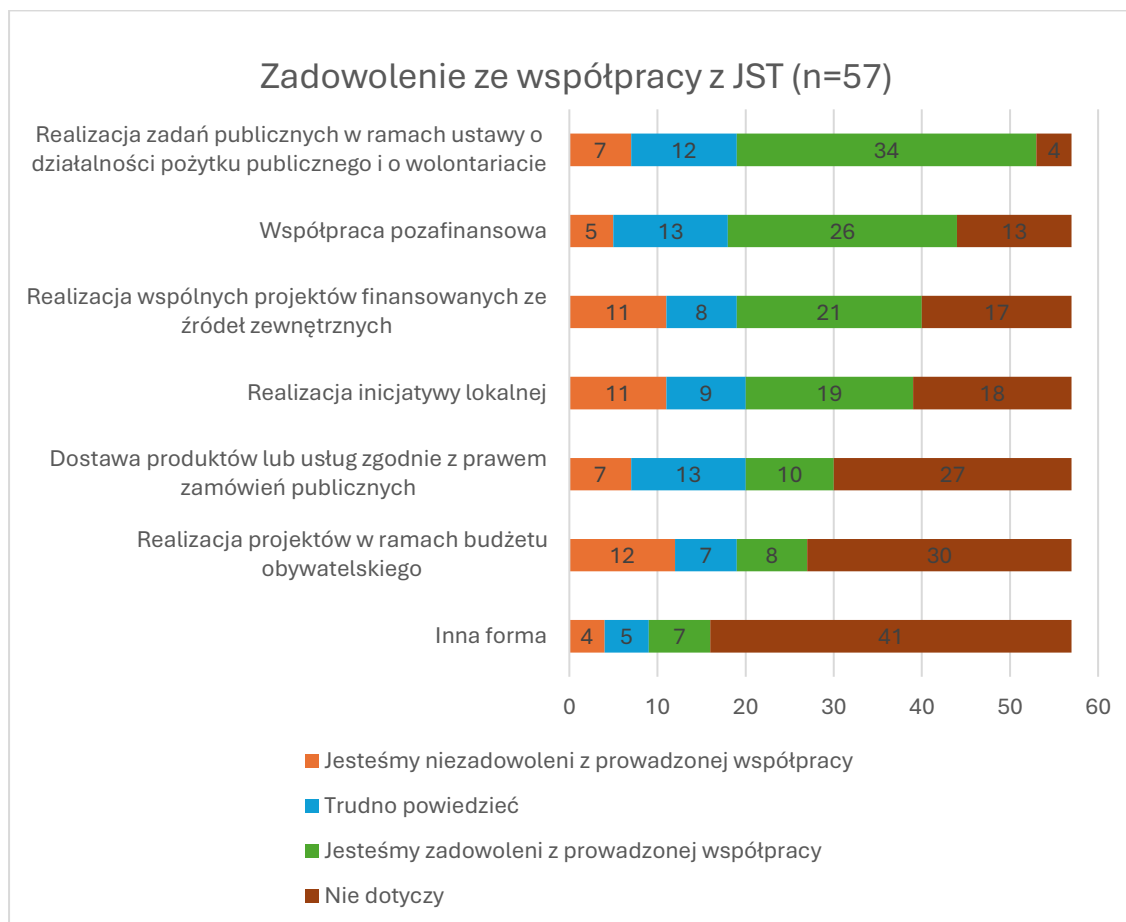
Źródło: opracowanie własne.

Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego jest zjawiskiem powszechnym w badanej grupie PES. 53 podmioty deklarują, że utrzymują relacje z JST, co wskazuje na wyraźną obecność modelu funkcjonowania opartego na powiązaniach z sektorem publicznym. Brak współpracy wskazało 13 organizacji, natomiast 4 respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Może to oznaczać sytuacje, w których relacje z administracją mają charakter pośredni, incydentalny lub nie są postrzegane jako formalna współpraca.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że dla znacznej części badanych PES samorząd jest istotnym partnerem działania. Jednocześnie obecność grupy podmiotów niewspółpracujących z JST wskazuje na zróżnicowane modele funkcjonowania w sektorze – od silnie zakorzenionych w lokalnych politykach publicznych po bardziej autonomiczne lub rynkowe. Z perspektywy

systemu wsparcia oznacza to potrzebę równoległego wzmacniania kompetencji w zakresie współpracy z JST (np. kontraktowanie usług, partnerstwa lokalne), przy jednoczesnym uwzględnieniu podmiotów działających poza bezpośrednią relacją z administracją.

Wykres 43 Zadowolenie ze współpracy z JST



Źródło: opracowanie własne.

Analiza poziomu zadowolenia ze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego została przeprowadzona wśród 57 respondentów, którzy w pytaniu filtrującym zadeklarowali, że ich podmiot współpracuje z JST. Wyniki pokazują, że oceny tej współpracy różnią się w zależności od jej formy.

Najwyższy poziom zadowolenia dotyczy realizacji zadań publicznych w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. W tym przypadku aż 34 respondentów

deklaruje zadowolenie z tej formy współpracy, przy relatywnie niewielkiej liczbie ocen negatywnych (7 wskazań) oraz 12 odpowiedziach neutralnych. Jednocześnie tylko 4 osoby wskazały, że ta forma współpracy ich nie dotyczy, co sugeruje, że jest ona jedną z najbardziej rozpowszechnionych form relacji między PES a samorządem.

Stosunkowo dobrze oceniana jest również współpraca pozafinansowa. W tej kategorii 26 respondentów deklaruje zadowolenie, przy 5 odpowiedziach negatywnych i 13 wskazaniach „trudno powiedzieć”. Jednocześnie 13 respondentów wskazało, że ta forma współpracy ich nie dotyczy.

Bardziej zróżnicowane opinie dotyczą realizacji wspólnych projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych oraz inicjatyw lokalnych. W przypadku projektów zewnętrznych 21 respondentów deklaruje zadowolenie ze współpracy, natomiast 11 osób jest z niej niezadowolonych, a 8 nie potrafi jednoznacznie jej ocenić. Podobny rozkład odpowiedzi widoczny jest przy realizacji inicjatyw lokalnych – 19 respondentów jest zadowolonych, 11 niezadowolonych, a 9 wybiera odpowiedź neutralną.

Znacznie mniej pozytywnie oceniane są formy współpracy związane z rynkiem zamówień publicznych. W przypadku dostawy produktów lub usług zgodnie z prawem zamówień publicznych liczba ocen negatywnych (7) jest zbliżona do liczby ocen pozytywnych (10), a stosunkowo duża grupa respondentów wskazuje, że ta forma współpracy ich nie dotyczy (27).

Jeszcze rzadziej badane podmioty korzystają ze współpracy w ramach budżetu obywatelskiego. Aż 30 respondentów wskazało, że ta forma ich nie dotyczy, natomiast wśród pozostałych odpowiedzi dominują oceny negatywne (12) nad pozytywnymi (8).

Podobna sytuacja dotyczy kategorii „inne formy współpracy”, gdzie zdecydowana większość respondentów (41) wskazała, że taka forma nie występuje w ich przypadku.

Całościowo wyniki wskazują, że największe zadowolenie ze współpracy z JST dotyczy form opartych na realizacji zadań publicznych oraz działań o charakterze pozafinansowym.

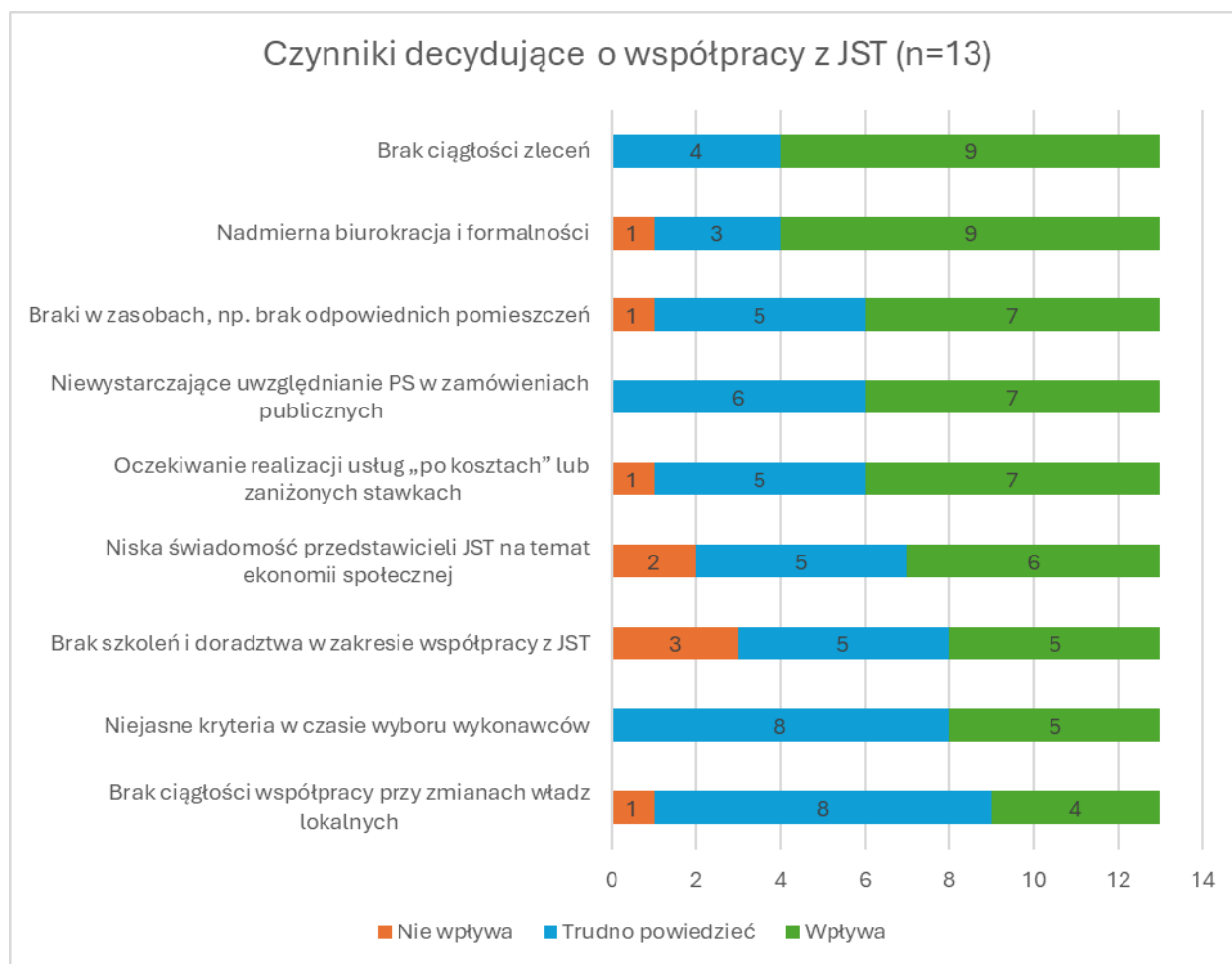
Natomiast współpraca związana z mechanizmami rynkowymi lub instrumentami

partycypacyjnymi, takimi jak zamówienia publiczne czy budżet obywatelski, jest znacznie rzadziej stosowana i oceniana mniej jednoznacznie.

Odpowiedzi „Inna forma” udzieliło 19 respondentów. Analiza treści wskazuje jednak, że zdecydowana większość wpisów nie wprowadza nowych kategorii współpracy. Najczęściej pojawiały się odpowiedzi typu „nie dotyczy”, „nie przekształcamy się w PS” lub wskazujące na przypadkowe zaznaczenie opcji „inne”. Jedynie pojedyncze odpowiedzi odnosiły się do konkretnych form współpracy, takich jak inicjatywa lokalna, działania informacyjne czy organizacja wydarzeń. W kilku wypowiedziach pojawiła się również krytyczna refleksja dotycząca ograniczonej inicjatywy części jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wspierania procesu przekształcania się PES w przedsiębiorstwa społeczne.

Wyniki te sugerują, że katalog form współpracy zaproponowany w kafeterii odpowiedzi w dużej mierze wyczerpywał rzeczywiste doświadczenia badanych podmiotów, a ewentualne dodatkowe formy współpracy mają charakter incydentalny. Jednocześnie pojedyncze komentarze wskazują na potrzebę dalszego wzmocnienia aktywnej roli JST w animowaniu rozwoju ekonomii społecznej na poziomie lokalnym.

Wykres 44 Czynniki decydujące o współpracy z JST



Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie czynników wpływających na współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego dotyczyło wyłącznie tej części badanych podmiotów, które nie współpracują z JST lub nie mają jednoznacznie określonej relacji z samorządem (łącznie 13 odpowiedzi). Interpretacja wyników odnosi się więc do stosunkowo niewielkiej, lecz istotnej z punktu widzenia analizy barier współpracy grupy respondentów.

Wśród wskazywanych czynników najczęściej podkreślano bariery o charakterze systemowym i organizacyjnym. Najwięcej wskazań dotyczących wpływu na współpracę uzyskał brak ciągłości zleceń ze strony JST – 9 respondentów uznało go za czynnik mający znaczenie, przy 4 odpowiedziach „trudno powiedzieć”. Podobnie oceniono nadmierną

biurokrację i formalności – również w tym przypadku 9 badanych uznało ją za czynnik wpływający na współpracę, podczas gdy 3 osoby nie potrafiły jednoznacznie ocenić jego znaczenia.

Istotną rolę przypisano również czynnikom związanym z warunkami ekonomicznymi realizacji usług. Oczekiwanie świadczenia usług „po kosztach” lub przy zaniżonych stawkach zostało wskazane przez 7 respondentów jako czynnik wpływający na współpracę z JST, natomiast 5 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Podobną liczbę wskazań uzyskał problem niewystarczającego uwzględniania przedsiębiorstw społecznych w zamówieniach publicznych – 7 respondentów uznało ten czynnik za istotny.

Część badanych wskazuje również na bariery związane z potencjałem organizacyjnym podmiotów ekonomii społecznej. Braki w zasobach, takie jak brak odpowiednich pomieszczeń lub infrastruktury, zostały wskazane jako czynnik wpływający przez 7 respondentów, przy 5 odpowiedziach „trudno powiedzieć”.

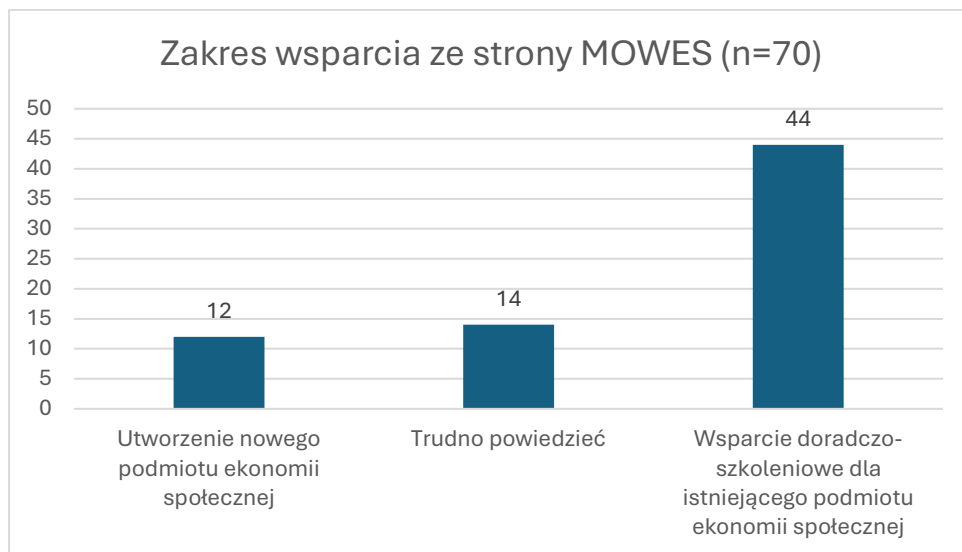
Nieco mniejsze znaczenie przypisywano czynnikom o charakterze relacyjnym i kompetencyjnym. Niska świadomość przedstawicieli JST na temat ekonomii społecznej została wskazana przez 6 respondentów jako czynnik wpływający na współpracę, natomiast 5 osób nie potrafiło jednoznacznie ocenić tej kwestii. W przypadku braku szkoleń i doradztwa w zakresie współpracy z JST odpowiedzi rozkładają się niemal równomiernie – 5 respondentów uznało ten czynnik za istotny, 5 wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”, a 3 uznały go za niemający wpływu.

Najbardziej niejednoznacznie oceniono wpływ niejasnych kryteriów wyboru wykonawców w postępowaniach publicznych. Choć 5 respondentów wskazało, że czynnik ten wpływa na współpracę, aż 8 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może wynikać z ograniczonego doświadczenia części podmiotów w bezpośrednim uczestnictwie w procedurach zamówień publicznych.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki sugerują, że brak współpracy z JST wynika przede wszystkim z barier systemowych i organizacyjnych, takich jak niestabilność zleceń, nadmierna biurokracja czy niekorzystne warunki ekonomiczne realizacji usług. W mniejszym stopniu

wskazywane są natomiast bariery wynikające z kompetencji samych podmiotów ekonomii społecznej.

Wykres 45 Zakres wsparcia ze strony MOWES



Źródło: opracowanie własne.

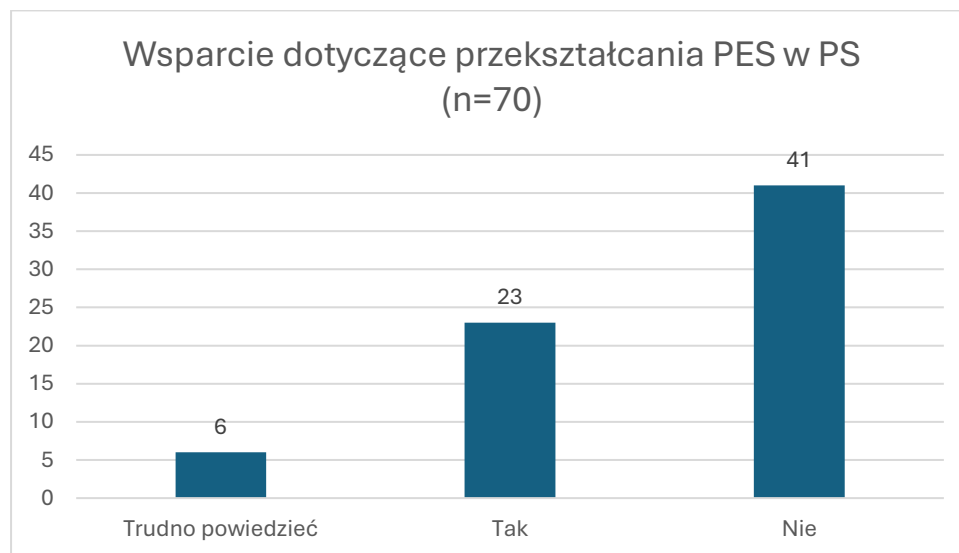
Respondentów poproszono o wskazanie, z jakiego rodzaju wsparcia oferowanego przez MOWES korzystał ich podmiot w analizowanym okresie. W badanej grupie wyraźnie dominuje wsparcie doradczo-szkoleniowe dla istniejących podmiotów ekonomii społecznej – taką odpowiedź wskazały 44 organizacje. Oznacza to, że główny ciężar oddziaływania systemu wsparcia koncentruje się na rozwoju już funkcjonujących PES, wzmacnianiu ich kompetencji oraz stabilizowaniu modelu działania.

Znacznie rzadziej wskazywano komponent inkubacyjny. Utworzenie nowego podmiotu ekonomii społecznej zadeklarowało 12 respondentów, co potwierdza obecność tego rodzaju wsparcia, ale w wyraźnie mniejszej skali niż działania rozwojowe skierowane do podmiotów już działających.

Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się 14 razy. Może to oznaczać, że część organizacji postrzega otrzymane wsparcie jako mieszane – łączące elementy inkubacyjne i rozwojowe – lub nie identyfikuje go jednoznacznie z jedną kategorią.

Zestawienie to pokazuje, że system wsparcia w praktyce pełni przede wszystkim funkcję rozwojową wobec istniejących PES, przy równoległym – choć mniej liczebnym – komponencie tworzenia nowych podmiotów.

Wykres 46 Wsparcie dotyczące przekształcania PES w PS



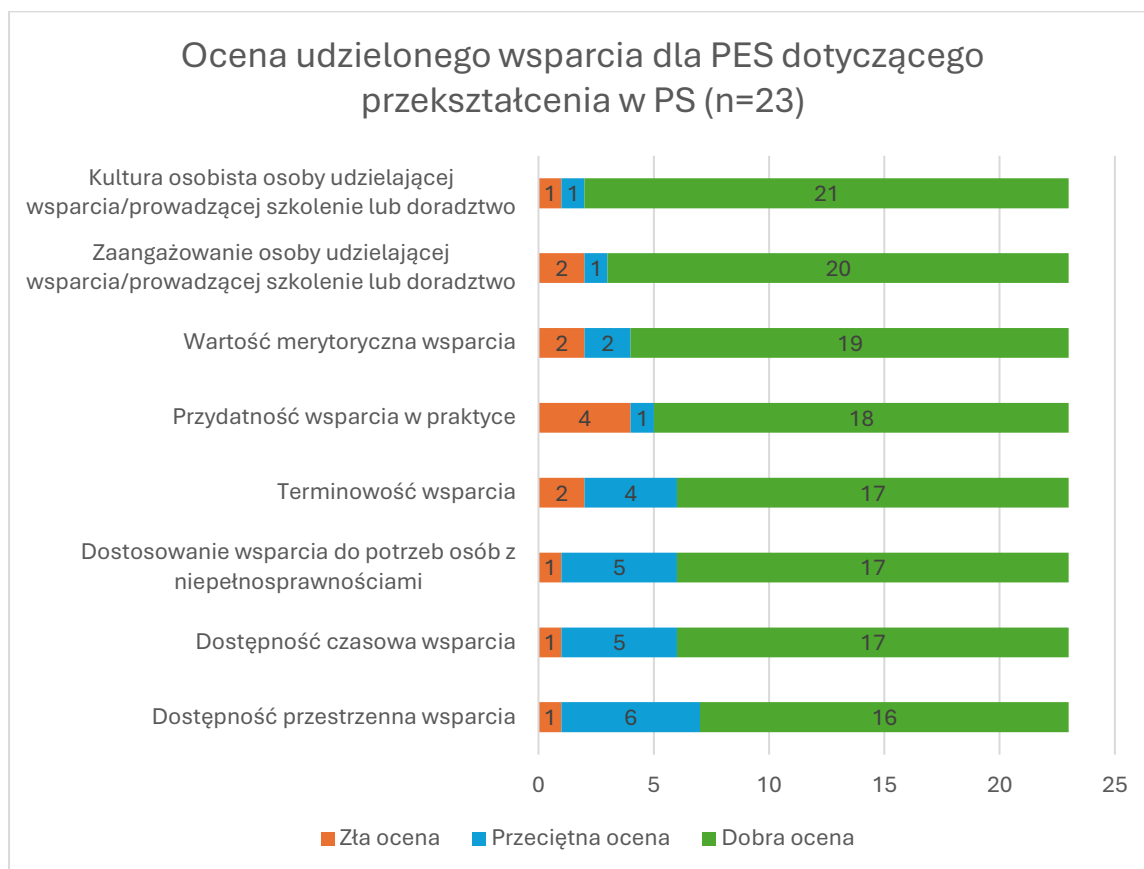
Źródło: opracowanie własne.

Wsparcie OWES ukierunkowane bezpośrednio na przekształcenie w przedsiębiorstwo społeczne nie było doświadczeniem dominującym w badanej grupie. 41 podmiotów wskazało, że z takiej formy wsparcia nie korzystało. Jednocześnie 23 organizacje zadeklarowały, że otrzymały wsparcie dotyczące transformacji w PS, co oznacza, że temat ten był obecny w praktyce działania systemu, choć nie miał charakteru powszechnego.

Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się 6 razy. Może to wynikać z faktu, że elementy doradcze związane z przekształceniem były włączone w szersze wsparcie rozwojowe i nie zawsze były postrzegane jako wyodrębniona ścieżka transformacyjna.

Zestawienie odpowiedzi sugeruje, że przekształcenie w PS nie stanowi standardowego kierunku wsparcia dla większości PES. Dla części podmiotów jest to realna, analizowana opcja, jednak w szerszej skali dominuje wsparcie o charakterze ogólnorozwojowym, a nie transformacyjnym.

Wykres 47 Ocena udzielonego wsparcia dla PES dotyczącego przekształcenia w PS



Źródło: opracowanie własne.

Oceny poszczególnych aspektów wsparcia udzielonego podmiotom ekonomii społecznej w procesie przekształcania w przedsiębiorstwa społeczne mają wyraźnie pozytywny charakter. We wszystkich analizowanych obszarach dominują oceny dobre, przy stosunkowo niewielkiej liczbie ocen negatywnych.

Najwyżej oceniono aspekty związane z osobą udzielającą wsparcia. Kultura osobista doradców i trenerów uzyskała aż 21 ocen pozytywnych przy pojedynczych ocenach przeciętnych i negatywnych. Bardzo podobnie oceniono zaangażowanie osób prowadzących szkolenia lub doradztwo – 20 respondentów wskazało ocenę dobrą, a tylko nieliczni ocenili ten aspekt przeciętnie lub negatywnie. Wysokie noty uzyskała również wartość merytoryczna wsparcia – 19 badanych uznało ją za dobrą, przy niewielkiej liczbie ocen przeciętnych i negatywnych.

Stosunkowo wysoko oceniono także przydatność wsparcia w praktyce. Pozytywną ocenę wskazało 18 respondentów, choć w tym obszarze pojawia się nieco więcej ocen negatywnych niż w przypadku jakości pracy doradców czy wartości merytorycznej wsparcia.

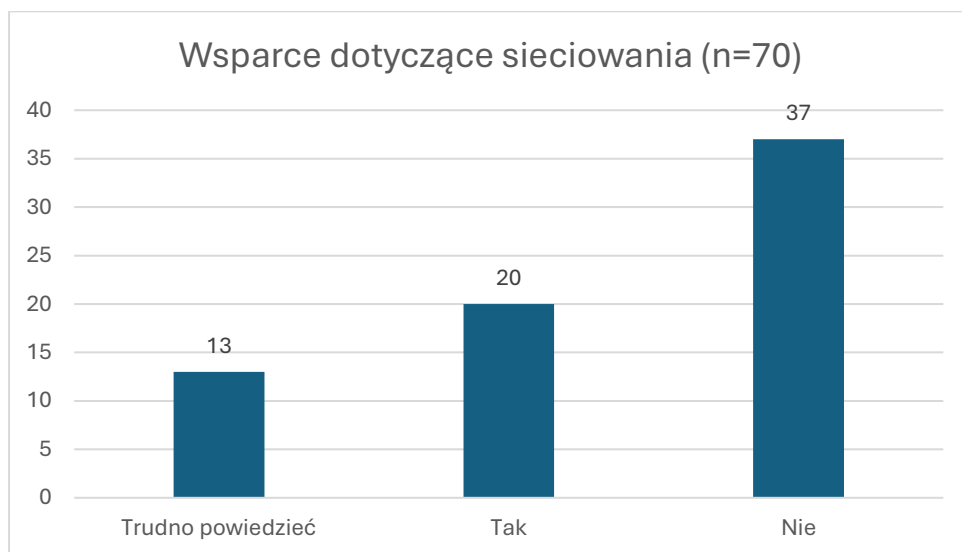
Pozytywne oceny dominują również w odniesieniu do organizacji wsparcia. Terminowość uzyskała 17 ocen dobrych przy czterech ocenach przeciętnych i dwóch negatywnych. Podobnie oceniono dostępność czasową wsparcia – 17 respondentów wskazało ocenę dobrą, natomiast pięć osób oceniło ją przeciętnie. Zbliżony rozkład odpowiedzi dotyczy także dostosowania wsparcia do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, gdzie również odnotowano 17 ocen pozytywnych.

Najbardziej zróżnicowane opinie pojawiły się w przypadku dostępności przestrzennej wsparcia. Choć większość respondentów oceniła ją dobrze (16 wskazań), stosunkowo większa część badanych uznała ją za przeciętną (6 wskazań), co może wskazywać na pewne ograniczenia logistyczne związane z dostępnością usług doradczych.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują, że wsparcie udzielane przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej jest oceniane przez respondentów bardzo pozytywnie.

Najmocniejszym elementem systemu wsparcia pozostaje bezpośrednia praca doradców i trenerów, natomiast ewentualne zastrzeżenia dotyczą raczej kwestii organizacyjnych, takich jak dostępność przestrzenna czy praktyczna użyteczność niektórych działań.

Wykres 48 Wsparcie dotyczące sieciowania



Źródło: opracowanie własne.

Wsparcie dotyczące sieciowania nie było doświadczeniem dominującym w badanej grupie. 37 podmiotów wskazało, że nie korzystało z działań ukierunkowanych na budowanie relacji z innymi PES, JST lub sektorem biznesu. Jednocześnie 20 organizacji zadeklarowało udział w tego typu wsparciu, co pokazuje, że komponent animacyjny jest obecny w systemie, choć nie obejmuje większości badanych. Odpowiedź „trudno powiedzieć” pojawiła się 13 razy. Może to oznaczać, że działania sieciujące były realizowane w sposób pośredni – jako element szerszych projektów lub wsparcia doradczego – i nie zawsze były rozpoznawane jako odrębna forma interwencji.

Zestawienie to sugeruje, że potencjał sieciowania nie jest jeszcze w pełni wykorzystany. W kontekście wcześniejszych odpowiedzi dotyczących barier współpracy z JST oraz znaczenia relacji międzysektorowych, rozwijanie i wyraźniejsze komunikowanie komponentu partnerskiego może stanowić istotny kierunek dalszego wzmocnienia PES na poziomie lokalnym.

Wykres 49 Ocena wsparcia w zakresie sieciowania



Źródło: opracowanie własne.

Oceny wsparcia w zakresie sieciowania, udzielone przez 20 respondentów, mają jednoznacznie pozytywny charakter. We wszystkich analizowanych wymiarach zdecydowanie dominują oceny bardzo dobre, a wskazania przeciętne i negatywne pojawiają się jedynie sporadycznie.

Najwyżej oceniono aspekty związane bezpośrednio z osobami prowadzącymi wsparcie. Zarówno kultura osobista osób udzielających wsparcia, jak i ich zaangażowanie uzyskały po 18 ocen bardzo dobrych, przy pojedynczych ocenach przeciętnych i negatywnych. Wysoko oceniono również wartość merytoryczną wsparcia – 18 respondentów wskazało ocenę bardzo dobrą, a 2 osoby przeciętną.

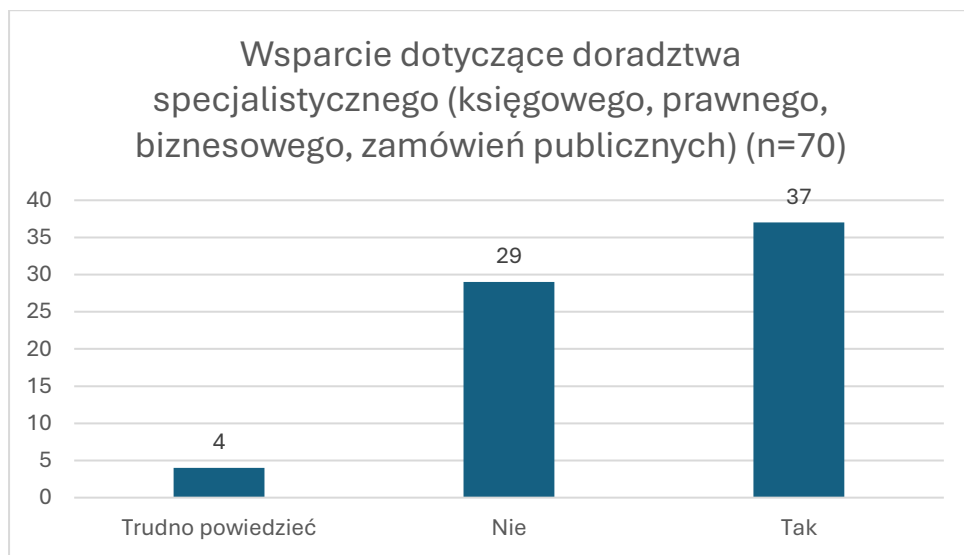
Równie korzystnie oceniono przydatność wsparcia w praktyce oraz jego dostępność przestrzenną. W obu przypadkach odnotowano po 18 ocen bardzo dobrych, przy pojedynczych wskazaniach przeciętnych i negatywnych.

Pozytywne oceny dominują także w odniesieniu do organizacji wsparcia. Terminowość oraz dostosowanie wsparcia do potrzeb osób z niepełnosprawnościami uzyskały po 17 ocen bardzo dobrych oraz nieliczne oceny przeciętne i pojedyncze negatywne. Podobny rozkład odpowiedzi dotyczy dostępności czasowej wsparcia – 17 respondentów oceniło ją bardzo dobrze, natomiast 3 osoby wskazały ocenę przeciętną.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują, że wsparcie w zakresie sieciowania jest oceniane przez respondentów bardzo wysoko we wszystkich analizowanych wymiarach.

Najmocniejszym elementem pozostaje jakość pracy oraz postawa osób prowadzących wsparcie, natomiast aspekty organizacyjne – takie jak dostępność czy terminowość – również są oceniane korzystnie i nie stanowią istotnej bariery dla korzystających z tej formy pomocy.

*Wykres 50 Wsparcie dotyczące doradztwa specjalistycznego (księgowego, prawnego, biznesowego, zamówień publicznych)*



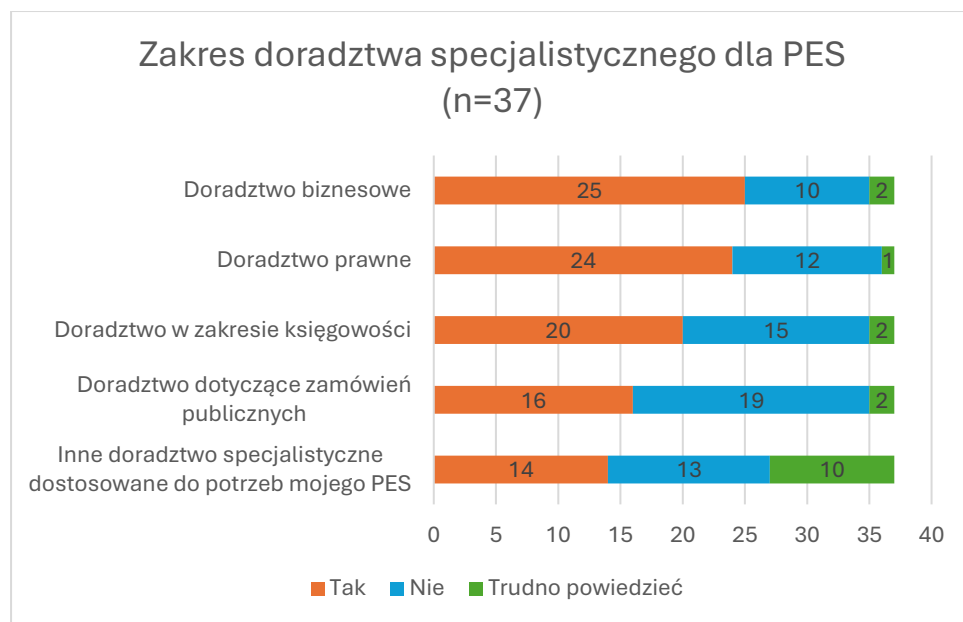
Źródło: opracowanie własne.

Z doradztwa specjalistycznego OWES skorzystało 37 badanych podmiotów. Odpowiedzi te wskazują, że wsparcie obejmujące kwestie księgowo, prawne, biznesowe czy związane z zamówieniami publicznymi jest istotnym elementem oferty kierowanej do PES.

Jednocześnie 29 organizacji zadeklarowało, że nie korzystało z takiego doradztwa, a 4 osoby wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. Może to oznaczać zarówno brak potrzeby sięgania po wsparcie eksperckie, jak i sytuacje, w których zakres otrzymanego wsparcia nie był jednoznacznie identyfikowany jako specjalistyczny.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że doradztwo eksperckie ma stosunkowo szeroki, choć nie powszechny zasięg. W kontekście wcześniej wskazywanych barier – zwłaszcza tych o charakterze formalno-prawnym i finansowym – dostęp do wyspecjalizowanego wsparcia może stanowić ważny czynnik wzmacniający stabilność organizacyjną i kompetencyjną PES, jednak nie wszystkie podmioty postrzegają je jako niezbędny element swojego funkcjonowania.

Wykres 51 Zakres doradztwa specjalistycznego dla PES

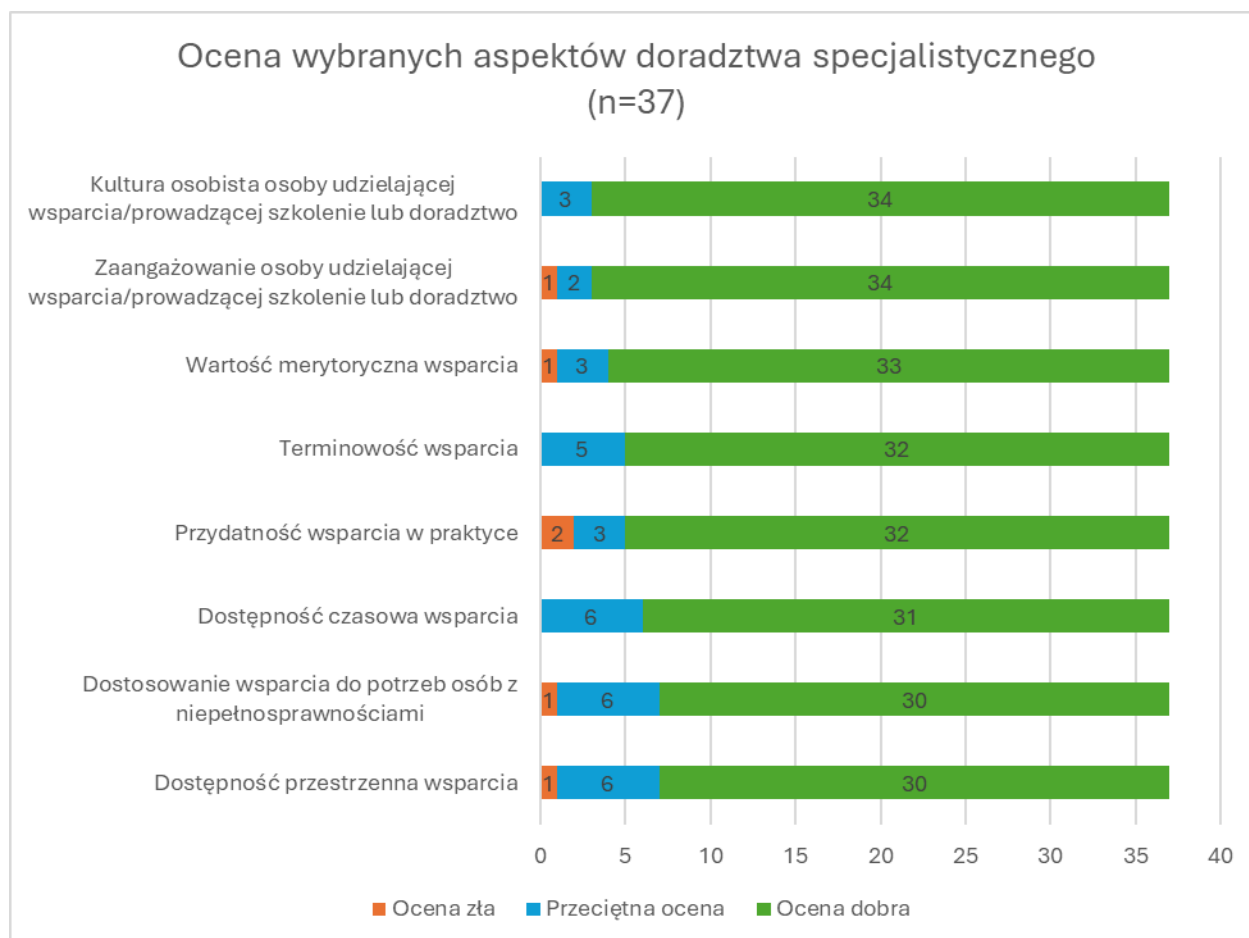


Źródło: opracowanie własne.

Wśród 37 podmiotów, które korzystały z doradztwa specjalistycznego, najczęściej wskazywane było doradztwo biznesowe (25 odpowiedzi „tak”) oraz doradztwo prawne (24 wskazania). Niewiele rzadziej pojawia się doradztwo w zakresie księgowości (20 wskazań), co potwierdza, że kwestie finansowo-formalne stanowią istotny obszar zapotrzebowania w sektorze PES. Relatywnie rzadziej wskazywane było doradztwo dotyczące zamówień publicznych – 16 odpowiedzi twierdzących przy 19 odpowiedziach „nie”. Oznacza to, że nie wszystkie organizacje korzystają z tego rodzaju wsparcia, co może wynikać z ograniczonego udziału w procedurach przetargowych lub mniejszego zainteresowania tą formą współpracy z JST. Kategoria „inne doradztwo specjalistyczne” została wskazana przez 14 respondentów, przy stosunkowo wysokiej liczbie odpowiedzi „trudno powiedzieć” (10). Może to oznaczać, że zakres wsparcia był zindywidualizowany i trudny do jednoznacznego przypisania do zaproponowanych kategorii, albo że respondenci nie identyfikują go wprost jako odrębnego typu doradztwa.

Struktura odpowiedzi pokazuje, że doradztwo specjalistyczne koncentruje się przede wszystkim na wzmocnieniu kompetencji biznesowych i prawnych, czyli obszarach kluczowych dla profesjonalizacji i stabilności organizacyjnej PES. Mniejsza skala wykorzystania wsparcia w zakresie zamówień publicznych może wskazywać na potrzebę dalszego rozwijania kompetencji rynkowych i kontraktowych w sektorze.

Wykres 52 Ocena wybranych aspektów doradztwa specjalistycznego



Źródło: opracowanie własne.

Oceny doradztwa specjalistycznego mają zdecydowanie pozytywny charakter. We wszystkich analizowanych aspektach dominują oceny dobre, natomiast wskazania przeciętne i negatywne pojawiają się jedynie sporadycznie.

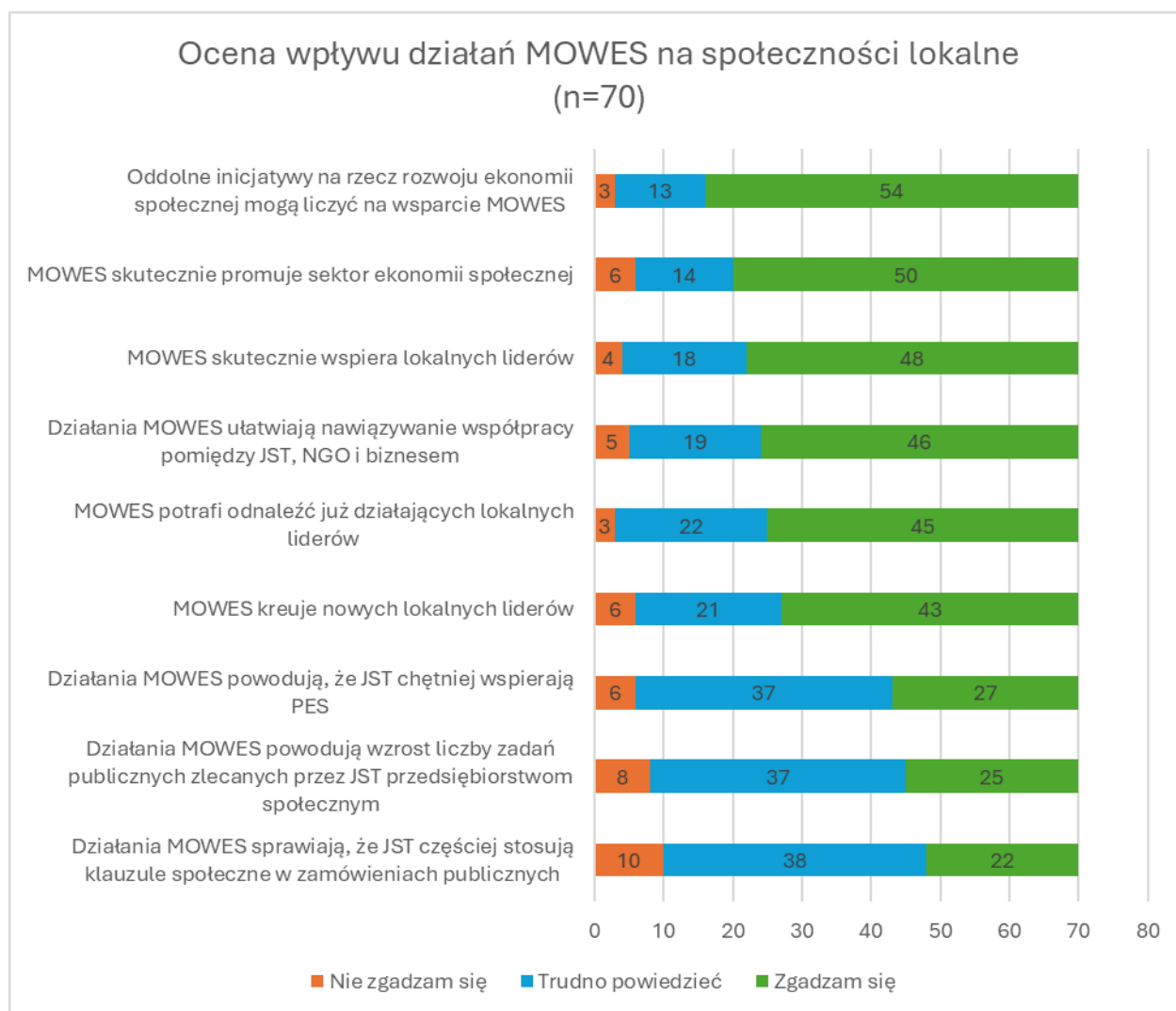
Najwyżej oceniono aspekty związane z osobą doradcy. Zarówno kultura osobista, jak i zaangażowanie osób prowadzących wsparcie uzyskały po 34 oceny dobre przy pojedynczych ocenach niższych. Bardzo wysoko oceniono również wartość merytoryczną wsparcia – 33 respondentów uznało ją za dobrą.

Pozytywne oceny dominują także w odniesieniu do organizacji doradztwa. Terminowość oraz przydatność wsparcia w praktyce uzyskały po 32 oceny dobre, natomiast dostępność czasowa została oceniona pozytywnie przez 31 respondentów. Nieco niższe, choć nadal

bardzo wysokie wyniki dotyczą dostosowania wsparcia do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz dostępności przestrzennej – w obu przypadkach odnotowano po 30 ocen dobrych.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują na bardzo wysoką ocenę doradztwa specjalistycznego we wszystkich analizowanych wymiarach. Najmocniej doceniane są kompetencje i postawa doradców, natomiast aspekty organizacyjne wsparcia również oceniane są korzystnie i nie stanowią istotnej bariery dla korzystających z tej formy pomocy.

Wykres 53 Ocena wpływu działań MOWES na społeczność lokalne



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów wskazują, że działania MOWES są pozytywnie oceniane przede wszystkim w obszarach związanych z animacją lokalną i pracą z liderami społeczności. Najbardziej jednoznacznie ocenione zostało wsparcie oddolnych inicjatyw na rzecz rozwoju ekonomii społecznej – 54 respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem, przy 13 odpowiedziach neutralnych i jedynie 3 negatywnych. Równie wysoko oceniona została rola MOWES w promocji sektora ekonomii społecznej (50 wskazań pozytywnych) oraz w skutecznym wspieraniu lokalnych liderów (48 wskazań).

Respondenci dostrzegają także znaczenie działań MOWES w identyfikowaniu i rozwijaniu potencjału przywódczego w społecznościach lokalnych. 45 osób zgadza się ze stwierdzeniem, że ośrodek potrafi odnaleźć już działających liderów lokalnych, a 43 uważa, że MOWES przyczynia się do kreowania nowych liderów. W obu przypadkach jednak pojawia się zauważalna liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” (odpowiednio 22 i 21), co może wskazywać, że efekty te nie są dla wszystkich respondentów bezpośrednio widoczne.

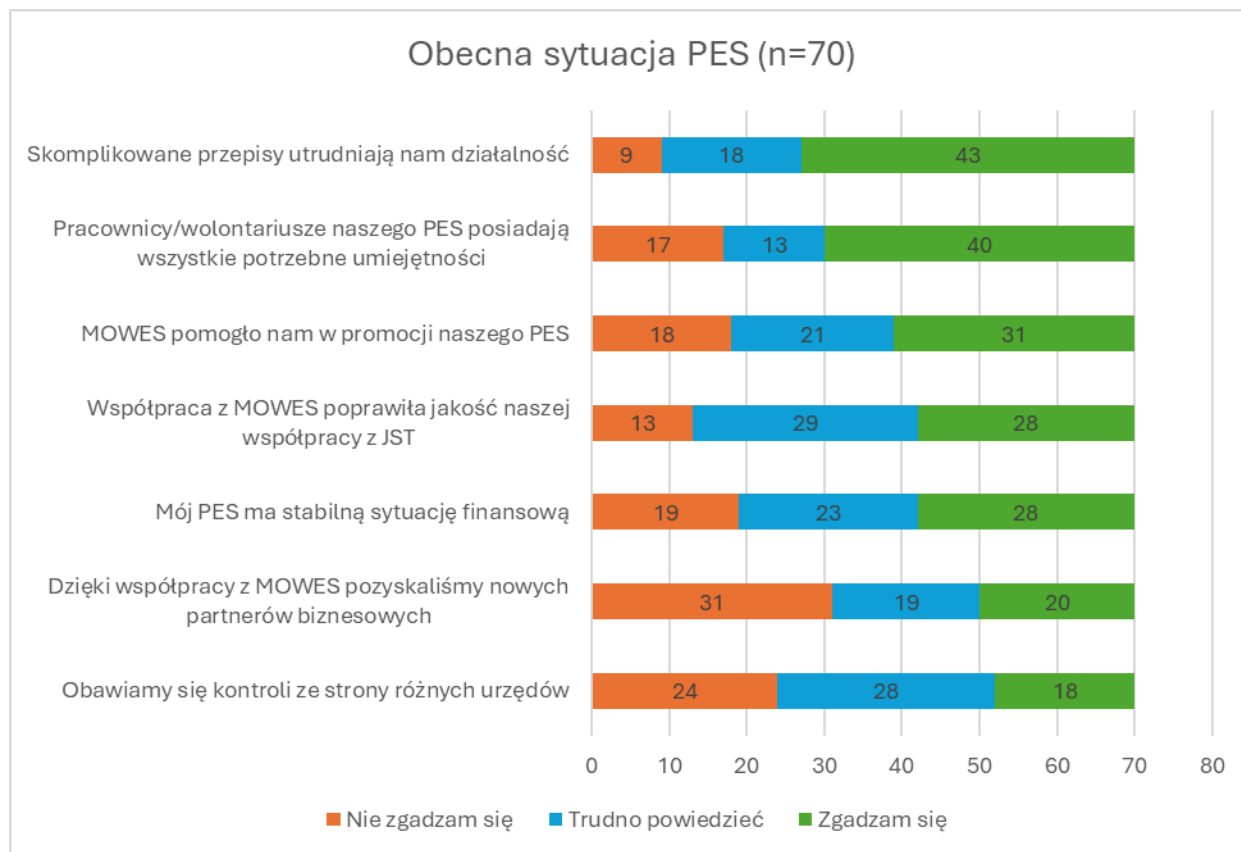
Stosunkowo wysoko oceniony został również wpływ MOWES na budowanie współpracy międzysektorowej. 46 respondentów zgadza się, że działania ośrodka ułatwiają nawiązywanie współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi i biznesem.

Wyraźnie bardziej zróżnicowane opinie dotyczą natomiast wpływu działań MOWES na praktyki samorządów lokalnych. W przypadku twierdzeń odnoszących się do zwiększenia liczby zadań publicznych zleczanych przedsiębiorstwom społecznym, częstszego stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych czy większej skłonności JST do wspierania PES dominują odpowiedzi neutralne (od 37 do 38 wskazań). Jednocześnie liczba odpowiedzi pozytywnych jest w tych obszarach wyraźnie niższa (od 22 do 27), co sugeruje, że wpływ systemowy na polityki samorządowe jest postrzegany jako mniej jednoznaczny lub trudniejszy do bezpośredniego powiązania z działaniami ośrodka.

Całościowo wyniki wskazują, że oddziaływanie MOWES jest najbardziej widoczne w wymiarze animacyjnym i relacyjnym – wspieraniu inicjatyw oddolnych, pracy z liderami lokalnymi oraz budowaniu współpracy między różnymi sektorami. Znacznie ostrożniej

oceniiany jest natomiast wpływ działań ośrodka na decyzje instytucjonalne i mechanizmy funkcjonowania samorządów lokalnych.

Wykres 54 Obecna sytuacja PES



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów wskazują na umiarkowanie stabilny obraz funkcjonowania badanych podmiotów ekonomii społecznej. Najbardziej jednoznacznie oceniany jest potencjał kadrowy organizacji. 40 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że pracownicy i wolontariusze ich PES posiadają wszystkie potrzebne umiejętności, przy 13 odpowiedziach neutralnych i 17 negatywnych. Oznacza to, że zasoby kompetencyjne są postrzegane jako jeden z mocniejszych elementów funkcjonowania organizacji.

Jednocześnie istotną barierą wskazywaną przez respondentów są uwarunkowania formalno-prawne. 43 osoby zgadzają się ze stwierdzeniem, że skomplikowane przepisy utrudniają prowadzenie działalności, podczas gdy 18 nie ma jednoznacznej opinii w tej

kwestii, a 9 nie dostrzega takiego problemu. Wskazuje to, że otoczenie regulacyjne pozostaje jednym z najczęściej odczuwanych wyzwań dla podmiotów ekonomii społecznej.

W przypadku sytuacji finansowej organizacji opinie są bardziej zróżnicowane. 28 respondentów zgadza się, że ich PES znajduje się w stabilnej sytuacji finansowej, jednak niemal równie liczna grupa (23 osoby) nie potrafi jednoznacznie ocenić tej kwestii, a 19 respondentów nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Może to świadczyć o relatywnie dużej niepewności dotyczącej kondycji ekonomicznej części badanych podmiotów.

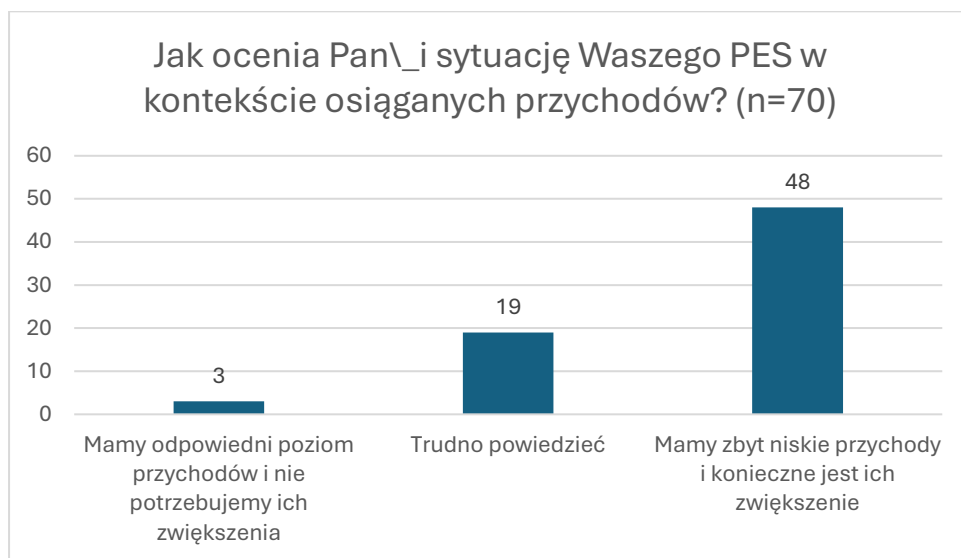
Oceny dotyczące efektów współpracy z MOWES również nie są jednoznaczne. 31 respondentów zgadza się, że wsparcie ośrodka pomogło w promocji ich PES, jednak 21 osób nie potrafi ocenić tego wpływu, a 18 nie dostrzega takiego efektu. Podobnie wygląda kwestia poprawy współpracy z JST – 28 respondentów ocenia ją pozytywnie, lecz aż 29 wskazuje odpowiedź neutralną.

Najbardziej sceptycznie oceniany jest wpływ współpracy z MOWES na rozwój relacji biznesowych. Jedynie 20 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że dzięki tej współpracy ich organizacja pozyskała nowych partnerów biznesowych, podczas gdy 31 osób nie zgadza się z takim twierdzeniem, a 19 nie potrafi tego jednoznacznie ocenić.

W przypadku obaw związanych z kontrolami ze strony instytucji publicznych odpowiedzi są rozproszone – 18 respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem, 28 nie ma jednoznacznej opinii, a 24 nie dostrzega takiego problemu.

Całościowo wyniki wskazują, że badane podmioty ekonomii społecznej dysponują stosunkowo silnym zapleczem kompetencyjnym, jednak funkcjonują w wymagającym otoczeniu regulacyjnym i finansowym. Oddziaływanie MOWES jest dostrzegalne przede wszystkim w obszarach promocji i współpracy instytucjonalnej, natomiast jego wpływ na rozwój relacji biznesowych oceniany jest znacznie ostrożniej.

Wykres 55 Jak ocenia Pan\i sytuację Waszego PES w kontekście osiągniętych przychodów?



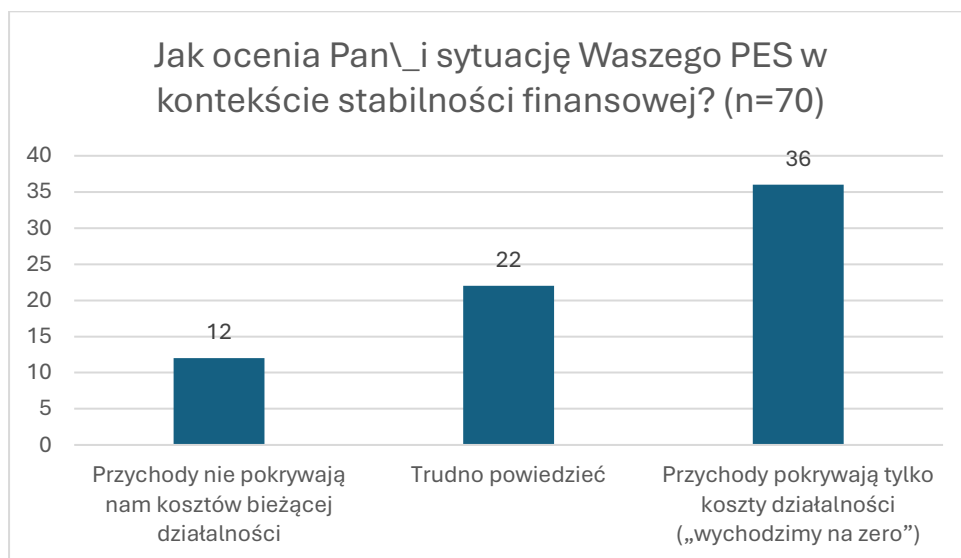
Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedziach wyraźnie dominuje przekonanie o niewystarczającym poziomie przychodów. 48 organizacji wskazało, że ich wpływy są zbyt niskie i wymagają zwiększenia. To nie jest marginalny sygnał – przy tej liczbie trudno mówić o incydentalnym problemie.

Tylko 3 podmioty uznały, że osiągnęły poziom przychodów, który nie wymaga dalszego wzrostu. Taka proporcja pokazuje, jak rzadkie jest w badanej grupie poczucie pełnej stabilizacji finansowej.

Jednocześnie 19 respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Może to oznaczać zmienność przychodów, zależność od projektów lub brak jednoznacznych kryteriów oceny sytuacji finansowej. W zestawieniu z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi stabilności finansowej i barier systemowych widać wyraźnie, że kwestia zwiększania przychodów pozostaje jednym z podstawowych wyzwań rozwojowych PES.

Wykres 56 Jak ocenia Pan\i sytuację Waszego PES w kontekście stabilności finansowej?

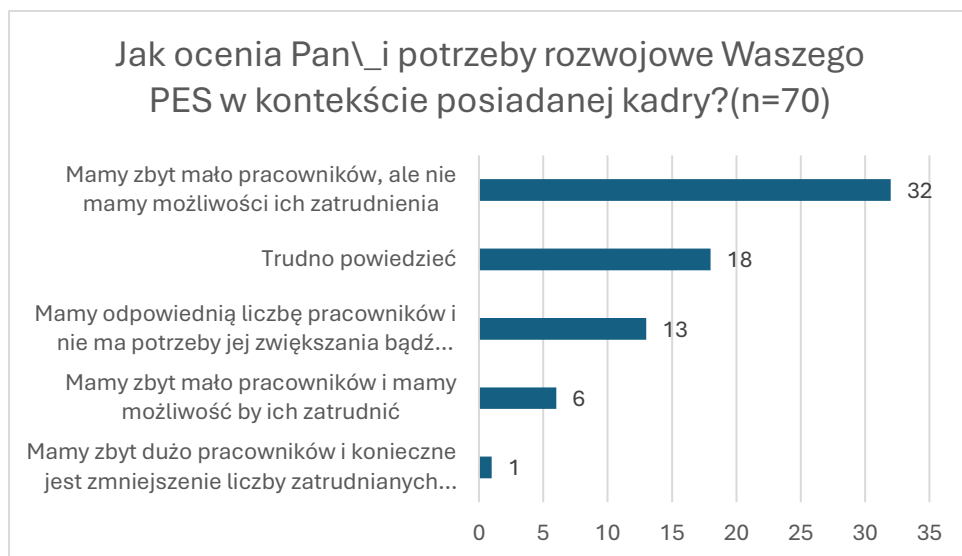


Źródło: opracowanie własne.

36 organizacji deklaruje, że ich przychody jedynie pokrywają koszty bieżącej działalności – funkcjonują więc „na zero”, bez realnej nadwyżki rozwojowej. To największa grupa odpowiedzi. Oznacza to, że dla wielu PES bieżące utrzymanie działalności jest osiągalne, ale nie generuje przestrzeni inwestycyjnej ani bufora bezpieczeństwa. 12 podmiotów wskazuje, że przychody nie pokrywają kosztów działalności. To grupa, dla której sytuacja ma charakter deficytowy. Z kolei 22 respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może sygnalizować nieregularność przychodów, zależność od projektów lub brak precyzyjnego monitoringu kosztów i wpływów.

W zestawieniu z wcześniejszym pytaniem o potrzebę zwiększania przychodów widać spójny wzorzec: nawet jeśli część PES utrzymuje równowagę finansową, rzadko oznacza to stabilność umożliwiającą rozwój. Sektor funkcjonuje raczej w trybie podtrzymywania działalności niż akumulacji zasobów.

Wykres 57 Jak ocenia Pan\i potrzeby rozwojowe Waszego PES w kontekście posiadanej kadry?



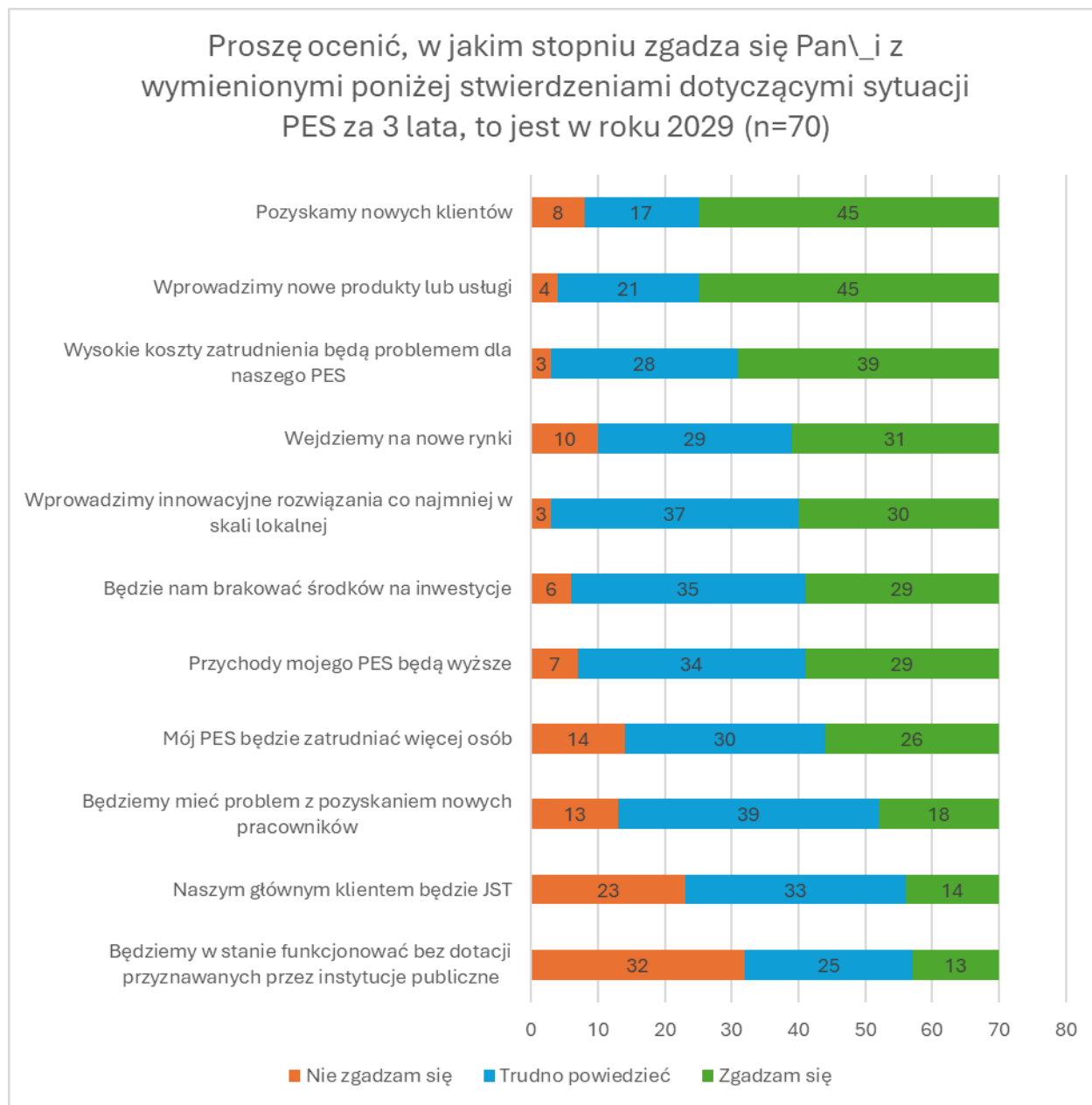
Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedziach wyraźnie dominuje poczucie niedoboru kadrowego. 32 organizacje wskazały, że mają zbyt mało pracowników i jednocześnie nie mają możliwości zwiększenia zatrudnienia. To najliczniejsza kategoria, która pokazuje napięcie między potrzebą rozwoju a realnymi ograniczeniami finansowymi lub organizacyjnymi.

Możliwość zwiększenia zespołu przy jednoczesnym braku wystarczającej liczby pracowników deklaruje 6 podmiotów. 13 organizacji uznaje, że ich obecny stan zatrudnienia jest adekwatny do potrzeb. Jednocześnie 18 respondentów nie potrafi jednoznacznie ocenić sytuacji, co może odzwierciedlać projektowy, zmienny charakter pracy w PES. Przypadek nadmiaru zatrudnienia pojawia się tylko raz, co pokazuje, że problemem sektora nie jest restrukturyzacja czy redukcja etatów.

W zestawieniu z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi przychodów i funkcjonowania „na zero” można wnioskować, że deficyt kadrowy nie wynika z braku potrzeby, lecz z braku możliwości. Potencjał do rozwoju jest deklarowany, ale nie zawsze znajduje pokrycie w zasobach finansowych.

Wykres 58 Ocena PES w perspektywie 3 lat



Źródło: opracowanie własne.

Prognozy dotyczące sytuacji podmiotów ekonomii społecznej w perspektywie trzech lat mają umiarkowanie optymistyczny charakter, choć w wielu obszarach widoczna jest znaczna ostrożność w formułowaniu jednoznacznych ocen. Najbardziej wyraźne deklaracje dotyczą rozwoju oferty i pozyskiwania klientów. 45 respondentów zgadza się ze

stwierdzeniem, że ich organizacja pozyska nowych klientów, a taka sama liczba przewiduje wprowadzenie nowych produktów lub usług. Wskazuje to na relatywnie silną orientację rozwojową badanych podmiotów.

Stosunkowo wysokie są również oczekiwania dotyczące ekspansji rynkowej. 31 respondentów zakłada wejście na nowe rynki, jednak w tym przypadku widoczna jest również znaczna liczba odpowiedzi neutralnych (29), co może świadczyć o niepewności co do skali i realności takich działań.

Bardziej ostrożne są prognozy dotyczące sytuacji finansowej i inwestycyjnej. 29 respondentów spodziewa się wzrostu przychodów, lecz aż 34 osoby nie potrafią jednoznacznie ocenić tej perspektywy. Podobnie wygląda kwestia dostępności środków na inwestycje – 29 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że ich organizacji może brakować środków na inwestycje, natomiast 35 osób wybiera odpowiedź neutralną. Wskazuje to na wysoki poziom niepewności dotyczący przyszłych możliwości finansowych.

Również w odniesieniu do zatrudnienia dominują ostrożne prognozy. 26 respondentów zakłada wzrost liczby pracowników, jednak 30 osób nie ma jednoznacznej opinii w tej kwestii. Jednocześnie 39 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że wysokie koszty zatrudnienia mogą stanowić problem dla ich organizacji.

Znacząca niepewność dotyczy także wprowadzania innowacyjnych rozwiązań – 37 respondentów wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”, podczas gdy 30 deklaruje wprowadzanie innowacji przynajmniej w skali lokalnej. Podobnie rozkładają się opinie dotyczące trudności w pozyskaniu nowych pracowników, gdzie dominują odpowiedzi neutralne (39).

Najbardziej sceptyczne prognozy odnoszą się do kwestii relacji z sektorem publicznym i zależności od finansowania publicznego. Jedynie 14 respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że głównym klientem ich organizacji będzie jednostka samorządu terytorialnego, natomiast 23 osoby nie podzielają tej opinii, a 33 nie potrafią jej jednoznacznie ocenić. Jeszcze bardziej sceptycznie oceniana jest możliwość

funkcjonowania bez dotacji publicznych – 32 respondentów nie zgadza się z takim stwierdzeniem, a jedynie 13 uznaje je za prawdopodobne.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują na umiarkowanie optymistyczne, lecz ostrożne prognozy dotyczące przyszłości podmiotów ekonomii społecznej. Respondenci relatywnie częściej deklarują rozwój oferty i rynku, natomiast znacznie bardziej niepewnie oceniają kwestie finansowe, inwestycyjne oraz związane z zatrudnieniem.

### Wnioski dotyczące PES

Zebrany materiał z badania ankietowego wśród podmiotów ekonomii społecznej wskazuje, że sektor ten funkcjonuje przede wszystkim w logice realizacji działań społecznych o charakterze wspólnotowym, przy jednoczesnym ograniczonym potencjale ekonomicznego uniezależnienia się od środków publicznych. Profil działalności badanych PES koncentruje się wokół wsparcia osób z niepełnosprawnościami, edukacji, kultury, integracji społecznej oraz rozwoju społeczności lokalnych. Oznacza to silne zakorzenienie w sferze zadań publicznych i działalności pożytku publicznego. Pojedyncze wskazania w kategorii 'inne' pokazują dodatkowe zróżnicowanie aktywności podmiotów ekonomii społecznej.

W kontekście potencjalnego przekształcenia w przedsiębiorstwo społeczne wyraźnie widoczna jest niejednoznaczność decyzyjna. Tylko część PES deklaruje gotowość do transformacji, natomiast duża grupa nie posiada w tej kwestii sprecyzowanego stanowiska. Wysoki poziom odpowiedzi „trudno powiedzieć” należy interpretować jako sygnał strategicznej niepewności, a nie brak refleksji. Przekształcenie w PS nie jest postrzegane jako naturalny etap rozwoju, lecz jako decyzja obciążona ryzykiem organizacyjnym i finansowym.

Najsilniejsze bariery przekształcenia mają charakter systemowy. Respondenci wskazują przede wszystkim na wysokie koszty zatrudnienia, nadmierną biurokrację, brak stabilności finansowej oraz trudności w pozyskiwaniu funduszy. Istotne znaczenie ma również niska świadomość społeczna roli przedsiębiorstw społecznych. Warto podkreślić, że czynniki kompetencyjne – takie jak brak szkoleń czy doradztwa – mają wyraźnie mniejsze znaczenie

niż bariery strukturalne. Oznacza to, że decyzja o transformacji nie jest blokowana brakiem wiedzy, lecz kalkulacją ryzyka ekonomicznego.

Analiza potrzeb wsparcia w procesie przekształcania potwierdza tę diagnozę. Największe zapotrzebowanie dotyczy doradztwa formalno-prawnego, analizy ryzyka, wsparcia w pozyskiwaniu dotacji, pomocy w nawiązywaniu relacji z klientami i partnerami oraz wsparcia biznesowego. Niewielkie znaczenie kategorii „inne” sugeruje, że PES relatywnie precyzyjnie identyfikują swoje potrzeby i oczekują wsparcia w jasno zdefiniowanych obszarach transformacyjnych.

W obszarze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego widoczna jest relatywnie wysoka skala zaangażowania. Większość badanych PES współpracuje z JST, a najwyższy poziom satysfakcji dotyczy realizacji zadań publicznych oraz współpracy pozafinansowej. Jednocześnie podmioty, które nie współpracują z JST, wskazują na bariery takie jak nadmierna biurokracja, brak ciągłości zleceń, niska świadomość JST oraz presja realizacji usług po zaniżonych stawkach. Współpraca istnieje, lecz nie zawsze ma charakter stabilny i przewidywalny.

W zakresie korzystania ze wsparcia MOWES dominują działania doradczo-szkoleniowe dla istniejących PES. Mniejsza część podmiotów korzystała ze wsparcia związanego z przekształceniem w PS lub z instrumentów sieciujących. Oznacza to, że system wsparcia jest wykorzystywany głównie w funkcji stabilizacyjnej i podnoszącej kompetencje operacyjne, natomiast rzadziej w logice głębokiej transformacji modelu działalności.

Ocena jakości wsparcia ma wyraźnie pozytywny charakter. Szczególnie wysoko oceniane są zaangażowanie doradców, ich kultura osobista oraz wartość merytoryczna wsparcia. Doradztwo specjalistyczne – księgowo, prawne, biznesowe – uzyskuje stabilnie wysokie oceny w zakresie przydatności praktycznej. Relatywnie dobre oceny dotyczą również dostępności i terminowości. Można zatem stwierdzić, że kapitał ekspercki i sposób realizacji wsparcia stanowią jeden z najmocniejszych elementów systemu.

Jednocześnie diagnoza bieżącej kondycji finansowej PES wskazuje na strukturalne ograniczenia rozwojowe. Dominują podmioty funkcjonujące na poziomie równoważenia

kosztów i przychodów. Znaczna część respondentów deklaruje zbyt niskie przychody, a część organizacji funkcjonuje poniżej progu pełnego pokrycia kosztów. W obszarze kadrowym widoczny jest deficyt zatrudnienia przy jednoczesnym braku możliwości jego zwiększenia, co wskazuje na bezpośredni związek między ograniczeniami finansowymi a potencjałem rozwojowym.

Perspektywa prognostyczna ma charakter ostrożnie optymistyczny. PES deklarują zamiar wprowadzania nowych usług, pozyskiwania nowych klientów i umiarkowanego wzrostu przychodów. Jednocześnie widoczne są silne obawy dotyczące kosztów zatrudnienia oraz brak wiary w możliwość funkcjonowania bez dotacji publicznych w horyzoncie kilkuletnim. Wysoki udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” w pytaniach prognostycznych należy interpretować jako wskaźnik niepewności rynkowej, a nie brak planowania.

W zakresie wpływu MOWES na środowisko lokalne dominują pozytywne oceny dotyczące wspierania lokalnych liderów oraz oddolnych inicjatyw. Mniej jednoznacznie oceniany jest wpływ działań MOWES na JST – w szczególności w obszarze stosowania klauzul społecznych czy zwiększania liczby zleceń dla sektora. Oznacza to, że oddziaływanie animacyjne i środowiskowe jest silne, natomiast efekt systemowy w relacji PES–JST wymaga dalszego wzmocnienia.

Z perspektywy rekomendacyjnej kluczowe jest utrzymanie wysokiej jakości wsparcia doradczego i eksperckiego, które stanowi fundament zaufania do systemu. Równolegle konieczne jest wzmocnienie komponentu finansowo-biznesowego, obejmującego modelowanie przychodów, analizę rentowności usług oraz budowanie odporności finansowej, w szczególności dla PES deklarujących chęć transformacji w PS. W obszarze transformacji PES w PS zasadne jest projektowanie kompleksowych ścieżek przygotowawczych, które redukuje ryzyko ekonomiczne i zwiększają przewidywalność procesu.

Działania systemowe powinny również obejmować pogłębioną współpracę z JST – zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i informacyjno-promocyjnym – tak aby rola samorządów jako partnera rozwojowego była bardziej stabilna i przewidywalna. Wreszcie, w obliczu

wskazywanych barier kosztowych, szczególnej uwagi wymaga projektowanie instrumentów wspierających stabilność zatrudnienia i ograniczających ryzyko finansowe związane z rozwojem kadrowym.

Całościowy obraz sektora PES wskazuje na środowisko kompetentne, zaangażowane społecznie i relatywnie dobrze wspierane operacyjnie, lecz jednocześnie funkcjonujące w warunkach ograniczonej stabilności ekonomicznej i wysokiej wrażliwości na czynniki systemowe. Dalszy rozwój systemu wsparcia powinien zatem równoważyć komponent społeczny z wyraźnym wzmocnieniem mechanizmów rynkowych i finansowych.

## Wyniki badań jakościowych - IDI

W ramach badania przeprowadzono łącznie 20 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego z obszaru województwa. W próbie znalazło się 10 JST zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej oraz 10 JST niezaangażowanych w tego typu działania, co umożliwiło uchwycenie zróżnicowanych perspektyw oraz porównanie motywacji i barier występujących w obu grupach.

Dobór respondentów miał charakter celowy, z uwzględnieniem podziału na subregiony województwa, tak aby zapewnić możliwie pełne odzwierciedlenie zróżnicowania terytorialnego. Wywiady prowadzone były z osobami pełniącymi funkcje decyzyjne lub bezpośrednio zaangażowanymi w realizację polityki społecznej i współpracę z podmiotami ekonomii społecznej (m.in. wójtowie, burmistrzowie, przedstawiciele kadry kierowniczej urzędów oraz jednostek organizacyjnych).

Badanie zrealizowano metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych prowadzonych telefonicznie. Wywiady miały charakter półstrukturyzowany i były realizowane w oparciu o przygotowany scenariusz badawczy. Rozmowy umożliwiły pogłębione rozpoznanie motywacji, barier, doświadczeń oraz ocen dotyczących zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych z udziałem JST.

Wszystkie wypowiedzi zostały zanonimizowane, a w raporcie wykorzystano cytaty opatrzone kodami identyfikującymi respondentów w sposób uniemożliwiający ich personalną identyfikację. Każdy kod składa się z trzech elementów:

- 1) **Pierwsza cyfra** – oznacza kolejność przeprowadzonego wywiadu.
- 2) **Litera „N” lub „W”** – wskazuje status jednostki samorządu terytorialnego:
  - „N” – JST niezaangażowana w tworzenie przedsiębiorstwa społecznego,
  - „W” – JST zaangażowana w rozwój przedsiębiorstwa społecznego, która otrzymała wsparcie.
- 3) **Oznaczenie literowe na końcu** – określa subregion województwa:

- **K** – subregion krakowski,
- **NT** – subregion nowotarski,
- **T** – subregion tarnowski,
- **NS** – subregion nowosądecki,
- **O** – subregion oświęcimski,
- **m.K** – miasto Kraków.

## Jakie są kluczowe potrzeby JST w zakresie rozwoju ekonomii społecznej?

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że kluczowe potrzeby jednostek samorządu terytorialnego w obszarze rozwoju ekonomii społecznej mają przede wszystkim charakter operacyjny i wdrożeniowy. Samorządy nie sygnalizują braku ogólnej wiedzy o idei ekonomii społecznej jako takiej – znają definicje, orientują się w podstawowych założeniach i instrumentach wsparcia. Deficyt dotyczy raczej przełożenia tej wiedzy na bezpieczne decyzje administracyjne oraz skuteczne działania w praktyce.

Najsilniej wybrzmiewa potrzeba doradztwa prawnego i proceduralnego – zarówno przy tworzeniu przedsiębiorstw społecznych, jak i przy zlecaniu usług społecznych czy stosowaniu klauzul społecznych w zamówieniach publicznych. JST podkreślają, że obszar ten jest dla nich wrażliwy, ponieważ wiąże się z odpowiedzialnością finansową i formalną. Niepewność interpretacyjna oraz obawa przed popełnieniem błędów proceduralnych stanowią realną barierę decyzyjną. W konsekwencji nawet przy pozytywnym nastawieniu do ekonomii społecznej część JST działa ostrożnie, odkładając decyzje do momentu uzyskania większej pewności prawnej.

Wypowiedzi przedstawicieli JST zaangażowanych pokazują, że wsparcie eksperckie w procesie wdrażania konkretnych rozwiązań ma kluczowe znaczenie:

*„Pomogli nam przy zlecaniu usług społecznych i pokazali, jak przygotować takie zlecenie od strony formalnej. Bardzo potrzebujemy wsparcia przy stosowaniu klauzul społecznych, bo to jest dla nas obszar, w którym nie czujemy się w pełni pewnie. Takie towarzyszenie w całym procesie byłoby dla nas bezcenne.”*

### **Respondent 1\_W\_NS**

Podobny wątek pojawia się w kontekście tworzenia spółdzielni socjalnych. JST, które podjęły próbę uruchomienia takiego podmiotu, wskazują na konieczność przeprowadzenia przez kolejne etapy – od analizy potrzeb, przez przygotowanie dokumentacji, po kwestie formalno-rejestrowe i organizacyjne:

*„Najbardziej potrzebowaliśmy wsparcia w przygotowaniu dokumentacji do stworzenia spółdzielni. W tym zakresie nie mam dużego doświadczenia, więc ważne było dla nas, żeby ktoś przeprowadził nas przez kolejne etapy i upewnił, że wszystko robimy prawidłowo.” Respondent 2\_W\_O*

Warto zauważyć, że nawet JST niezaangażowane w rozwój przedsiębiorstw społecznych sygnalizują gotowość do rozważenia takich działań, pod warunkiem zapewnienia stabilnych i czytelnych warunków organizacyjnych. W ich narracji widoczna jest otwartość, ale jednocześnie potrzeba doprecyzowania zasad funkcjonowania i zakresu odpowiedzialności:

*„Na samym początku kadencji odbyłem spotkania, gdzie przedstawiono nam, na jakich zasadach może to działać, że są dofinansowania, że spółdzielnia musiałaby zatrudniać osoby wykluczone społecznie. W dłuższej perspektywie byłbym zainteresowany, żeby coś takiego powstało w naszej gminie.” Respondent 2\_N\_NT*

Oprócz wsparcia proceduralnego, JST wskazują również na potrzebę budowania stabilnych modeli finansowania oraz zapewnienia ciągłości zleceń dla powstających podmiotów. Samorządy oczekują narzędzi pozwalających ocenić wykonalność ekonomiczną przedsięwzięcia – analiz kosztów, symulacji przychodów, map potencjalnych zleceń czy standardów kontraktowania usług. Kluczowe jest dla nich ograniczenie ryzyka sytuacji, w której przedsiębiorstwo społeczne powstaje w oparciu o projektowe dofinansowanie, lecz po jego zakończeniu nie ma zapewnionych stabilnych źródeł przychodu.

Wypowiedzi respondentów pokazują, że wsparcie postrzegane jako najbardziej wartościowe to takie, które nie ogranicza się do jednorazowego szkolenia, lecz obejmuje towarzyszenie w procesie – konsultacje, możliwość weryfikacji dokumentów, bieżące doradztwo w sytuacjach wątpliwych oraz wsparcie w pierwszym okresie funkcjonowania podmiotu. JST potrzebują nie tylko wiedzy, ale również poczucia bezpieczeństwa instytucjonalnego.

Jakie są główne motywacje oraz powody braku zaangażowania JST w rozwój ekonomii społecznej?

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że decyzje JST dotyczące zaangażowania w rozwój ekonomii społecznej mają przede wszystkim charakter pragmatyczny. Motywacje nie wynikają z ideologicznego przekonania o wyższości tego modelu ani z odgórných strategii rozwoju, lecz z konkretnych potrzeb lokalnych i poszukiwania skutecznych narzędzi ich rozwiązania. Ekonomia społeczna pojawia się w narracjach jako instrument – potencjalnie użyteczny, o ile odpowiada na realny problem organizacyjny, usługowy lub społeczny.

W przypadku JST zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstw społecznych kluczowym impulsem była najczęściej identyfikacja konkretnego deficytu usługowego. Przykładem jest sytuacja, w której samorząd nie był zadowolony z jakości realizowanych usług i zdecydował się na stworzenie własnego podmiotu, który przejmie zadania w bardziej stabilnym i kontrolowalnym modelu:

*„Żywnie w szkołach było na przetargach, jakość była słaba. Postanowiliśmy, że stworzymy spółdzielnię socjalną i że ta spółdzielnia będzie żywić dzieci w szkołach. Tak to powstało.”* **Respondent 4\_W\_T**

W tej narracji ekonomia społeczna nie jest celem samym w sobie, lecz odpowiedzią na problem jakości usług publicznych. Podobnie w innym przypadku impuls do powołania spółdzielni wynikał z potrzeby zagospodarowania konkretnego obszaru zadań komunalnych:

*„Były rozmowy, czy takiej spółdzielni socjalnej nie uruchomić w naszej gminie. W dłuższej perspektywie byłbym zainteresowany, żeby coś takiego powstało, bo to też jest niemałe obciążenie urzędu, na przykład przy zadaniach komunalnych.”*

**Respondent 2\_N\_NT**

Warto zwrócić uwagę, że w tym przypadku wypowiedź pochodzi od JST niezaangażowanej, ale potencjalnie zainteresowanej takim rozwiązaniem. Pokazuje to, że motywacja do wdrażania ekonomii społecznej rodzi się często z kalkulacji funkcjonalnej – jeżeli podmiot

społeczny może przejąć określone zadania w sposób efektywny i stabilny, wówczas staje się realną alternatywą dla innych form realizacji usług.

Drugim wyraźnym motywem jest chęć wzmocnienia lokalnej aktywności oraz zagospodarowania potencjału mieszkańców, w tym osób zagrożonych wykluczeniem. JST zaangażowane podkreślają, że przedsiębiorstwa społeczne mogą pełnić funkcję integracyjną i aktywizującą:

*„Te osoby, które tam są, to były osoby wykluczone albo takie, które wcześniej nie pracowały. Część z nich rozwija swoje umiejętności, młodzi ludzie chodzą do szkół, jedna osoba podjęła studia. Całkiem fajnie to u nas działa.” Respondent 7\_W\_NT*

W takich przypadkach ekonomia społeczna postrzegana jest jako narzędzie łączące realizację zadań publicznych z funkcją społeczną – tworzeniem miejsc pracy i wzmocnieniem lokalnej wspólnoty.

Jednocześnie analiza wywiadów pokazuje, że brak zaangażowania w rozwój ES nie wynika z negatywnej oceny tego modelu. Częściej jest efektem ograniczeń organizacyjnych oraz braku wystarczającej „masy krytycznej” lokalnych podmiotów, które mogłyby wejść w bardziej sformalizowaną współpracę z samorządem. W wielu wypowiedziach pojawia się wątek funkcjonowania pojedynczych organizacji, które realizują działania społeczne, lecz nie mają potencjału ani zasobów, by przekształcić się w przedsiębiorstwa społeczne lub przejąć większy zakres usług publicznych.

Część JST podkreśla, że organizacje działają w sposób autonomiczny, koncentrując się na własnych inicjatywach, co z jednej strony jest postrzegane jako przejaw zdrowej aktywności obywatelskiej, z drugiej jednak nie zawsze przekłada się na gotowość do podejmowania bardziej złożonych zadań o charakterze usługowym:

*„One żyją własnym życiem i ja wolalbym, żeby to tak funkcjonowało. Wtedy mam gwarancję, że jest prezes tej fundacji czy stowarzyszenia, który jest zainteresowany i którego nie trzeba ciągnąć na siłę.” Respondent 2\_N\_NT*

W takich przypadkach brak zaangażowania w rozwój przedsiębiorstw społecznych nie jest konsekwencją braku przekonania do idei ekonomii społecznej, lecz raczej efektem uznania, że aktualny poziom rozwoju lokalnych organizacji nie sprzyja podejmowaniu bardziej złożonych modeli działalności.

Dodatkowo w wypowiedziach pojawia się wątek ostrożności decyzyjnej. JST nie wykluczają możliwości tworzenia podmiotów ekonomii społecznej, jednak decyzję taką traktują jako działanie wymagające stabilnych podstaw – zarówno finansowych, jak i organizacyjnych. W sytuacji niepewności co do trwałości ekonomicznej przedsięwzięcia lub braku jasnych gwarancji ciągłości zleceń, zaangażowanie jest odkładane w czasie.

Z wywiadów wyłania się zatem obraz motywacji silnie powiązanych z konkretnym interesem publicznym oraz kalkulacją funkcjonalną. Tam, gdzie ekonomia społeczna rozwiązuje realny problem – jakość usług, brak wykonawcy, potrzeba aktywizacji mieszkańców – JST są gotowe podjąć działania. Tam natomiast, gdzie nie ma wyraźnego impulsu problemowego lub partnera zdolnego do realizacji zadań, zaangażowanie pozostaje ograniczone lub ma charakter deklaracyjny.

#### Jakie bariery występują w JST w zakresie tworzenia przedsiębiorstw społecznych?

Analiza wywiadów pokazuje, że bariery tworzenia przedsiębiorstw społecznych mają przede wszystkim charakter praktyczny i organizacyjny. Respondenci nie kwestionują zasadności samej idei ekonomii społecznej, natomiast wskazują na konkretne ograniczenia, które utrudniają przejście od deklaracji do realnego powołania podmiotu.

Pierwszą istotną barierą jest kwestia odpowiedzialności instytucjonalnej. W wielu wypowiedziach widać, że JST myślą o przedsiębiorstwie społecznym jako podmiocie, za który – przynajmniej w fazie początkowej – ponoszą współodpowiedzialność. Oznacza to konieczność zapewnienia zaplecza organizacyjnego, infrastruktury oraz wsparcia administracyjnego. Dla części samorządów jest to poważne zobowiązanie, wymagające dodatkowych zasobów kadrowych i czasowych.

W gminach, które zdecydowały się na utworzenie spółdzielni socjalnej, podkreślano, że bez aktywnego zaangażowania JST przedsięwzięcie nie miałyby szans na start:

*„Użyliśmy jej większy budynek, później pozyskała środki na rozwój. Bez tego zaplecza trudno byłoby w ogóle ruszyć z działalnością.” Respondent 4\_W\_T*

Wskazuje to, że bariera nie dotyczy wyłącznie decyzji formalnej, lecz gotowości do realnego wsparcia organizacyjnego.

Drugim często wskazywanym ograniczeniem jest brak infrastruktury – lokalu, magazynu, zaplecza technicznego czy gastronomicznego. W części JST niezaangażowanych brak takiego zaplecza stanowi argument wprost hamujący inicjatywę. Samorządy sygnalizują, że bez możliwości przekazania pomieszczenia lub terenu nie widzą realnej przestrzeni do powołania przedsiębiorstwa społecznego:

*„Nie mamy na ten moment lokalu, który moglibyśmy przeznaczyć pod taką działalność. Bez zaplecza trudno mówić o zakładaniu spółdzielni.” Respondent 3\_N\_NT*

W tym ujęciu infrastruktura nie jest elementem wspierającym, lecz warunkiem wyjściowym. Jej brak sprawia, że rozważania o modelu biznesowym czy źródłach finansowania stają się wtórne.

Kolejną barierą jest niepewność dotycząca trwałości ekonomicznej przedsiębiorstwa społecznego. JST obawiają się sytuacji, w której podmiot powstaje w oparciu o środki projektowe, lecz po zakończeniu finansowania nie posiada stabilnego portfela zleceń ani przewidywalnych przychodów. Ryzyko to jest szczególnie istotne w przypadku mniejszych gmin, gdzie lokalny rynek usług jest ograniczony.

W jednej z wypowiedzi pojawia się wyraźna ostrożność w podejmowaniu decyzji o tworzeniu podmiotu bez jasnej wizji jego dalszego funkcjonowania:

*„Na początku były rozmowy o uruchomieniu spółdzielni, ale to musi mieć sens ekonomiczny. Nie chcemy tworzyć czegoś tylko dlatego, że jest taka możliwość, jeśli nie ma pewności, że się to utrzyma.” Respondent 2\_N\_NT*

Ostrożność ta nie wynika z niechęci wobec ekonomii społecznej, lecz z odpowiedzialności za stabilność finansową gminy i reputację przedsięwzięcia.

W materiale badawczym widoczna jest również bariera kompetencyjna – rozumiana nie jako całkowity brak wiedzy, lecz jako niepewność co do szczegółowych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych. Część respondentów przyznaje, że różnice między podmiotami ekonomii społecznej a przedsiębiorstwami społecznymi nie są dla nich w pełni klarowne:

*„Nie wnikałam w to. Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa społeczne, to są takie firmy, które zatrudniają osoby wykluczone, ale szczegółowych różnic nie znam.”*

#### **Respondent 6\_N\_T**

Tego rodzaju wypowiedzi wskazują, że brak pełnej operacyjnej wiedzy może prowadzić do zachowawczości i odkładania decyzji w czasie.

Z analizy wywiadów wynika więc, że bariery tworzenia przedsiębiorstw społecznych w JST mają charakter wielowymiarowy: obejmują kwestie infrastrukturalne, organizacyjne, finansowe oraz kompetencyjne. W żadnym z przypadków nie są to bariery ideologiczne. Przeciwnie – w wypowiedziach widać otwartość na model ekonomii społecznej, jednak warunkiem jego wdrożenia jest zapewnienie stabilnych podstaw organizacyjnych i ekonomicznych.

#### **Co jest interesujące / korzystne w pomysłach zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem JST?**

Z wypowiedzi respondentów wynika, że koncepcja zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem JST jest postrzegana jako rozwiązanie potencjalnie korzystne przede wszystkim z perspektywy stabilności realizacji usług publicznych oraz większej kontroli nad ich jakością. Samorządy nie traktują tego modelu jako eksperymentu instytucjonalnego, lecz jako narzędzie umożliwiające bardziej przewidywalne i długofalowe wykonywanie zadań własnych.

Najczęściej wskazywaną korzyścią jest możliwość zapewnienia stałego wykonawcy usług, który funkcjonuje w bezpośrednim powiązaniu z lokalnym samorządem i społecznością. W

przypadku JST, które zdecydowały się na powołanie spółdzielni socjalnej, podkreślano, że model ten pozwolił uporządkować obszary wcześniej realizowane w trybie przetargowym, w którym dominowało kryterium ceny kosztem jakości:

*„Żywnie w szkołach było na przetargach, jakość była słaba. Postanowiliśmy, że stworzymy spółdzielnię socjalną i że ta spółdzielnia będzie żywić dzieci w szkołach.” Respondent 4\_W\_T*

W tej perspektywie interesujący jest nie tylko społeczny wymiar przedsięwzięcia, lecz przede wszystkim jego funkcjonalność. Przedsiębiorstwo społeczne umożliwia powiązanie realizacji usług z długoterminową odpowiedzialnością za ich jakość, co dla JST ma istotne znaczenie organizacyjne.

Drugą wyraźną korzyścią jest możliwość łączenia realizacji zadań publicznych z funkcją aktywizacyjną. Respondenci podkreślają, że przedsiębiorstwo społeczne może tworzyć miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem, a jednocześnie wykonywać usługi na rzecz gminy. Model ten postrzegany jest jako podwójnie efektywny – rozwiązuje problem społeczny i organizacyjny jednocześnie:

*„Te osoby, które tam pracują, to były osoby wykluczone albo takie, które wcześniej nie pracowały. Część z nich rozwija swoje umiejętności, młodzi ludzie chodzą do szkół, jedna osoba podjęła studia.” Respondent 7\_W\_NT*

Wypowiedzi tego typu pokazują, że JST dostrzegają wartość dodaną w postaci reintegracji społeczno-zawodowej mieszkańców. Przedsiębiorstwo społeczne nie jest więc wyłącznie wykonawcą usług, lecz elementem lokalnej polityki społecznej.

W części wywiadów pojawia się także argument dotyczący większej elastyczności organizacyjnej. JST wskazują, że podmiot działający w formule przedsiębiorstwa społecznego może szybciej reagować na bieżące potrzeby niż struktury urzędowe, a jednocześnie pozostaje w bliskiej relacji z samorządem:

*„Ten park utrzymywany jest w całości przez spółdzielnię i ja z ich pracy jestem bardzo zadowolony.” Respondent 7\_W\_NT*

Satysfakcja z jakości świadczonych usług oraz stabilności współpracy wzmacnia przekonanie, że model ten może być efektywną alternatywą wobec rozwiązań czysto rynkowych.

W wypowiedziach JST niezaangażowanych pojawia się natomiast perspektywa potencjalnych korzyści organizacyjnych – w szczególności odciążenia administracji w realizacji zadań komunalnych lub społecznych. Choć nie podjęto jeszcze decyzji o utworzeniu przedsiębiorstwa społecznego, idea ta jest rozważana jako sposób uporządkowania określonych obszarów działalności:

*„W dłuższej perspektywie byłbym zainteresowany, żeby coś takiego powstało w naszej gminie, bo to też jest niemałe odciążenie urzędu.” Respondent 2\_N\_NT*

Z analizy wywiadów wynika zatem, że interesujący w pomysł zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem JST jest przede wszystkim jego pragmatyczny wymiar: stabilizacja usług, większa kontrola jakości, możliwość aktywizacji mieszkańców oraz potencjalne odciążenie struktur administracyjnych. Korzyści te są rozpatrywane w kontekście konkretnych potrzeb lokalnych, a nie jako realizacja abstrakcyjnych założeń polityki społecznej.

Co musiałoby się stać, żeby JST poczuły większą korzyść, potrzebę lub motywację do zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem partnera lokalnego?

Analiza wywiadów wskazuje, że zwiększenie motywacji JST do zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem partnera lokalnego wymaga przede wszystkim ograniczenia ryzyka decyzyjnego oraz wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa organizacyjnego. Samorządy nie negują potencjału takiego modelu, jednak decyzję o jego wdrożeniu uzależniają od kilku warunków brzegowych.

Pierwszym z nich jest istnienie wiarygodnego partnera lokalnego – organizacji lub grupy inicjatywnej, która dysponuje realnym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i kompetencyjnym. JST wyraźnie sygnalizują, że gotowość do wejścia w model partnerski rośnie w sytuacji, gdy po drugiej stronie znajduje się podmiot stabilny, odpowiedzialny i

zdolny do długofalowego prowadzenia działalności. W przeciwnym razie samorząd postrzega ryzyko nadmiernego przejęcia obowiązków na siebie.

W jednej z wypowiedzi podkreślono, że kluczowe znaczenie ma zaangażowanie i sprawczość samej organizacji:

*„Wolałbym, żeby to był podmiot, który sam chce i ma lidera, który za to odpowiada.*

*Nie chcę nikogo ciągnąć na siłę, bo wtedy to się nie utrzyma.” Respondent 2\_N\_NT*

Wypowiedź ta pokazuje, że motywacja JST rośnie w sytuacji, gdy inicjatywa nie jest wyłącznie odgórna, lecz wynika z autentycznej aktywności środowiska lokalnego.

Drugim warunkiem jest zapewnienie stabilnych podstaw ekonomicznych przedsięwzięcia. JST oczekują jasnej analizy wykonalności – mapy potencjalnych zleceń, oszacowania kosztów oraz realnej oceny, czy podmiot będzie w stanie utrzymać się po zakończeniu finansowania projektowego. Brak takiej analizy powoduje zachowawczość i odsuwanie decyzji w czasie.

W wywiadach wyraźnie wybrzmiewa potrzeba konkretów, a nie wyłącznie ogólnych informacji o możliwościach wsparcia:

*„To musi mieć sens ekonomiczny. Nie możemy zakładać czegoś tylko dlatego, że jest taka możliwość. Trzeba wiedzieć, z czego to będzie funkcjonować w dłuższej perspektywie.” Respondent 3\_N\_NT*

Zwiększenie motywacji wymaga więc pokazania realnego modelu finansowego, a nie jedynie wskazania źródeł dofinansowania na etapie startu.

Kolejnym czynnikiem, który mógłby wzmocnić gotowość JST do zakładania PS z partnerem lokalnym, jest zapewnienie silniejszego wsparcia operacyjnego na etapie wdrażania. Samorządy wskazują, że największe trudności pojawiają się w momencie przejścia od decyzji do realizacji – przy synchronizacji formalności, przygotowaniu dokumentów oraz organizacji pierwszych miesięcy działalności.

W jednej z wypowiedzi podkreślono znaczenie towarzyszenia eksperckiego w procesie tworzenia podmiotu:

*„Na początku było ważne, że ktoś nam pomógł uporządkować dokumenty i przeprowadził przez procedury. Bez takiego wsparcia byłoby nam dużo trudniej podjąć decyzję.” Respondent 1\_W\_NS*

Z analizy materiału wynika również, że motywacja JST wzrasta w sytuacji, gdy mogą zobaczyć działające modele w innych gminach. Wizyty studyjne i prezentacja konkretnych przykładów funkcjonujących przedsiębiorstw społecznych budują przekonanie, że rozwiązanie jest wykonalne i trwałe. Element demonstracyjny redukuje niepewność oraz uwiarygadnia model partnerski.

Ostatecznie gotowość do zakładania przedsiębiorstw społecznych z udziałem partnera lokalnego rośnie wtedy, gdy spełnione są trzy warunki: obecność kompetentnego partnera, realna analiza ekonomiczna przedsięwzięcia oraz dostęp do wsparcia operacyjnego w fazie wdrożeniowej. Wówczas model partnerski przestaje być postrzegany jako obciążenie organizacyjne, a zaczyna być traktowany jako racjonalne narzędzie realizacji zadań publicznych.

W jakim stopniu oferowane wsparcie OWES w zakładaniu PS z udziałem JST było zgodne z potrzebami JST, dlaczego?

Z analizy wywiadów wynika, że wsparcie oferowane JST w obszarze ekonomii społecznej jest generalnie oceniane jako potrzebne i wartościowe, jednak nie zawsze w pełni odpowiada na operacyjne wyzwania, z jakimi mierzą się samorzady. Respondenci doceniają dostęp do informacji, spotkań animacyjnych i doradztwa, lecz wskazują, że kluczowe trudności pojawiają się na etapie wdrażania konkretnych rozwiązań.

W wypowiedziach wielokrotnie podkreślano, że działania informacyjne i edukacyjne pozwoliły uporządkować wiedzę oraz zrozumieć podstawowe mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. JST pozytywnie oceniają merytoryczny poziom spotkań oraz dostępność ekspertów:

*„To były krótkie spotkania, ale bardzo merytoryczne. Na ten moment nasze pytania były wyczerpująco omówione.” Respondent 5\_N\_O*

Jednocześnie część respondentów wskazuje, że wsparcie to ma charakter punktowy i koncentruje się głównie na przekazaniu informacji, natomiast mniej uwagi poświęca etapowi przejścia od koncepcji do realizacji. JST sygnalizują potrzebę bardziej zindywidualizowanego towarzyszenia w procesie tworzenia przedsiębiorstwa społecznego – obejmującego przygotowanie dokumentacji, synchronizację formalności oraz wsparcie w pierwszym okresie funkcjonowania podmiotu.

W jednej z wypowiedzi podkreślono znaczenie praktycznego doradztwa w obszarze zamówień publicznych i klauzul społecznych:

*„Bardzo potrzebujemy wsparcia przy stosowaniu klauzul społecznych, bo to jest dla nas obszar, w którym nie czujemy się w pełni pewnie.” Respondent 1\_W\_NS*

Wskazuje to, że JST oczekują nie tylko wiedzy ogólnej, lecz także konkretnych narzędzi i rozwiązań proceduralnych, które ograniczą ryzyko błędów formalnych.

W materiale badawczym pojawia się również potrzeba kontynuacji wsparcia po zakończeniu etapu inkubacji. Respondenci zwracają uwagę, że moment formalnego uruchomienia przedsiębiorstwa społecznego nie zamyka procesu, lecz otwiera najbardziej wymagającą fazę stabilizacji. W tym okresie szczególnie istotne jest bieżące doradztwo oraz możliwość konsultacji w sytuacjach problemowych:

*„Na początku była dobra współpraca, pomagano nam przy pierwszych krokach. To było ważne, żeby ktoś był obok i potwierdzał, że idziemy w dobrą stronę.”*

**Respondent 4\_W\_T**

Z analizy wywiadów wynika więc, że wsparcie oferowane JST jest zgodne z ich potrzebami na poziomie informacyjnym i animacyjnym, natomiast wymaga wzmocnienia w obszarze operacyjnym i postinkubacyjnym. Samorządy nie oczekują zwiększenia liczby szkoleń, lecz dostarczenia konkretnych narzędzi wdrożeniowych, standardów postępowania oraz

długofalowego towarzyszenia procesowi tworzenia i stabilizacji przedsiębiorstw społecznych.

### Czy brakowało we wsparciu istotnych elementów? Jakich?

Analiza wywiadów wskazuje, że JST generalnie pozytywnie oceniają system wsparcia, jednak w wielu wypowiedziach pojawia się refleksja, że pewne elementy wymagałyby wzmocnienia lub rozszerzenia. Respondenci nie mówią o „braku wsparcia” jako takim, lecz o niedostatku konkretnych komponentów, które ułatwiłyby przejście od etapu informacyjnego do pełnego wdrożenia przedsiębiorstwa społecznego.

Najczęściej wskazywanym brakującym elementem jest silniejsze wsparcie operacyjne w zakresie procedur administracyjnych i zamówień publicznych. JST podkreślają, że największe trudności pojawiają się przy stosowaniu klauzul społecznych, przygotowywaniu dokumentacji czy konstruowaniu zapisów umów. O ile ogólne informacje o możliwościach prawnych są dostępne, o tyle brakuje wzorców, standardów postępowania oraz gotowych narzędzi.

W jednej z wypowiedzi wyraźnie wskazano na potrzebę bardziej szczegółowego doradztwa proceduralnego:

*„Klauzule społeczne to jest obszar, w którym nie czujemy się w pełni pewnie. Przydałoby się więcej konkretnych przykładów i wzorów dokumentów.”*

#### **Respondent 1\_W\_NS**

Drugim obszarem, który respondenci uznają za niewystarczająco rozwinięty, jest wsparcie postinkubacyjne. JST podkreślają, że moment formalnego utworzenia przedsiębiorstwa społecznego nie oznacza zakończenia procesu. W pierwszych miesiącach działalności pojawiają się kwestie organizacyjne, kadrowe i finansowe, które wymagają bieżącego doradztwa.

Wypowiedzi pokazują, że obecność eksperta „na starcie” była cenna, jednak samorządy oczekują dłuższego towarzyszenia:

*„Na początku była pomoc przy organizacji i pierwszych krokach. Później już mniej, a wtedy też pojawiały się pytania i wątpliwości.” Respondent 4\_W\_T*

W materiale badawczym pojawia się również potrzeba pogłębionej analizy wykonalności przedsięwzięcia przed podjęciem decyzji o jego utworzeniu. Część JST wskazuje, że przydałoby się bardziej szczegółowe wsparcie w ocenie, czy model przedsiębiorstwa społecznego jest adekwatny do lokalnych uwarunkowań – zarówno pod względem popytu na usługi, jak i potencjału kadrowego.

W jednej z wypowiedzi podkreślono, że sama informacja o możliwości założenia spółdzielni nie jest wystarczająca bez szerszego kontekstu ekonomicznego:

*„To musi mieć sens ekonomiczny. Trzeba wiedzieć, czy to się utrzyma i czy mamy realne zapotrzebowanie na takie usługi.” Respondent 3\_N\_NT*

Z analizy wywiadów wynika więc, że JST nie oczekują zwiększenia liczby szkoleń czy wydarzeń informacyjnych, lecz wzmocnienia elementów praktycznych: wzorcowych rozwiązań proceduralnych, narzędzi analitycznych oraz długofalowego doradztwa po uruchomieniu podmiotu. Wsparcie jest oceniane jako potrzebne i wartościowe, jednak jego rozwój w kierunku bardziej operacyjnym i procesowym mógłby zwiększyć jego skuteczność z perspektywy samorządów.

## Wyniki badań jakościowych – FGI z menadżerami PS

Wywiady grupowe z przedstawicielami PS zostały zrealizowane 3 i 4 lutego 2026 roku z wykorzystaniem platformy online Clickmeeting. Przeprowadzenie wywiadów w formie zdalnej zostało uzgodnione z Zamawiającym. Za takim rozwiązaniem przemawiało kilka przesłanek. Należy wskazać na duże trudności w dotarciu oraz umówieniu respondentów. Próby rekrutacji uczestników na spotkania stacjonarne Wykonawca rozpoczął już na początku stycznia poprzez rozsyłanie zaproszeń PS oraz rozmowy telefoniczne. W proces zaangażowały się także Zamawiający oraz OWES. Podjęte działania nie przyniosły jednak spodziewanego rezultatu. Głównymi problemami w rekrutacji były:

1. założenie o zróżnicowanej geograficznie reprezentacji uczestników wywiadu – Zamawiający określił, że oba FGI powinny być prowadzone z uczestnikami reprezentującymi zróżnicowane subregiony województwa małopolskiego. To oznaczało w praktyce, że decydując się na określone miejsce realizacji FGI, respondenci z całego województwa musieliby dotrzeć na miejsce spotkania
2. założenie dotyczące czasu trwania FGI – Zamawiający określił, że czas trwania FGI powinien wynosić od 2,5 do 3 h. Respondenci wskazywali, że jest to zbyt dużo czasu
3. harmonogram realizacji badania – harmonogram realizacji zlecenia określony przez Zamawiającego wskazywał, że termin realizacji FGI przypadł na okres ferii zimowych, co w dużej mierze przesądziło o dostępności i chęci zaangażowania się w realizację badań ze strony respondentów

Ostatecznie, w obu wywiadach udział wzięło 16 osób, po 8 osób w każdym. Osoby reprezentowały wszystkie subregiony województwa i reprezentowały zróżnicowane typy PS (usługowy, reintegracyjny, mieszany).

W celu zachowania spójności metodologicznej oraz zapewnienia anonimowości uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), zastosowano uproszczony system kodowania wypowiedzi (np. „3\_N” lub „5\_I”). Każdy kod składa się z dwóch elementów:

1. Pierwsza cyfra – oznacza numer uczestnika w ramach danego wywiadu grupowego.
2. Litera „N” lub „I” – wskazuje typ przedsiębiorstwa społeczno reprezentowanego przez uczestnika:
  - „N” – przedstawiciel nowopowstałego przedsiębiorstwa społecznego,
  - „I” – przedstawiciel istniejącego przedsiębiorstwa społecznego.

Zastosowany sposób oznaczania wypowiedzi pozwala na analizę zróżnicowania doświadczeń pomiędzy nowopowstałymi i istniejącymi przedsiębiorstwami społecznymi, przy jednoczesnym zachowaniu pełnej anonimowości uczestników badania.

### Istniejące przedsiębiorstwa społeczne

#### **Potrzeby w zakresie wsparcia istniejących PS**

Wypowiedzi uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego pokazują, że potrzeby istniejących przedsiębiorstw społecznych koncentrują się przede wszystkim wokół stabilności funkcjonowania organizacji. Nie chodzi tu wyłącznie o rozwój rozumiany jako zwiększanie skali działalności, ale o utrzymanie zdolności do łączenia dwóch porządków: realizacji misji społecznej i prowadzenia działalności ekonomicznej. To właśnie w tym miejscu najwyraźniej ujawnia się specyfika przedsiębiorstw społecznych. Respondenci nie opisywali swoich potrzeb z perspektywy klasycznego przedsiębiorcy, lecz raczej z perspektywy organizacji, która działa w warunkach stałego napięcia między koniecznością utrzymania ludzi, jakości pracy i odpowiedzialności społecznej a realnymi ograniczeniami finansowymi.

Najsilniej wybrzmiał wątek kosztów zatrudnienia. Uczestnicy FGI wielokrotnie podkreślali, że przy zatrudnianiu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym wsparcie nie jest dodatkiem, lecz warunkiem prowadzenia działalności w obecnym modelu. Jedna z uczestniczek ujęła to bardzo wprost:

*„Jeżeli zatrudniamy osoby to tylko ze wsparciem. (...) czasami jeszcze też żeśmy korzystały ze szkoleń, wsparcie na szkolenia jakieś, na reklamy, na promocje to też na pewno, ale mi się wydaje, że najważniejszym albo największą potrzebą to jest*

*jednak wsparcie na zatrudnieniu, bo jednak to są bardzo duże koszty dla nas.”*

### **Respondent 7\_I**

W podobnym tonie wypowiadała się przedstawicielka organizacji działającej w obszarze kultury i eventów:

*„No ja bardzo chcę utrzymać zatrudnienie, robię wszystko, żeby je utrzymać, to obowiązkowe kończy mi się w marcu (...) właściwie to ja mam potrzebę zatrudnienia, tylko że się trochę boję. No bo jest trudne do wyrobienia po prostu.” Respondent 5\_I*

Obie wypowiedzi dobrze pokazują, że potrzeba utrzymania zatrudnienia nie wynika z samej chęci powiększania zespołu, ale z obawy przed utratą zdolności do dalszego działania w dotychczasowej formule.

Drugim wyraźnym obszarem potrzeb jest bieżąca płynność finansowa. W rozmowie pojawiało się przekonanie, że w wielu przypadkach nawet nie rozwój, lecz utrzymanie podstawowego poziomu funkcjonowania wymaga zewnętrznego wsparcia. W końcowej części dyskusji jedna z uczestniczek wprost nazwała to „wsparciem bieżącej działalności:

*„Takie generalnie wsparcie bieżące, bo to co mówiła Pani Ola a propos, myślę to ogólnie można nazwać po prostu wsparciem bieżącej działalności, czy to na pensję, czy to dofinansowanie jakiejś właśnie pensji, czy to dofinansowanie, no bo to ganz egal, gdzie to pójdzie, nie? Po prostu tej bieżącej.” Respondent 6\_I*

W tej perspektywie potrzeba wsparcia nie dotyczy tylko pojedynczych projektów czy działań inwestycyjnych, ale samej zdolności do utrzymywania zespołu i realizowania codziennych zadań.

Wypowiedzi respondentów wskazują również na silną potrzebę instrumentów inwestycyjnych, ale nie w sensie abstrakcyjnych „środków na rozwój”, lecz bardzo konkretnych nakładów umożliwiających dalsze funkcjonowanie i skalowanie działalności. W końcowej części FGI padły dwie bardzo charakterystyczne wypowiedzi:

*„Umożliwienie naprawdę poważnych inwestycji, czyli typu zakup gruntu czy nawet budowa. Oczywiście tu mówię o marzeniach, w to nie wierzę, ale mogę powiedzieć.”*

**Respondent 1\_I**

*„Jedna radykalnie porządna pożyczka na preferencyjnych bardzo warunkach uzdroiłaby wszystko i my byśmy w ciągu dwóch, trzech lat wyszli na prostą tak, żebyśmy już później mogli tylko dziękować i zapraszać do siebie.” Respondent 4\_I*

W tych wypowiedziach dobrze widać, że potrzeby istniejących PS nie kończą się na małych działaniach dostosowawczych. Część organizacji osiągnęła już taki etap rozwoju, w którym najważniejszą barierą nie jest brak pomysłu, lecz brak dostępu do kapitału umożliwiającego wykonanie kolejnego kroku.

Jednocześnie ten wątek inwestycyjny szybko łączył się z problemem niedopasowania systemu finansowego do specyfiki przedsiębiorstw społecznych. Bardzo mocno wybrzmiała wypowiedź uczestniczki, która opisywała próbę uzyskania finansowania z banku:

*„I problem polegał na tym, że bank twierdził, że ja nie mam zysków. I to było w ogóle nie do dogadania. Ja tłumaczyłam, że ja nie mogę mieć zysków, ale proszę spojrzeć na obroty. No, ale nasz system tego nie przepuści, bo tu my musimy mieć zyski, nie obroty.” Respondent 2\_I*

Dalej ta sama osoba dopowiadała:

*„Nie ma narzędzi bankowych dedykowanych organizacjom pozarządowym, no bo oni patrzą na nas wskaźnikami przedsiębiorstw, tak? Musi być dowód i dowód. Jedni uważają nas za przedsiębiorców, drudzy uważają nas za organizacje pomocowe, urzędy uważają nas za urzędy (...) i tak w koło Macieja.” Respondent 4\_I*

To jedna z najważniejszych wypowiedzi całego FGI, bo pokazuje, że potrzeby finansowe istniejących PS mają nie tylko wymiar ilościowy, ale także systemowy: problemem jest nie tyle sam brak środków, ile brak narzędzi zaprojektowanych z myślą o takim typie podmiotu.

Na poziomie potrzeb organizacyjnych i instytucjonalnych bardzo mocno wybrzmiała także kwestia obciążeń biurokratycznych. Respondenci nie kwestionowali samej potrzeby

rozliczalności środków publicznych, ale wskazywali, że obecny poziom formalizacji jest nadmierny i często pochłania zasoby, które mogłyby zostać wykorzystane na pracę merytoryczną lub rozwój działalności. Jedną z najbardziej dobitnych wypowiedzi w tym zakresie brzmiała: „To, co się teraz dzieje jest totalnie przeregulowane” oraz dalej: „To są absurdalne ilości dokumentów, które my musimy kolejne wypełniać. Powiem szczerze, że czasami mam tego dość.” Potrzeba ograniczenia ciężaru administracyjnego pojawiała się więc nie jako postulat wygody, ale jako warunek racjonalnego funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

W rezultacie obraz potrzeb istniejących przedsiębiorstw społecznych jest wyraźnie wielowymiarowy. Obejmuje on potrzebę stabilnego wsparcia zatrudnienia, utrzymania bieżącej płynności, dostępu do większych i lepiej dopasowanych instrumentów finansowych, a także zmniejszenia presji administracyjnej towarzyszącej funkcjonowaniu w systemie wsparcia. Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane: bez stabilności finansowej trudno utrzymać zespół, bez inwestycji trudno rozwijać działalność, a przy nadmiernym obciążeniu formalnym trudno przeznaczyć zasoby na rzeczywiste wzmocnienie przedsiębiorstwa.

### **Zgodność oferowanego wsparcia z potrzebami**

W wypowiedziach uczestników FGI nie pojawiła się zasadnicza krytyka samej tematyki wsparcia oferowanego przez OWES. Przeciwnie, można odnieść wrażenie, że w obszarach operacyjnych i formalnych wsparcie to jest na ogół dobrze dopasowane do realnych potrzeb przedsiębiorstw społecznych. Respondenci wielokrotnie opisywali OWES jako podmiot, który porządkuje rzeczywistość formalną, pomaga interpretować przepisy, wskazuje bezpieczne rozwiązania i zmniejsza poziom niepewności w sytuacjach, które dla samych organizacji bywają trudne do rozstrzygnięcia.

Dobrze widać to w wypowiedziach dotyczących wsparcia prawnego i doradczego. Jeden z uczestników mówił o tym bardzo jednoznacznie:

*„Ok i uważam przede wszystkim, jako bardzo pomocny jest aspekt wsparcia prawnego, dlatego że przepisy, skomplikowalność przepisów prawnych i cały czas*

*wchodzące nowinki (...) wsparcie prawników z OWES-a w zakresie przetargów, w zakresie prawa pracy, w zakresie finansowym, jakby tym, jak prowadzić księgi, jak to wszystko ogarniać jest nieocenione.” Respondent 5\_I*

W innym miejscu padało też bardziej praktyczne ujęcie tej samej kwestii:

*„My sobie jakby z takimi dokumentami radzimy, natomiast na początek potrzebowaliśmy wzoru i żeby ktoś rzucił okiem, czy to jest dobrze zrobione, no bo przyjdzie kontrola i będzie się dopytywać, lepiej nie mieć jakichś zaleceń, lepiej mieć to wszystko co ma do początku.” Respondent 6\_I*

Takie wypowiedzi sugerują, że zgodność wsparcia z potrzebami jest wysoka tam, gdzie chodzi o bezpieczeństwo proceduralne, poruszanie się w złożonych regulacjach i ograniczanie ryzyka błędu.

Bardzo dobrze oceniano także wsparcie związane z reintegracją, choć jednocześnie rozmowa pokazała, że praktyka jego realizacji bywa różna w zależności od organizacji. W jednym z przykładów pada stwierdzenie:

*„No i też mamy reintegratora z OWES-u z Tarnowa, więc też cały czas jesteśmy z nimi w kontakcie. (...) To jest pani, która nam pomaga tworzyć indywidualne plany reintegracji, które są wymagane przy tych osobach zagrożonych wykluczeniem społecznym.” Respondent 7\_I*

Z innej wypowiedzi wynikało jednak, że zakres tego wsparcia mógł przyjmować bardziej formalny charakter:

*„Tylko powiem tak, że u nas to wyglądało, że tak naprawdę dali nam wzory dokumentów i też jakby sprawdzili, czy jest to jakby prawidłowo prowadzone, natomiast absolutnie (...) ta Pani z zewnątrz, od MOWES-u nie rozmawiała i nie ustalała planów reintegracji z pracownikami.” Respondent 2\_I*

Materiał nie wskazuje więc na niedopasowanie samej idei wsparcia, ale raczej na różne modele jej realizacji. W obu przypadkach uczestnicy oceniali tę pomoc jako przydatną, choć zakres wsparcia nie zawsze wyglądał identycznie.

Jednocześnie trzeba wyraźnie zaznaczyć, że wysoka zgodność wsparcia z potrzebami dotyczy głównie sfery operacyjnej i formalnej. Tam, gdzie rozmowa schodziła na potrzeby rozwojowe, inwestycyjne i finansowe, uczestnicy wskazywali już na istotną lukę. Najmocniej pokazuje to przywoływana wcześniej wypowiedź o bankach i niedopasowaniu instrumentów finansowych do realiów przedsiębiorstw społecznych. W tym sensie OWES dobrze odpowiada na pytanie „jak funkcjonować w systemie”, ale w mniejszym stopniu na pytanie „jak przejść na kolejny etap rozwoju”. Respondenci nie formułowali tego jako zarzutu wobec samych doradców, raczej jako ograniczenie całego modelu wsparcia, który lepiej radzi sobie z prowadzeniem organizacji przez procedury niż z otwieraniem dla niej realnych możliwości inwestycyjnych.

Dlatego można powiedzieć, że zgodność oferowanego wsparcia z potrzebami istniejących PS jest wysoka, ale nierównomierna. Bardzo dobrze wypada ono w obszarze doradztwa prawno-organizacyjnego, wsparcia dokumentacyjnego i bieżącego prowadzenia organizacji przez złożony system formalny. Znacznie słabiej odpowiada natomiast na potrzeby związane z dostępem do kapitału, skalowaniem działalności i rozwojem ekonomicznym podmiotów.

### **Korzystanie ze wsparcia przez PS**

Z materiału FGI wynika, że przedsiębiorstwa społeczne korzystają ze wsparcia OWES przede wszystkim w sposób praktyczny i zadaniowy. Nie jest to wsparcie postrzegane jako coś abstrakcyjnego czy okazjonalnego, ale jako realne zaplecze eksperckie wykorzystywane wtedy, gdy organizacja natrafia na problem formalny, organizacyjny, księgowy albo związany z reintegracją. To ważne, bo pokazuje, że dla badanych podmiotów OWES nie pełni wyłącznie funkcji „projektowej”, lecz staje się częścią codziennego środowiska działania.

Najczęściej wymieniane były szkolenia i doradztwo. Jedna z uczestniczek opisała swoją drogę bardzo szeroko:

*„Ja jakby zaczynałam z OWES-em (...) ja nie miałam pojęcia czym się je w ogóle trzeci sektor zupełnie i właściwie ja jestem przez MOWE sprowadzona za rączkę od początku, od pierwszych kroków, od takich pierwszych grantów tam po 1000 zł,*

*potem kolejny za 10 tysięcy, w międzyczasie szkolenia i to księgowo, i dotyczące wszystkiego właściwie, promocji, w ogóle działania.” Respondent 4\_I*

W innym miejscu dopowiadała, że korzystała również ze wsparcia „face to face” oraz indywidualnych godzinowych konsultacji marketingowych. Z tej perspektywy korzystanie ze wsparcia oznaczało nie tylko uczestnictwo w pojedynczych aktywnościach, ale stopniowe wprowadzanie organizacji w logikę funkcjonowania w sektorze ekonomii społecznej.

Bardzo mocno wybrzmiał również wątek doradztwa księgowego i finansowego. Wypowiedź jednego z respondentów dobrze pokazuje, jak bardzo techniczne, a jednocześnie istotne były to kwestie:

*„O prawnym już Pan mówił, właśnie księgowo i marketingowo. Księgowo też jak najbardziej, znaczy generalnie wszystkiego mi nauczyli tak naprawdę, to jest kwestia tych opisywania dokumentów. (...) same nauczenie się i jakby opisy faktur potrafią mieć dwie strony (...) bo my korzystamy i z PFRON-u (...) i korzystamy z Urzędu Pracy (...) w związku z tym tych źródeł, z których korzystamy powodują, że te nasze opisy, nasza księgowość jest bardzo skomplikowana.” Respondent 1\_I*

To wsparcie miało wyraźnie charakter praktyczny: służyło nie tyle ogólnemu zwiększaniu wiedzy, ile rozwiązywaniu bardzo konkretnych problemów związanych z dokumentacją, źródłami finansowania i unikaniem błędów rozliczeniowych.

Kolejną ważną formą korzystania ze wsparcia były konsultacje w obszarze reintegracji. Jak wynika z rozmowy, organizacje korzystały zarówno z pomocy przy tworzeniu dokumentów, jak i z bardziej miękkiego wsparcia w pracy z pracownikami. Jedna z osób mówiła:

*„Były rozmowy, konsultowała, pewnie konsultuje dalej, raz na jakiś czas, bo to nie jest potrzebne aż tak często.” Respondent 3\_I*

Inna dopowiadała:

*„U nas też są konsultacje, ale to jest jakby taka zbiorcza rozmowa z na przykład kierownikiem czy menadżerem fortu (...) To jest raczej taka konsultacja podsumowująca indywidualną pracę z tymi pracownikami.” Respondent 6\_I*

Widać więc, że korzystanie ze wsparcia nie ograniczało się do formalnego „odbioru usługi”, ale było elementem bieżącego procesu zarządzania zespołem.

Zgromadzony materiał sugeruje zarazem, że sposób korzystania ze wsparcia zmienia się wraz z etapem rozwoju organizacji. Dla podmiotów młodszych lub takich, które dopiero weszły w obszar działalności gospodarczej, wsparcie ma charakter szeroki i podstawowy: obejmuje szkolenia, wprowadzanie w system, pomoc w rozumieniu grantów, dokumentów i procedur. Dla organizacji bardziej dojrzałych częściej przybiera ono formę punktowych konsultacji, doradztwa eksperckiego i wsparcia w bardziej złożonych sytuacjach. W obu przypadkach jednak OWES jest postrzegany jako dostępne zaplecze, z którego można skorzystać wtedy, gdy pojawia się realna potrzeba.

### **Wpływ udzielonego wsparcia na sytuację zatrudnieniową, przychody i stabilność PS**

Wypowiedzi uczestników FGI pokazują, że wsparcie oferowane w ramach systemu ekonomii społecznej ma przede wszystkim znaczenie stabilizujące. Najmocniej widać to w obszarze zatrudnienia. Dla części organizacji wsparcie było bezpośrednim warunkiem utworzenia miejsc pracy, dla innych – narzędziem, które pozwoliło utrzymać ludzi w okresie, gdy działalność nie była jeszcze w pełni samofinansująca się.

W przypadku spółdzielni prowadzącej placówki edukacyjne padło bardzo konkretne stwierdzenie:

*„U nas to wyglądało tak, że rozpoczynając tę działalność przedszkolną edukacyjną, tak naprawdę nie mieliśmy kompletu dzieci. (...) I tutaj to wsparcie z OWES-u to jest naprawdę zbawienie, bo my możemy z tego tytułu prowadzić to przedszkole. (...) Ale dzięki temu wsparciu z OWES-u, dofinansowaniu do wynagrodzeń mamy możliwość prowadzić nawet dla tych kilkunastu dzieci to przedszkole.”*

To przykład, w którym wsparcie nie tylko poprawia warunki działania, ale wręcz pozwala utrzymać usługę w fazie, gdy nie osiągnęła jeszcze pełnej rentowności.

Bardzo istotny jest też wpływ wsparcia na możliwość zatrudniania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W rozmowie wracał wątek, że pracownicy ci często wymagają

dłuższego wdrożenia, większej uwagi i dodatkowego nakładu pracy ze strony organizacji. Jedna z uczestniczek mówiła wprost, że przy uczciwie rozumianej reintegracji „jego praca powinna być w pełni dotowana”, bo inaczej trudno oczekiwać, że osoba dopiero budująca kompetencje zawodowe będzie jednocześnie natychmiast „zarabiać na siebie”. To dobrze pokazuje, że wsparcie wpływa na sytuację zatrudnieniową nie tylko przez samą liczbę etatów, lecz także przez umożliwienie organizacji podjęcia ryzyka zatrudniania osób, które bez dodatkowego finansowania mogłyby w ogóle nie otrzymać szansy pracy.

Z drugiej strony materiał badawczy pokazuje, że wpływ wsparcia na stabilność przedsiębiorstw społecznych jest ograniczony czasowo. Uczestnicy kilkakrotnie podkreślali, że moment zakończenia wsparcia oznacza powrót presji finansowej, a czasem wręcz konieczność ograniczania zespołu. Szczególnie wyraźnie widać to w wypowiedzi przedstawicielki organizacji prowadzącej działalność kulturalno-edukacyjną:

*„Kończy się ten półtoraroczny okres obowiązkowy i my jesteśmy definitywni, że podobnie z tych osób będziemy musieli zwolnić, bo nas nie stać.” Respondent 7\_I*

Ta wypowiedź pokazuje, że wsparcie wpływa pozytywnie na okresową stabilność organizacji, ale nie zawsze przekłada się na trwałe rozwiązanie problemu ekonomicznej samowystarczalności.

W rozmowie pojawiały się także przykłady pozytywnego wpływu zatrudnionych osób na rozwój organizacji. W biurze turystycznym prowadzonym przez fundację osoby z niepełnosprawnościami „organizują całą działalność biura turystycznego”, mają „dużą swobodę w podejmowaniu decyzji”, przygotowują nowe oferty i rozwijają kontakty. W innym przykładzie pracownik, który początkowo był traktowany jako „złota rączka”, zaczął prowadzić warsztaty rękodzielnicze, dzięki czemu organizacja nie musi kupować tego typu usługi z zewnątrz. Takie przykłady pokazują, że wsparcie zatrudnienia może prowadzić nie tylko do stabilizacji kadrowej, ale także do realnego poszerzenia kompetencji zespołu i zwiększenia zakresu działalności.

Podsumowując, wpływ wsparcia na sytuację zatrudnieniową i stabilność PS jest wyraźnie pozytywny, ale niejednorodny. Umożliwia ono tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, daje

organizacjom czas na rozwinięcie działalności oraz pozwala bezpieczniej włączyć do zespołu osoby wymagające większego wsparcia. Jednocześnie nie usuwa strukturalnego napięcia między misją społeczną a wymogami ekonomicznymi. Wiele organizacji funkcjonuje dzięki wsparciu stabilniej niż bez niego, ale po jego zakończeniu problem trwałości ekonomicznej wraca z dużą siłą.

### **Wpływ udzielonego wsparcia na rozwój istniejącej działalności ekonomicznej**

Wsparcie udzielane przez OWES wpływa na rozwój działalności ekonomicznej przede wszystkim w sposób pośredni: porządkuje model działania, zwiększa kompetencje organizacyjne, ogranicza ryzyko błędu i pomaga podejmować bardziej świadome decyzje. Respondenci rzadko opisywali ten wpływ jako spektakularny skok rozwojowy; częściej jako proces stopniowego dojrzewania organizacji do bardziej profesjonalnego funkcjonowania na rynku.

Dobrze pokazują to wypowiedzi osób, które wcześniej nie miały doświadczenia biznesowego. Jedna z uczestniczek mówiła:

*„Dla nas ten świat właśnie dotacji, wsparcia i tak dalej, to nie było nic nowego (...) natomiast świat biznesu, jak najbardziej, przynajmniej dla mnie, duża nowość, bo ja w ogóle nie mam zdolności takiego myślenia biznesowego, więc dla mnie wszystkie te formy takiego doradztwa czy informacji, nawet zwykłych, prostych na temat kontekstu funkcjonowania w ramach biznesu, działalności dochodowej, no to to była nowość.” Respondent 4\_I*

W innej wypowiedzi powracał wątek, że biznesplan czy sposób budowania działalności gospodarczej były porządkowane właśnie w toku współpracy z OWES i innymi formami wsparcia.

W obszarze rozwoju działalności gospodarczej ważną rolę odegrało również wsparcie marketingowe i promocyjne. Z materiału wynika, że nie chodziło tylko o szeroko rozumianą promocję, ale o nauczenie organizacji, jak mówić o własnej ofercie i jak ją prezentować na rynku. Wypowiedź o korzystaniu z indywidualnego wsparcia marketingowego dobrze

pokazuje, że dla części organizacji był to obszar całkowicie nowy i wymagający praktycznego prowadzenia. To wsparcie pomagało nie tyle „robić reklamę” w prostym sensie, ile uczyć się rynkowego myślenia o własnych usługach.

Znaczenie wsparcia dla rozwoju działalności ekonomicznej widać także w konkretnych przykładach rozszerzania oferty. W przypadku organizacji działającej w obszarze kultury i usług społecznych zatrudnieni pracownicy zaczęli przejmować nowe funkcje: jedna osoba prowadziła administrację, inna rozwinęła się w kierunku grafiki i przygotowywania materiałów ofertowych, jeszcze inna – po odpowiednim przygotowaniu – zaczęła prowadzić warsztaty. W wypowiedziach uczestników wyraźnie widać, że rozwój przedsiębiorstwa nie był rozumiany wyłącznie jako wzrost sprzedaży, ale jako zwiększanie samodzielności i specjalizacji zespołu, co z czasem przekłada się na większą zdolność organizacji do świadczenia usług.

Jednocześnie badani jednoznacznie podkreślali, że dalszy rozwój działalności ekonomicznej jest ograniczany przez brak instrumentów inwestycyjnych. W tym miejscu ponownie powracał wątek preferencyjnych pożyczek, funduszu gwarancyjnego i środków na „twarde rzeczy” potrzebne do rozwoju. Oznacza to, że wsparcie rozwojowe działa skutecznie na poziomie kompetencji i organizacji, ale nie zawsze przekłada się na możliwość wykonania następnego kroku infrastrukturalnego czy finansowego. Dla części przedsiębiorstw społecznych właśnie tu przebiega dziś główna granica wzrostu.

### **Wpływ udzielonego wsparcia na rozwój istniejącej działalności ekonomicznej**

Wsparcie oferowane w ramach systemu ekonomii społecznej wpływa również na rozwój działalności ekonomicznej prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne. Respondenci podkreślali, że możliwość korzystania z doradztwa, szkoleń oraz konsultacji specjalistycznych pozwala organizacjom stopniowo rozwijać ofertę usług lub produktów oraz bardziej świadomie planować kierunki rozwoju działalności gospodarczej. Dla wielu organizacji wejście w obszar działalności ekonomicznej było procesem wymagającym zdobycia nowych kompetencji związanych z zarządzaniem, marketingiem czy planowaniem

działalności. Wsparcie doradcze pomagało w tym procesie uporządkować sposób prowadzenia działalności oraz lepiej przygotować organizację do funkcjonowania na rynku:

*„No to ja jeszcze mogę powiedzieć, że dla nas ten świat właśnie dotacji, wsparcia i tak dalej, to nie było nic nowego, bo my w tym poruszaliśmy się bardzo, bardzo, bardzo długo, natomiast świat biznesu, jak najbardziej, przynajmniej dla mnie, duża nowość, bo ja w ogóle nie mam zdolności takiego myślenia biznesowego, więc dla mnie wszystkie te formy takiego doradztwa czy informacji, nawet zwykłych, prostych na temat kontekstu funkcjonowania w ramach biznesu, działalności dochodowej, no to to była nowość, ale myśmy korzystali ze szczegółowego wsparcia w ramach właśnie takich księgowo-prawnych informacji i trochę z promocji.” Respondent 1*

Wypowiedzi respondentów wskazują, że wsparcie to ma znaczenie szczególnie w początkowym okresie rozwijania działalności ekonomicznej, kiedy organizacje uczą się funkcjonowania w warunkach rynkowych oraz budują swoją ofertę usług. Możliwość konsultowania pomysłów z doradcami oraz korzystania z wiedzy ekspertów pozwala przedsiębiorstwom społecznym ograniczać ryzyko podejmowania działań, które mogłyby okazać się trudne do utrzymania w dłuższej perspektywie.

Respondenci zwracali również uwagę, że rozwój działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych odbywa się zazwyczaj stopniowo i wymaga czasu potrzebnego na budowanie pozycji na rynku. Wsparcie doradcze pełni w tym kontekście rolę narzędzia pomagającego organizacjom podejmować bardziej świadome decyzje dotyczące kierunków rozwoju działalności:

*„I to cały czas trwa (...) teraz była kwestia (...) jak funkcjonuje ten organ konsultacyjno-doradczy w przedsiębiorstwie społecznym, no to na przykład pewien wzór regulaminu tego ciała, no to faktycznie konsultowaliśmy z OWES-em.”*

#### **Respondent 5\_1**

Jednocześnie uczestnicy wywiadu zwracali uwagę, że rozwój działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych jest silnie uzależniony od stabilności finansowej organizacji oraz od dostępności instrumentów umożliwiających realizację inwestycji rozwojowych. W

sytuacji ograniczonego dostępu do kapitału rozwój działalności gospodarczej bywa znacznie utrudniony.

Wsparcie oferowane w ramach systemu ekonomii społecznej sprzyja rozwojowi działalności ekonomicznej przede wszystkim poprzez wzmacnianie kompetencji organizacyjnych przedsiębiorstw społecznych oraz poprzez umożliwienie im stopniowego rozwijania oferty usług. Jednocześnie dalszy rozwój działalności gospodarczej w wielu przypadkach pozostaje uzależniony od dostępu do instrumentów finansowych pozwalających na realizację inwestycji i zwiększanie skali prowadzonej działalności.

### **Ocena stosowanych form wsparcia rozwoju działalności PS**

Wypowiedzi uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują, że stosowane formy wsparcia oferowane w ramach systemu ekonomii społecznej są generalnie oceniane pozytywnie, szczególnie w zakresie doradztwa specjalistycznego oraz szkoleń.

Respondenci podkreślali, że dostęp do wiedzy eksperckiej oraz możliwość bieżącego konsultowania problemów stanowią istotne wsparcie w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych:

*„Dla mnie jest wszystko na pięć. Jedyne co, to bym chciał, żeby było więcej.”*

#### **Respondent 2\_I**

*„Ja też jestem zachwycona jakby wsparciem, bo obecnie naprawdę o każdej porze, prawie że dnia i nocy można iść na każdą możliwą pomoc.”* **Respondent 7\_I**

Wysoko oceniane są przede wszystkim te formy wsparcia, które mają charakter praktyczny i odnoszą się bezpośrednio do bieżących wyzwań organizacyjnych – w tym doradztwo „szyte na miarę”, konsultacje indywidualne oraz wsparcie w rozwiązywaniu konkretnych problemów operacyjnych. W tym sensie system wsparcia dobrze odpowiada na potrzeby związane z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych, co było również widoczne w analizie wcześniejszych podrozdziałów.

Jednocześnie w wypowiedziach respondentów pojawia się wyraźne napięcie pomiędzy pozytywną oceną dostępnych form wsparcia a ograniczoną ich użytecznością w kontekście

dalszego rozwoju działalności ekonomicznej. Jak wskazywano wcześniej, system wsparcia w większym stopniu koncentruje się na aspektach formalnych, administracyjnych i organizacyjnych, natomiast w mniejszym stopniu wspiera rozwój rynkowy przedsiębiorstw społecznych.

W tym kontekście część respondentów zwracała uwagę na rosnące obciążenia formalne i biurokratyczne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych, które nie zawsze są równoważone przez adekwatne instrumenty wsparcia rozwojowego:

*„Ja mam takie wyrażenie, że obecnie jakby naciska się prawda organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne do tego, aby się uniezależniały od grantów i tak dalej, i tak dalej, żeby na siebie zarabiały, ale jednocześnie, żeby prowadziły działalność społeczną, jednocześnie, żeby były prawie jak urzędy, ponieważ taka jest biurokracja w stosunku do nas, realizując te wszystkie rzeczy, choćby nawet bycie tym przedsiębiorstwem społecznym, to są absurdalne ilości dokumentów, które my musimy kolejne wypełniać”.* **Respondent 3\_I**

Wypowiedzi te wskazują, że choć system wsparcia jest oceniany jako użyteczny i dostępny, to jego struktura nie zawsze nadąża za zmieniającymi się potrzebami przedsiębiorstw społecznych – zwłaszcza tych, które znajdują się na bardziej zaawansowanym etapie rozwoju.

Analiza materiału jakościowego pokazuje, że stosowane formy wsparcia są najlepiej dopasowane do potrzeb organizacji na etapie uruchamiania działalności oraz wczesnego funkcjonowania. W przypadku bardziej doświadczonych przedsiębiorstw społecznych pojawia się natomiast potrzeba wsparcia o bardziej rozwojowym charakterze, co było również sygnalizowane w części dotyczącej brakujących form wsparcia.

Ostatecznie można stwierdzić, że system wsparcia ekonomii społecznej jest dobrze oceniany w zakresie wzmocnienia kompetencji organizacyjnych i zapewnienia zaplecza eksperckiego, jednak jego potencjał w zakresie wspierania rozwoju działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych pozostaje wciąż niewystarczająco wykorzystany.

## Ocena stosowanych form wsparcia rozwoju działalności PS, z których korzystały PS

W trakcie dyskusji uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego odnosili się do różnych form wsparcia, z których korzystały ich organizacje na kolejnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Wśród najczęściej wymienianych pojawiały się szkolenia, doradztwo specjalistyczne oraz indywidualne konsultacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej. W ocenie respondentów formy te pełniły przede wszystkim funkcję wzmocnienia kompetencji organizacyjnych i zarządczych, co ma szczególne znaczenie dla organizacji, które wcześniej koncentrowały się głównie na działalności społecznej:

*„Myśmy korzystali na dość wczesnym etapie ze szkoleń i też takiego wsparcia face to face (...) No i faktycznie jest tak, że ile razy zadzwonię, to wsparcie mam (...) pod kątem indywidualnego wsparcia godzinowego po prostu przez osoby z tych marketingów.” Respondent 1\_I*

Respondenci zwracali uwagę, że dla wielu organizacji przejście od działalności społecznej do prowadzenia działalności ekonomicznej było procesem wymagającym zdobycia zupełnie nowych kompetencji. W tym kontekście szkolenia i doradztwo były często pierwszym źródłem wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej.

W ocenie części respondentów szczególnie wartościowe okazywały się te formy wsparcia, które miały charakter praktyczny i odnosiły się bezpośrednio do problemów pojawiających się w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Uczestnicy wywiadu podkreślali, że możliwość omówienia konkretnych sytuacji z doradcą lub ekspertem pozwalała szybciej znaleźć rozwiązanie i uniknąć błędów:

*„Były rozmowy (...) to jest raczej taka konsultacja podsumowująca indywidualną pracę z tymi pracownikami.” Respondent 5\_I*

Z wypowiedzi uczestników wywiadu wynika jednak, że skuteczność poszczególnych form wsparcia jest w dużej mierze uzależniona od etapu rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. Organizacje znajdujące się na wcześniejszym etapie funkcjonowania częściej wskazują na

duże znaczenie szkoleń i doradztwa ogólnego, natomiast bardziej doświadczone przedsiębiorstwa społeczne oczekują wsparcia bardziej dopasowanego do specyfiki ich działalności.

### **Brakujące formy wsparcia rozwoju działalności PS**

Wypowiedzi uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują, że mimo szerokiego zakresu dostępnych form wsparcia doradczego i szkoleniowego, system ekonomii społecznej nie w pełni odpowiada na potrzeby związane z dalszym rozwojem działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych. Najbardziej widoczne braki dotyczą instrumentów umożliwiających realizację inwestycji oraz zwiększanie skali prowadzonej działalności.

Jak wskazano wcześniej w części dotyczącej potrzeb przedsiębiorstw społecznych, jednym z kluczowych ograniczeń rozwojowych jest brak dostępu do kapitału inwestycyjnego oraz narzędzi finansowych dostosowanych do specyfiki funkcjonowania tych podmiotów. Wątek ten powracał w wypowiedziach respondentów jako istotna bariera dalszego rozwoju działalności ekonomicznej, wskazując na systemowy charakter tej luki w modelu wsparcia.

Istotnym obszarem niedoboru wsparcia jest także rozwój działalności rynkowej przedsiębiorstw społecznych. Respondenci wskazywali, że funkcjonują oni w warunkach konkurencji z podmiotami komercyjnymi, które dysponują większymi zasobami oraz bardziej rozwiniętymi narzędziami marketingowymi. W tym kontekście szczególnie widoczna jest potrzeba wsparcia w obszarze promocji, budowania marki oraz docierania do klientów:

*„Środków na promocję i taką gdzieś zewnętrzną reklamę to niestety nie mamy. (...) myślę, że byśmy skorzystali z tego na pewno.” Respondent 6\_I*

W trakcie dyskusji pojawiał się również wątek potrzeby bardziej zaawansowanego doradztwa rozwojowego. O ile wsparcie na etapie zakładania i wczesnego funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest postrzegane jako adekwatne i użyteczne, o tyle organizacje znajdujące się na bardziej zaawansowanym etapie działalności wskazują na

brak instrumentów wspierających dalszy rozwój – w tym planowanie strategiczne, skalowanie działalności czy rozwój nowych produktów i usług.

Respondenci podkreślali, że wraz z rozwojem organizacji zmienia się charakter potrzeb – od wsparcia operacyjnego i formalnego w kierunku bardziej specjalistycznego doradztwa oraz narzędzi umożliwiających budowanie trwałej pozycji rynkowej.

Zebrany materiał wskazuje, że brakujące formy wsparcia koncentrują się przede wszystkim wokół trzech obszarów: dostępu do kapitału inwestycyjnego (sygnalizowanego wcześniej jako kluczowa potrzeba sektora), wsparcia rozwoju działalności rynkowej oraz zaawansowanego doradztwa rozwojowego. Oznacza to, że system wsparcia ekonomii społecznej w obecnym kształcie dobrze odpowiada na potrzeby związane z uruchamianiem i bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych, natomiast w mniejszym stopniu wspiera ich dalszy rozwój i przechodzenie na kolejne etapy dojrzałości organizacyjnej i ekonomicznej.

### **Ocena wsparcia w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym**

W trakcie dyskusji menadżerowie przedsiębiorstw społecznych wielokrotnie odnosili się do doświadczeń związanych z zatrudnianiem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz do roli, jaką w tym procesie odgrywa wsparcie oferowane w ramach systemu ekonomii społecznej. Dla większości uczestników wywiadu reintegracja społeczno-zawodowa stanowi jeden z kluczowych elementów funkcjonowania prowadzonych przez nich organizacji, jednak realizacja tego zadania wiąże się z licznymi wyzwaniami organizacyjnymi.

Respondenci podkreślali, że praca z osobami znajdującymi się w trudniejszej sytuacji na rynku pracy wymaga znacznie większego zaangażowania ze strony zespołu oraz dodatkowego czasu potrzebnego na wdrożenie pracowników do wykonywania obowiązków zawodowych:

*„Przy pierwszej formie wsparcia to Pani reintegratorka była osobiście i przy nas w biurze (...) to właśnie przy mnie też to było.” Respondent 4\_I*

Wypowiedzi uczestników wywiadu pokazują, że proces reintegracji zawodowej jest w wielu przypadkach rozciągnięty w czasie i wymaga indywidualnego podejścia do pracowników. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera wsparcie specjalistyczne, które pomaga organizacjom przygotować odpowiednie narzędzia pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym:

*„Natomiast wcześniej (...) przy jakichś takich problemach (...) z zarządzaniem pracownikiem, no to jak najbardziej była ta pomoc i była bardzo skuteczna (...) starają się mnie chronić.” Respondent 2\_I*

Część respondentów zwracała uwagę, że ważną rolę w tym procesie odgrywa wsparcie doradcze oraz możliwość konsultowania problemów pojawiających się w pracy z pracownikami wymagającymi dodatkowego wsparcia:

*„To znaczy jak chłopak sobie wybrał kurs (...) to go głęboko namówiły (...) dbają i o pracownika, i jednocześnie o mnie.” Respondent 1\_I*

Wypowiedzi uczestników FGI wskazują więc, że wsparcie w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej ma charakter zarówno operacyjny, jak i relacyjny – obejmuje nie tylko dostarczanie narzędzi, ale także towarzyszenie organizacjom w rozwiązywaniu bieżących problemów związanych z pracą z pracownikami.

### **Wsparcie w zakresie rozwoju i profesjonalizacji usług społecznych znajdujących się w ofercie PS**

W dyskusji z menadżerami przedsiębiorstw społecznych pojawiał się również wątek wsparcia związanego z rozwojem usług społecznych realizowanych przez te podmioty. Dla wielu organizacji działalność ekonomiczna jest bowiem ściśle powiązana z realizacją usług o charakterze społecznym, skierowanych do określonych grup mieszkańców lub osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji życiowej. Wsparcie systemowe odgrywa w tym kontekście istotną rolę w podnoszeniu jakości oraz profesjonalizacji świadczonych usług.

Respondenci zwracali uwagę, że rozwój usług społecznych wymaga nie tylko odpowiednich zasobów finansowych, ale także wiedzy dotyczącej organizacji pracy, standardów świadczenia usług czy współpracy z instytucjami publicznymi:

*„Także tutaj dzięki (...) udało się (...) zatrudniłszy takie osoby, które mogłyśmy wesprzeć (...) działamy w sumie od 2020 roku już tak aktywnie.” Respondent 4\_I*

Wypowiedzi uczestników wywiadu pokazują, że profesjonalizacja usług społecznych jest procesem wymagającym zarówno zdobywania nowych kompetencji, jak i stopniowego porządkowania sposobu działania organizacji.

Istotnym elementem wspierającym rozwój usług społecznych jest również współpraca z samorządem lokalnym, która umożliwia organizacjom stabilniejsze funkcjonowanie i rozwijanie oferty:

*„Współpraca z samorządem (...) działamy i funkcjonujemy właśnie w tych budynkach gminnych, więc tutaj to jest taka obopólna (...) korzyść.” Respondent 7\_I*

Jednocześnie w trakcie rozmowy pojawiały się opinie wskazujące, że rozwój usług społecznych wymaga stabilnych warunków funkcjonowania organizacji oraz długofalowego podejścia do planowania działalności.

Wypowiedzi respondentów wskazują, że profesjonalizacja usług społecznych jest procesem długofalowym, który wymaga zarówno wsparcia instytucjonalnego, jak i budowania kompetencji organizacyjnych w samych przedsiębiorstwach społecznych.

### Nowopowstałe przedsiębiorstwa społeczne

#### **Wsparcie OWES w zakresie zatrudnienie, reintegracji społeczno-zawodowej i organizacji pracy osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy**

Wsparcie oferowane przez OWES na etapie rozpoczynania działalności ekonomicznej odgrywa kluczową rolę w umożliwieniu organizacjom wejścia w obszar działalności gospodarczej. W szczególności dotyczy to sytuacji, w których podmioty posiadają doświadczenie w działalności społecznej, jednak nie dysponują wystarczającymi

kompetencjami ani zasobami do samodzielnego zaprojektowania i uruchomienia działalności ekonomicznej.

W wypowiedziach respondentów wyraźnie widoczny jest moment przejścia od działalności społecznej do działalności ekonomicznej, który wiąże się z koniecznością pozyskania środków finansowych oraz uporządkowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa:

*„Przyznam, że my zaczęliśmy, chcieliśmy się po prostu rozwijać, nie widzieliśmy trochę pomysłu na to, jak uzyskać środki (...) potrzebowaliśmy na start właśnie jakiegoś takiego zastrzyku finansowego.” Respondent 7\_N*

Wsparcie OWES w tym obszarze nie ogranicza się jednak wyłącznie do komponentu finansowego. Istotnym elementem jest również pomoc w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej oraz przeprowadzeniu organizacji przez proces formalny związany z ubieganiem się o środki na rozpoczęcie działalności. Dla wielu respondentów proces ten był trudny do samodzielnego zrozumienia i realizacji:

*„Człowiek tak naprawdę czytał te wnioski, ale nie wiedział co autor ma na myśli. (...) Także to było naprawdę mega pomocne.” Respondent 1\_N*

Znaczenie wsparcia doradczego szczególnie widoczne jest w obszarze finansów i księgowości, które dla wielu organizacji stanowią jedno z największych wyzwań na etapie zakładania przedsiębiorstwa społecznego. Respondenci wskazują, że bez tego rodzaju wsparcia proces uruchomienia działalności byłby znacznie trudniejszy lub wręcz niemożliwy do przeprowadzenia:

*„Na pewno księgowa by mnie położyła do grobu. (...) I na dobrą sprawę to panie z OWES-u mi pomogły.” Respondent 3\_N*

W praktyce wsparcie OWES pełni więc funkcję operacyjną i „przeprowadzającą przez proces” – od momentu konceptualizacji działalności, przez przygotowanie wniosku, aż po formalne uruchomienie przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach ma ono charakter interwencyjny, odpowiadając na bieżące problemy i wątpliwości pojawiające się w trakcie procesu zakładania podmiotu:

*„No tak, to był telefon ratunkowy, mój numer jeden (...) bo ja już nie wiedziałam, co mam robić.”* **Respondent 4\_N**

Analiza wypowiedzi wskazuje, że wsparcie OWES jest szczególnie istotne w sytuacjach, gdy organizacje nie posiadają wcześniejszego doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej i dopiero uczą się funkcjonowania w tym obszarze. Pomoc doradcza oraz wsparcie w zakresie interpretacji wymogów formalnych pozwalają ograniczyć ryzyko błędów oraz zwiększają poczucie bezpieczeństwa na etapie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności ekonomicznej.

W konsekwencji wsparcie to umożliwia nie tylko formalne założenie przedsiębiorstwa społecznego, ale również stworzenie trwałych podstaw jego funkcjonowania, co znajduje odzwierciedlenie w stabilności zatrudnienia oraz kontynuacji działalności po zakończeniu etapu inkubacji:

*„Napisaliśmy biznesplan, uzyskaliśmy dofinansowanie na utworzenie miejsc pracy (...) i właściwie wszystkie te osoby, które zostały u nas zatrudnione są po dziś dzień.”*

**Respondent 6\_N**

Z perspektywy uczestników wywiadu wsparcie OWES na etapie rozpoczynania działalności ekonomicznej można więc uznać za trafne i adekwatne do potrzeb nowopowstałych przedsiębiorstw społecznych, szczególnie w zakresie redukcji barier wejścia do modelu działalności gospodarczej oraz uporządkowania procesów formalno-organizacyjnych. Jednocześnie jego główny ciężar koncentruje się na aspekcie organizacyjnym i proceduralnym, stanowiąc fundament dla dalszego rozwoju działalności w kolejnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

### **Wsparcie OWES w rozpoczęciu działalności ekonomicznej zgodnej z branżą PS**

Analiza wypowiedzi uczestników wywiadu wskazuje, że stosowane formy wsparcia na etapie zakładania przedsiębiorstw społecznych są oceniane jako adekwatne i w dużym stopniu dopasowane do potrzeb organizacji rozpoczynających działalność ekonomiczną. Szczególnie wysoko oceniany jest praktyczny wymiar wsparcia, który nie ogranicza się do

przekazania środków finansowych, lecz obejmuje również kompleksowe przygotowanie organizacji do funkcjonowania w warunkach formalno-prawnych i organizacyjnych.

Wypowiedzi respondentów pokazują, że jednym z kluczowych elementów wsparcia była pomoc w przejściu przez proces aplikacyjny oraz przygotowaniu wymaganej dokumentacji. Dla wielu organizacji, które wcześniej nie funkcjonowały w logice projektowej lub biznesowej, było to doświadczenie nowe i trudne do samodzielnego opanowania:

*„Tak jak mówiłam, największą pomocą była jednak w tych papierach. W tych papierach ze statutem, bo jednak myśmy gdzieś tam swoich klientów już mieli.”*

**Respondent 5\_N**

Istotnym komponentem wsparcia była również pomoc w obszarze finansów i organizacji pracy, w tym w zakresie prowadzenia księgowości oraz interpretacji obowiązków formalnych związanych z zatrudnianiem pracowników i prowadzeniem działalności gospodarczej:

*„Na pewno księgowa by mnie położyła do grobu. Jak wyszły chocki klocki ze sprawozdaniem finansowym, gdzie się okazało, że ona nie ma żadnego bladego pojęcia, jak się prowadzi fundacja, a jeszcze z takim właśnie skomplikowanym tworem jak my, to no to osiwiatałam, w ciągu miesiąca osiwiatałam. I na dobrą sprawę to panie z OWES-u mi pomogły.”* **Respondent 6\_N**

Respondenci podkreślają, że wartość wsparcia doradczego często przewyższa znaczenie samego komponentu finansowego. O ile środki na rozpoczęcie działalności są niezbędne, o tyle to właśnie wsparcie merytoryczne pozwala realnie przygotować organizację do funkcjonowania w nowym modelu działania:

*„Te pieniądze to już w pale lichu, naprawdę, ale że wyprowadzili nam, przynajmniej mówię to z własnego doświadczenia, tą fundację, to to jest chyba największy taki zasób dla mnie. Takie wsparcie na każdym poziomie to było i dla mnie to jest największy zasób...”* **Respondent 3\_N**

Wypowiedzi uczestników wskazują również na wysoką ocenę dostępności i responsywności wsparcia oferowanego przez OWES. Możliwość uzyskania szybkiej pomocy w sytuacjach problemowych była postrzegana jako istotny element zwiększający poczucie bezpieczeństwa na etapie zakładania przedsiębiorstwa:

*„To mi się podoba, że no jednak jest ich dostępność, no i w każdym zakresie. I ten prawny, my też mieliśmy pewne tam zapytania, jeżeli chodzi o zamówienia publiczne, o te stosowanie artykułu w pewnych zamówieniach publicznych. Więc tutaj możemy liczyć na duże doradztwo, no i pomoc ze strony.” Respondent 2\_N*

Z perspektywy respondentów stosowane formy wsparcia mają więc charakter przede wszystkim operacyjny i edukacyjny – pozwalają nie tylko przejść przez proces formalny, ale również budować podstawowe kompetencje niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. W szczególności dotyczy to umiejętności planowania działań, zarządzania finansami oraz organizacji pracy zespołu.

Jednocześnie w wypowiedziach nie pojawiają się istotne krytyczne oceny dotyczące samego etapu zakładania przedsiębiorstwa społecznego, co może wskazywać na relatywnie dobre dopasowanie instrumentów wsparcia do potrzeb organizacji wchodzących w obszar działalności ekonomicznej. Ewentualne trudności identyfikowane przez respondentów mają raczej charakter systemowy i ujawniają się w późniejszych etapach funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, a nie na etapie ich zakładania.

### **Wsparcie OWES w zakresie rozwoju działalności ekonomicznej w pierwszym okresie funkcjonowania PS**

W pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych kluczowe znaczenie mają instrumenty wsparcia umożliwiające utrzymanie bieżącej działalności oraz stopniowe rozwijanie aktywności ekonomicznej. W tym kontekście szczególnie istotną rolę odgrywa wsparcie finansowe w postaci tzw. wsparcia pomostowego oraz dotacji inwestycyjnych, które pozwalają organizacjom przejść przez najbardziej wymagający etap funkcjonowania po uruchomieniu działalności.

Respondenci podkreślają, że środki te stanowią realne zabezpieczenie w pierwszych miesiącach działalności, kiedy przychody z rynku są jeszcze niestabilne lub niewystarczające do pokrycia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa:

*„Dostaliśmy 12 miesięcy tej pomostówki i 18 miesięcy mamy utrzymać przedsiębiorstwo społeczne. No jakoś sobie radzimy.” Respondent 1\_N*

Wsparcie finansowe pełni więc funkcję bufora bezpieczeństwa, który pozwala organizacjom skoncentrować się na rozwijaniu działalności, zamiast na bieżącym zabezpieczaniu płynności finansowej. Jednocześnie respondenci wskazują, że dotacje na rozpoczęcie działalności umożliwiły stworzenie podstaw operacyjnych przedsiębiorstwa, w tym zakup niezbędnego wyposażenia oraz uruchomienie pierwszych usług:

*„Uzyskaliśmy dofinansowanie na utworzenie miejsc pracy, trzech miejsc pracy, a potem na ich utrzymanie i właściwie wszystkie te osoby, które zostały u nas zatrudnione są po dziś dzień i chcemy tą współpracę kontynuować. No i przyznam, że to dla nas było dosyć takim, taką ważnym etapem, prawda, w rozwoju, bo mogliśmy doposażyć naszą fundację w materiały edukacyjne, zrobić remont, dostosować ten budynek do potrzeb takich i bezpieczeństwa, do przepisów bezpieczeństwa sanitarnych.” Respondent 4\_N*

Pomimo pozytywnej oceny znaczenia wsparcia finansowego, w wypowiedziach respondentów pojawiają się również sygnały wskazujące na jego ograniczenia. W szczególności zwracana jest uwaga na fakt, że poziom wsparcia nie zawsze odpowiada rzeczywistym kosztom prowadzenia działalności, zwłaszcza w kontekście rosnących kosztów pracy oraz utrzymania zespołu:

*„A poza tym co, mam zatrudnienie na 12 miesięcy, czy na 1,5 miesiąca i powiedzieć dobra, cześć. Było mi tylko na to, że jak już zatrudniać, to żeby ta osoba się rozbijała i była z nami, a nie tylko, żeby zgarnąć hajs, że ona mi praktycznie nic nie kosztuje, a później powiedzieć dobra, cześć, do widzenia. To nie do końca, że nic nas nie kosztuje, bo średnio na pracownika dostajemy 2700 brutto.” Respondent 3\_N*

Istotnym elementem wsparcia w pierwszym okresie funkcjonowania jest również pomoc w rozwijaniu działalności rynkowej, w tym w zakresie pozyskiwania klientów oraz budowania oferty usługowej. W tym obszarze respondenci wskazują jednak na bardziej ograniczony zakres wsparcia, który nie zawsze odpowiada na realne wyzwania związane z funkcjonowaniem na rynku:

*„I właśnie tutaj miasto powinno gdzieś od siebie coś dać, takim się przynajmniej wydaje, żebyśmy się też mogli właśnie rozwijać, bo tak jak mówię, jest popyt na pewno. I też mi się serce łamie, jak na razie muszę odmawiać i zapisywać na jakąś listę ludzi, kto będzie kolejny do zatrudnienia, bo muszę też mieć na tyle klientów, na tyle pracy, żeby dawać kolejne miejsca pracy, nie na chwilę, tylko właśnie, żeby to były stabilne miejsca pracy.” Respondent 8\_N*

W konsekwencji wsparcie OWES w pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oceniane jest jako istotne i potrzebne, szczególnie w wymiarze finansowym i organizacyjnym. Jednocześnie jego zakres w mniejszym stopniu obejmuje wsparcie stricte rynkowe, które – jak wskazują respondenci – staje się kluczowe dla dalszego rozwoju działalności ekonomicznej.

Zebrany materiał wskazuje więc na wyraźne przesunięcie charakteru potrzeb przedsiębiorstw społecznych – od wsparcia proceduralnego i finansowego na etapie zakładania działalności do wsparcia zorientowanego na rozwój rynkowy w pierwszym okresie funkcjonowania.

### **Ocena stosowanych form wsparcia przy zakładaniu PS**

Analiza wypowiedzi uczestników wywiadu grupowego wskazuje, że stosowane formy wsparcia na etapie zakładania przedsiębiorstw społecznych są oceniane jako adekwatne i w dużym stopniu dopasowane do potrzeb organizacji rozpoczynających działalność ekonomiczną. Szczególnie wysoko oceniany jest praktyczny wymiar wsparcia, który nie ogranicza się do przekazania środków finansowych, lecz obejmuje również kompleksowe przygotowanie organizacji do funkcjonowania w warunkach formalno-prawnych i organizacyjnych.

Wypowiedzi respondentów pokazują, że jednym z kluczowych elementów wsparcia była pomoc w przejściu przez proces aplikacyjny oraz przygotowaniu wymaganej dokumentacji. Dla wielu organizacji, które wcześniej nie funkcjonowały w logice projektowej lub biznesowej, było to doświadczenie nowe i trudne do samodzielnego opanowania. Istotnym komponentem wsparcia była również pomoc w obszarze finansów i organizacji pracy, w tym w zakresie prowadzenia księgowości oraz interpretacji obowiązków formalnych związanych z zatrudnianiem pracowników i prowadzeniem działalności gospodarczej. Respondenci podkreślają, że wartość wsparcia doradczego często przewyższa znaczenie samego komponentu finansowego. O ile środki na rozpoczęcie działalności są niezbędne, o tyle to właśnie wsparcie merytoryczne pozwala realnie przygotować organizację do funkcjonowania w nowym modelu działania. Wypowiedzi uczestników wskazują również na wysoką ocenę dostępności i responsywności wsparcia oferowanego przez OWES. Możliwość uzyskania szybkiej pomocy w sytuacjach problemowych była postrzegana jako istotny element zwiększający poczucie bezpieczeństwa na etapie zakładania przedsiębiorstwa.

Z perspektywy respondentów stosowane formy wsparcia mają więc charakter przede wszystkim operacyjny i edukacyjny – pozwalają nie tylko przejść przez proces formalny, ale również budować podstawowe kompetencje niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. W szczególności dotyczy to umiejętności planowania działań, zarządzania finansami oraz organizacji pracy zespołu.

Jednocześnie w wypowiedziach nie pojawiają się istotne krytyczne oceny dotyczące samego etapu zakładania przedsiębiorstwa społecznego, co może wskazywać na relatywnie dobre dopasowanie instrumentów wsparcia do potrzeb organizacji wchodzących w obszar działalności ekonomicznej. Ewentualne trudności identyfikowane przez respondentów mają raczej charakter systemowy i ujawniają się w późniejszych etapach funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, a nie na etapie ich zakładania.

### **Ocena stosowanych form wsparcia w pierwszym okresie funkcjonowania PS w aspekcie społecznym i ekonomicznym**

Ocena stosowanych form wsparcia w pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych ma charakter zróżnicowany i wyraźnie dwuwymiarowy – obejmuje zarówno aspekt ekonomiczny, związany z utrzymaniem działalności i stabilnością finansową, jak i aspekt społeczny, dotyczący tworzenia miejsc pracy oraz integracji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Wypowiedzi uczestników wywiadu wskazują, że oba te wymiary są ze sobą ściśle powiązane, jednak ich równoważenie w praktyce stanowi istotne wyzwanie dla nowopowstałych podmiotów.

W wymiarze ekonomicznym wsparcie oceniane jest przede wszystkim przez pryzmat jego zdolności do stabilizowania funkcjonowania przedsiębiorstwa w początkowym okresie działalności. Respondenci podkreślają, że instrumenty finansowe – w szczególności wsparcie pomostowe – umożliwiają utrzymanie bieżącej działalności oraz zapewnienie ciągłości zatrudnienia w sytuacji, gdy działalność rynkowa nie generuje jeszcze wystarczających przychodów:

*„Myślę, że to jest taka fajna dotacja na taki właśnie początek, na rozwinięcie biznesu. Na rozwinięcie jest okej.” Respondent 7\_N*

Jednocześnie w wypowiedziach pojawia się wyraźna świadomość, że wsparcie to ma charakter czasowy i nie rozwiązuje w sposób trwały problemu stabilności finansowej przedsiębiorstw społecznych. Ograniczony horyzont czasowy wsparcia powoduje, że organizacje muszą równolegle rozwijać działalność rynkową, co w praktyce okazuje się jednym z największych wyzwań.

W aspekcie społecznym wsparcie oceniane jest jako istotne i potrzebne, szczególnie w kontekście możliwości tworzenia miejsc pracy dla osób w trudnej sytuacji na rynku pracy. Respondenci wskazują, że instrumenty wsparcia pozwalają nie tylko zatrudnić takie osoby, ale również stworzyć warunki do ich stopniowego wdrażania w środowisko pracy:

*„Mogliśmy też zatrudnić osoby tak zwane wykluczone, dzięki temu projektowi. Mogliśmy też zatrudnić osoby niepełnosprawne, które tak naprawdę nie miałyby takiej opcji, żeby gdziekolwiek dostać jakąkolwiek pracę, bo mają taki stopień niepełnosprawności mocny, a dzięki temu u nas się udało.” Respondent 8\_N*

Jednocześnie prowadzenie działalności w modelu przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z dodatkowymi obciążeniami organizacyjnymi i kosztami, które nie zawsze są w pełni kompensowane przez dostępne formy wsparcia. W szczególności dotyczy to konieczności łączenia celów społecznych z wymogami efektywności ekonomicznej:

*„Reprezentujemy zarówno sektor NGO-sowy, zarówno sektor biznesowy, no a oprócz tego jeszcze z tym specyficznym podejściem, jakim jest przedsiębiorstwo społeczne i to chyba jest problem.” Respondent 5\_N*

W konsekwencji stosowane formy wsparcia w pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oceniane są jako trafne w zakresie inicjowania działalności oraz umożliwiania realizacji celów społecznych, jednak w mniejszym stopniu odpowiadają na wyzwania związane z budowaniem trwałej stabilności ekonomicznej. Respondenci wskazują, że największym wyzwaniem pozostaje znalezienie równowagi między realizacją misji społecznej a koniecznością funkcjonowania na rynku, co wymaga wsparcia wykraczającego poza standardowe instrumenty finansowe i doradcze.

### **Ocena wsparcia w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym**

Zebrany materiał z wywiadu grupowego wskazuje, że wątek reintegracji społeczno-zawodowej pojawia się w wypowiedziach uczestników jako istotny element funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, jednak nie stanowi on głównego przedmiotu oceny wsparcia oferowanego przez OWES. Respondenci odnoszą się do niego raczej w sposób pośredni, poprzez opisywanie doświadczeń związanych z zatrudnianiem osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy oraz organizacją ich pracy w ramach działalności przedsiębiorstwa.

W wypowiedziach uczestników wyraźnie widoczna jest świadomość społecznego wymiaru prowadzonej działalności, który polega na tworzeniu miejsc pracy dla osób mających ograniczone możliwości zatrudnienia na otwartym rynku. Wsparcie oferowane w tym zakresie oceniane jest jako umożliwiający podjęcie takich działań, choć jego rola nie zawsze jest wyodrębniana jako osobny komponent systemu wsparcia:

*„Nawet jest to, że mam dziewczynę, co ukończyła szkołę masażu z niepełnosprawnością i też mogło się mnie zapytać, na jakiej podstawie, jak ona ma ukończenie szkoły masażu, pracuje w gastronomii. Bo jej mama mnie płakała do telefonu, że chce, żeby pracowała w normalnym miejscu bezpiecznym, fajnym. No to ludzie też, to jest takie trochę dla mnie... Bo podejmowała pracę w wielu innych firmach.” Respondent 2\_N*

Respondenci wskazują, że proces wdrażania takich osób w środowisko pracy wymaga dodatkowego zaangażowania organizacyjnego oraz indywidualnego podejścia, co przekłada się na specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Wsparcie w tym obszarze ma więc znaczenie nie tylko na poziomie finansowym, ale również organizacyjnym, umożliwiając tworzenie warunków do stopniowej adaptacji pracowników.

Jednocześnie w wypowiedziach nie pojawiają się rozbudowane odniesienia do konkretnych instrumentów wsparcia dedykowanych bezpośrednio procesowi reintegracji społeczno-zawodowej. Może to wskazywać, że z perspektywy respondentów wsparcie to jest postrzegane jako element szerszego systemu, a nie jako odrębny i wyraźnie zdefiniowany obszar działań.

W konsekwencji ocena wsparcia w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej ma charakter umiarkowanie pozytywny, jednak opiera się głównie na ogólnym doświadczeniu funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, a nie na bezpośredniej ocenie konkretnych narzędzi czy rozwiązań systemowych. Wskazuje to na potrzebę dalszego doprecyzowania i wzmocnienia tego komponentu wsparcia, szczególnie w kontekście jego widoczności i dostępności dla nowopowstałych podmiotów.

### **Wsparcie we wdrożeniu usług społecznych**

Wątek wdrażania usług społecznych pojawia się w wypowiedziach respondentów w sposób ograniczony i najczęściej pośredni, jako element szerszej działalności przedsiębiorstw społecznych, a nie jako odrębny obszar wsparcia systemowego. Uczestnicy wywiadu koncentrują się przede wszystkim na kwestiach związanych z uruchomieniem działalności oraz jej utrzymaniem w pierwszym okresie funkcjonowania, natomiast zagadnienia

związane z profesjonalizacją i rozwijaniem usług społecznych są obecne w mniejszym stopniu.

W wypowiedziach respondentów widoczna jest jednak świadomość, że działalność przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z realizacją określonych funkcji społecznych, które wymagają dostosowania sposobu organizacji pracy oraz oferty do potrzeb odbiorców. W tym sensie wdrażanie usług społecznych odbywa się raczej w sposób stopniowy i praktyczny, wynikający z bieżących doświadczeń i możliwości organizacyjnych, niż jako efekt zaplanowanego i systemowo wspieranego procesu:

*„Takie po omacku, taki to było wszystko, błędzenie po omacku na początku. Mamy już fundację 4 lata, wcześniej pracowałyśmy, wcześniej było to jako, mieliśmy firmę, jednoosobową działalność gospodarką, która się po prostu przekształciła, czyli na dobrą sprawę działamy już jakieś 6 lat na rynku i dopiero 2 lata temu gdzieś tak naprawdę rozwinęłyśmy się, zaczęłyśmy się gdzieś rozwijać mocno i nie miałyśmy wcześniej żadnego wsparcia, żadnego.” Respondent 4\_N*

Zebrany materiał nie wskazuje na silnie wyodrębniony komponent wsparcia dedykowany wdrażaniu usług społecznych jako takich. Respondenci nie odnoszą się wprost do konkretnych narzędzi czy programów wspierających rozwój oferty usługowej w tym obszarze, co może sugerować, że wsparcie to – o ile występuje – nie jest postrzegane jako odrębny, rozpoznawalny element systemu.

W konsekwencji wdrażanie usług społecznych w nowopowstałych przedsiębiorstwach społecznych ma charakter ewolucyjny i opiera się przede wszystkim na własnych doświadczeniach organizacji, przy ograniczonym wykorzystaniu dedykowanych form wsparcia. Może to wskazywać na potencjalną lukę w systemie wsparcia, polegającą na niewystarczającym wzmocnieniu komponentu związanego z rozwojem jakości i profesjonalizacji usług społecznych na wczesnym etapie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

### **Korzystanie ze wsparcia przez PS w trakcie inkubowania działalności**

Analiza wypowiedzi uczestników wywiadu grupowego wskazuje, że w trakcie inkubowania działalności przedsiębiorstwa społeczne korzystają ze wsparcia OWES w sposób intensywny i wielowymiarowy, obejmujący zarówno bieżące doradztwo, jak i pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów pojawiających się na etapie organizowania działalności. Wsparcie to ma charakter ciągły i w dużej mierze odpowiada na dynamicznie zmieniające się potrzeby organizacji wchodzących w obszar działalności ekonomicznej.

W wypowiedziach respondentów wyraźnie widoczny jest model korzystania ze wsparcia oparty na bezpośrednim kontakcie z doradcami oraz szybkim reagowaniu na pojawiające się trudności. Szczególnie istotna okazuje się dostępność wsparcia oraz możliwość konsultowania nawet bieżących, operacyjnych kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa:

*„I bardzo dużo ten OWES nam pomógł, bardzo dużo nam podpowiedział, jak wyjść z takiej sytuacji, no i oczywiście chodziło o pieniądze, tak? No bo wiadomo, nic się nie zaczyna, jak się nie ma pieniędzy. No i nie wiem, co więcej powiedzieć. Dziesięć osób mamy zatrudnionych dzięki temu dofinansowaniu.”* **Respondent 1\_N**

Korzystanie ze wsparcia obejmuje szeroki zakres zagadnień – od kwestii formalno-prawnych, przez finansowe i księgowość, aż po organizację pracy i zarządzanie zespołem. Respondenci wskazują, że wsparcie to ma charakter praktyczny i jest ściśle powiązane z realnymi problemami pojawiającymi się w trakcie prowadzenia działalności:

*„Bo tak jak mówię, jednak to są stwory prawne, trochę skomplikowane, jeżeli chodzi o Fundacja i Przedsiębiorstwo Społeczne, jeszcze jak ma się działalność gospodarczą, plus jeszcze VAT-owcem, jeszcze ma się PFRONY, to to idzie naprawdę dostać choroby psychicznej. I tym kątem naprawdę dopiero teraz, myśmy zmienili też księgową, czuję się zaopiekowana i cały czas się uczę, bo ja tak na dobrą sprawę jeszcze wcale nie mam dużej wiedzy. Cały czas się uczę, ale zaczyna to mieć jakąś strukturę, bo był najpierw chaos, chaos, chaos, chaos i z tego chaosu coś zaczyna powstawać...”* **Respondent 5\_N**

Ważnym elementem korzystania ze wsparcia jest również proces uczenia się i stopniowego nabywania kompetencji przez osoby prowadzące przedsiębiorstwa społeczne. Wsparcie OWES pełni w tym kontekście funkcję edukacyjną, umożliwiając organizacjom przechodzenie od zależności od doradztwa do większej samodzielności w podejmowaniu decyzji:

*„Ci Państwo z Owies są bardzo pomocni. Tak naprawdę bardzo dużo nam pomogli. Cały czas nam te wnioski sprawdzali, cały czas je poprawialiśmy niesamowicie dużo razy. Wszystko doszło do skutku dzięki nim.” Respondent 6\_N*

Jednocześnie intensywność korzystania ze wsparcia jest szczególnie wysoka w początkowym okresie działalności, kiedy liczba nowych obowiązków i wymagań formalnych jest największa. W miarę upływu czasu i zdobywania doświadczenia potrzeba bieżącego wsparcia stopniowo maleje, choć nadal pozostaje istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zebrany materiał wskazuje więc, że korzystanie ze wsparcia w trakcie inkubowania działalności ma charakter adaptacyjny i odpowiada na konkretne wyzwania pojawiające się w procesie uruchamiania przedsiębiorstwa społecznego. Kluczowe znaczenie ma tu dostępność doradztwa, jego praktyczny charakter oraz możliwość szybkiego reagowania na problemy, co w istotny sposób ogranicza ryzyko błędów i wspiera proces uczenia się organizacji.

### **Ocena stosowanych form wsparcia rozwoju działalności PS, z których korzystały PS**

Stosowane formy wsparcia rozwoju działalności przedsiębiorstw społecznych, z których korzystały nowopowstałe podmioty, są oceniane jako użyteczne przede wszystkim w wymiarze operacyjnym i organizacyjnym, natomiast w mniejszym stopniu odpowiadają na wyzwania związane z rozwojem działalności rynkowej. Ocena ta ma więc charakter zróżnicowany i zależy od obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Respondenci pozytywnie odnoszą się do tych form wsparcia, które mają bezpośrednie przełożenie na codzienne funkcjonowanie organizacji, w szczególności w zakresie

doradztwa, porządkowania procesów oraz wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów. W tym kontekście wsparcie postrzegane jest jako praktyczne i dostosowane do realnych potrzeb podmiotów znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju:

*„U mnie to na przykład, jeśli chodzi o OWES, to mi pomogli pod tym kątem, że mieliśmy wszyscy spotkanie pracownicze i pracownik pełnosprawny, który jest trenerem pracy, zgłosił na tym spotkaniu, że czasami on czuje się przybity emocjonalnie. Że na przykład jak jeden z pracowników, się obrazi, nie chce pracować, to czasami nie wie, jak sobie radzić i też przeszedł takie szkolenie, takie szkolenie odnośnie właśnie emocji i pracy z takimi ludźmi. No to ja jeszcze wtrącę, że na przykład jak była ta kontrola chyba z Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego, gdzie sprawdzali chyba te stanowiska pracy i wiem, że właśnie byli u tego chłopaka też...”*

#### **Respondent 8\_N**

Jednocześnie w wypowiedziach pojawia się wyraźne rozróżnienie pomiędzy wsparciem umożliwiającym uruchomienie i uporządkowanie działalności a wsparciem, które realnie wspiera jej rozwój. Respondenci wskazują, że dostępne instrumenty w większym stopniu koncentrują się na etapie początkowym, natomiast w mniejszym zakresie obejmują działania związane z rozwojem działalności ekonomicznej w sensie rynkowym.

W szczególności dotyczy to takich obszarów jak pozyskiwanie klientów, rozwijanie oferty czy konkurowanie na rynku. W tych wymiarach wsparcie oceniane jest jako ograniczone lub niewystarczające, co powoduje, że przedsiębiorstwa społeczne muszą w dużej mierze samodzielnie budować swoją pozycję rynkową.

Z perspektywy respondentów stosowane formy wsparcia dobrze odpowiadają na potrzeby związane z organizacją działalności i jej formalnym funkcjonowaniem, natomiast w mniejszym stopniu wspierają rozwój działalności jako przedsięwzięcia ekonomicznego. W konsekwencji ich użyteczność maleje wraz z przechodzeniem przedsiębiorstwa do kolejnych etapów rozwoju.

Jednocześnie warto zauważyć, że ocena wsparcia nie ma charakteru jednoznacznie negatywnego – respondenci dostrzegają jego znaczenie i realne efekty, jednak wskazują na

potrzebę jego rozszerzenia o komponenty bardziej zorientowane na rozwój rynkowy. Oznacza to, że system wsparcia jest postrzegany jako dobrze działający w fazie inicjacji działalności, ale wymagający wzmocnienia w obszarach związanych z jej dalszym rozwojem.

### **Ocena przydatności udzielonego wsparcia na etapie założenia PS**

Przydatność wsparcia udzielonego na etapie zakładania przedsiębiorstwa społecznego oceniana jest jako bardzo wysoka, szczególnie w kontekście jego realnego wpływu na możliwość uruchomienia działalności oraz ograniczenie barier wejścia w obszar działalności ekonomicznej. Dla wielu respondentów był to moment przełomowy, umożliwiający przejście od działań o charakterze społecznym do bardziej sformalizowanej i zorganizowanej działalności gospodarczej.

Z perspektywy uczestników wywiadu kluczową wartością wsparcia była jego funkcja porządkująca – pozwalało ono nadać strukturę działaniom organizacji, które wcześniej często miały charakter intuicyjny lub nie w pełni sformalizowany. Proces przygotowania do uruchomienia przedsiębiorstwa społecznego wymuszał uporządkowanie sposobu myślenia o działalności, w tym określenie celów, modelu funkcjonowania oraz zasad organizacji pracy.

Istotnym wymiarem przydatności wsparcia jest również jego trwałość – respondenci wskazują, że rozwiązania wypracowane na etapie zakładania przedsiębiorstwa pozostają punktem odniesienia w dalszym funkcjonowaniu organizacji. Dotyczy to zarówno przyjętych procedur, jak i sposobu organizacji pracy czy podejścia do zarządzania działalnością:

*„Nie miałam takich papierów. Ale takich podstawowych, po prostu. Np. regulamin RODO w fundacji. Nie miałam regulaminu RODO. Więc takie rzeczy oni mi po prostu podpowiedzieli, że, i to moja księgową też, kadrowa też nie miała takich rzeczy. Więc wszystko to musiałam tworzyć.” Respondent 7\_N*

Ważnym aspektem jest także wpływ wsparcia na poziom bezpieczeństwa podejmowanych decyzji. Rozpoczęcie działalności gospodarczej przez organizacje, które wcześniej

funkcjonowały głównie w obszarze społecznym, wiąże się z wysokim poziomem niepewności. Wsparcie doradcze i finansowe ogranicza to ryzyko, umożliwiając podjęcie decyzji o uruchomieniu działalności:

*„W moim przypadku to było też takie trochę podanie po omacku wcześniej, wszystkie inne rzeczy były zakupione ze środków własnych i dopiero trafiliśmy na właśnie MOWES dwa lata temu, no i się nami zajęli i ja jestem bardzo, bardzo, bardzo zadowolona z tej współpracy i gdyby nie oni, to nie wiem, jakby to się potoczyło.”*

### **Respondent 5\_N**

Zebrany materiał wskazuje więc, że przydatność wsparcia na etapie założenia przedsiębiorstwa społecznego nie ogranicza się do jego funkcji inicjującej, lecz obejmuje również budowanie fundamentów organizacyjnych i kompetencyjnych, które mają znaczenie w dłuższej perspektywie funkcjonowania podmiotu. Wsparcie to umożliwia nie tylko rozpoczęcie działalności, ale także zwiększa zdolność organizacji do jej kontynuowania i rozwijania w kolejnych etapach.

### **Ocena przydatności udzielonego wsparcia w pierwszym okresie prowadzenia PS**

Przydatność wsparcia udzielonego w pierwszym okresie prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego oceniana jest jako istotna, szczególnie w kontekście umożliwienia stabilizacji działalności oraz utrzymania jej ciągłości w najbardziej wymagającym etapie funkcjonowania. Respondenci podkreślają, że wsparcie to pozwala przejść przez okres, w którym przedsiębiorstwo nie jest jeszcze w pełni zdolne do samodzielnego generowania wystarczających przychodów.

Z perspektywy uczestników wywiadu największą wartością wsparcia w tym okresie jest jego funkcja stabilizująca – umożliwia ono utrzymanie działalności i zespołu w sytuacji wysokiej niepewności oraz ograniczonych przychodów rynkowych. Jednocześnie respondenci wskazują, że przydatność wsparcia ma charakter warunkowy i jest silnie związana z jego czasowym charakterem. Wraz z zakończeniem okresu wsparcia organizacje muszą w coraz większym stopniu opierać się na własnych zasobach i zdolności do funkcjonowania na rynku, co ujawnia ograniczenia dotychczasowych instrumentów:

*„Że oczywiście te miejsca pracy, żeby później utrzymać, no to wiadomo, że tutaj zdecydowanie trzeba do tego dokładać. No ale zawsze jest ta pomoc, nie? Więc już zupełnie inaczej ten każdy miesiąc wygląda.” Respondent 3\_N*

W wypowiedziach pojawia się również wątek niedostatecznego dopasowania wsparcia do realnych potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw społecznych w pierwszym okresie ich funkcjonowania. O ile wsparcie dobrze odpowiada na potrzeby związane z utrzymaniem działalności, o tyle w mniejszym stopniu wspiera jej rozwój w kierunku zwiększania przychodów i budowania trwałej pozycji rynkowej:

*„Przyznam, że my zaczęliśmy, chcieliśmy się po prostu rozwijać, nie widzieliśmy trochę pomysłu na to, jak uzyskać środki, że tak powiem na start i takie wsparcie w zatrudnienie pracowników, ponieważ to było dla nas kluczowe, prawda, żeby osoby, które są z nami były związane jakąś umową o pracę.” Respondent 7\_N*

W konsekwencji przydatność wsparcia w pierwszym okresie prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego oceniana jest jako wysoka w odniesieniu do funkcji zabezpieczających i stabilizujących, natomiast ograniczona w kontekście wspierania długofalowego rozwoju działalności. Respondenci dostrzegają jego znaczenie, ale jednocześnie wskazują na potrzebę jego uzupełnienia o instrumenty bardziej zorientowane na rozwój rynkowy i zwiększanie samodzielności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych.

### **Brakujące formy wsparcia**

Największe braki w systemie wsparcia przedsiębiorstw społecznych ujawniają się nie na etapie zakładania działalności, lecz w fazie jej dalszego funkcjonowania i rozwoju. Jak sygnalizowano już wcześniej, wsparcie w początkowym okresie – obejmujące przede wszystkim komponent finansowy oraz doradczy – jest oceniane jako stosunkowo dobrze dopasowane do potrzeb organizacji wchodzących w działalność ekonomiczną.

Jednocześnie wraz z przechodzeniem do kolejnych etapów funkcjonowania ujawniają się wyraźne ograniczenia systemu, szczególnie w obszarze rozwoju rynkowego.

Najczęściej powracającym wątkiem jest brak wsparcia w zakresie pozyskiwania klientów oraz zapewnienia realnych zleceń dla przedsiębiorstw społecznych. Respondenci podkreślają, że po zakończeniu etapu inkubacji organizacje zostają w praktyce pozostawione same sobie w obszarze funkcjonowania na rynku, co stanowi istotną barierę rozwojową:

*„Ja bym chciała, żeby dali mi po prostu narzędzie pracy, pracę. (...) Żebyśmy mieli więcej zleceń, bo z tym jest największy problem, a nie z tym, żeby coś zrobić, tylko żeby było dla kogo.” Respondent 8\_N*

Wątek trudności w pozyskiwaniu klientów pojawia się w wypowiedziach uczestników wielokrotnie i ma charakter systemowy. Respondenci wskazują, że funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku wymaga kompetencji i zasobów, których nowopowstałe przedsiębiorstwa społeczne często jeszcze nie posiadają:

*„Najtrudniejsze jest to, że trzeba samemu znaleźć klientów. (...) To nie jest tak, że ktoś nam coś daje, tylko trzeba wyjść, zaproponować, przekonać, a to już jest zupełnie inna rzecz niż to, co robiliśmy wcześniej.” Respondent 1\_N*

Z wypowiedzi wynika również, że brak wsparcia w tym obszarze jest szczególnie odczuwalny w kontekście wcześniejszych doświadczeń organizacji, które przed rozpoczęciem działalności ekonomicznej funkcjonowały głównie w oparciu o finansowanie projektowe, a nie rynkowe. Przejście do modelu działalności wymagającego aktywnego pozyskiwania klientów stanowi więc jakościową zmianę, która nie jest w pełni wspierana przez dostępne instrumenty.

Istotnym problemem wskazywanym przez respondentów jest także niski poziom rozpoznawalności przedsiębiorstw społecznych oraz samej idei ekonomii społecznej. Brak wiedzy na temat specyfiki tych podmiotów przekłada się bezpośrednio na ograniczone zainteresowanie ich ofertą.

*„Tak szczerze to ogólnie zwykły Kowalski to nie ma pojęcia, co to jest przedsiębiorstwo społeczne i to jeszcze jest długa droga, żeby faktycznie gdzieś to*

*stało się na tyle rozgłoszone, żeby ludzie sobie zdawali z tego sprawę. W konsekwencji brak działań systemowych w obszarze promocji i budowania świadomości społecznej jest postrzegany jako istotna luka w systemie wsparcia. Respondenci wskazują, że bez zwiększenia rozpoznawalności przedsiębiorstw społecznych oraz budowania zaufania do ich oferty trudno jest mówić o trwałym rozwoju działalności ekonomicznej.” Respondent 6\_N*

Uzupełniając ten obraz, uczestnicy wywiadu zwracają uwagę na potrzebę bardziej zaawansowanego wsparcia doradczego, które wykraczałoby poza etap organizacji działalności i obejmowało również rozwój kompetencji rynkowych. W szczególności dotyczy to takich obszarów jak marketing, sprzedaż, budowanie relacji z klientami czy rozwój oferty odpowiadającej na realne potrzeby rynku. Jak wynika z wcześniejszych fragmentów analizy, wsparcie dostępne w systemie koncentruje się przede wszystkim na uporządkowaniu działalności i spełnieniu wymogów formalnych, natomiast w mniejszym stopniu obejmuje rozwój działalności jako przedsięwzięcia ekonomicznego.

Zebrany materiał wskazuje więc wyraźnie, że główne luki w systemie wsparcia przedsiębiorstw społecznych koncentrują się wokół komponentu rynkowego. Obejmują one zarówno brak narzędzi ułatwiających dostęp do klientów i zleceń, jak i niedostateczne wsparcie w budowaniu kompetencji sprzedażowych oraz rozpoznawalności przedsiębiorstw społecznych. W opinii respondentów to właśnie w tych obszarach konieczne jest wzmocnienie systemu, aby umożliwić nowopowstałym podmiotom przejście od etapu inicjacji działalności do jej stabilnego i długofalowego rozwoju.

## Wyniki badań jakościowych – FGI z przedstawicielami MOWES I MKRES

Wywiad grupowy został zrealizowany 30 stycznia 2026 roku w siedzibie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele małopolskich ośrodków wsparcia ekonomii społecznej oraz jednostek z nimi współpracujących, a także reprezentanci podmiotów zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej na poziomie regionalnym i samorządowym.

W wywiadzie uczestniczyli przedstawiciele instytucji realizujących wsparcie bezpośrednie dla podmiotów ekonomii społecznej oraz członkowie ciała opiniodawczo-doradczego funkcjonującego w obszarze rozwoju ekonomii społecznej w województwie. Łącznie w spotkaniu wzięło udział siedem osób reprezentujących różne typy instytucji zaangażowanych w tworzenie i wdrażanie regionalnej polityki w tym obszarze.

Skład uczestników zapewnił możliwość wieloperspektywicznej analizy funkcjonowania systemu wsparcia, obejmującej zarówno doświadczenia operacyjne (związane z bezpośrednią pracą z podmiotami ekonomii społecznej), jak i perspektywę koordynacyjną oraz strategiczną na poziomie regionu.

### Rozumienie i oczekiwania wobec roli koordynacyjnej ROPS

Przedstawiciele OWES i MKRES mają podobne rozumienie roli ROPS. Widoczne jest jednak, że pozostają oni w różnych relacjach z ROPS. Z perspektywy członków MKRES koordynacyjna rola Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej polega na organizacji i animowaniu środowiska osób zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej. To w pewnym stopniu dotyczy także Małopolskich Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, ale w ich przypadku kwestię tę komplikuje fakt, że ROPS przyjmują rolę recenzenta ich działań. Relacji ROPS-MOWES nie można opisać wprost jako relacji podległości, ponieważ nie znajduje to umocowania w oficjalnych dokumentach. W praktyce relacja ta może jednak przybierać formę zhierarchizowaną, co nie jest stanem rzeczy oczekiwanym przez przedstawicieli MOWES-ów.

Przyjrzyjmy się bliżej rozumieniu koordynacyjnej ROPS. Uczestnicy warsztatu zwracali uwagę, że Regionalnych Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie jest podmiotem, który ma zdolność do wyznaczania kierunków rozwoju ekonomii społecznej. Było to oczywiście odbierane jednoznacznie pozytywnie. Podkreślano, że ROPS Kraków jest wiodącym ośrodkiem w kraju, który wpływa na rozwój ekonomii społecznej w całym kraju.

*„No jeszcze jest jedna rzecz, my mamy jeszcze taki podgląd na to, jak wygląda to w innych województwach. I tutaj trzeba mieć świadomość tego. Ja wiem, że się to nagrywa, ale to nie jest kwestia słodzenia, tylko jakby tak, jakby realnie patrząc na to, to rola ROPS-u i jego jakby takie myślenie ekonomii społecznej odznacza się na tle kraju. Jest parę jeszcze ROPS-ów takich, może jeden, dwa, ale on ewidentnie odstaje. To też jakby jest widoczne. Dlaczego? Bo Ministerstwo Rodziny jakby wybrało ten ROPS też jako partnera projektu wspólnego. I to też jakby pokazuje, że jakby jego rola takiego lidera w tej współpracy nawet pomiędzy regionalnymi... Nie dość, że jakby na poziomie wojewódzkim, to jeszcze takim krajowym próbuje animować te pozostałe ośrodki, regionalne ośrodki polityki społecznej. Więc to też wydaje mi się, że jest ważne. I to jakby takie bezpośrednie uczestnictwo też w Krajowym Komitecie i taka jego dość silna pozycja daje takiej możliwości, że część tych postulatów i takiego zorientowania tego w jakim kierunku idzie rozwój ekonomii społecznej tutaj lepiej trafia, ta k mi się wydaje.” Respondent 1*

Rola ROPS postrzegana jest w kategorii misji. Respondenci zwracali uwagę, że także sami pracownicy tej instytucji tak postrzegają cel swojego działania. Ma to z pewnością pozytywny wpływ na jakość realizowanych zadań. Podkreślanie tego aspektu misyjnego może pomóc w postulowanym poniżej dookreśleniu koordynacyjnej roli ROPS w odniesieniu do OWES.

*„W sumie są to pracownicy, którzy już mają duże doświadczenie w pracy, znajomość tematu, znajomość materii, ale też tak z poziomu postawy, jakby rodzaj misyjności, zaangażowania w to, co się dzieje. Wydaje mi się, że zresztą to działa w kategoriach całego zespołu, nie tylko kierownictwa ...” Respondent 4*

Dyskusja w czasie warsztatu wskazuje, że jednym z najpoważniejszych problemów sektora ekonomii społecznej jest niedostateczna liczba podmiotów zainteresowanych uzyskaniem statutu przedsiębiorstwa społecznego. Jako powód takiego stanu rzeczy wskazywano brak zachęt i realnych korzyści z tym związanych. W tym kontekście wskazywano, że rolą ROPS powinno być proponowanie korzystnych dla przedsiębiorstw społecznych zmian w prawie i lobbowanie za ich wdrażaniem.

*„Jest naprawdę duża rzesza podmiotów, które mogłyby spokojnie spełnić warunki ustawowe. Ale nawet już spełniają. A po prostu nie uzyskują tego statusu, bo muszą mieć tę korzyść. Więc tutaj jakby z jednej strony rola ROPS-u powiedzmy w tym, żeby no jakiś tam bodźce do tego, żeby zachęcać, ale moim zdaniem też na poziomie tym centralnym.”* **Respondent 1**

Uczestnicy warsztatu zwracali uwagę, że ROPS Kraków wywiązuje się z tej roli. Wskazywano konkretne przykłady sytuacji, w których jego koordynacyjna rola umożliwiała wypracowywanie stanowisk w istotnych sprawach:

*„Tak, przede wszystkim wypracowanie wspólnego stanowiska, jeśli chodzi o pewne sektorowe zmiany czy sektorowe propozycje, tak jak tutaj przykładem może być propozycja zmian w ustawie o rehabilitacji, która też była. Jakby była uchwała MKRES-u odpowiednia do tego i tam były pewne kwestie podnoszone.”* **Respondent 3**

Koordynacyjna rola ROPS jest rozumiana przede wszystkim jako animowanie i organizacja działań związanych z rozwojem ekonomii społecznej. Za kluczowe zadanie jest tu uważane organizowanie prac Małopolskiego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej. Dotychczas podejmowane działania w tym zakresie oceniane są bardziej dobrze. O ich jakości świadczy wspomniana powyżej, wyróżniająca się pozycja ROPS Kraków wśród innych Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej.

*„Nie powiem wszystkiego, ale na pewno jest takim wsparciem organizacji Małopolskiego Komitetu. To jest jeden z... Animuje tę współpracę. Te wizyty studyjne względnie spotkania, kongresy. Myślę, że też to dają taką możliwość animacji.”*

**Respondent 2**

Dobrze oceniane są spotkania i wizyty studyjne dla członków MKRES. Ich wartością dodaną jest to, że dzięki wymianie wiedzy ułatwiają pracę instytucji stanowiących otoczenie sektora ekonomii społecznej.

*„A z naszej perspektywy urzędu jest to jakby istotne. Z tego względu, że my jakby funkcjonujemy opierając się w głównej mierze na podstawach prawnych. Pewnych takich teoretycznych ramach funkcjonowania w różnych dokumentach sektora. A tutaj mamy możliwość namacalnego poznania jakby tego jak to wygląda.”*

#### **Respondent 1**

Pracę ułatwia także sieciowanie i tworzenie bezpośrednich relacji pomiędzy przedstawicielami różnych instytucji i sektorów.

*„Natomiast jakby tutaj na pewno ten Małopolski Komitet pod egidą ROPS-u pozwala nam, myślę, że możemy obie strony to przyznać, łatwiej ze sobą się komunikować. Choćby nawet że poznajemy się w rzeczywistości. Łatwiej się później rozmawia na pewno.”* **Respondent 7**

Respondenci wskazywali, że Małopolski Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej powstał oddolnie. Nie jest to ciało w pełni „sterowalne” przez ROPS, a przynajmniej jego członkowie tak go nie postrzegają. Zdolność do wspierania i podtrzymywania oddolnych inicjatyw była ewidentnie postrzegana jako ważny aspekt koordynacyjnej roli ROPS.

*„Ja może jeszcze dodam, będąc cały czas przy MKRES-ie, że to jest gremium na skalę ogólnopolską wyjątkowe, z tego względu, że ono powstało oddolne, to był pierwszy tego typu komitet, który powstał jako porozumienie, czyli tak naprawdę wynikający z realnej potrzeby istniejącej w środowisku, po to, aby się spotykać, aby wymieniać się doświadczeniami, inspirować się nawzajem, no i właśnie tworzyć wspólnie rozwiązania.”* **Respondent 2**

Przedstawiciele Małopolskich Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w pełni podzielali rozumienie koordynacyjnej roli ROPS prezentowane przez członków MKRES. Wyjątkowość ich perspektywy polega na tym, że ich praca wymaga o wiele intensywniejszych kontaktów

z ROPS. Tym samym działania ROPS bezpośrednio wpływają na ich codzienną pracę. Zupełnie inaczej jest w przypadku reprezentantów MKRES, dla których członkostwo w Komitecie jest dodatkowym zadaniem, które stanowi jedynie pewien wycinek ich normalnej aktywności. Z tego względu przedstawiciele MOWES-ów mają tendencję do postrzegania ROPS jako partnera i wsparcia.

*W związku z tym, no jest, jest bardzo istotne, że po pierwsze to jest takie ciało, do którego można się zwracać w sytuacji, w której trzeba reagować na jakieś, na jakąś nową sytuację, na, wystąpienie jakichś tam nowych barier, bo przecież żyjemy w świecie zmieniającym się, czyli to nie jest tak, że jesteśmy, że to wszystko wygląda jak w momencie, w którym zaczynaliśmy projekt. Więc, więc to jest taka instancja, po której my się potrafimy zwrócić w sytuacji jakiejś właśnie, kiedy trzeba zareagować, trzeba coś zmienić, trzeba coś przegadać. Respondent 6*

O ile przedstawiciele MOWES-ów i MKRES mieli w wielu aspektach wspólne rozumienie koordynacyjnej roli ROPS, to ich oczekiwania na przyszłość nieco się różniły. Wynikało to właśnie z opisanych powyżej różnic w położeniu wobec tej instytucji. Przedstawiciele OWES-ów nie chcą widzieć w Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej nadzorcy, ale raczej pomocnika. Innymi słowy, chodzi o to by ROPS pomagał w poprawnej realizacji ich projektów, a nie stawał się kolejną organizacją nadzorującą. Trzeba podkreślić, że uczestnicy spotkania nie twierdzili, że ROPS obecnie takiej wspierającej w ogóle nie odgrywa. Chodzi raczej o to, że powinna ona być bardziej podkreślana i w jeszcze większym stopniu powinna przekładać się na konkretne działania.

*„Że ja na przykład, myśląc o naszych potrzebach OWES-owych, bo jesteśmy wszyscy organizacjami pozarządowymi, to często miałabym taką potrzebę, żeby ROPS bardziej w proaktywny sposób występował między naszych interesów. Dobrze rozumianych interesów. Nie po to, żeby nam przystawowo zrobić dobrze, czy tam uprzejmość i ułatwić życie, tylko żeby na przykład różne bariery, które się pojawiają w realizacji projektów, niedoprecyzowania i tak dalej, to żeby jednak ROPS był naszym rzecznikiem, żebyśmy my się nie musieli sami przepychać, nie wiem, na przykład w*

*kontaktach z MCP-em, czy w kontaktach właśnie, nie wiem, budowania znaczenia dla ekonomii społecznej i właśnie korzystania z tych narzędzi wsparcia ze strony marszałka i tak dalej.” Respondent 7*

W czasie spotkania szeroko omawiany był problem z przeszłości, związany z niekorzystną opinią, jaką ROPS wydał jednemu z MOWES-ów. Skutkowało ona tym że ten Ośrodek dostał akredytację na krótszy okres czasu niż oczekiwał. W tej sytuacji kłopotem były nieporozumienia dotyczące raportowanych wskaźników. Reprezentanci OWES-ów podkreślali, że takie nieporozumienia nie tworzą dobrych warunków do współpracy i stawiają ich w niekorzystnym położeniu.

*„Jest taki lęk zawsze, jaka będzie ocena ROPSu.” Respondent 1*

*„Tak, tak. I to jest trochę chyba wywrócenie sytuacji, ponieważ jakby w tej sytuacji nie pokazujemy w ogóle partnerstwa. A nie taka jest rola ROPS-u z tego, co ją rozumiemy. I nie tak w ogóle nie taka jest rola ROPS-u, która powinna być rolą wspierającą, natomiast tutaj wyszła taka korygująca, delikatnie mówiąc”*

**Respondent 4**

Przedstawiciele MOWES-ów nie podważali jednak potrzeby monitorowania i ewaluacji działań. Zwracali jednak uwagę, że możliwe w tym procesie jest podejście bardziej partnerskie. Wydaje się, że dobrze oddaje to poniższy cytat. Można go odczytywać, że oczekiwaniem jest, że ROPS będzie liderem wspólnych działań, a nie zewnętrznym recenzentem czy nadzorcą.

*„My nie podlegamy pod ROPS. My nie podlegamy w żaden sposób pod ROPS. Dlatego mi się wydaje, że to powinno być inaczej postawione pytanie, to znaczy >>co nam się udało osiągnąć?<<. >>Nam<<’ czyli i ROPS-owi i nam, czyli >>popatrzmy sobie co my wszyscy osiągamy<<, a nie punktowanie >> co wy osiągnęliście<<. To jest jakby inne w ogóle podejście.” Respondent 4*

Należy podkreślić, że omawiana na spotkaniu sytuacja związana z negatywną opinią została już wyjaśniona. Nie doprowadziła ona jednocześnie do znaczącego pogorszenia relacji i

obniżenia jakości działań koordynacyjnych. Przeciwnie, świadczy ona o zdolności do refleksji i autokorekty.

*„Wyjaśnialiśmy to dość mocno i rzeczywiście udało się to tam jakoś wyprostować, natomiast jakby idea była taka, że ROPS bardziej podszedł z perspektywy nadzorca z opinią oceniającą, a nie ocenił współpracę między nami, kiedy no po przytoczeniu wielu argumentów z naszej strony, no tak troszeczkę musieli się zgodzić.”*

## **Respondent 2**

Respondenci reprezentujący MKRES nie wskazywali na jakiegokolwiek problemy we współpracy z ROPS. Oczekiwano podtrzymywania i rozwoju dotychczas realizowanych działań koordynacyjnych. Mocno wybrzmiało oczekiwanie, by animować działanie grup roboczych w ramach MKRES. Przywołano wiele przykładów ich skuteczności w opracowywaniu wspólnych stanowisk, czy konkretnych narzędzi, np. standardów monitorowania rozwoju ekonomii społecznej.

*„Moim zdaniem grupy robocze. Tak, żeby one w większym stopniu były aktywne. Tak, tak. (...) MKRES odszedł troszkę od tej formuły. Wydaje mi się, jeśli chodzi o częstotliwość. To było na początku tej kadencji, a potem jakoś to wygasło. A wydaje mi się, że to jest najbardziej efektywna praca. (...) Spotkania plenarne mają taki charakter bardziej oczywisty. Jest zawsze jakaś inspiracja, przedstawienie jakichś danych, czyjegoś osiągnięcia, tak? Natomiast w pracy, tak naprawdę, ogląda się te grupy robocze. Tam możemy coś wypracować.”* **Respondent 5**

## **Diagnozowanie, planowanie i realizacja działań koordynacyjnych**

Respondenci zwracali uwagę, że pracownicy ROPS przykładają dużą uwagę do monitorowania i ewaluacji działań koordynacyjnych. Doceniano dążenie do tego, by realizowane działania opierać na rzetelnych danych. Podkreślano, że także pod tym względem Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej wyróżnia się na tle analogicznych instytucji działających w innych regionach.

*„W tamtym roku prowadziliśmy taką szeroką współpracę z ROPS-em w formie szkoleń. Przeszkoliliśmy no, myślę, że tak ponad 20, około 20 pracowników ROPS-u w zakresie wykorzystania danych, ale nie tylko z zakresu ekonomii społecznej, też polityki społecznej, też danych demograficznych. No i w kontekście jakby tej grupy roboczej do spraw monitorowania przygotowywane narzędzie, bazowało na danych zastanych. (...) Statystyka publiczna bardziej ogólne wskaźniki prezentuje, określając potencjał społeczno-ekonomiczny na takim dużym obrazku, no a ten monitoring prowadzony przez ROPS w Krakowie... i żeby była jasność, to kolejny jakby przykład tego, to nie jest standard, jeżeli chodzi o regionalne ośrodki w całej Polsce, nie, więc tutaj też trzeba to, na to zwrócić uwagę i, i pochwalić, nie? Więc, więc myślę, że, że to też ma pewien wpływ na zrozumienie tego, że to jest tak zwana polityka oparta na dowodach, nie?” Respondent 6*

Inny przedstawiciel MKRES zwracał uwagę, że reprezentowana przez niego instytucja nie jest bezpośrednio zaangażowana w diagnozowanie potrzeb w zakresie rozwoju ekonomii społecznej. Zwraca też uwagę na podnoszony już w tym raporcie wątek bliższych relacji ROPS-u z Małopolskimi Ośrodkami Wspierania Ekonomii Społecznej.

*„Natomiast z tego, co nawet z rozmów wynika czasem, no to, no to ROPS podejmuje jakieś działania w sensie, żeby zdiagnozować, co jest potrzebne, jakie usługi, w którym kierunku to się powinno rozwijać, natomiast jakby ani oni nas jakoś specjalnie o tym nie informują, ani my też jakby nie jesteśmy w to zaangażowani w żaden sposób, więc tutaj też nie chciałbym się jakoś za bardzo do tego odnosić, tak? No wymiana jest, aczkolwiek to nie jest taka ścisła współpraca jak pewnie między OWES-ami, tak, a ROPS-em.” Respondent 7*

Przedstawiciele OWES-ów zwracali uwagę, że ROPS prowadzi badanie ich potrzeb szkoleniowych. Mają one realny wpływ na planowanie i podejmowanie działań koordynacyjnych.

*„My mamy, jako właśnie OWES, no pewnie dlatego, że mamy najwięcej, najwięcej punktów stycznych z ROPS-em. Tak, mają, jakby ROPS ma bardzo ciekawą ofertę dla*

*nas szkoleniową, prowadzi też badania naszych potrzeb szkoleniowych, co jest bardzo na plus, ponieważ po prostu nas pyta, czego w danym momencie potrzebujemy i to w miarę możliwości próbuje też odpowiedzieć na te, na te potrzeby wynikające z tych, z tych badań, więc to jest absolutnie na plus.” Respondent 5*

W czasie wywiadu przywołano jeszcze jeden ciekawy przykład aktywności ROPS-u w zakresie badań społecznych i monitorowania potrzeb.

*„Jeszcze jedna rzecz mi przyszła na myśl. Też przedstawiciel ROPS-u jest w grupie roboczej, w grupie eksperckiej w zakresie przygotowywania społecznej wartości dodanej, wskaźników społecznej wartości dodanej i tutaj też jakby zarówno na poziomie potrzeb informacyjnych komunikują >>co<<, ale też wkładów w postaci danych. Więc tutaj wydaje mi się, że to też jest ważne do uwzględnienia, nie? Nie ma innego przedstawiciela, innych regionalnych ośrodków, więc tutaj...” Respondent 4*

Zdaniem respondentów diagnozowanie i ewaluacja powinny być traktowane jako normalny sposób działania. W tym kontekście ponownie ponawiano postulat, by ocena działań OWES-ów odbywała się z pozycji partnera, który pomaga znaleźć dobre rozwiązania. Wydaje się, że ten postulat jest już w pewnym stopniu realizowany i należy dążyć, by w tym duchu podejmowane były wszystkie działania związane z diagnozowaniem potrzeb i planowaniem działań koordynacyjnych.

*„Tak, ale to jest to, co jest coś z czym ja też mam ten problem, że my nagle dostajemy jakąś ankietę, którą wypełniamy i moim zdaniem to jest to, co jest zawsze wszyscy się boją ewaluacji, monitoringu itd., bo traktują to wyłącznie jako element pewnej oceny. Natomiast mi się wydaje, że powinniśmy sobie też trochę oddemonizować te procedury, bo one mają służyć poprawie. I to jest istotne, żeby właśnie to nie było takie ocenne, tylko żeby na przykład sobie potem o tym podyskutować i zastanowić się jak wspólnie... co możemy zrobić, żeby działało lepiej. I to wtedy też my byśmy mieli bardzo pozytywny stosunek, może nawet do tego.” Respondent 5*

## Przydatność działań koordynacyjnych ROPS dla systemu wsparcia ES

Działania koordynacyjne ROPS oceniane są generalnie bardzo pozytywnie i uznawane są za przydatne. Tej oceny nie zmieniają opisywane powyżej problemy związane z dookreśleniem wzajemnych relacji pomiędzy ROPS a MOWES-ami. Świadczą o tym odpowiedzi ich przedstawicieli na pytanie moderatora wywiadu grupowego o to czy działania Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie są konsekwentne, terminowe i wysokiej jakości.

*„Tak, tak To jest jakby rzetelna instytucja, Nie będę narzekać. Mamy dobry kontakt pracownikami.”* **Respondent 4**

W tej części dyskusji ponownie podkreślano misyjne podejście do realizowanych zadań koordynacyjnych, które jest wysoko cenione.

*„I też myślę, że mają poczucie misji. To nie są osoby, które przypadkowo się tym zajmują. Jest taki akurat w ekonomii społecznej bardzo silny zespół od wielu lat.”*

### **Respondent 6**

W tym kontekście zwracano uwagę na silną pozycję ROPS w regionie, która przekłada się na znaczenie tej organizacji w kontekście ogólnopolskim. Instytucja ta konsekwentnie kreuje i realizuje politykę społeczną niezależnie od polityki rozumianej jako rywalizacja o władzę w regionie.

*„To na pewno też nie jest, że tak powiem, >>umie sobie pływać w polityce<<, bo to jest też szalenie ważne, że nie jest się bardzo podatny na wpływy i potrafi sobie konsekwentnie przez wiele lat prowadzić politykę niezależnie od zawirowań.”*

### **Respondent 7**

Przydatność i skuteczność działań ROPS-u jest jednak niekiedy osłabiana przez fakt, że jako instytucja publiczna musi przestrzegać określonych regulacji prawnych, np. związanych z zamówieniami publicznymi.

*„Nie wiem, czy akurat w tym temacie można by wiele zrobić, ale też jakby osadzenie jednak w tych procedurach funduszy publicznych, projektów zamówień powoduje to, że czasami ten system zgrzyta, nie? Że po prostu jak potrzeba, że organizacja wizyty*

*trwa kwartał, podczas gdy ta wizyta na przykład jest potrzebna na już, tak? Bo się pojawiają takie potrzeby. Że samorzady teraz właśnie potrzebują doradztwa z usług społecznych, a na razie tego doradztwa nie ma, no bo się wykonawca wycofał, tak? No i nie wiem, czy coś możemy w tym temacie zrobić, natomiast rozumiem, że ten system jest osłabiany przez tego typu konteksty, które również, i to też trzeba wprost powiedzieć, oddziałują na naszą pracę, tak?”* **Respondent 1**

Jako przykład przydatnego działania w zakresie koordynacji rozwoju ekonomii społecznej przywołano konkurs dla podmiotów ekonomii społecznej.

*„Ja bym jeszcze też może podkreśliła rolę tego konkursu na lidera ekonomii społecznej w Małopolsce, bo wydaje mi się, że to jest też ważna inicjatywa, którą podjął ROPS, bo ona jest jednak też ważnym narzędziem promocji. To też jest inaczej, jak na to reagują na nagrody, nawet na nominacje te podmioty, ale i wójtowie, i że to też jest, moim zdaniem, bardzo ważny element działalności ROPS-u. Chcę podkreślić, że to konsekwentnie co roku jest zorganizowane, zawsze to ma oprawę, więc takie rzeczy są ważne też, moim zdaniem. Oczywiście edukacja, edukacja, ale też właśnie to budowanie wizerunku.”* **Respondent 2**

### Sieciowanie i spójność działania OWES

Sieciowanie realizowane przez ROPS w ramach koordynacji rozwoju ekonomii społecznej respondenci analizowali na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, oceniano jakość sieciowania różnych podmiotów zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej w regionie. Drugi obszar dotyczył sieciowania i wymiany informacji pomiędzy konsorcjami prowadzonymi Małopolskie Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Działania ROPS w zakresie sieciowania podmiotów zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej oceniano bardzo wysoki. Pewien obszar do poprawy dostrzegano w zakresie działań kierowanych do jednostek samorządu terytorialnego, o czym będzie mowa w kolejnym rozdziale. Poniższy dłuższy cytat z wypowiedzi reprezentanta OWES dobrze przybliży dwie sztandarowe inicjatywy realizowane przez ROPS: program mentoringowy "mentorES" oraz cykliczne spotkania „O ekonomii społecznej przy Małej Czarnej”.

*„Natomiast wiemy, że [ROPS] bardzo dużo robi między przedsiębiorcami społecznymi, podmiotami ekonomii społecznej a biznesem i tam są dwa programy zresztą Mentor ES, czyli ten program dotyczący mentoringu biznesu, na rzecz przedsiębiorstw społecznych. On jest od wielu lat, zresztą nawet koleżanka tutaj, koleżanka Wojtka, też jest takim mentorem właśnie w tym programie. (...) Tutaj jakby jest bardzo ważna rola ROPS-u, ale bezpośrednio na rzecz całego środowiska, czyli konkretnych przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej. I tam jest właśnie mentoring taki kilkumiesięczny, odpowiadający na konkretne potrzeby podmiotów ekonomii społecznej. I drugim takim miejscem, gdzie przedsiębiorstwa społeczne spotykają się z biznesem, to są spotkania „O ekonomii społecznej przy małej czarnej”, cykliczne spotkania raz w miesiącu, realizowane w różnych środowiskach, na rzecz różnych podmiotów, ale łączące przede wszystkim biznes i przedsiębiorstwo społeczne. My jako OWES uczestniczymy po prostu jako zwykli uczestnicy, tak? Więc jakby pośrednio też jesteśmy odbiorcami tych działań. Natomiast tutaj faktycznie Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej robi sporo.”*

### **Respondent 3**

Jako ważne działania w zakresie sieciowania należy wskazać także organizowanie aktywności Małopolskiego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej. Cytowane we wcześniejszych częściach raportu wypowiedzi respondentów świadczą o tym, że sposób działania MKRES przyczynia się do nawiązywania osobistych relacji pomiędzy przedstawicielami różnych instytucji oraz nawiązywania współpracy.

Druga z ocenianych płaszczyzn sieciowania, czyli ułatwianie wymiany informacji pomiędzy przedstawicielami konsorcjów prowadzących MOWES-y wymaga, zdaniem ich przedstawicieli, poprawy.

*„No my też, ponieważ, no są trzy konsorcja, więc my się też na bieżąco nie, nie kontaktujemy, więc trochę też nie, no borykamy się z jakimiś tam problemami, nie zawsze wiemy, czy to tylko my, czy to my mamy jakiś problem, czy to właśnie trzeba sobie o tym porozmawiać i próbować jakoś wspólnie znajdować rozwiązanie. No i*

*ROPS jest takim, no, łącznikiem, powiedziałabym, między tymi, między tymi OWES-ami.” Respondent 4*

Powyższy cytat wskazuje, że ROPS w pewnym stopniu jest „łącznikiem” pomiędzy MOWES-ami. Respondenci wskazywali, że są to głównie działania reaktywne, tzn. podejmowane w sytuacjach problemowych. Rozwiązaniem mogłyby być cykliczne spotkania refleksyjne, na których wspólnie, w duchu postulowanego powyżej partnerstwa, omawiane są postępy w realizacji OWES-owych projektów. W związku z tą propozycją, opisywany tu wywiad i realizowana ewaluacja systemu wsparcia ekonomii społecznej były postrzegane jako dobra inicjatywa.

*Jest ta płaszczyzna wymiany informacji między podmiotami zaangażowanymi, że i to bym wzmocniła, bo według mnie nadal ta nasza wymiana między OWES-owa, no my akurat jesteśmy dosyć ścisłym konsorcjum, natomiast między nami nadal ona jest dosyć powierzchowna, powiedziałabym, że nie ma tam takiej pracy merytorycznej, żeby się trochę zastanović, >>ok, no to co wam się udało, co spowodowało, że się udało i tak dalej<<. Respondent 7*

W czasie wywiadu wskazano konkretny obszar, w którym lepsze sieciowanie OWES-ów mogłoby być przydatne. Zwrócono uwagę, że ROPS realizuje symultanicznie wiele projektów, które angażują jednostki samorządu terytorialnego. Przykładowo, projekt dotyczący przekształcania ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych utrudnił współpracę z samorządami o wysokim potencjale do rozwijania ekonomii społecznej. Wynikało to z ich zaabsorbowania działaniami związanymi z tworzeniem CUS. To utrudniło MOWES-om realizację zaplanowanych wskaźników i było przykładem „rywalizacji o beneficjentów” pomiędzy projektami.

*„Natomiast no to było też tak, że i to też może jest trochę do przyjrzenia się, na ile te różne inicjatywy, które właśnie są realizowane i też są z inicjatywy, nie wiem, z inicjatywy ROPS-u, one nie kanibalizują się wzajemnie, nie? W tym sensie, że czasami to może być tak, że za mało jest potencjalnie podmiotów, które są w stanie z*

*tej bogatej oferty skorzystać i tutaj konkurujemy o klienta. Znaczy, tak jak mówię, że teraz w wątku CUS-ów to się wyprostowało, tak.” Respondent 5*

### Współpraca lokalna

Dyskusję na temat wpływu działań koordynacyjnych ROPS na współpracę lokalną zdominowała kwestia współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Zwrócono uwagę, że działania MOWES-ów i ROPS-u w tym zakresie mogą być komplementarne, co oczywiście jest korzystną sytuacją.

*„Tu są te elementy związane z tymi takimi projektami wspierającymi poszczególne obszary, tak? Czyli, że nie wiem, my teraz mamy, czy właśnie niestety nie mamy, bo się okazuje, że się tam wykonawca jednak wycofał, ale że są te elementy związane z tym, że ROPS teraz oferuje też doradztwo dla samorządu w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, czego my nie mamy w ofercie, nie? Czyli też jakby rozumiem, że to jest trochę dostrzeganie takich nisz, gdzie to dodatkowe wsparcie jest potrzebne, żeby właśnie te całe obrazek był w miarę spójny i jakoś rozwijał ten swój potencjał.” Respondent 6*

We wcześniejszych częściach raportu zwracano uwagę, że działania koordynacyjne ROPS zazwyczaj charakteryzują się konsekwencją, wysoką jakością i przydatnością. Sprzyja to budowaniu autorytetu tej instytucji, który jest przydatny we współpracy z samorządowcami. Pomocne jest także to, że Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej podlega władzom regionu.

*„Ja nie jestem w stanie powiedzieć bezpośrednio w imieniu samorządów, to wolalabym oddać głos przedstawicielom samorządu, bo ich perspektywa jest zapewne jeszcze inna niż naszej organizacji, bo mimo wszystko jesteśmy organizacją w jakiś sposób parasolową, czyli widzimy coś, widzimy pewne procesy z lotu ptaka. Natomiast z tych głosów, które słyszę w tych kręgach, z którymi pracujemy, to jest szacunek, jest poważanie i jest świadomość, że to jest ta instytucja, do której się zwracamy, jeśli właśnie mamy jakieś wyzwania w zakresie rozwoju usług społecznych, w zakresie polityk społecznych.” Respondent 4*

Ten szacunek i poważanie, którym cieszy się ROPS jest cennym kapitałem, który można wykorzystać na korzyść rozwoju ekonomii społecznej. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej może dzięki temu wspierać MOWES-y w nawiązywaniu relacji z jednostkami samorządu terytorialnego.

*„No dla nas jest też bardzo ważna rola ROPS-u w relacjach z samorządami. Ja mam bardzo dużo doświadczeń teraz właśnie w związku z tym, że się sporo spotykam, więc widzę też, jak władarze reagują na relacje z organizacją pozarządową, a jak reagują, jak to jest wsparte jakimikolwiek przedstawicielami samorządu, instytucji publicznych, że to jest dla nas bardzo duże wsparcie, jeżeli się możemy tutaj powołać. No ja miałam, mam takie doświadczenie też poza OWES-owe, bo się zajmuję wspieraniem rad seniorów w Małopolsce, tworzeniem i funkcjonowaniem, i miałam spotkania dotyczące rad seniorów, w których uczestniczyła pani marszałek, no i widziałam, jaka była mobilizacja.” Respondent 1*

MOWES-y potrzebują wsparcia w nawiązywaniu współpracy z innymi instytucjami. Dotyczy to nie tylko JST działających na poziomie lokalnym. W czasie wywiadu podano przykład sytuacji z przeszłości, gdy takiego wsparcia zabrakło.

*„Przez wiele, kilkanaście lat chyba, powiatowe urzędy pracy w ogóle na przykład z nami nie chciały współpracować. (...) Bo nie musiały, więc jakby, jakby, mówię to też po to, że oczywiście wiele, jakby wiele zależy od systemowych rozwiązań, no ale właśnie też pewnie nie mieliśmy wsparcia, zakładam, wtedy jakby nie pracowałam w OWES-ie, ale nie mieliśmy na przykład wsparcia z poziomu Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, w ogóle żeby się przebić przez mur powiatowych urzędów pracy. Dopiero w ubiegłym roku, tylko dlatego, że były, że są systemowe, ustawowe rozwiązania wymusiły na urzędach pracy zauważenie nas jako, jako partnerów, a nie konkurencję. Respondent 2*

Powyższa wypowiedź wskazuje także, że ROPS mógłby wykorzystywać swoją wysoką pozycję na arenie ogólnopolskiej, by lobbować za korzystnymi rozwiązaniami systemowymi, które ułatwiają współpracę lokalną.

Uczestnicy wywiadu wskazali możliwe rozwiązania w zakresie działań koordynacyjnych, które mogłyby przyczynić się do rozwoju współpracy lokalnej w przyszłości. Po pierwsze, proponowano realizację przez ROPS projektu dotyczącego ekonomii społecznej, w którym JST byłyby partnerami. Jako przykład podano realizowany obecnie projekt dotyczący tworzenia centrów usług społecznych. Taki projekt mógłby pomóc samorządom zrozumieć korzyści związane z rozwojem ekonomii społecznej.

Druga propozycja dotyczy włączenia w działania Małopolskiego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej większej liczby samorządowców.

*„Co najmniej wysłać zaproszenia do jakby szerszej grupy. Może do wszystkich, ale też do tych grup, które sieciują, nie? Bo wiadomo, że to wszystko zależy już potem od chęci poszczególnej, bo wiecie, samo uczestnictwo, że ktoś jest, to niekoniecznie da potem jakiś wymierny efekt, nie? Więc tutaj jakby trzeba mieć świadomość tego, że jak najszerzej rozpropagować, a potem zobaczymy jak, czy coś się zbierze po tym zasianiu. (...) Ten MKRES daje taką płaszczyznę, ale jak nie ma tych samorządowców, samych grup, no to tak. Więc chyba, nie wiem, może tak było, że przy tej poprzedniej kadencji do wszystkich wysyłali takie zaproszenia, bo tylko do wybranych. Chyba najlepiej do wszystkich, nie? I wtedy zobaczyć, co się zbierze, nie?”* **Respondent 1**

Trzeci postulat dotyczył przygotowanie katalogu promującego usługi przedsiębiorstw społecznych.

*„Tego, czego brakuje, to na przykład takiego katalogu zbierającego usługi przedsiębiorstw społecznych zrobionego w profesjonalny sposób, który by prezentował, który by był narzędziem kontaktów z biznesem i kontaktów z samorządami, tak? Że tam każdy z przedsiębiorców, może nawet nie każdy, coś sobie tam przygotowuje lepszej, gorszej jakości. Natomiast brakuje ewidentnie po prostu takiego materiału reklamowego. Oczywiście były te inicjatywy świąteczne, ale to rozumiem, że to jest coś, co się szybko bardzo dezaktualizuje.”* **Respondent OWES 4**

## Odpowiedzi na pytania badawcze

### **1) Jakie narzędzia koordynacji (porównanie z zadaniami zidentyfikowanymi w analizie danych zastanych) stosuje ROPS?**

ROPS realizuje koordynację przede wszystkim poprzez organizowanie i animowanie prac MKRES – zarówno w formule posiedzeń plenarnych, jak i poprzez (oceniane jako najbardziej efektywne) grupy robocze, które jednak – zdaniem respondentów – wymagają reaktywacji i większej regularności działania. ROPS odpowiada także za wizyty studyjne, spotkania i kongresy, które pełnią rolę platform wymiany wiedzy i budowania relacji międzyinstytucjonalnych; są one wysoko oceniane przez uczestników i wzmacniają środowisko ES. Silnym elementem koordynacji jest monitoring i ewaluacja – w tym prace nad narzędziami monitoringu opartymi na danych zastanych oraz współpraca merytoryczna z GUS; ten komponent bywa wskazywany jako przewaga ROPS na tle innych regionów (polityka oparta na dowodach). W obszarze rozwoju kompetencji ROPS prowadzi badania potrzeb szkoleniowych OWES i na ich podstawie buduje ofertę szkoleniową. Do narzędzi koordynacji należy także rzecznictwo i wypracowywanie stanowisk – przykładowo w sprawie zmian ustawowych, jak również udział przedstawiciela ROPS w pracach eksperckich nad wskaźnikami społecznej wartości dodanej. W zakresie sieciowania i promocji ES ROPS prowadzi program mentorES oraz cykl „O ekonomii społecznej przy Matej Czarnej”, a także organizuje konkurs „Lider ekonomii społecznej w Małopolsce”. Działania te łączą PES z biznesem i wzmacniają wizerunek ES w regionie. Wspierane są też wątki współpracy z JST, np. doradztwo nt. społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, które uzupełniają ofertę OWES. Zidentyfikowane luki w działaniach koordynacyjnych dotyczą głównie proaktywnego wymiany informacji między OWES a ROPS, częstotliwości pracy grup roboczych MKRES, doprecyzowania roli partnerskiej vs. nadzorczej wobec OWES oraz lepszej koordynacji terminów i projektów, tak aby unikać „konkurowania o beneficjenta”. Warto zauważyć, że ROPS posiada również kapitał instytucjonalny i autorytet w regionie i kraju, co wzmacnia skuteczność powyższych narzędzi koordynacyjnych.

### **2) Jakie były oczekiwania OWES wobec roli koordynacyjnej ROPS i na ile zostały zrealizowane? Czego brakowało?**

OWES oczekiwały, by ROPS pełnił przede wszystkim rolę partnera i rzecznika, a nie recenzenta ich działań. Chodzi o wsparcie w rozwiązywaniu barier projektowych i reprezentowanie „dobrze rozumianych interesów” OWES wobec instytucji regionalnych (np. MCP, władze województwa). W ocenie respondentów spora część tych oczekiwań jest realizowana. ROPS pozostaje „instancją, do której można się zwrócić” w sytuacjach nowych wyzwań i działań korygujących. Niemniej pojawiły się pojedyncze sytuacje problemowe, które osłabiły poczucie partnerstwa. Najczęściej przywoływanym przykładem był incydent z opinią ROPS skutkujący krótszą akredytacją jednego z OWES. Sytuacja ta budowała „lęk przed oceną” i była postrzegana jako odwrócenie relacji w stronę nadzoru. Jednocześnie podkreślano, że sprawa została wyjaśniona i wyprostowana, co świadczy o zdolności do autokorekty i utrzymania dobrej jakości współpracy. OWES formułowały też oczekiwanie, aby procesy monitoringu i ewaluacji miały charakter partnerski, a nie wyłącznie oceny. Pozytywnie odbierane są badania potrzeb szkoleniowych i adekwatna oferta szkoleniowa ROPS, ponieważ odpowiadają one na bieżące potrzeby wdrożeniowe OWES. Zdaniem ich przedstawicieli brakowało jednak bardziej proaktywnego rzecznictwa ROPS na forum regionalnym i krajowym w sprawach ułatwiających realizację projektów, w tym w relacjach z kluczowymi partnerami publicznymi. W dyskusji w czasie wywiadu grupowego z członkami MKRES i pracownikami MOWES-ów wskazano trzy obszary, w których ROPS mogłyby uskutecznić tego rodzaju wsparcie:

1. relacje z instytucjami, które formalnie rozliczają projekty realizowane przez MOWES-y, zwłaszcza Małopolskim Centrum Przedsiębiorczości,
2. współpraca z władzami województwa, które dzięki inspiracji ROPS mogłyby jeszcze mocniej włączyć się w promocję ekonomii społecznej,
3. komunikacja z samorządowcami na poziomie lokalnym. W tym przypadku dla MOWES-ów korzystne byłoby „świecić odbitym blaskiem” instytucji działającej na poziomie regionalnym. Organizacje pozarządowe bywają lekceważone przez niektórych samorządowców, którzy nie traktują ich jako autorytetów w zakresie rozwoju usług społecznych czy przedsiębiorstw społecznych.

Badania jakościowe wskazują, że przedstawiciele OWES-ów oczekiwali także częstszych, cyklicznych spotkań refleksyjnych z pracownikami ROPS, które umożliwiałyby wspólne omawianie postępów i rozwiązywanie problemów „na bieżąco”. Wreszcie, wskazywano na utrudnienia proceduralne (zamówienia publiczne) opóźniające działania potrzebne „na już”, co ogranicza możliwość szybkiej reakcji koordynacyjnej. Rekomendowano tu przegląd i konsultowanie opisów zamówień z odbiorcami (np. OWES przy szkoleniach).

### **3) Jak partnerzy (OWES, członkowie MKRES) oceniają rolę ROPS w: a) diagnozowaniu, b) planowaniu i c) realizacji działań koordynacyjnych w zakresie rozwoju ES?**

ROPS jest postrzegany jako ośrodek przywiązujący dużą wagę do monitorowania i ewaluacji oraz do pracy na danych zastanych, co wpisuje się w standard „polityki opartej na dowodach”. Jednocześnie część członków MKRES sygnalizowała, że nie zawsze jest bezpośrednio włączana w proces diagnostyczny i bywa informowana o nim w ograniczonym zakresie. Pozytywnie oceniono badania potrzeb szkoleniowych OWES, a także aktywny udział ROPS w pracach nad wskaźnikami społecznej wartości dodanej, co poszerza bazę informacyjną sektora.

Planowanie działań koordynacyjnych jest postrzegane jako responsywne, szczególnie w kontekście szkoleń, które są dopasowywane do zgłoszonych potrzeb OWES, oraz w animowaniu MKRES i jego inicjatyw (w tym grup roboczych). Zwracano przy tym uwagę na potencjał ROPS do wyznaczania kierunków rozwoju ES, także w wymiarze ogólnopolskim, co wzmacnia legitymację podejmowanych kroków.

Działania ROPS są oceniane jako konsekwentne, terminowe i wysokiej jakości, a zespół jako doświadczony i misyjny. Buduje to zaufanie partnerów. Jednocześnie wskazywano na ograniczenia proceduralne (zamówienia publiczne), które czasem spowalniają potrzebne interwencje, oraz na jednostkowe napięcia wynikłe z roli „recenzenta” działań MOWES-ów, które jednak zostały rozwiązane. Całościowo ocena roli ROPS w triadzie diagnozowanie–planowanie–realizacja jest wyraźnie pozytywna.

### **4) Czy któreś z działań koordynacyjnych ROPS są mało/wcale przydatne dla rozwoju systemu wsparcia ES w Małopolsce? Które, dlaczego?**

Respondenci generalnie nie identyfikują działań jawnie zbędnych. Większość działań jest oceniana jako przydatna i charakteryzująca się wysoką jakością. Wskazano kilka obszarów, w których możliwe są korekty. Zwrócono uwagę na możliwość intensyfikacji prac grup roboczych MKRES. Sieciowanie między OWES oceniano jako zbyt reaktywne (uruchamiane głównie przy problemach), przez co nie wykorzystuje się w pełni potencjału sieciowania w zakresie uczenia się i współpracy. Wskazywano również, że część działań ROPS kanibalizowała uwagę tych samych odbiorców (np. JST), gdy równolegle toczyły się inne projekty systemowe (przykład CUS), co utrudniało realizację wskaźników przez OWES. Wskazano obszary do poprawy w zakresie monitorowania działań OWES. Oprócz zbierania danych za pomocą ankiet pomocne może być także ich wspólne omówienie. Procedury zamówień publicznych bywają barierą dla szybkiego działania (np. szkolenia czy wizyty „na już”), co osłabia użyteczność interwencji w momentach, gdy czas reakcji jest krytyczny. Rekomendowane modyfikacje obejmują: ciągłość pracy grup roboczych, cykliczne spotkania refleksyjne OWES–ROPS, koordynację projektów kierowanych do tych samych adresatów oraz przegląd praktyk zakupowych z udziałem interesariuszy.

##### **5) Jak skutecznie ROPS sieciuje OWES: zapewnia wymianę informacji, wiedzy i wzmacnia spójność ich działania?**

ROPS bardzo skutecznie sieciuje szeroko rozumiany sektor ekonomii społecznej i jego otoczenie, w tym biznes i partnerów publicznych. Wskazano tu na takie projekty jak mentorES i cykl „O Ekonomii Społecznej przy małej czarnej”, które tworzą okazje do nawiązywania bezpośrednich kontaktów. W tym sensie sieciowanie „zewnętrzne” (na zewnątrz OWES) jest silne i rozpoznawalne, a jego produkty (np. relacje PES–biznes) są odczuwalne przez OWES jako pośrednich beneficjentów. Dodatkowym narzędziem jest MKRES, który tworzy przestrzeń spotkań i wizyt studyjnych, które budują zaufanie i ułatwiają komunikację również między sektorami. Jeśli chodzi o sieciowanie wewnątrz OWES (pomiędzy konsorcjami), obraz jest bardziej ambiwalentny: ROPS bywa „łącznikiem”, ale przeważa tryb reaktywny, uruchamiany w sytuacjach problemowych. OWES zgłaszają potrzebę cyklicznych spotkań refleksyjnych i pogłębionej wymiany merytorycznej („co zadziało i dlaczego”), co wzmacniałoby spójność działań i pozwalało szybciej replikować

dobrze praktyki. Zwrócono też uwagę na równoległość projektów ROPS angażujących JST. Lepsze mapowanie obciążeń partnerów publicznych i synchronizacja terminów ograniczyłaby „rywalizację o uwagę” i poprawiła spójność pracy OWES.

#### **6) W jakim zakresie ROPS wzmacnia / uzupełnia działania OWES w zakresie współpracy z aktorami na poziomie lokalnym, w tym szczególnie z JST i biznesu?**

W relacji z biznesem ROPS dostarcza MOWES-om konkretnych narzędzi, m.in. poprzez projekt – mentorES (mentoring biznesowy dla PES) i comiesięczne spotkania „O ES przy małej czarnej”. W relacjach z JST ROPS wnosi autorytet instytucjonalny i pozycję w systemie regionalnym, co zwiększa gotowość władarzy do rozmów i współpracy. Udział przedstawicieli władz województwa w wydarzeniach dodaje tym inicjatywom wagi. ROPS oferuje również doradztwo dla JST (np. w obszarze społecznie odpowiedzialnych zamówień), uzupełniając ofertę OWES i wypełniając zidentyfikowane „nisze” wsparcia. Praktyka projektów partnerskich z JST (jak w obszarze CUS) może stanowić model do przeniesienia na system wsparcia ekonomii społecznej. Respondenci rekomendowali projekt, w którym ROPS byłby liderem, a JST partnerami, co mogłoby wzmocnić zrozumienie korzyści z ES w samorządach. Jednocześnie w przeszłości OWES doświadczały trudności w relacjach z innymi instytucjami publicznymi (np. PUP), co wskazuje, że ROPS mógłby odgrywać rolę rzecznika sektora ekonomii społecznej także wobec innych podmiotów niż władze gmin. Włączanie większej liczby samorządowców do MKRES postrzegane jest jako sposób na zintensyfikowanie współpracy lokalnej. Podsumowując, ROPS uzupełnia działania OWES wobec JST i biznesu, zapewniając legitymizację, dostęp i kompetencje, a potencjał do dalszego wzmocnienia leży w projektach partnerskich z JST i pogłębianiu rzecznictwa.

#### **7) Ocena przepływu informacji między ROPS a OWES o inicjatywach z obszaru wsparcia ES w Małopolsce.**

Ocena przepływu informacji jest zniuansowana. Pozytywnie oceniane są badania potrzeb szkoleniowych MOWES-ów, które prowadzi ROPS. Respondenci stwierdzali, że w tym zakresie widzą, że ich oczekiwania przekładają się na podejmowane działania. Codzienna

współpraca i robocze kontakty zazwyczaj przebiegają **sprawnie**, co potwierdzają oceny konsekwencji i jakości działań ROPS oraz pozytywne relacje przedstawicieli MOWES z pracownikami tej instytucji. Jednocześnie wskazano na epizod budujący „**lęk przed oceną**” (opinia ROPS nt. akredytacji jednego z OWES), który pokazał, że sposób komunikowania wyników ewaluacji ma wpływ na klimat współpracy. Należy jednak podkreślić, że problem ten został wyjaśniony i jest duża szansa, że nie będzie powtarzał się w przyszłości. W postulatach respondentów, zwłaszcza przedstawicieli MOWES ważne miejsce zajmuje propozycja, aby **monitoring i ewaluacja** były okazją do **dialogu i wspólnej refleksji, a nie** tylko do oceny. Przyjęcie takiego założenia mogłoby jeszcze bardziej poprawić przepływ informacji zwrotnych i budować zdolność do wspólnego uczenia się. Problemem w obszarze ekonomii społecznej, czy też polityki społecznej, jest to, że symultanicznie w regionie realizowanych jest wiele projektów potencjalnie angażujących tych samych aktorów. Jest to szczególnie widoczne w przypadku inicjatyw angażujących JST. W tym zakresie przydałaby się lepsza wymiana informacji i synchronizacja działań.

#### **8) Ocena oferty ROPS dla OWES i innych aktorów środowiska ES w Małopolsce.**

Oferta ROPS jest oceniana wysoko, szczególnie jej komponent szkoleniowy, konstruowany na podstawie badań potrzeb OWES, co zapewnia adekwatność. Wśród narzędzi docenianych przez osoby działające na rzecz rozwoju ekonomii społecznej ES znajdują się inicjatywy mentorES i „O ekonomii społecznej przy małej czarnej”, które wzmacniają relacje PES–biznes oraz sprzyjają transferowi wiedzy i inspiracji. MKRES i organizowane przez ROPS wizyty studyjne czy kongresy tworzą przestrzeń do poznawania się, skracania dystansu i budowania wspólnych stanowisk. To z pewnością elementy podnoszące sprawność całego systemu. Dobrze oceniany przez respondentów jest konkurs „Lider ekonomii społecznej w Małopolsce”, który jest postrzegany jako skuteczne narzędzie w promowaniu ekonomii społecznej, także w odniesieniu do przedstawicieli samorządów. Po stronie mocnych stron podkreślano kompetencje i misyjność zespołu ROPS, a także stabilność i niezależność prowadzenia polityki społecznej mimo zmian kontekstu politycznego. Obszary poprawy dotyczą:

- Przyspieszenia i poprawy sposobu realizacji procedur w obszarze zamówienia publiczne,
- wzmocnienia sieciowania między OWES – stałe konsultacje, zamiast spotkań w trybie „interwencyjnym”
- ponowne zwiększenie aktywności grup roboczych MKRES
- stworzenie profesjonalnego katalogu usług przedsiębiorstw społecznych jako narzędzia kontaktu z biznesem i JST)
- większe włączenie samorządowców do MKRES
- przygotowanie projektu partnerskiego z JST dotyczącego rozwoju ekonomii społecznej, na wzór projektu dotyczącego tworzenia CUS.

## Bibliografia

Bednarek, J., Belina, A., Charycka, B., & Gumkowska, M. (2024). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Raport z badania 2024*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). *Conceptions of social enterprise in Europe: A comparative perspective*. EMES International Research Network. <https://emes.net>

European Commission. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Poland*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu>

Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Podmioty ekonomii społecznej w 2023*. Warszawa: GUS. <https://stat.gov.pl>

Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Sektor non-profit w 2022 r.* Warszawa: GUS. <https://stat.gov.pl>

Hausner, J. (red.). (2008). *Ekonomia społeczna a rozwój*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Izdebski A., Mering T., Ołdak M., Szarfenberg R., *Monitoring spółdzielni socjalnych 2014. Raport z badań, IPS UW, Warszawa 2015*

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. (2014). *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej*. Warszawa: MPiPS. <https://www.gov.pl>

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2019). *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej*. Warszawa: MRiPS. <https://www.gov.pl>

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. (2022). *Raport o stanie ekonomii społecznej w 2024*. Kraków: ROPS. <https://rops.krakow.pl>

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. (2020). *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*. Kraków: UMWM. <https://www.malopolska.pl>

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. 2022 poz. 1812).

Zarząd Województwa Małopolskiego. (2022). *Program Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027*. Kraków: ZWM.