

MODEL TWORZENIA REGIONALNYCH PROGRAMÓW ROZWOJU EKONOMII SPOŁECZNEJ



**MODEL TWORZENIA
REGIONALNYCH PROGRAMÓW
ROZWOJU EKONOMII SPOŁECZNEJ**

Publikacja powstała w ramach projektu “System partycypacyjnego zarządzania sferą ekonomii społecznej” w ramach Działania 2.9. Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.



System partycypacyjnego
zarządzania sferą ekonomii
społecznej

Wydawca:

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie
ul. Piastowska 32
30-070 Kraków
www.es.malopolska.pl

Autor:

Marta Bohdziewicz-Lulewicz
Maria Brzeziak

Projekt okładki i skład:

BEZobaw Agencja Reklamowa
ul. Powstańców 25A, 31-422 Kraków
www.bezobaw.pl

Druk:

DRUKARNIA PAPIILLON Rafał Krasny
ul. Obrońców Modlina 9, 30-733 Kraków
tel.: +48 12 307 75 00
e-mail: biuro@drukarniapapillon.pl
www.drukarniapapillon.pl

ISBN 978-83-60242-98-8
Nakład: 500 egzemplarzy

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:
www.es.malopolska.pl

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.
Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



Spis treści

I. Wstęp, czyli po co nam regionalne programy rozwoju ekonomii społecznej?	7
II. Metoda i proces	11
III. Diagnoza	15
1. Proces przygotowania diagnozy	16
2. Kluczowe obszary diagnozy	19
IV. Planowanie głównych założeń RPRES	35
1. Adresaci regionalnych programów rozwoju ES	36
2. Struktura celów i działań	37
3. Proces planowania RPRES - wyznaczanie celów i kierunków interwencji	40
V. Wdrażanie i ewaluacja	49
1. Planowanie systemu realizacji	50
2. Założenia dotyczące mierzenia efektów RPRES. Monitoring i ewaluacja	51
3. Ewaluacja RPRES	53
4. Wskaźniki oddziaływania, rezultatu długookresowego i krótkookresowego oraz produktu	56
VI. Procedura konsultacji i przyjęcia RPRES	63
Załącznik nr 1 Miejsce i rola ES w dokumentach strategicznych	65
Załącznik nr 2 Podejście strategiczne	81
Bibliografia	86
Spis tabel	88
Spis schematów	88

Koordinacja oraz planowanie rozwoju ekonomii społecznej w województwach to złożone zadanie. Nie ulega jednak wątpliwości, że wyzwaniem to jest dobrą okazją do spojrzenia z dystansu na sytuację społeczno-ekonomiczną regionu oraz liczne działania podejmowane w celu wspierania rozwoju sektora ekonomii społecznej.

Przyjęcie odpowiedniej perspektywy jest szczególnie istotne ze względu na potrzebę zachowania spójności zarówno z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej (KPRES), będącym kluczowym dokumentem programowym wyznaczającym kierunki rozwoju ekonomii społecznej, jak również z innymi dokumentami strategicznymi powstającymi na poziomie wojewódzkim. Zachowanie odpowiedniej zgodności co do kierunków i metod działania jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia celów wyznaczonych zarówno na szczeblu krajowym jak i regionalnym.

Niezależnie od powyższego, Regionalne Programy Rozwoju Ekonomii Społecznej (RPRES) muszą odpowiadać regionalnej specyfice, wyzwaniom i potencjałowi sektora ekonomii społecznej. Z tego względu opracowanie tych dokumentów nie może być tylko prostym przeniesieniem na grunt województwa koncepcji przygotowanych na szczeblu krajowym.

W tym kontekście ważną rolę do odegrania ma Model tworzenia regionalnych programów rozwoju ekonomii społecznej. Dokument ten, wypracowany dzięki zaangażowaniu osób na co dzień zajmujących się wspieraniem rozwoju ekonomii społecznej na poziomie krajowym i wojewódzkim, jest próbą odpowiedzi na organizacyjne, metodologiczne i strukturalne wyzwania związane z tworzeniem RPRES. Model ułatwia efektywne organizowanie prac nad programem, a także dostarcza narzędzi ułatwiających ich opracowanie. Jednocześnie zawarte w nim wskazówki pozostawiają swobodę w dostosowaniu merytorycznej zawartości RPRES do uwarunkowań regionalnych.

Wyrażam nadzieję, że przygotowany Model usprawni proces przygotowania RPRES oraz pozytywnie wpłynie na jakość zawartych w tych dokumentach rozwiązań, a także na spójność i kompleksowość systemu wsparcia rozwoju ekonomii społecznej w Polsce.

*Krzysztof Michałkiewicz
Sekretarz Stanu
w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*

Objaśnienia skrótów:

CIS – centrum integracji społecznej

GUS – Główny Urząd Statystyczny

ES – ekonomia społeczna

IP – instytucja pośrednicząca

IZ – instytucja zarządzająca

JST – jednostka samorządu terytorialnego

KIS – klub integracji społecznej

KPRES – Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej

LPRS – lokalny program rozwoju społecznego

MRPiPS – Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

NGO – organizacja pozarządowa (ang. non-government organization)

ON – osoby z niepełnosprawnością

OPS – ośrodek pomocy społecznej

OWES – ośrodek wsparcia ekonomii społecznej

PCPR – powiatowe centrum pomocy rodzinie

PES – podmiot ekonomii społecznej

PESiS – podmioty ekonomii społecznej i solidarnej

PO WER – Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój

PS – przedsiębiorstwo społeczne

RPO – regionalny program operacyjny

RPRES – regionalny program rozwoju ekonomii społecznej

RKRES – regionalny komitet rozwoju ekonomii społecznej

SRW – strategia rozwoju województwa

ŚDS- środowiskowy dom samopomocy

UG – urząd gminy

UP – urząd pracy

UZP – Urząd Zamówień Publicznych

WTZ – warsztaty terapii zajęciowej

ZAZ – zakład aktywności zawodowej

ZPCH - zakład pracy chronionej

I. Wstęp, czyli po co nam regionalne programy rozwoju ekonomii społecznej?

Uzasadnieniem naszej roli i zadania, jakim jest zaprojektowanie i wdrażanie regionalnego programu rozwoju ekonomii społecznej, jest zapis art. 21 ust. 4 a Ustawy o pomocy społecznej, mówiący o tym, że rolą samorządu województwa jest: „koordynowanie działań na rzecz sektora ekonomii społecznej w regionie”.

Na wstępie chcemy podkreślić, że model, który macie Państwo przed sobą, próbuje zebrać Państwa bogate doświadczenia w jednym miejscu (dokonana przez nas analiza desk research regionalnych programów rozwoju ekonomii społecznej przyczyniła się do wyboru wielu kluczowych zapisów – od zakresu diagnozy po kierunki interwencji).

W toku prac nad modelem czerpaliśmy zatem z doświadczeń regionów, z uwzględnieniem rezultatów warsztatów dla ROPS i członków grupy strategicznej, które odbyły się w Krakowie w dniach 29 - 30.11.2017 r. Staraliśmy się też by z szeregu dokumentów, stron internetowych oraz materiałów opracowywanych dla sektora (np. w ramach projektów PO WER¹) pozyskać kluczowe informacje, nieco je uporządkować i podać źródła danych. Drugim celem modelu jest zoperacjonalizowanie kluczowych obszarów naszego programowania, tak by rozwój ES w województwach był możliwy do poddania analizie porównawczej.

Tworzenie regionalnego programu rozwoju ekonomii społecznej możemy potraktować jako wyzwanie postawione środowisku ekonomii społecznej w województwie. Czemu nie podejść do jego tworzenia jak do tworzenia strategii organizacji, czyli długookresowego planu, którego celem będzie uzyskanie określonej pozycji, w naszym przypadku - sektora ekonomii społecznej oraz jako ustalenie określonego wzorca działania?

Tak, faktycznie program to nie to samo co strategia... Regionalne programy rozwoju ekonomii społecznej powinny być programami o charakterze operacyjno – wdrożeniowym dla strategii rozwoju województwa, mają korespondować z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej (KPRES). Podejście do tworzenia naszych regionalnych programów jak do tworzenia strategii to jednak większe wyzwanie, ale i więcej przestrzeni do dyskusji nt. miejsca i roli ekonomii społecznej w rozwoju naszych regionów. Zatem, może uda się nam połączyć myślenie strategiczne z myśleniem programowym?

Poniższy przewodnik/model ma ambicje, by dostarczyć wskazówki zarówno w zakresie skonstruowania dokumentu o charakterze:

- **programu** - zawierającego cele i podstawowe kierunki interwencji, które każdy region powinien zaplanować, wdrożyć oraz zmierzyć efekty (gdyż wynikają one z kompetencji województwa, z planów dotyczących roli regionu w zakresie rozwoju ES wpisanych w projekt ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej oraz KPRES).
- **strategii** - wraz z odpowiedzią na pytania: jaki jest sens wspierania sektora ES i jaka jest jego wizja w przyszłości? Co oferujemy odbiorcom naszych działań (PESiS i systemu wsparcia ES)? Jaki jest dominujący model działania (organizacji tworzących regionalny system wsparcia ES)?

¹ Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej, Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej, Zintegrowany system zapewnienia wysokiej jakości usług Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Część pierwsza powinna znaleźć zastosowanie we wszystkich województwach, część druga jest tylko propozycją, w jaki sposób można poszukać specyficznych uwarunkowań w regionie, przewag konkurencyjnych, zidentyfikować własne innowacyjne metody działania oraz zdiagnozować i wzmocnić unikalne rozwiązania w zakresie ES, które pozytywnie wpływają na rozwój województwa.

W ten sposób możemy uzyskać efekt typu „wilk syty i owca cała”, czyli uczynić zadość wymaganiom stawianym województwu w zakresie koordynacji rozwoju ES w regionie oraz zaplanować długofalową, indywidualnie dobraną do naszych potrzeb i możliwości wojewódzką strategię rozwoju ES.

Struktura modelu tworzenia RPRES

Dla lepszej nawigacji po dokumencie umieszczamy w tym miejscu schemat całego modelu.



II. Metoda i proces

Podczas warsztatów dla przedstawicieli ROPS i członków grupy strategicznej KKRES w dn. 29-30 listopada 2017 r. w Krakowie, dwie kwestie budziły kontrowersje przez całe dwa dni spotkania:

1. Czy tworzenie standardów ułatwia prace nad dokumentem, czy ogranicza rozwój oparty o specyfikę regionów i innowacyjność?

Argumenty za tworzeniem standardów (wskazówek) do tworzenia RPRES:	Argumenty przeciwko standaryzacji tworzenia programów (i samych programów):
porównywalność	zagrożenie dla innowacyjności
zintegrowanie programów	niekompletność checklisty
łatwiejsza sprawozdawczość	niewzględnienie specyfiki regionu
szybsze, efektywniejsze opracowywanie	skupienie się na standardach, a nie na wartościach

2. Charakter programu - czy powinien to być dokument strategiczny czy też operacyjno-wdrożeniowy?

Ten dylemat znalazł tyle samo zwolenników co przeciwników, przy czym uznaliśmy za bezdyskusyjne, że należy zachować spójność RPRES ze strategią rozwoju województwa i z KPRES.

Stąd propozycja, by dostarczyć wskazówki zarówno w zakresie skonstruowania dokumentu o charakterze:

- programu operacyjno - wdrożeniowego zawierającego elementy diagnozy, cele, kierunki interwencji/działania oraz wskaźniki w pewnym stopniu wystandaryzowane, wynikające z zadań i kompetencji województwa, z planów dotyczących roli regionu w zakresie rozwoju ES wpisanych w projekt ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej oraz KPRES jak i
- strategii - przedstawiającej wizję sektora ES i jego rolę w rozwoju regionu, zaplanowania celów rozwojowych w oparciu o przewagi konkurencyjne, specyficzne uwarunkowania oraz zaprojektowania optymalnego modelu działania (organizacji tworzących regionalny system wsparcia ES).

W modelu proponujemy część wystandaryzowaną, spełniającą zasady porównywalności, ułatwiającą sprawozdawczość (wspólny portfel wskaźników) oraz rekomendujemy dodatkowo podejście poszukujące własnych SWOT oraz wypracowanie własnych regionalnych rozwiązań w zakresie:

- wspierania sektora ES i wizji jego rozwoju w przyszłości,
- analizy odbiorców (adresatów) naszych działań (regionalnego sektora ES),
- modelu działania (organizacji tworzących regionalny sektor ES).

CZĘŚĆ UNIWERSALNA, PRZEDSTAWIONA W NINIEJSZYM MODELU

- powinna zostać skonsultowana; zapisy z modelu stanowią wskazanie kierunku, mogą ulec modyfikacji zgodnie z uwagami grupy

CZĘŚĆ INDYWIDUALNA DLA WOJEWÓDZTWA - O CHARAKTERZE STRATEGICZNYM

- powinna zostać wypracowana podczas warsztatów strategicznych dotyczących RPRES. Powinny zostać wypracowane SWOT dla rozwoju ES w województwie

3. Zakres programu - czy dokument powinien bazować na zadaniach samorządu województwa w sferze ekonomii społecznej, czy też ujmować temat szerzej?

Podczas pracy warsztatowej zgodzono się, że zakres tematyczny nie powinien koncentrować się jedynie na zadaniach samorządu województwa w obszarze wsparcia ES. Sprowadzałoby się to bowiem do stworzenia swego rodzaju branżowego dokumentu dla ROPS. Uzgodniono, że model powinien objąć cele i działania uwzględniające potencjał i możliwości także z perspektywy innych podmiotów bezpośrednio i pośrednio działających w obszarze ES.

Zasady tworzenia RPRES

Podczas wspólnych warsztatów ustaliliśmy, że kluczowe znaczenie dla tworzenia RPRES będzie miał proces ich powstawania. Uznaliśmy, że powinien on być:

- » tworzony w szerokim, międzysektorowym **partnerstwie**, z dbałością o określenie podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie określonych działań.

W skład grupy ds. opracowania RPRES powinni wejść przedstawiciele regionalnego komitetu rozwoju ES, ze szczególnym uwzględnieniem (ewentualnie doproszeniem do składu) reprezentantów:

- różnorodnych typów PESiS w województwie, w tym przedsiębiorstw społecznych oraz, z powodu dużej roli reintegracji społeczno – zawodowej w obecnym KPRES, należy szczególnie zadbać o przedstawicieli CIS, KIS, WTZ, ZAZ;
- kadry kluczowej regionalnych OWES (animatory, doradcy kluczowi, doradcy biznesowi, kierownicy). Przedstawiciele OWES są niezbędni w celu zaprojektowania trafnych i skutecznych metod działania w systemie wsparcia;
- samorządów lokalnych (z powodu ważnej roli regionu w zakresie projektowania rozwiązań lokalnych dot. społecznych usług użyteczności publicznej, w grupie roboczej ds. tworzenia RPRES powinni się znaleźć wójtowie, burmistrzowie, starostowie);
- urzędów pracy i jednostek pomocy społecznej (w celu zaplanowania/weryfikacji działań realizowanych we współpracy pomiędzy służbami zatrudnienia i rynku pracy, pomocy społecznej, OWES i PESiS);
- Instytucji Zarządzającej RPO, departamentu Urzędu Marszałkowskiego odpowiedzialnego za strategię rozwoju województwa, Wojewódzkiego Urzędu Pracy (osoby kluczowe w zakresie zaplanowania systemowych, regionalnych rozwiązań przekładających się m.in. na warunki konkurencyjności w obszarze włączenia społecznego i rynku pracy);
- sektora edukacji na poziomie podstawowym, średnim i wyższym;
- klasycznego biznesu.

II. Metoda i proces

Pożądane cechy RPRES:

- » **RPRES powinien mieć charakter integrujący** polityki województwa w obszarze ES. Oznacza to włączenie przedstawicieli departamentów Urzędu Marszałkowskiego ds. rozwoju, kultury, rynku pracy, edukacji, promocji, itd. do prac nad RPRES. Oznacza to również oddelegowanie pracownika odpowiedzialnego za wdrażanie (koordynację zadań w ramach RPRES) do prac w zespołach opracowujących w województwie strategię branżowe (w zakresie rynku pracy, kultury, itd.).
- » **RPRES powinien zakładać elastyczność** w zakresie realizacji działań (reagować na zmiany w zakresie czynników systemowych oraz regionalnych, w tym wynikających ze zmiennej kondycji i potrzeb sektora ES).
- » **RPRES powinien być dokumentem konkretnym**, odwołującym się do wizji rozwoju województwa, w sposób czytelny przedstawiającym priorytety rozwoju oraz niezbędne działania, które należy podjąć, by uzyskać mierzalne efekty.

Orientacyjny harmonogram tworzenia RPRES:

Czas, który należy poświęcić na opracowanie RPRES może być bardzo różny i zależy m.in. od tego:

- Ile osób z ROPS zostanie przypisanych do zadania jakim jest opracowanie RPRES,
- Na ile poszczególne partie są opracowywane przez zespół ROPS, a na ile mogą zostać zlecone firmie zewnętrznej (np. opracowanie diagnozy),
- Na ile dyspozycyjni będą członkowie RKRES i eksperci, którzy będą zaangażowani w spotkania zmierzające do opracowania założeń RPRES.

Poniżej przedstawiamy orientacyjny czas na przygotowanie poszczególnych partii programu:



Wskazówki, jakie elementy powinien mieć RPRES by zawierał strategiczny wymiar, czyli tę drugą, nieobligatoryjną część naszego dokumentu, znajdują się w **załączniku numer 2** do niniejszego modelu.

III. Diagnoza

W tym rozdziale chcemy skupić się na opracowaniu diagnozy programu, która stanowi niezbędny element poprzedzający przystąpienie do projektowania działań. Nim przejdziemy do konkretnych informacji dotyczących źródeł interesujących nas danych, skupmy się na funkcjach, jakie diagnoza pełni w programie.

Celem diagnozy powinno być:

- określenie występujących w regionie problemów wymagających rozwiązania;
- określenie występujących w regionie potencjałów, które mogą stać się „lokomotywą” rozwoju;
- znalezienie przyczyn powstawania ww. (zrozumienie zjawiska) i wyznaczenie trendów dalszego ich przebiegu w sytuacji, gdy nie zostanie podjęta interwencja.

Rzetelnie opracowana diagnoza jest też niejako dowodem dla innych osób czy podmiotów, że nie opieramy się wyłącznie na wiedzy własnej, a korzystając z naukowych metod poznania rzeczywistości w sposób profesjonalny podchodzimy do swojej działalności.

Poza merytorycznym uzasadnieniem, musimy też wziąć pod uwagę fakt, że zapisy ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju wskazują, że diagnoza powinna być elementem każdej strategii, obok celów rozwoju, wskaźników realizacji oraz ram finansowych.

Zdiagnozowanie istniejących problemów wymaga zebrania wielu danych i informacji. Należy zaznaczyć, że uzyskane informacje mogą być podstawą planowania jedynie w sytuacji, jeśli są rzetelne, opierają się na danych faktycznych. Błędnie przygotowana diagnoza może spowodować niepoprawne określenie obszarów problemowych, niewłaściwe ukierunkowanie działań, a co za tym idzie także nakładów (finansowych, kadrowych, itd.).

Mnogość dostępnych danych może spowodować, że nasza diagnoza stanie się bardzo obszernym dokumentem oraz pochłonie sporo sił i pracy. Pamiętając o tym, że diagnoza to dopiero pierwszy etap działania, starajmy się właściwie rozłożyć zasoby ROPS i środowiska ekonomii społecznej wspólnie pracującego nad programem, na cały proces programowania.

1. Proces przygotowania diagnozy

Krok 1 Przygotowanie koncepcji badawczej

Kluczowe jest, byśmy dobrze przygotowali się do tworzenia diagnozy, stworzyli dobrą tzw. koncepcję badawczą. Rozpoczynając to zadanie, musimy zastanowić się przede wszystkim, jaki jest cel i obszary zbierania danych oraz analizowania licznych dokumentów.

Na tym etapie naszej pracy koniecznie powinniśmy włączyć partnerów (np. przedstawicieli RKRES; dobrze by było, gdyby w grupie znalazły się osoby znające się na badaniach społecznych, osoby, które samodzielnie opracowywały diagnozy).

Oznacza to nic innego jak organizację warsztatów. I tu uwaga, kluczowy jest właściwy dobór moderatora - powinna to być osoba mająca wiedzę i doświadczenie zarówno w realizacji badań lub przygotowywaniu diagnoz w obszarze społeczno – gospodarczym, jak również znająca system wsparcia ES w regionie. Współ z moderatorem należy przygotować szczegółowy pomysł na prowadzenie warsztatów. Ważne, by wspólna praca przyniosła efekt w postaci:

- określenia celów diagnozy (np. ma pomóc w zaplanowaniu działań dot. modyfikacji systemu wsparcia świadczonego przez OWES),
- określenia obszarów badawczych, a więc wskazania tego, co zamierzamy analizować (np. potencjał PES do realizacji usług opiekuńczych, [należy tu dodatkowo wyszczególnić co będzie wchodziło w skład tego „potencjału”, np. liczba organizacji, ich zasoby kadrowe, poziom współpracy z JST, itd.]),
- określenie zakresu czasowego, który będzie objęty analizą (np. potencjał PES będzie nas interesował w 5-letnim przekroju czasowym).

Uwaga: im więcej wygenerujemy pomysłów na cele i obszary badania, tym lepiej. Będzie z czego wybierać. Pamiętajmy jednak, żeby po etapie kreatywnym zaplanować czas na dokonanie wyboru **tylko kluczowych elementów obszarów badawczych, o których wiedza jest niezbędna, by dobrze zaplanować działania RPRES.**

Wszystkie pozostałe tematy, mimo tego że nasza ciekawość badawcza jest wielka, powinniśmy odłożyć na „parking”. Może są to tematy, które chcieliby eksplorować studenci uczelni, z którą współpracujemy?

Krok 2 Realizacja diagnozy

Pozyskiwanie informacji może się odbywać za pomocą różnych technik i metod. Każda z nich dostarcza innego typu informacje. W ramach procesu tworzenia diagnozy teoretycznie można wykorzystać dwojaki źródła danych: zastane (wtórne) bądź wywołane (pierwotne). Praktycznie, do tworzenia diagnozy naszych RPRES będziemy głównie wykorzystywać dane zastane, choć warsztaty, które będziemy organizować na różnych etapach tworzenia programów mogą zawierać elementy wywoływania danych pierwotnych.

W tym rozdziale w głównej mierze skupimy się jednak na analizie danych zastanych (tzw. desk research). Jest to metoda polegająca na poszukiwaniu interesujących nas informacji i wyciąganiu wniosków na podstawie analizy różnorodnych źródeł dostępnych publicznie lub znajdujących się w posiadaniu np. naszych partnerów (OWES, Instytucja Pośrednicząca RPO, itd.).

Dane zastane mogą mieć charakter ilościowy (np. dane statystyczne) oraz jakościowy (np. informacje z indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami społecznymi). Każde z ww. typów danych są ważne i potrzebne do tego, by wyjaśnić zjawiska społeczne. Pamiętajmy jednak, że dane jakościowe nigdy nie są reprezentatywne (nie mówią o zjawisku w sposób pełny).

Danych zastanych jest dość dużo i w większości są one ogólnodostępne, co pozwala zaoszczędzić sporo czasu oraz środków na pozyskanie informacji. Nietatwo jednak wyłowić informacje faktycznie dla nas użyteczne, aktualne, czy odpowiednio szczegółowe. Ważną kwestią staje się więc selekcja i odpowiedni dobór danych, które stworzą dobry fundament do dalszych działań. Sporządzając diagnozę, za każdym razem, gdy przytaczamy dane, zastanówmy się: co mówią o badanym zjawisku?, z czego może wynikać ta sytuacja?, jakie są konsekwencje takiego stanu rzeczy?

Analizując dane, starajmy się także uchwycić lokalną specyfikę. Chodzi o wykorzystanie dostępnych informacji w sposób umożliwiający odkrycie różnic charakteryzujących poszczególne obszary (np. w niektórych powiatach Małopolski odnotowywane jest wciąż wysokie bezrobocie, w innych ten problem właściwie nie istnieje). Taka analiza pomoże nam odpowiednio wyprofilować planowane działania.

Realizacja opracowania diagnozy to proces, który obejmuje:

- poszukiwanie i gromadzenie danych;
- analizę danych;
- opracowanie danych (np. w postaci wykresów, schematów, zestawień w tabelach) i wniosków zgodnie z obszarami badawczymi określonymi w koncepcji badawczej;
- przedstawienie wyników do konsultacji (może się odbyć w formie warsztatu towarzyszącego jednemu spotkaniu plenarnemu lub w formie konsultacji mailingowej. Uważamy, że na tym etapie nie jest konieczna organizacja specjalnych dedykowanych warsztatów);

Celem omawianej konsultacji powinno być zastanowienie się, czy opracowane wyniki (dane, wnioski) są dla nas wystarczające, czy nie powinniśmy jednak uzupełnić naszej diagnozy o dodatkowe elementy, których znajomość pozwoli nam lepiej zrozumieć zjawisko.

- ostateczne opracowanie danych i sformułowanie wniosków;
- przygotowanie raportu.

Ponieważ obszary badawcze powinniśmy określić indywidualnie, w tej części przedstawimy bardzo szerokie spektrum informacji i źródła, w których można je znaleźć. To Państwo zadecydujecie, jakie informacje powinny być analizowane do dalszych prac.

2. Kluczowe obszary diagnozy

2.1. Sytuacja społeczno - gospodarcza naszego regionu

Możliwość zgromadzenia „w pigułce” wszystkich najważniejszych danych daje baza Głównego Urzędu Statystycznego pn. Bank Danych Lokalnych. Dzięki zakładce „portret terytorium” jesteśmy w stanie wygenerować plik zawierający dane dotyczące demografii, rynku pracy, podziału terytorialnego, świadczeń społecznych czy gospodarki w jednym miejscu, bez potrzeby przeglądania każdego ze wskaźników z osobna. Dostępne dane wyświetlane są w formie listy na stronie internetowej, ale możliwe jest także pobranie ich na dysk w innych formatach takich jak excel czy pdf. Wskaźniki uzyskane dzięki „portretowi terytorium” mogą stanowić niezbędne tło dla naszej diagnozy. Szczególnie interesujące dla nas mogą być dane dotyczące:

- charakterystyki ludności w poszczególnych przedziałach wiekowych;
- wyrażonej w liczbach i procentach ludności w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym, poprodukcyjnym;
- wskaźnika obciążenia demograficznego;
- wskaźnika zagrożenia ubóstwem w podziale na minimum egzystencji, relatywną i ustawową granicę ubóstwa;
- bezrobocia z uwzględnieniem podziału na wiek, płeć, a także dane dotyczące biernych zawodowo;
- wskaźników dotyczących osób pobierających świadczenia z pomocy społecznej na 10 tys. ludności;
- wydatków gmin, powiatów i województwa według poszczególnych działów, w tym na pomoc i politykę społeczną.

Portret regionu to tylko jedna z możliwości bazy Bank Danych Lokalnych. Serwis ten umożliwia prezentację i analizę danych nie tylko według wyszczególnionych kategorii cech, ale także zawiera narzędzia umożliwiające tworzenie rankingów jednostek terytorialnych (czyli np. prezentację pozycji poszczególnych powiatów i gmin województwa pod względem wybranej cechy), korzystanie z modułu poświęconego zrównoważonemu rozwojowi i wiele innych. Można takie informacje wykorzystać np. by wskazać powiaty, którym z konkretnych względów powinniśmy zadedykować dodatkową „ścieżkę wsparcia”.

Innym serwisem GUS jest Baza Demografia, która została utworzona w celu zapewnienia stałego dostępu do informacji statystycznych charakteryzujących sytuację demograficzną w Polsce. Baza stanowi zintegrowane źródło danych statystycznych w zakresie stanu i struktury ludności, ruchu naturalnego oraz migracji. Umożliwia zestawienie danych obrazujących dynamikę zachodzących zmian w populacji ludności oraz prowadzenie analiz sta-

Portret terytorium:
<http://swaid.stat.gov.pl/Dashboards/Portret%20terytorium.aspx>

Baza demografia:
<http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/>

tystycznych. Na stronach urzędów statystycznych w poszczególnych województwach można natomiast odnaleźć wiele publikacji tematycznych dotyczących interesującego nas regionu.

Pozostając jeszcze przy danych, które mogą stanowić tło dla naszej diagnozy – zwróćmy uwagę na sytuację na rynku pracy, w tym grupy społeczne znajdujące się w trudnej sytuacji, które są najczęściej adresatami wsparcia ES. W tym zakresie szczegółowe i najaktualniejsze dane dotyczące naszego regionu odnajdziemy na stronach wojewódzkich urzędów pracy, a w szczególności:

- liczbę i strukturę osób bezrobotnych (napływ/odpływ w miesiącu oraz stan na koniec miesiąca),
- formy pomocy (liczba osób objętych wybranymi formami pomocy),
- oferty pracy (liczba wolnych miejsc pracy zgłoszonych przez pracodawców do powiatowych urzędów pracy),
- bezrobocie rejestrowane (stopa bezrobocia rejestrowanego, liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w PUP/liczba osób aktywnych zawodowo, wyrażona w %),
- udział osób bezrobotnych w szczególnej sytuacji na rynku pracy wśród ogółu bezrobotnych (w tym informacje dot. długotrwale bezrobotnych; osób do 25. i do 30. roku życia oraz powyżej 50. roku życia; osób niepełnosprawnych, korzystających ze świadczeń pomocy społecznej, posiadających co najmniej jedno dziecko do 6. roku życia lub posiadających co najmniej jedno dziecko niepełnosprawne do 18. roku życia).

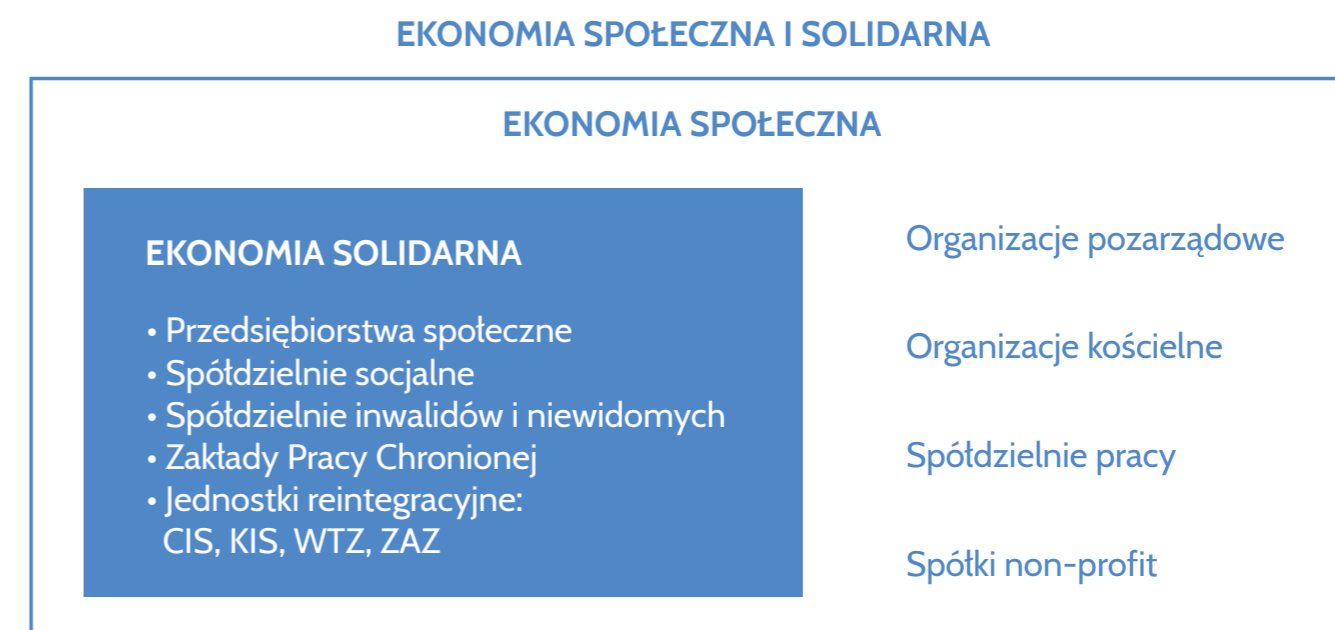
Podsumujmy, co możemy zaczerpnąć dla naszego RPRES z ww. danych:

1. Co wyróżnia nasze położenie? Jakie są mocne i słabe strony regionu, jego potencjał w kontekście rozwoju ES?
2. Jaka jest liczba i jakimi cechami charakteryzuje się grupa potencjalnych pracowników PES czy uczestników jednostek reintegracyjnych?
3. Jakie wyzwania stoją przed nami w kontekście zmian: demograficznych, zachodzących na rynku pracy, innych?

2.2. Sektor ekonomii społecznej

Kolejnym obszarem diagnozy może być sektor ekonomii społecznej w województwie, w tym przedstawienie danych ilościowych nt. działających podmiotów. Zgodnie z założeniami projektu KPRES² w ramach sektora ekonomii społecznej zostały wyodrębnione podmioty ekonomii solidarnej, których szczególnym zadaniem jest reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ten podział przedstawia poniższy schemat.

Schemat 1 Sektor ekonomii społecznej i solidarnej



Źródło: Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014-2023. Ekonomia Solidarności Społecznej.

Gdzie w takim razie poszukiwać rzetelnych danych nt. podmiotów działających w sektorze? Źródeł informacji jest kilka.

Zgodnie z ustawami o zatrudnieniu socjalnym oraz o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych urzędy wojewódzkie odpowiedzialne są za nadawanie statusu oraz prowadzenie rejestrów:

- zakładów aktywności zawodowej;
- zakładów pracy chronionej;
- klubów integracji społecznej;
- centrów integracji społecznej.

² Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014-2023. Ekonomia Solidarności Społecznej. Projekt - wersja z dnia 1 października 2018 r.

Z rejestrów prowadzonych przez wojewodę dowiemy się, na jaki czas został przyznany status, w tym jaki podmiot prowadzi daną jednostkę, a także uzyskamy jej dane kontaktowe.

Więcej informacji nt. ZAZ oraz ZPCH uzyskamy odwiedzając stronę internetową Biura Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych. Bazy danych dedykowane tym podmiotom, oprócz ich liczebności w poszczególnych regionach zawierają również informacje o liczbie zatrudnionych osób niepełnosprawnych, w podziale na stopnie niepełnosprawności.

Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych:
<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,77,niepelnosprawnosc-w-liczbach>

Na tej samej stronie znajdziemy także informacje o liczbie osób niepełnosprawnych w naszym województwie - aktywnych zawodowo, pracujących, bezrobotnych i biernych zawodowo oraz informacje na temat wielkości współczynnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia czy stopy bezrobocia.

Zbiorcze informacje dostępne są także w rejestrze centralnym jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, prowadzonym przez Ministra ds. zabezpieczenia społecznego.

Centralny rejestr JPS:
<http://rjps.mpips.gov.pl/>

Nieco trudniejszy dostęp do danych odnotowujemy w zakresie spółdzielni socjalnych, spółdzielni pracy, inwalidów i niewidomych, a także spółek non - profit, organizacji kościelnych i samych organizacji pozarządowych. Część tych form prawnych dostępnych jest w systemie KRS (spółdzielnie oraz organizacje kościelne posiadające OPP), jednak w sytuacji gdy w naszym województwie jest ich dużo (powyżej 100), baza nie jest w stanie pokazać wszystkich podmiotów w ramach jednej listy. Niezbędne jest wtedy dodanie kolejnego kryterium wyszukiwania i np. filtrowanie w ramach powiatów, co z pewnością jest bardziej czasochłonne.

Wyszukiwarka KRS:
<https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna>

W związku z powyższym proponujemy współpracę z Urzędem Statystycznym i uzyskanie niezbędnych informacji, powołując się na art. 44, ust. 2, pkt. 2 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (t. j. Dz. U. z 2012 r., poz. 591 ze zm.) o nieodpłatnym udostępnianiu wyciągu z rejestru podmiotów jednostkom samorządu terytorialnego.

Nasza pisemna prośba o udostępnienie bazy danych REGON może dotyczyć udostępnienia aktualnego rejestru:

- fundacji,
- stowarzyszeń, w tym klubów sportowych i ochotniczych straży pożarnych,
- spółdzielni (spółdzielni socjalnych, spółdzielni inwalidów i niewidomych, spółdzielni pracy),
- społecznych podmiotów wyznaniowych,

- organizacji społecznych działających na podstawie odrębnych ustaw,

uwzględniającego takie zmienne jak:

1. nazwa organizacji,
2. pełen adres wraz z kodem pocztowym,
3. REGON,
4. numer telefonu,
5. adres strony internetowej,
6. adres poczty elektronicznej.

Dzięki powyższym możemy nie tylko uzyskać dane ilościowe nt. liczby poszczególnych typów PES, ale również pozyskać bazę danych teled adresowych, którą można wykorzystać do samodzielnej realizacji badań lub rekrutacji do różnego rodzaju działań.

Pewien problem z dostępnością do aktualizowanych na bieżąco danych pojawia się także odnośnie warsztatów terapii zajęciowej. Baza adresowa WTZ, aktualizowana zazwyczaj raz w roku, dostępna jest na stronie PFRON, natomiast bieżące informacje na temat stanu liczebnego tych jednostek dostępne są za pośrednictwem poszczególnych PCPR.

Tabela 1. Źródła danych z zakresu podmiotów ekonomii społecznej

Lp.	Typ podmiotu	Gdzie szukać informacji?
1.	Warsztaty terapii zajęciowej	PCPR/ PFRON
2.	Zakłady aktywności zawodowej	Urząd Wojewódzki oraz www.niepelnosprawni.gov.pl/p,85,dane-dotyczace-zakladow-aktywnosci-zawodowej
3.	Kluby integracji społecznej	Urząd Wojewódzki
4.	Centra integracji społecznej	Urząd Wojewódzki
5.	Spółdzielnie inwalidów i niewidomych	Krajowa Rada Spółdzielcza lub www.ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna
6.	Zakłady pracy chronionej	Urząd Wojewódzki oraz www.niepelnosprawni.gov.pl/p,84,dane-dotyczace-zakladow-pracy-chronionej
7.	Przedsiębiorstwa społeczne	ROPS
8.	Spółdzielnie socjalne	Krajowa Rada Spółdzielcza lub www.ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna
9.	Fundacje i stowarzyszenia	GUS
10.	Spółki non-profit	ROPS - w ramach bazy przedsiębiorstw społecznych
11.	Spółdzielnie pracy	Krajowa Rada Spółdzielcza lub www.ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna

Źródło: Opracowanie własne

W charakterystyce sektora mogą nam pomóc dokumenty opublikowane na stronie Głównego Urzędu Statystycznego, w ramach obszaru tematycznego „gospodarka społeczna i wolontariat”. Korzystając z tej zakładki, możemy uzyskać dane w dwóch formach, tj. opisowej – krótki raport z omawianej tematyki bądź tabelarycznej w formacie excel. Informacje z GUS-u mogą być dla nas istotne szczególnie pod kątem porównawczym – umiejscowienia naszego regionu w skali kraju, zestawienia z sytuacją w innych województwach. Dane zamieszczone na stronie GUSu odnoszą się do:

- spółdzielni socjalnych;
- stowarzyszeń, fundacji, podmiotów wyznaniowych i innych;
- CIS, KIS, WTZ, ZAZ.

Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl>
Informacje w zakładce: Obszary tematyczne. Gospodarka społeczna, wolontariat

Podsumujmy, co możemy zaczerpnąć dla naszego RPRES z ww. danych:

1. Jak przedstawia się sektor ES w liczbach (np. na tle innych województw)? Pamiętajmy jednak, że same liczby de facto nic nie mówią. Przykładowo, w Małopolsce jest ponad 9 tys. PES (baza GUS); zastanówmy się co ten fakt może dla nas oznaczać w kontekście planowanych działań?
2. Jaka jest charakterystyka interesujących nas wybranych typów PES (zasoby kadrowe, liczba beneficjentów, obszary działalności społecznej, fakt prowadzenia działalności gospodarczej czy odpłatnej pożytku publicznego, itp. dane, które mogą pomóc w określeniu kondycji PES)?
3. Jak wygląda dynamika sektora w badanym okresie? Na przykład, czy wraz ze wzrostem liczby NGO zwiększyła się liczba organizacji prowadzących działalność gospodarczą? Powinno to być przedmiotem analizy w kontekście realizowanego wsparcia, które pomoże wykorzystać potencjał PES.
4. Czy rozmieszczenie terytorialne wyspecjalizowanych podmiotów (np. ZAZ, CIS, WTZ) jest optymalne (czy nie ma tzw. białych plam oraz terenów gdzie podmiotów jest więcej niż potencjalnych odbiorców)?

2.3. Pomoc społeczna i ES w kontekście pomocy społecznej

Pogłębioną analizę potencjału sektora pomocy społecznej w województwie uzyskać możemy dzięki *Ocenie Zasobów Pomocy Społecznej* opracowywanej rokrocznie przez ROPS. Jest to dokument sporządzony na podstawie ocen przygotowanych przez gminy i powiaty z obszaru województwa, z uwzględnieniem kwestii i problemów społecznych wynikających z przyjętej strategii. Badanie obejmuje analizę opisową wybranych danych statystycznych obrazujących w szczególności infrastrukturę, kadre, organizacje pozarządowe i nakłady finansowe na zadania pomocy społecznej, a także osoby i rodziny korzystające z pomocy społecznej, rodzaje ich problemów oraz ich rozkład ilościowy. Analiza *Oceny* pozwoli uzyskać lub obliczyć dodatkowe wskaźniki, takie jak:

- skala i rodzaje zadań zleconych w ramach pomocy i wsparcia organizacjom pozarządowym, a więc wykazywanych z zakresu pomocy społecznej, reintegracji społecznej i zawodowej i niektórych usług rynku pracy, w podziale na zlecane w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz udzielane na podstawie ustawy prawo zamówień publicznych. W tym zakresie otrzymamy informację, ilu organizacjom pozarządowym przekazano zlecenia, na jaką kwotę, ile umów zawarto;

- skala i rodzaje niezaspokojonych potrzeb w zakresie usług społecznych (np. opiekuńczych), które mogą stanowić nisze dla działalności podmiotów ekonomii społecznej;
- liczba WTZ, ZAZ, KIS, CIS w podziale dokonanym według organów prowadzących, liczba uczestników zajęć, kadra prowadząca, formy wsparcia oraz roczny koszt utrzymania;
- wskaźnik reintegracji społeczno-zawodowej mierzony na podstawie liczby osób z indywidualnym programem zatrudnienia socjalnego i osób z kontraktem socjalnym w KIS do liczby osób długotrwale bezrobotnych;
- wskaźnik procentowego udziału osób długotrwale korzystających ze świadczeń w ogólnej liczbie świadczeniobiorców;
- informacje na temat liczby osób objętych indywidualnym programem wychodzenia z bezdomności, indywidualnym programem usamodzielnienia czy innych objętych pomocą społeczną, którzy mogą być potencjalnymi adresatami działań z zakresu ekonomii społecznej.

Dostęp do szerszej bazy danych daje nam również Centralna Aplikacja Statystyczna (CAS), która wymaga jednak wcześniejszej rejestracji i stworzenia konta naszej jednostki w bazie. W centralnej bazie danych gromadzone są informacje pochodzące ze sprawozdań resortowych, m.in.: MPiPS-03, MPiPS-05, CIS, DOŻYWIANIE, KIS, PRZEMOC, SKL-ZDR, SKL-EMRENT³

Centralna Aplikacja Statystyczna:
<https://cas.mpips.gov.pl>

Podsumujmy, co możemy zaczerpnąć dla naszego RPRES z ww. danych:

1. Jakie są efekty (np. zatrudnieniowe) i koszty prowadzonej reintegracji społecznej i zawodowej w podmiotach ekonomii solidarnej?
2. Jak wygląda współpraca wewnątrzsektorowa? (np. pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej a solidarnej)
3. Czy istnieją niezaspokojone potrzeby w zakresie usług społecznych (np. opiekuńczych), które mogą stanowić nisze dla działalności podmiotów ekonomii społecznej?

2.4. Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z PES

Samorząd lokalny ma bardzo wiele możliwości współpracy z PES i olbrzymi potencjał stymulowania rozwoju PES w społecznościach lokalnych. Optymalnie byłoby mieć wiedzę nt. zakresu i form współpracy JST z PES, zarówno finansowych (np. powierzanie i wspieranie wykonania zadań publicznych wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji) jak i pozafinansowych (konsultacje, wspólne ciała doradcze, wsparcie organizacyjne, szkoleniowe, lokalowe, itd.).

Niestety w ramach tej tematyki mamy tylko nieliczne źródła, z których możemy uzyskać aktualne informacje – sprawozdania z realizacji programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego nie posiadają określonego wzoru, nie są wystanda-

³ <https://empatia.mpips.gov.pl/web/piu/cas;jsessionid=6c776a55463219babae55d7ab152> (data dostępu 16.08.2018).

ryzowane, musielibyśmy analizować każde opublikowane sprawozdanie z osobna.

W 2019 roku ROPSy będą mogły korzystać z danych gromadzonych przez GUS w pilotażowym badaniu skierowanym do jednostek samorządu: wojewódzkiego, powiatowego i gminnego pn. *Rozwój ekonomii społecznej w jednostkach samorządu terytorialnego*⁴. W ramach tego badania (prowadzonego na formularzu ES-JST) wszystkie JST w kraju będą udzielały odpowiedzi na temat:

- form partycypacji mieszkańców i organizacji w planowaniu i realizacji polityki lokalnej,
- działalności związanej z ES (m.in. finansowe i niefinansowe formy wspierania PES, zakładanie PESiS przez JST, zakres współpracy JST z OWES),
- udziału PES w realizacji zadań publicznych (zakres i skala zlecenia zadań publicznych w oparciu o UoDPPioW oraz inne ustawy, np. o systemie oświaty, o sporcie, itd.),
- skali zlecenia zadań PESiS w oparciu o UZP, w tym aspektów społecznych w zamówieniach publicznych.

Badanie realizowane w ramach projektu pn. "Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej". Więcej informacji na stronie: <http://wroclaw.stat.gov.pl/ekonomiaspoleczna/> (data dostępu: 16.08.2018).

Będzie to najdoskonalsze źródło informacji na temat ekonomii społecznej w lokalnym wymiarze, przede wszystkim współpracy gmin i powiatów z PESiS. Niestety nie wiadomo czy pilotażowy projekt badawczy będzie kontynuowany, stąd zaznaczamy, że w następnym okresie planowania RPRES źródło to może być nieaktualne. Innym źródłem pomocnym w omawianym temacie może być Ministerstwo Finansów, które co roku publikuje jednostkowe bazy danych zawierające informacje o wydatkach poszczególnych JST - na ich podstawie można dokonać przybliżonego wyboru obszarów mieszczących się w zakresie usług społecznych, a także kwot przekazanych w ich ramach organizacjom pozarządowymi i podmiotom zrównanym z nimi w prawach.

Wydatki JST opierają się na klasyfikacji budżetowej, jej struktura dzieli się na działy, które dzielą się na rozdziały, a te z kolei na paragrafy. Klasyfikacja budżetowa przyjmowana jest rozporządzeniem Ministra Finansów. Analiza aktualnej klasyfikacji budżetowej pozwala wyodrębnić paragrafy dotyczące wyłącznie finansowania działalności organizacji pozarządowych i podmiotów z nimi zrównanych i obejmuje:

- 236 - Dotacje celowe z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, udzielone na podstawie art. 221 ustawy, na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego,
- 281- Dotacje celowe z budżetu na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji fundacjom,
- 282 - Dotacje celowe z budżetu na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji stowarzyszeniom,

⁴ Badanie realizowane w ramach projektu pn. "Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej". Więcej informacji na stronie: <http://wroclaw.stat.gov.pl/ekonomiaspoleczna/> (data dostępu: 16.08.2018).

- 619 - Dotacje celowe z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, udzielone na podstawie art. 221 ustawy, na dofinansowanie inwestycji w ramach zadań zleconych do realizacji organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego⁵.

Dane są ogólnodostępne. Ich pozyskanie polega na ściągnięciu bazy danych w formacie .dbf ze strony internetowej Ministerstwa Finansów⁶.

Dane na temat aspektów społecznych w zamówieniach publicznych można pozyskać z Urzędu Zamówień Publicznych. Na podstawie art. 98 ustawy Prawo zamówień publicznych Zamawiający mają obowiązek sporządzać roczne sprawozdania o udzielonych zamówieniach. Zgodnie z *Rozporządzeniem Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 15 grudnia 2016 r. w sprawie informacji zawartych w rocznym sprawozdaniu o udzielonych zamówieniach, jego wzoru oraz sposobu przekazywania*, sprawozdanie dotyczące zamówień uwzględniających aspekty społeczne, powinno uwzględniać następujące dane:

- numer ogłoszenia o udzieleniu zamówienia w Biuletynie Zamówień Publicznych albo w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej,
- rodzaj zamówienia,
- przedmiot zamówienia ze wskazaniem kodów określonych we Wspólnym Słowniku Zamówień,
- tryb udzielenia zamówienia albo zawarcia umowy ramowej,
- wartość zawartej umowy bez podatku od towarów i usług,
- zamówienia udzielonego jako zamówienie zastrzeżone, o którym mowa w art. 22 ust. 2 ustawy,
- aspekty społeczne określone w opisie przedmiotu zamówienia, w tym odwołania się do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, o którym mowa w art. 29 ust. 3a ustawy, odwołania się do aspektów społecznych związanych z realizacją zamówienia, o których mowa w art. 29 ust. 4 ustawy, w tym związanych z zatrudnieniem, odwołania się do dostępności dla osób niepełnosprawnych lub projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników, o których mowa w art. 29 ust. 5 ustawy, lub odwołania się do oznakowania, o którym mowa w art. 30a ustawy, związanego z aspektami społecznymi,
- aspekty społeczne określone w kryteriach oceny ofert, w tym odwołania się do oznakowania, o którym mowa w art. 30a ustawy oraz odwołania się do innych aspektów społecznych,
- liczbę złożonych ofert,
- rodzaj podmiotu, któremu udzielono zamówienia,
- czy postępowanie, w którym uwzględniono aspekty społeczne, zostało unieważnione.

⁵ Raport zawierający przegląd źródeł danych - identyfikacja i analiza użyteczności istniejących źródeł danych dotyczących ekonomii społecznej.

⁶ Baza za rok 2017 znajduje się pod linkiem: https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-pub-liczne/budzety-jednostek-samorządu-terytorialnego/sprawozdania-budżetowe/-/asset_publisher/rf7E/content/rok-2017-bazy-danych?redirect=https%3A%2F%2Fwww.mf.gov.pl%2Fministerstwo-finansow%2Fdzialalnosc%2Ffinanse-pub-liczne%2Fbudzety-jednostek-samorządu-terytorialnego%2Fsprawozdania-budżetowe%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_rf7E%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1#p_p_id_101_INSTANCE_rf7E_ (data dostępu: 16.08.2018).

UZP posiada również informacje na temat zakresu stosowania społecznych zamówień publicznych w podziale na poszczególne województwa, w tym:

- liczby zamówień publicznych zawierających aspekty społeczne wśród wszystkich zamówień,
- liczby zamawiających, którzy udzielili zamówień o charakterze społecznym,
- liczby udzielonych zamówień publicznych uwzględniających aspekty społeczne,
- wartości udzielonych zamówień publicznych uwzględniających aspekty społeczne.

Podsumujmy, co możemy zaczerpnąć dla naszego RPRES z ww. danych:

1. Jaka część budżetów samorządów przeznaczana jest na zadania mieszczące się w sferach pożytku publicznego? Jak często tego typu zadania realizują podmioty ekonomii społecznej?
2. Czy samorządy w naszym regionie ujmują aspekty społeczne w zamówieniach publicznych? Jak często? Ile udzielono takich zamówień?

2.5. System wsparcia ES

Myślmy w tym miejscu nie tylko o Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej, ale także innych organizacjach mających swoje miejsce w sektorze ES np. funduszach poręczeniowo-pożyczkowych, PUP, OPS, PCPR, JST i w końcu RKRES i ROPS. W tym kontekście należy przeanalizować ofertę (zakres) i dostępność dla potencjalnego beneficjenta.

Bardzo dużo danych jesteśmy w stanie uzyskać analizując postępy w realizacji wskaźników OWES, ich dokumenty projektowe. Kopalnią wiedzy są/będą wyniki ewaluacji systemu wsparcia ES w regionie.

W ramach projektu „Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej” opracowane zostało również narzędzie do monitorowania działalności OWES, którego celem jest pomoc w gromadzeniu jednolitych i spójnych danych dot. działalności OWES i wspieranych przez nie podmiotów. Dane zgromadzone dzięki narzędziu pozwolą nam przeanalizować rezultaty działań OWES oraz ponoszone wydatki (w podziale na poszczególne usługi). Dużą wartością są również informacje dotyczące wsparcia udzielanego poszczególnym podmiotom ekonomii społecznej w podziale na konkretne usługi (szkolenia, doradztwo, dotacje i wsparcie pomostowe) oraz wysokość udzielonego wsparcia finansowego. Narzędzie będzie aktualizowane przez OWES co 6 miesięcy.

Podsumujmy, co możemy zaczerpnąć dla naszego RPRES z ww. danych:

1. Czy zwrotne wsparcie finansowe dla PES jest dostępne w całym regionie (analiza oferty funduszy pożyczkowych, ich lokalizacji, jakości wsparcia doradczego, itd.).
2. Czy system wsparcia ekonomii społecznej odpowiada na potrzeby naszych odbiorców? (dane z ewaluacji systemu wsparcia w regionie).
3. Jakie są efekty podejmowanych działań? Ile miejsc pracy powstało w naszym regionie? Czy są trwałe? (monitoring działalności OWES, dane z ewaluacji systemu wsparcia w regionie).
4. Jak wygląda współpraca pomiędzy podmiotami tworzącymi system? (dane z ewaluacji systemu wsparcia w regionie).

2.6. Obligatoryjny zakres danych do diagnozy

Wszystkie RPRES powinny mieć pewien minimalny, uniwersalny zakres diagnozy, która będzie podstawą planowania wyznaczonych obligatoryjnych celów operacyjnych i kierunków interwencji.

Poniżej przedstawiamy obszary dla RPRES tworzonych w perspektywie do 2023 roku, do których diagnoza jest konieczna, wraz z podstawowymi źródłami danych, które będą dostępne w bieżącym okresie planowania RPRES.

- **wsparcie społecznych usług użyteczności publicznej**
podstawowe źródło danych: wyniki (tablice z danymi dla województw) pilotażowego badania GUS Rozwój ekonomii społecznej w jednostkach samorządu terytorialnego ES- JST <http://wroclaw.stat.gov.pl/ekonomia-spoeczna/>
- **rynek pracy wobec osób zagrożonych wykluczeniem społecznym**
podstawowe źródło danych: Ocena Zasobów Pomocy Społecznej
- **system wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej**
podstawowe źródła danych: narzędzie do monitorowania działalności OWES, wyniki ewaluacji systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie

Krok 3 „Przekucie” danych z diagnozy na wnioski służące wytyczeniu celów i działań

Zdobywanie wiedzy może być celem samym w sobie. W przypadku tworzenia naszej diagnozy chodzi jednak o coś więcej, a mianowicie o wykorzystanie pozyskanych informacji, opracowanych wniosków do podejmowania decyzji o charakterze programowym. Na tym etapie powinniśmy zidentyfikować kluczowe problemy, na które mamy wpływ (by je rozwiązać) oraz potencjały (mocne strony), które powinny zostać wykorzystane, jako czynniki potencjalnego sukcesu. Pamiętajmy, by w tym procesie cały czas mieć na uwadze analizę danych w szeregu czasowym (by uchwycić ewentualne trendy). Na to wszystko musi zostać nałożona perspektywa wpływu otoczenia (prawnego, systemowych rozwiązań w obszarze ES, gospodarcza - koniunktura na rynku bądź jej brak, itd.).

Do powyższego zadania, które jest de facto przejściem między diagnozą a planowaniem, koniecznie powinno się zaangażować naszych partnerów (grupę ds. RPRES oraz/lub kluczowych przedstawicieli regionalnego komitetu rozwoju ES). Powinniśmy zaplanować w tym celu warsztaty (rekomendujemy dwudniowe, najlepiej wyjazdowe spotkanie, gdyż zakres pracy do wykonania jest w tym punkcie duży, ale i kluczowy dla całego procesu powstania planu).

1. Skład zespołu pracującego nad diagnozą musi być interdyscyplinarny (różne sektory) oraz zróżnicowany w obrębie sektora (różnorodne typy PES, różne szczeble samorządu). Ważne, by zminimalizować ryzyko stronniczości oraz pominięcia perspektywy ważnej grupy interesariuszy sektora ES w regionie.
2. Warsztaty powinny być moderowane przez osobę, która ma wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu spotkań o charakterze strategicznym, znającą metody pracy z grupą zmierzające do określenia problemów i ich rozwiązań, priorytetyzacji zagadnień i wyboru kluczowych z punktu widzenia zarówno „twardych” danych, jak i oceny interdyscyplinarnego zespołu.

W trakcie spotkania można wykorzystać zaproponowane przez nas poniżej metody pracy lub zdać się na doświadczenie moderatora, który może zaproponować inny scenariusz pracy, dostosowany do specyfiki grupy (ważne jednak by efektem pracy było drzewo problemów wynikające z danych z diagnozy oraz wiedzy i doświadczenia osób biorących udział w warsztacie, które na co dzień zajmują się daną problematyką).

METODA 1

stoliki problemowe, których zadaniem będzie opracowanie drzewa problemów

Metodą, którą można wykorzystać do analizy danych pozyskanych w diagnozie mogą być stoliki problemowe, w obrębie których będziemy postugiwać się techniką tworzenia drzewa problemów.

Pierwszym etapem spotkania jest przedstawienie danych, które uzyskaliśmy dzięki analizie dokumentów. Możemy to zrobić z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej, pamiętając, by uczestnicy dostali wcześniej materiały do zapoznania się z nimi.

Uwaga: materiały dla uczestników powinny być przesłane zarówno w formie pełnej diagnozy, jak i streszczenia najważniejszych wniosków (ok. 5 str.). Prawda jest taka, że tego typu pełne opracowania czyta niewielki odsetek osób, więc jeśli zależy nam na tym, by uczestnicy zapoznali się z diagnozą, musimy materiał podać im niejako „na tacy”.

W drugim etapie przechodzimy do pracy grupowej. W celu większej efektywności pracy zalecamy, aby grupy nie były zbyt liczne (4-6 osób). Każda grupa otrzymuje dużą kartkę papieru z tytułem obszaru tematycznego. Pamiętajmy, że dane uzyskane dzięki diagnozie grupujemy na 3-5 obszarów tematycznych.

Rekomendujemy, by uwzględnić w podziale na obszary co najmniej obszary zgodne z KPRES i kompetencjami województwa:

- wsparcie społecznych usług użyteczności publicznej/ współpraca JST z PES,
- rynek pracy wobec osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- system wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej.

Uwaga: nie polecamy uwzględniać więcej niż 5 obszarów tematycznych.

Powód: Zwróćmy uwagę, że wyróżnione powyżej obszary są bardzo szerokie, interdyscyplinarne i analiza problemowa oraz zaplanowanie interwencji dla nich i tak stanowi nie lada wyzwanie. Tworzenie dobrych dokumentów planistycznych zawsze wiąże się z wyborem priorytetów, a więc z samoograniczeniem. Pamiętajmy, że nasz program nie rozwiąże wszystkich problemów województwa (jest dokumentem operacyjnym do strategii województwa, dotyczącym rozwoju ES).

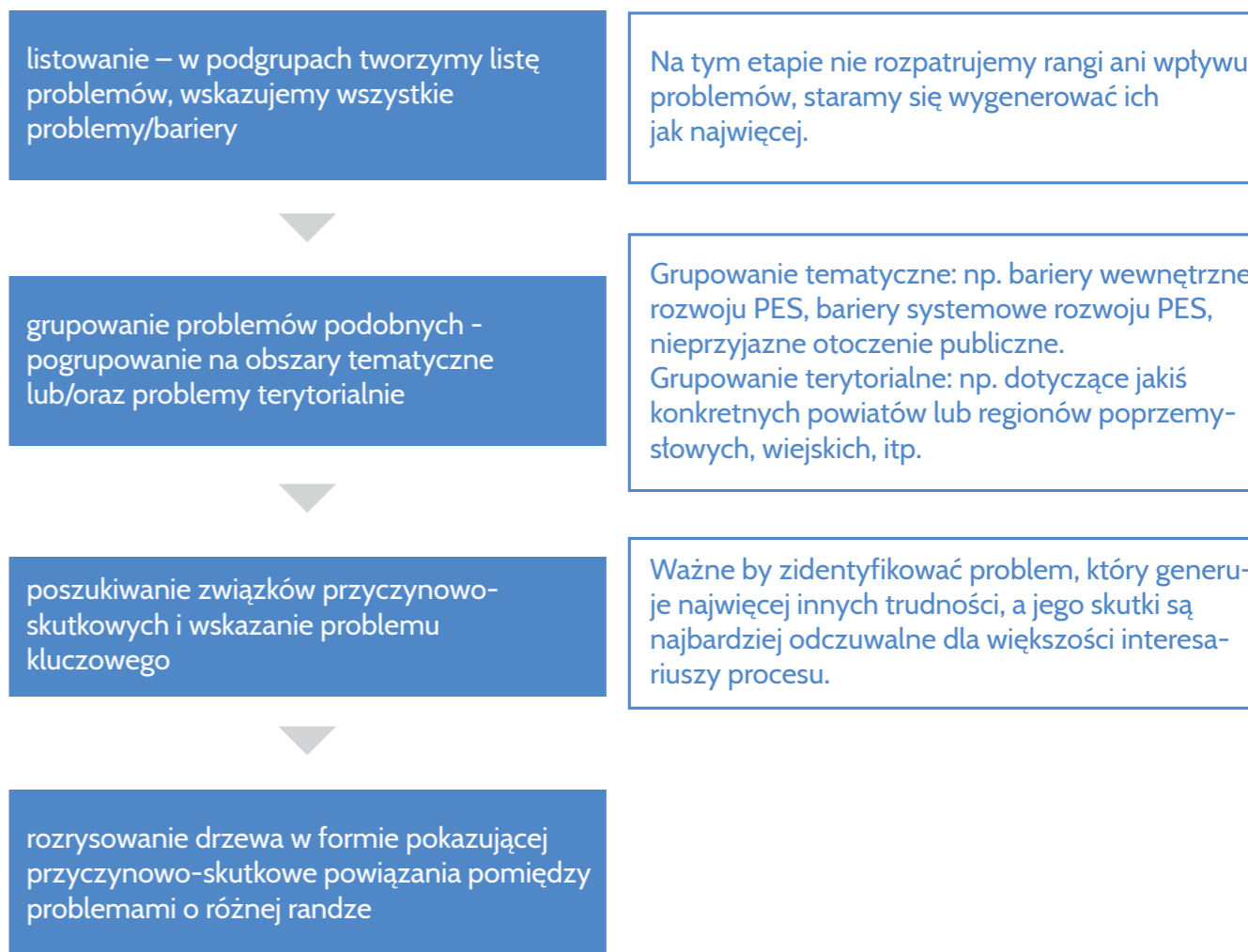
Celem pracy w grupie na tym etapie będzie wypracowanie drzewa problemów dla danego tematu. Musimy zatem odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakie problemy w interesującym nas obszarze wynikają z danych zgromadzonych w trakcie analizy desk research i jakie wynikają z naszych doświadczeń?

- Jakie są najważniejsze przyczyny/składowe sytuacji problemowej - zidentyfikowane na podstawie wyników badań oraz własnych doświadczeń?
- Co jest główną przyczyną problemu - leży u podstaw innych barier, przeszkód, itd?
- Jakie są powiązania przyczynowo - skutkowe?

Aby dodatkowo zachęcić wszystkich do analizy problemowej, można podczas tej części spotkania wykorzystać metodę stolików kawowych. Po opracowaniu drzew problemów i zapisaniu ich na flipchartach uczestnicy, proszeni są o zmianę miejsc i przejście do kolejnego stolika. Przy stoliku pozostaje tylko gospodarz (np. pracownik ROPS), który referuje wnioski z wcześniejszej pracy poprzedniej grupy i zachęca do analizy drzewa problemów, próbując jednocześnie weryfikować słuszność założeń i związków przyczynowo-skutkowych.

Schemat 2 Etapy opracowania drzewa problemów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Dziemianowicz, P. Nowicka, A. Dąbrowska, K. Szmigiel-Rawska, Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

W trzeciej części naszego spotkania znów pracujemy na forum. W ramach dyskusji moderowanej staramy się jeszcze raz popatrzeć na nasze wyjściowe obszary tematyczne, opracowane drzewa problemów. Spróbujmy zastanowić się nad znalezieniem jednego kluczowego problemu, a może jest to niemożliwe?

Nie starajmy się na siłę łączyć naszych „wyspecjalizowanych tematycznie” drzew problemów, bo nie jest to konieczne. Drzewa problemów mogą nam posłużyć do wypracowania drzew celów szczegółowych i kierunków interwencji więc to, że są „wyspecjalizowane” będzie ich zaletą.

METODA 2 Analiza SWOT

Jak sama nazwa wskazuje, SWOT pochodzi od pierwszych liter analizowanych tą metodą czynników w języku angielskim: S (strengths) - silne strony, W (weaknesses) - słabe strony, O (opportunities) - szanse, T (threats) - zagrożenia.

Ze względu na miejsce powstania/występowania czynnika wyróżniamy elementy wewnętrzne (czyli w obrębie analizowanej jednostki, np. regionalnego sektora ES) i zewnętrzne wobec niej (czyli zachodzące w otoczeniu, np. krajowym systemie wsparcia ES). Natomiast biorąc pod uwagę kryterium charakteru oddziaływania, czynniki dzielimy na pozytywne oraz negatywne.

Schemat 3 Analiza SWOT

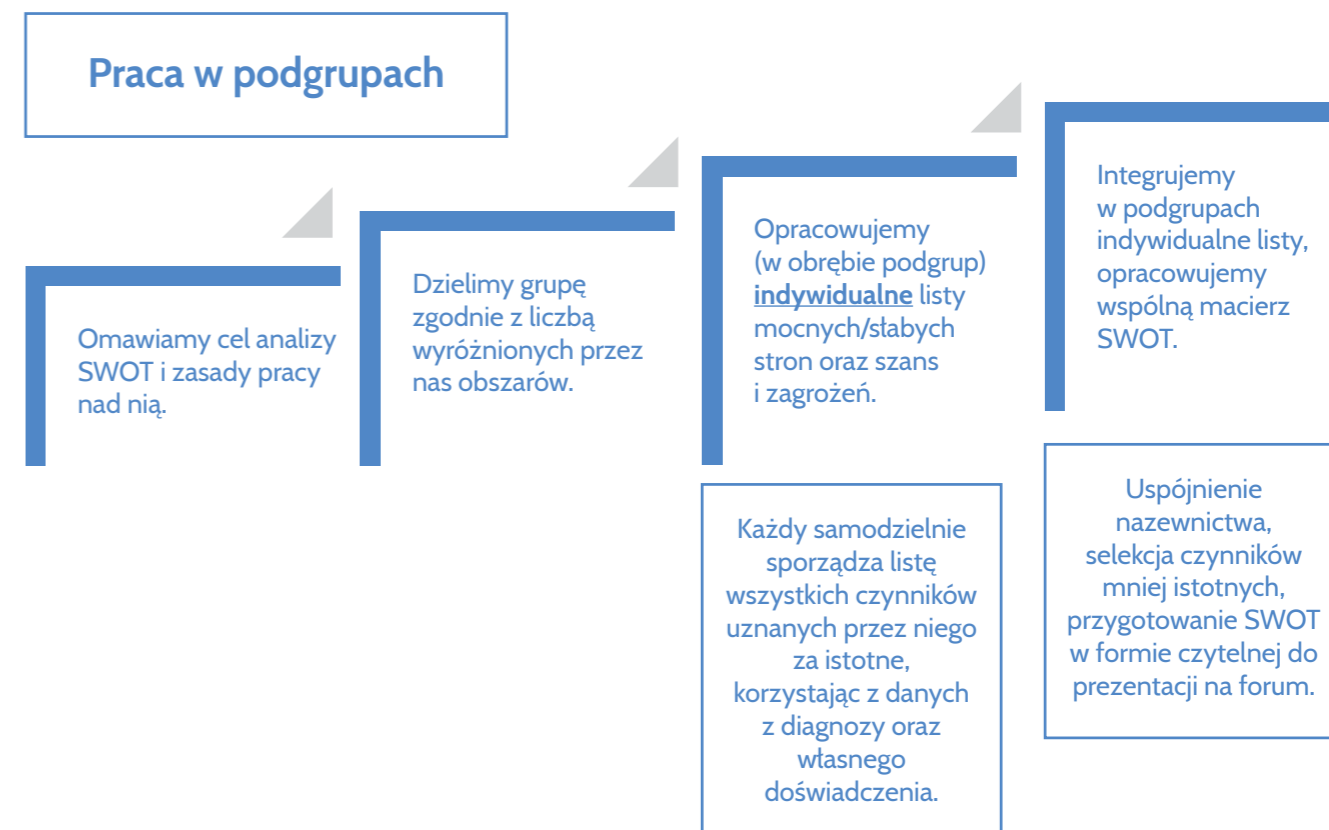
		Charakterystyka oddziaływania czynnika	
		pozytywny	negatywny
Miejsce występowania czynnika	wewnętrzne	S silne strony	W słabe strony
	zewnętrzne	O szanse	T zagrożenia

Źródło: W. Dziemianowicz, K. Szmigiel-Rawska, P. Nowicka, A. Dąbrowska, Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Warszawa 2012, s. 105.

Zakładamy, że analiza SWOT będzie drugim etapem naszej pracy warsztatowej. Mamy już opracowane drzewa problemów, na forum zostały one przedyskutowane, uzgodniona została ranga problemów oraz związki przyczynowo - skutkowe.

Opracowanie drzewa/drzew problemów i analizy SWOT jest konieczne, gdyż będzie podstawą do dalszego planowania celów i kierunków interwencji.

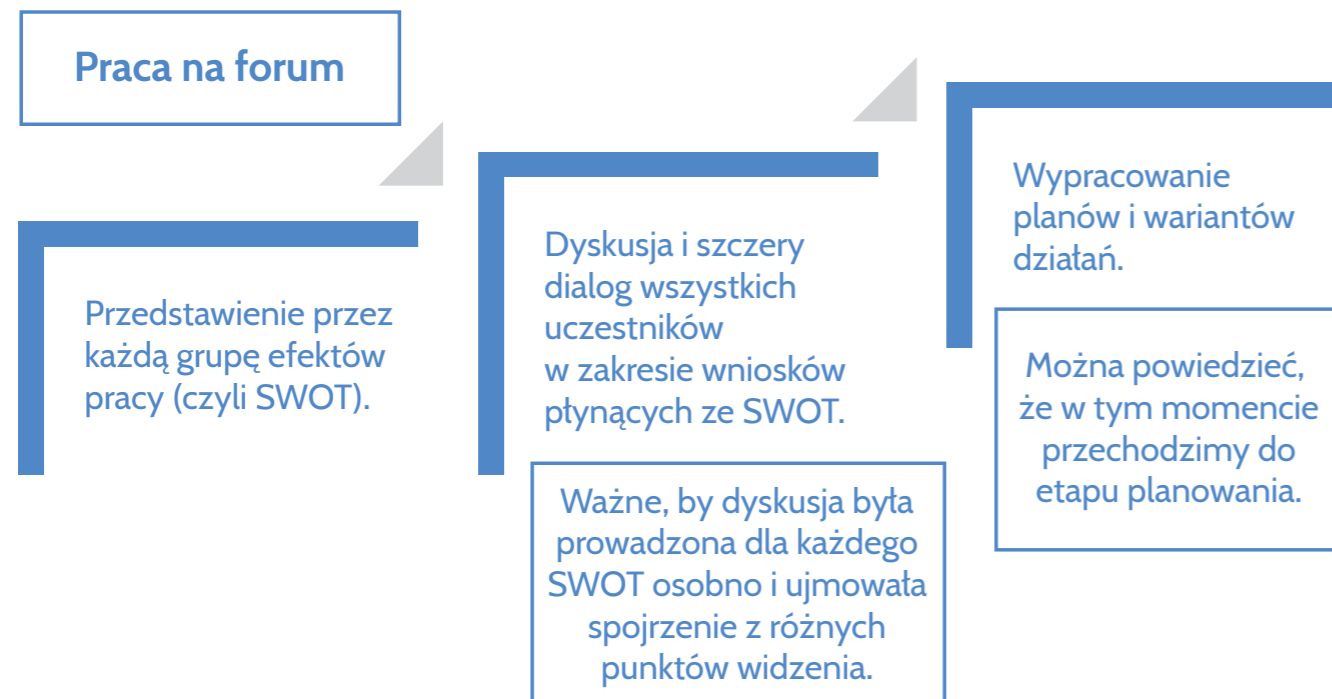
Schemat 4 Etapy pracy nad SWOT



Źródło: T.J. Chermack, B.K.Kasshanna, The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, "Human Resource Development International", 2007, t. 10 (4).

Po zakończeniu tego bloku proponujemy przerwę, by moderator wraz z „opiekunami grup” przygotowali SWOT w formie ułatwiającej prezentację i dyskusję na forum.

Analiza SWOT jest metodą, którą warto wykorzystać jako pomost pomiędzy pracą wykonaną podczas tworzenia diagnozy, a pracą, którą musimy wykonać opracowując założenia naszego programu.



Źródło: T.J. Chermack, B.K.Kasshanna, The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, "Human Resource Development International", 2007, t. 10 (4).

Ponieważ kluczowe w całym tym procesie jest zaangażowanie partnerów, rekomendujemy by warsztaty były kontynuowane. Dobrym rozwiązaniem jest dwudniowy, wyjazdowy warsztat lub gdy jest to niemożliwe - dwa warsztaty w krótkiej odległości czasowej. Chodzi o to, by zachować ciągłość myślenia o „problemie” podczas procesu planowania celów i działań; mieć podczas planowania świeży obraz „mapy regionu” stworzonej na bazie diagnozy, a później pracy nad SWOT.

W tym miejscu możemy powiedzieć, że symbolicznie zamykamy etap diagnozy i przechodzimy do etapu planowania.

IV. Planowanie głównych założeń RPRES

1. Adresaci regionalnych programów rozwoju ES

Bardzo istotnym pytaniem, na które musimy sobie odpowiedzieć jest rozstrzygnięcie dylematu: dla kogo stworzymy działania przewidziane w naszym programie? Pytanie wbrew pozorom przestaje być oczywiste w momencie, gdy adresatów zechcemy uszeregować nadając im hierarchię ważności. Spróbujmy zatem wyliczyć wszystkich kluczowych interesariuszy sektora ES:

- A) mieszkańcy województwa, w tym:
 - A.1) osoby bezrobotne /zagrożone wykluczeniem społecznym,
 - A.2) klienci lokalnych, społecznych usług użyteczności publicznej (i rozwoju lokalnego),
- B) PESiS:⁷
 - B.1) przedsiębiorstwa społeczne,
 - B.2) ZPCH,
 - B.3) spółdzielnie inwalidów i niewidomych,
 - B.4) jednostki reintegracyjne (WTZ, ZAZ, KIS, CIS),
 - B.5) organizacje pozarządowe,
 - B.6) organizacje kościelne,
 - B.7) spółki non-profit,
 - B.8) spółdzielnie pracy,
- C) Jednostki samorządu terytorialnego (JST):
 - C.1) gminy,
 - C.2) powiaty,
 - C.3) województwo,
 - C.4) wybrane jednostki organizacyjne JST (OPS, PCPR, UP),
- D) OWES.
- E) Organizacje wspierające PESiS (fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, organizacje parasolowe, inkubatory NGO, lokalne grupy działania).
- F) Instytucje oświaty i nauki.
- G) Przedsiębiorstwa oraz związki i zrzeszenia przedsiębiorców.

Aby dobrze wyprofilować działania, należy wskazać adresatów głównych, pierwszorzędnych. I tu pojawia się zapowiedziany dylemat. Czy bowiem RPRES powinien koncentrować się na osobie bezrobotnej, którą chcemy aktywizować zawodowo, czy raczej na PES, w ramach którego będzie się odbywała rzeczona aktywizacja osoby bezrobotnej? A może głównym adresatem programu będą OWES, które mają za zadanie zarówno aktywizować osoby bezrobotne (np. inkubując PES z ich udziałem) jak i wspierać istniejące PES, w obrębie których następują działania aktywizujące?

⁷ Podział na podstawie koncepcji zawartej w KPRES, op. cit, s. 10).

Zaplanowanie działań, przekierowanie strumienia pieniędzy oraz ocena efektów interwencji w dużej mierze będą zależały od odpowiedzi na pytanie o to, kto jest głównym adresatem systemu.

Rozstrzygnięcie tego dylematu to temat do pracy podczas warsztatów grupy ds. opracowania RPRES. Rekomendujemy, by podczas prac nad określeniem celów i kierunków interwencji każdorazowo określić kto jest najważniejszym adresatem naszych starań.

2. Struktura celów i działań

W tym miejscu warto przypomnieć, że cel główny powinien być związany z wizją rozwoju województwa, w której z jednej strony ekonomia społeczna pełnić będzie ważną rolę, a z drugiej strony – chcemy, by rozwijała się harmonijnie służąc jakościowemu i ilościowemu rozwojowi sektora.

Z przeglądu dotychczas obowiązujących regionalnych programów rozwoju ES wynika, że cele główne, inaczej zwane też strategicznymi, można sklasyfikować w ramach 4 głównych kategorii:

- I. **Cele wyznaczające rolę ekonomii społecznej w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa.**
Są to cele najczęściej spotykane w regionalnych programach, nawiązujące właśnie do wykorzystania funkcji ES czy wprost działalności PES w procesie rozwoju województw i mieszkańców danego terytorium.
- II. **Cele kładące nacisk na rozwój ilościowy i jakościowy podmiotów ekonomii społecznej w województwie.**
- III. **Cele kładące nacisk na wspieranie PES w funkcji zatrudnieniowej i integrującej społecznie oraz w funkcji rozwoju usług użyteczności publicznej.**
- IV. **Cele kładące nacisk na wsparcie społeczności lokalnych, w których „dzieje się” ekonomia społeczna.**

Jak wyznaczyć cele?

Po pierwsze cele powinny być SMART – tak sformułowane, by w przyszłości dał się ocenić stopień ich realizacji, a więc:

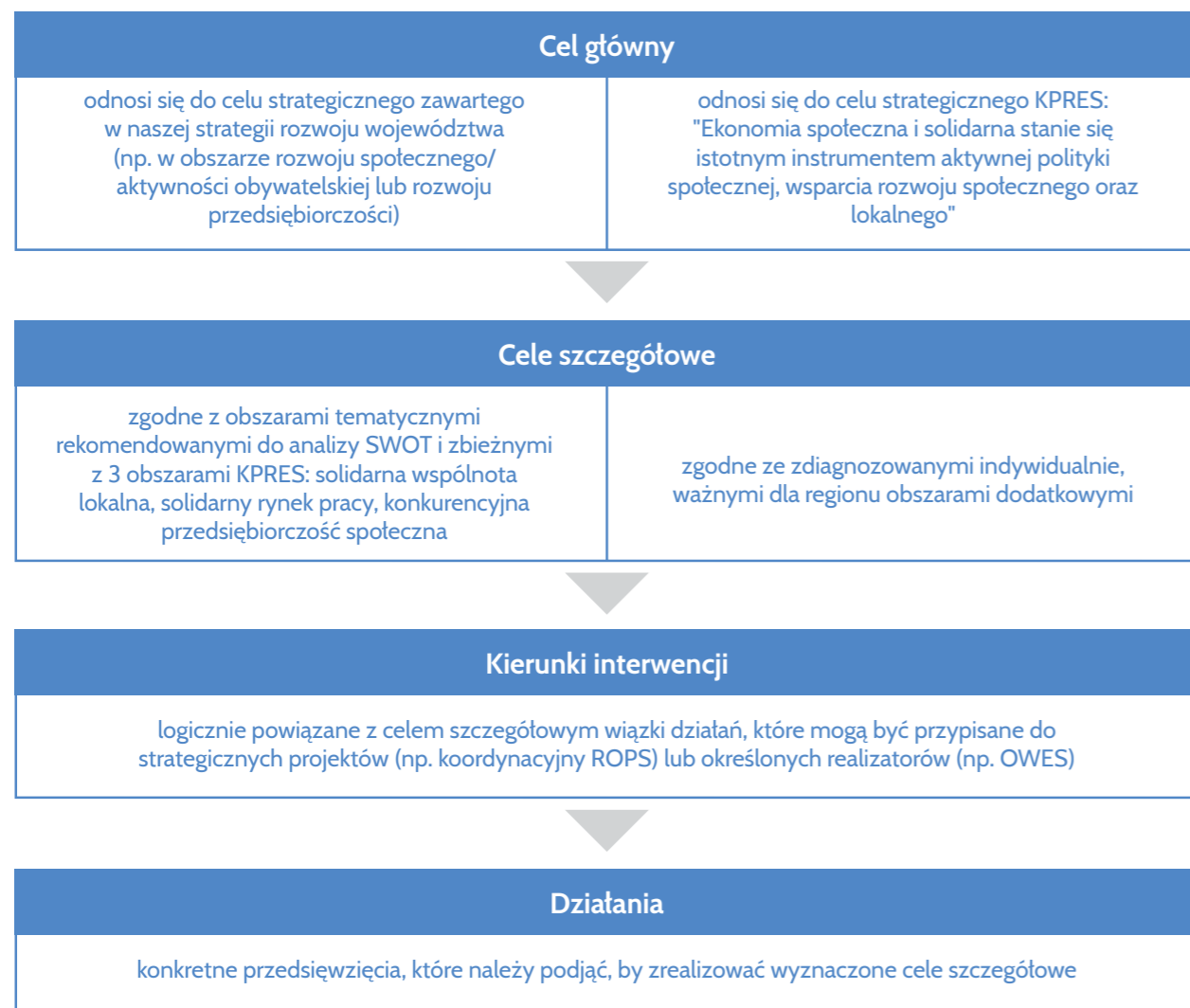
- precyzyjne (ang. specific) – oznacza to, że wyraźnie powinniśmy wskazywać, o co nam chodzi, gdy formułujemy konkretny zapis,
- mierzalne (ang. measurable) – czyli takie, do których możemy przypisać konkretne wskaźniki, miary osiągnięcia celu,
- akceptowane (ang. accepted) – ważne kryterium, szczególnie gdy bierzemy pod uwagę konieczność ich realizacji przez wiele podmiotów, z różnych sektorów, mających różne potrzeby, itd.,
- realistyczne (ang. realistic) – możliwe do osiągnięcia (przy naszych zasobach),
- określone w czasie (ang. time-dependent) – po to by móc oceniać postępy w ich osiągnięciu oraz by nie przesuwać ich na dalsze terminy.

Cele układać się mogą w różnorodną hierarchię, w dokumentach strategicznych wyróżnić możemy nawet 3 poziomy celów, np.:

- cel główny - czasem utożsamiany z wizją, czasem traktowany jako odrębny poziom celów,
- cele strategiczne - są bezpośrednio związane z celem głównym,
- cele operacyjne - każdy z tych celów wiąże się bezpośrednio z celem strategicznym, czasem więcej niż z jednym.

Uszczegółowieniem, konkretnym wymiarem realizacji celów są kierunki interwencji i działania. Kierunki interwencji są pewnymi, logicznie powiązanymi z celem szczegółowym wiązkami działań, które mogą być przypisane np. do strategicznych projektów lub określonych realizatorów. Można nazwać je też blokami zadań do wykonania, których realizacja przybliży nam osiągnięcie celu szczegółowego. Na potrzeby RPRES jako dokumentów operacyjnych (nie strategicznych) proponujemy uproszczoną strukturę dokumentu (bez trzystopniowej hierarchii celów):

Schemat 5 Struktura RPRES

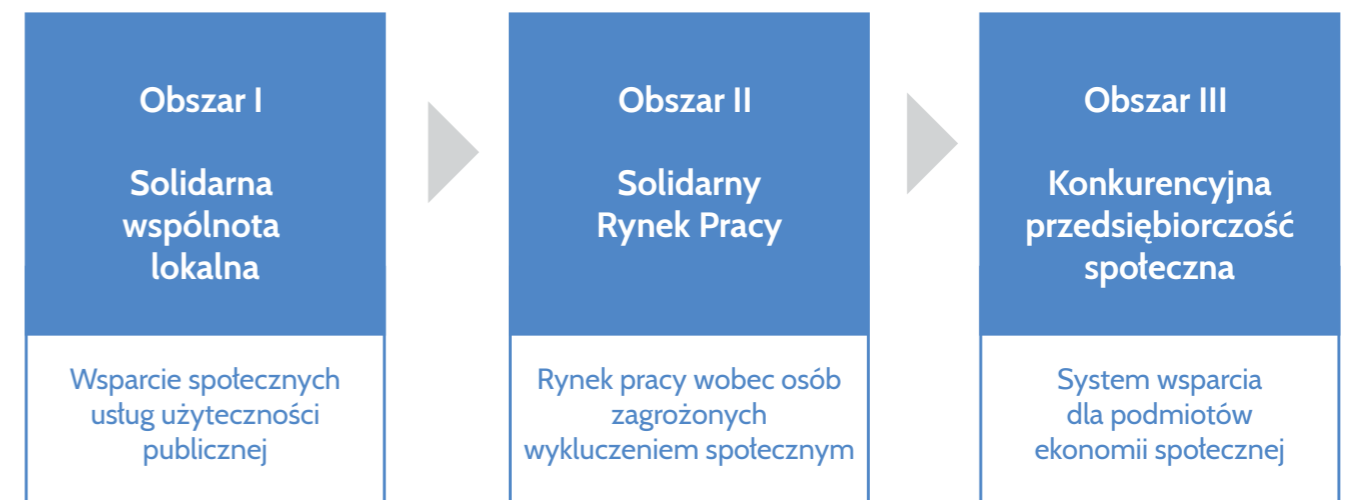


Źródło: Opracowanie własne.

Podczas warsztatów grupy strategicznej zdecydowano, że RPRES będą w pewnym minimalnym zakresie uniwersalne, a cele (wcześniej analiza SWOT) będą odnosić się do takich dziedzin jak:

- wsparcie społecznych usług użyteczności publicznej,
- rynek pracy wobec osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- system wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej.

Powyższy zakres w dużej mierze zbieżny jest z propozycją KPRES i trzema z czterech obszarów interwencji:



Należy wyraźnie wskazać, że ww. obszary są aktualne w perspektywie tworzenia dokumentu o horyzoncie czasowym do 2023. Gdy ROPSy (lub zupełnie inna jednostka/organizacja/człowiek) będą odpowiedzialni za tworzenie RPRES w kolejnej perspektywie po 2023 r., możliwe, że sytuacja zmieni się na tyle, iż będziemy mieć do czynienia z zupełnie innymi obszarami, do których regiony będą dostosowywać swoje programy.

Mimo tego, że nie wiemy jakie będą potrzeby w zakresie stymulowania rozwoju ES w regionach, pewna logika planowania powinna zostać taka sama.

3. Proces planowania RPRES - wyznaczanie celów i kierunków interwencji

Aby rozpocząć proces planowania celów i kierunków interwencji, powinniśmy postawić się wypracowanymi wcześniej materiałami - drzewem problemów/ drzewami problemów i analizą SWOT.

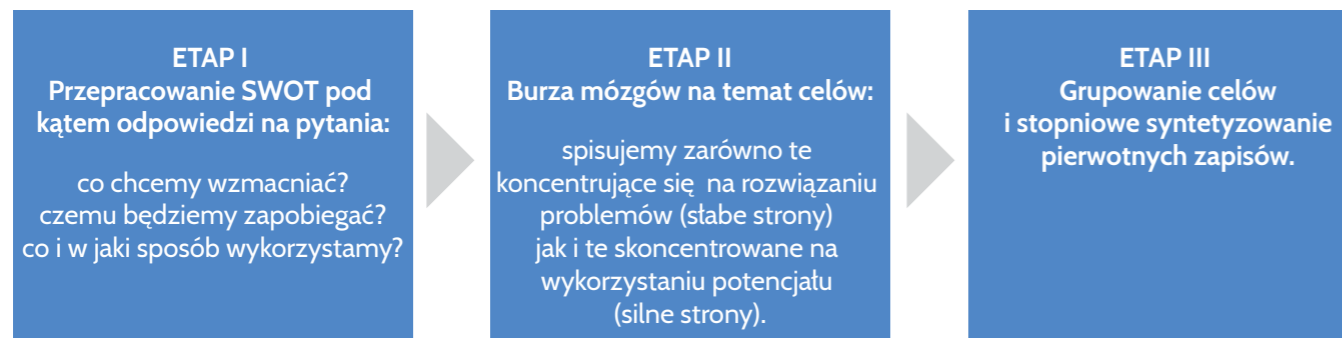
Jak wspominaliśmy wcześniej, rekomendujemy, by cały proces został zamknięty w jednym cyklu (np. 2-dniowych warsztatów albo spotkań następujących po sobie w krótkim odcinku czasu).

Zwróćmy uwagę, że zakres informacji uzyskiwanych przez analizę SWOT oraz drzewo problemów różnią się od siebie. O ile w analizie SWOT szczególna uwaga skoncentrowana jest na miejscu pochodzenia czynników kluczowych dla rozwoju leżących w samym regionalnym sektorze ES i w jego otoczeniu, o tyle w drzewie problemów istotny jest przede wszystkim ciąg przyczynowo-skutkowy wyjaśniający zaistniałą sytuację. Zauważmy, że problem kluczowy wyróżniony w drzewie problemów to jedna ze słabych stron zidentyfikowanych w analizie SWOT. **Nie traktujmy tych metod zamiennie, ale komplementarnie, gdyż każda wniesie do analizy ważne elementy usprawniając proces planowania⁸.**

Bardzo dobrym punktem wyjścia do naszej pracy nad określeniem celów szczegółowych (zamiennie nazywanych w tym opracowaniu - operacyjnymi) są wyniki analizy SWOT opracowane dla każdego obszaru tematycznego.

Powinna to być praca warsztatowa, najlepiej kontynuacja pracy na bazie wcześniejszych podgrup (opracowujących SWOT dla każdego obszaru tematycznego).

Schemat 6 Etapy określania celów szczegółowych RPRES



Źródło: W. Dziemianowicz, P. Nowicka, A. Dąbrowska, K. Szmigiel-Rawska, Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Warszawa 2012.

Tak jak etap I (przepracowanie SWOT) i etap II (burza mózgów) nie powinny nastęrczać problemów, tak etap III (grupowanie celów i syntetyzowanie zapisów) już będzie trudniejszy. Uczulamy, by tymi procesami zarządzali doświadczeni moderatory.

⁸ W. Dziemianowicz, P. Nowicka, A. Dąbrowska, K. Szmigiel-Rawska, Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Warszawa 2012, s. 130-131.

W obrębie każdego z etapów można postawić się różnorodnymi technikami pracy z grupą, jednak efektem tego procesu powinny być pierwotne zapisy celów operacyjnych i kierunków interwencji.

Na etapie grupowania celów i tworzenia pierwotnych zapisów warto zastosować następujące kryteria:

- sprzeczności - jeżeli dwa cele wydają się sprzeczne, zastanówmy się, który z nich wybrać. Dyskusja może doprowadzić nas do wniosku, iż mimo pierwszego wrażenia, te dwa cele da się pogodzić (...). Zatem kryterium sprzeczności nie służy prostej eliminacji zapisów propozycji, tylko do pogłębienia idei, które stoją za poszczególnymi zapisami;
- podobieństwa - oczywiście cele podobnie brzmiące znajdują się w jednej grupie. W wielu przypadkach pozwoli to nam łatwo zredukować liczbę propozycji i szybko uzyskać odpowiedni zapis. **Jednak czasem z pozoru podobne zapisy oznaczają inne działania. Zatem konieczna jest dyskusja nad koniecznością rozdzielenia tych działań na dwa cele lub umieszczenia tych różnych działań pod jednym hasłem(...);**
- synergii - zastanówmy się, czy któreś z proponowanych celów nie wspierają się wzajemnie, co może skutkować czymś, co de facto będzie nowym celem (oczekujemy efektu synergii)⁹. Przykładowo wśród propozycji znalazły się takie zapisy: podnoszenie kwalifikacji kadry przedsiębiorstw społecznych, poprawa relacji biznes - PS. Te dwa robocze cele, jeżeli będą realizowane, powinny przyczynić się do wzrostu konkurencyjności PS. Zatem w toku dyskusji możemy dojść do przekonania, że to konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych jest czymś nadrzędnym, a co za tym idzie - propozycje wcześniejsze muszą mieć rangę niższą np. przejść do kierunków interwencji.

Przykładowe cele szczegółowe

» OBSZAR I SOLIDARNA WSPÓLNOTA LOKALNA

W obszarze związanym z solidarną wspólnotą, to co wspólne dla regionów i poziomu krajowego, to zaplanowanie działań związanych z rozwojem społecznych usług użyteczności publicznej i rozwoju lokalnego, które mogą być realizowane przez PES. W tym kontekście, w interesie województwa jest:

- a. zwiększanie dostępności (optymalnie zasięg każdej gminy) do usług społecznych, które byłyby dobrze dopasowane do potrzeb odbiorców, wysokiej jakości i przystępne cenowo;
- b. w jak największym stopniu realizowane przez lokalnie działające podmioty ekonomii społecznej.

W KPRES szczególny nacisk położono na:

1. Zintegrowanie strategii i programów lokalnych (gminnych i powiatowych) w jeden tzw. lokalny program rozwoju społecznego oraz włączenie lokalnych PES w jego tworzenie.
2. Stworzenie systemu preferencji w realizacji usług społecznych użyteczności publicznej dla PES (poprzez m.in. społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne, tryb negocjacyjny oraz partnerstwo społeczno-publiczne). Specjalnym obszarem zainteresowania zostały objęte w KPRES usługi społeczne wspierające politykę rodzinną: żłobki, kluby dziecięce i dzienni opiekunowie, punkty przed-

⁹ Ibidem s. 129.

szkolne, świetlice i szkoły, wypoczynek letni i zimowy, opieka nad osobami zależnymi, placówki wsparcia dziennego.

3. Włączenie PES w procesy rewitalizacji oraz w działania realizowane na obszarach wiejskich z PROW (m.in. poprzez ścisłą współpracę z lokalnymi grupami działania).

Cel szczegółowy 1:

Lokalne PESiS realizują usługi społeczne i rozwoju lokalnego w społecznościach lokalnych.

Ten cel zakłada, że funkcjonujące lokalnie (na terenie gminy/powiatu) PESiS (mamy na myśli szeroko rozumianą sferę podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej) będą:

- a. tam gdzie ich nie ma - powstawać,
- b. zdolne do profesjonalnej realizacji społecznych usług użyteczności publicznej i rozwoju lokalnego, a samorządy będą im faktycznie zlecać realizację ww. usług (stosując szeroką gamę trybów: od dostępnych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, przez społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne, tryb negocjacyjny po partnerstwo publiczno - społeczne).

Warto zwrócić uwagę, że w tym celu możliwe jest również zawarcie działań mających na celu włączenie PESiS w ożywienie społeczno - gospodarcze obszarów wiejskich i rewitalizację obszarów zdegradowanych.

» **OBSZAR II SOLIDARNY RYNEK PRACY**

W tym obszarze KPRES kładzie nacisk na trzy wybrane kierunki myślenia o funkcji zatrudnieniowej i integracyjnej, jaką mogą pełnić PES:

- reintegracja społeczna i zawodowa w jednostkach reintegracyjnych (nacisk położono na aktywizację ON uczestniczących w WTZ oraz zatrudnienie socjalne w KIS i CIS);
- aktywizacja zawodowa ON i osób 50+ (nacisk położono na rozwój zatrudnienia chronionego wprowadzając nowość w postaci zakładów pracy chronionej, wsparcie młodzieży z niepełnośprawnościami oraz aktywizację 50+);
- tworzenie miejsc pracy w PS (nacisk położono na konieczność prowadzenia działań reintegracji społecznej i zawodowej w PS).

Proponowany układ celów szczegółowych w kontekście zapisów KPRES może wyglądać następująco:

Cel szczegółowy 2:

Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej w województwie efektywnie realizują funkcję reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Cel szczegółowy 3:

Przedsiębiorstwa społeczne w województwie efektywnie realizują funkcję zatrudnieniową dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Zwróćmy uwagę, że dla łatwiejszej operacjonalizacji - doboru działań, oszacowania budżetu doboru wskaźników, itd. podzieliśmy funkcję integracyjno-zatrudnieniową na dwa obszary - reintegracja i zatrudnienie. Naszym celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której nasze regionalne PES i PS działają efektywnie.

Efektywność będziemy rozumieć jako relację między nakładami, zasobami (finansowymi, ludzkimi) a osiągniętymi efektami interwencji. Zatem zależy nam będzie na tym, by jak najoszczędniej (gospodarnie) osiągnąć jak największy efekt.

Dla celu nr 2 kluczowe jest, by podmioty ekonomii społecznej i solidarnej przy niezbędnych nakładach osiągały zadowalające wskaźniki związane z reintegracją społeczno-zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym kończących się znalezieniem zatrudnienia (w PESiS, na otwartym rynku pracy czy samozatrudnienia).

Dla celu nr 3 kluczowe znaczenie będzie miało by nasze regionalne PS tworzyły trwałe (pow. 12 m-cy) i wysokiej jakości (w formie stabilnej umowy o pracę, z pakietem świadczeń pracowniczych, w wymiarze czasu pracy dostosowanym do możliwości osób zatrudnionych oraz jeśli jest taka potrzeba - z przewidzianymi działaniami reintegracyjnymi) miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Mówiąc o przedsiębiorstwach społecznych mamy na myśli podmioty, które uzyskały pozytywną weryfikację cech PS, a więc oprócz celu działania i kwestii zatrudnieniowych, spełniające przesłanki partycypacyjnego zarządzania, limitów wynagrodzeń oraz ograniczeń związanych z dystrybucją zysku wśród udziałowców czy pracowników.

Dla jednego i drugiego celu rolę ROPS i grupy roboczej ds. przygotowania RPRES będzie dobre zdiagnozowanie (na podstawie danych statystycznych oraz dyskusji eksperckiej), które grupy osób z katalogu zagrożonych wykluczeniem społecznym są w najtrudniejszej sytuacji na rynku, tak by dodatkowo wzmocnić (wpisać) je w założenia RPRES.

» **OBSZAR III KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA**

KPRES poświęca obszar III działaniom, które mają zmierzać do zwiększenia konkurencyjności PESiS poprzez m.in. systemowe rozwiązania typu preferencje podatkowe, dostęp do kapitału zwrotnego, sprawny system wsparcia ES poprzez sieć OWES, włączanie PESiS w sieci współpracy, konsorcja oraz certyfikację i promocję produktów i usług sektora. W KPRES ten obszar składa się z wielu działań, z których część leży w kompetencjach ministerstwa, ale też duża część jest możliwa do realizacji bądź stymulowania przez region. Cel związany z budową trafnego, skutecznego, efektywnego systemu wsparcia ES w regionie był wpisany i jest z powodzeniem realizowany w niemal wszystkich RPRES, nie będzie on zatem żadną nowością. Zwróćmy uwagę, że w tym celu mogą być zawarte działania związane z promocją marki ES, czy produktów. Z naszej strony przedstawiamy propozycję celu, która zawierałaby zarówno elementy wsparcia oferowanego przez OWES, jak i szerokiego spectrum instytucji i organizacji pośrednio wspierających sektor ES - od RKRES i ROPS przez samorządy, instytucje rynku pracy i pomocy społecznej.

Cel szczegółowy 4:

Trafny, skuteczny i trwały system wsparcia sektora inicjatyw ekonomii społecznej w województwie.

Zwróćmy uwagę, że 3 kryteria zostały zaproponowane, jako kluczowe:

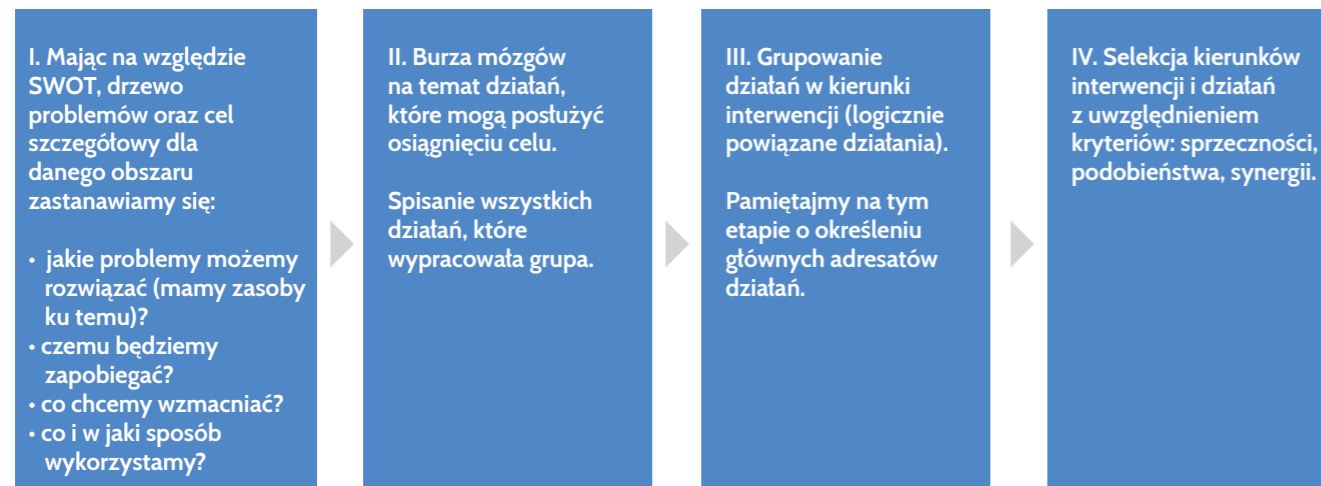
- trafność, czyli w jakim stopniu planowane cele i działania systemu są odpowiedzią na faktyczne potrzeby odbiorców (osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i PESiS),
- skuteczność, czyli stopień realizacji zamierzonych celów (i wskaźników),
- trwałość, czyli na ile uzyskane efekty są trwałe (wykraczają poza okres trwałości narzucony w projektach OWES i przekraczają 1 rok).

Działając zgodnie z ustaleniami z warsztatów grupy strategicznej, zaproponowaliśmy 4 cele szczegółowe, które pokrywają minimalny zakres planowanego modelu RPRES. Warto jednak podczas prac nad własnym regionalnym programem zastanowić się, czy nie chcemy zaplanować celów i działań w dodatkowych obszarach - np. edukacji.

Operacjonalizujemy cele szczegółowe

Teraz czas na wypracowanie kierunków interwencji i działań. Działania pozwalają wskazać na tematy, zagadnienia, którymi będziemy zajmować się w przypadku realizacji danego celu operacyjnego. Jak już wspomniano, działania warto pogrupować w logicznie powiązane wiązki - kierunki interwencji, które mogą być przypisane do strategicznych projektów (np. projekt koordynacyjny ROPS) lub określonych realizatorów (np. OWES). Kierunki interwencji i działania możemy wyróżniać w podobny sposób, jak generowaliśmy cele (oczywiście pracując w podgrupach, stosując metody warsztatowe pod okiem doświadczonego moderatora). Opisuje to poniższy schemat.

Schemat 7 Etapy określania kierunków interwencji i działań



Źródło: Opracowanie własne.

W znowelizowanym KPRES nie ma, poza kilkoma wyjątkami, zadań wprost określonych, jako leżące w gestii regionu czy ROPS.

Jednak nie ma wątpliwości, że za realizację działań na rzecz funkcji reintegracyjnej, tworzenia miejsc pracy oraz rozwoju sektora odpowiedzialne są nasze regionalne systemy wsparcia ES: codzienna praca OWES, edukacja, działania rzecznicze i sieciujące ROPS-ów oraz różnorodne działania organizacji, które bezpośrednio lub pośrednio działają na rzecz adresatów.

Po nieskrępowanej pracy warsztatowej, na etapie grupowania i selekcji kierunków interwencji i działań, możemy skorzystać z wcześniej przygotowanych (wyselekcjonowanych i opracowanych w postaci materiałów warsztatowych lub w formie prezentacji multimedialnej) propozycji działań zawartych w przewodniku „Koordynacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS”, przygotowanym w ramach projektu Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej¹⁰.

Przykładowe kierunki interwencji do celów szczegółowych

Pamiętajmy o określeniu głównych adresatów działań dla tego celu szczegółowego. To od hierarchii odbiorców będzie zależał dobór działań. Można to zrobić podczas warsztatów na etapie grupowania działań (po burzy mózgów), a następnie ich selekcji.

Cel szczegółowy 1:

Lokalne PESiS realizują usługi społeczne i rozwoju lokalnego w społecznościach lokalnych.

GŁÓWNI ADRESACI WSPARCIA	PESiS - w zakresie profesjonalizacji działań społecznych użyteczności publicznej świadczonych dla społeczności lokalnej
	JST - w zakresie tworzenia warunków do włączenia PESiS w świadczenie usług społecznych i rozwoju lokalnego

1. Wsparcie dla kompetencji kadr PESiS w zakresie realizacji społecznych usług użyteczności publicznej.
2. Podnoszenie wiedzy i umiejętności JST w zakresie zlecenia społecznych usług użyteczności publicznej i współpracy z lokalnymi PESiS.
3. Włączenie PESiS w inicjatywy społeczno - gospodarcze obszarów wiejskich i rewitalizację obszarów zdegradowanych.

¹⁰ „Koordynacja ekonomii społecznej w regionie - przewodnik. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS”, Warszawa 2018.

Cel szczegółowy 2:

Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej w województwie efektywnie realizują funkcję reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

GŁÓWNI ADRESACI WSPARCIA	osoby zagrożone wykluczeniem społecznym - w zakresie konkretnego wsparcia reintegracyjnego
	PESiS o charakterze reintegracyjnym - w zakresie wzmocnienia potencjału podmiotów do wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
	OWES - w zakresie wzmocnienia potencjału OWES do wspierania PESiS o charakterze reintegracyjnym

1. Animowanie współpracy między instytucjami publicznymi na poziomie lokalnym (UG, OPS, PCPR, PUP) a jednostkami reintegracyjnymi.
2. Wypracowanie i wdrożenie poprzez system OWES i ROPS dedykowanej oferty wsparcia dla jednostek reintegracyjnych.
3. Animowanie współpracy pomiędzy jednostkami reintegracyjnymi a przedsiębiorstwami społecznymi i biznesem.
4. Planowanie i ewaluacja regionalnego systemu reintegracji społeczno-zawodowej.

Cel szczegółowy 3:

Przedsiębiorstwa społeczne w województwieefektywnie realizują funkcję zatrudnieniową dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

GŁÓWNI ADRESACI WSPARCIA	osoby zagrożone wykluczeniem społecznym - w zakresie tworzenia trwałych, wysokiej jakości miejsc pracy
	PS - w zakresie podnoszenia zdolności do rozwoju ekonomicznego i zdolności zatrudnieniowych organizacji

1. Zintegrowanie działań mających na celu wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy w istniejących/nowopowstających/przekształcanych PS wypłacane przez OWES, urzędy pracy, LGD.
2. Zapewnienie profesjonalnych form wsparcia dla pracowników PS przyczyniających się do rozwoju działalności ekonomicznej i społecznej.
3. Zapewnienie trwałości dotowanych miejsc pracy w PS dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Cel szczegółowy 4:

Trafny, skuteczny i trwały system wsparcia sektora inicjatyw ekonomii społecznej w województwie.

GŁÓWNI ADRESACI WSPARCIA	OWES - w zakresie tworzenia dogodnych ram działania w procesie wspierania rozwoju sektora ES
	PESiS - w zakresie ekonomizowania swojej działalności oraz tworzenia dogodnych warunków współpracy międzysektorowej i sprzedaży usług i produktów

1. Rozwój oferty usług wsparcia ekonomii społecznej w województwie realizowanej przez akredytowane OWES¹¹.
2. Promocja ES i wsparcie PESiS w sprzedaży produktów i usług.
3. Koordynacja ES w regionie.

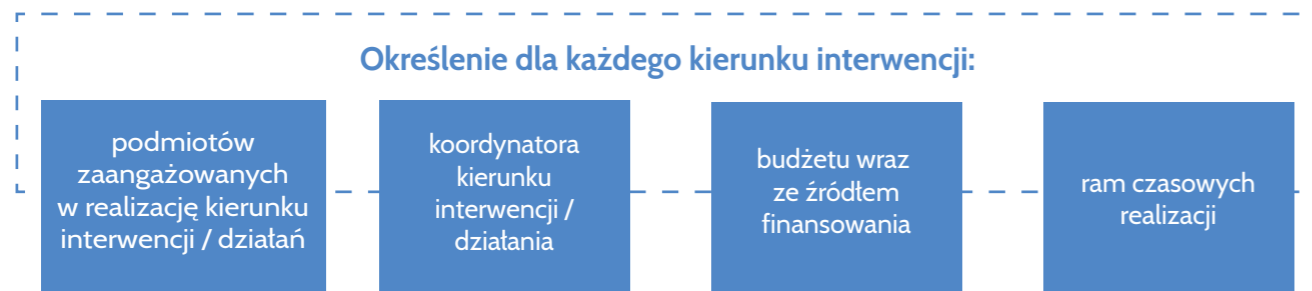
¹¹ Pakiet usług rozumianych zgodnie z KPRES, świadczonych komplementarnie, obejmujący: usługi animacji lokalnej (usługi animacyjne), rozwoju ekonomii społecznej (usługi inkubacyjne), usługi wsparcia istniejących PS (usługi biznesowe).

V. Wdrażanie i ewaluacja

1. Planowanie systemu realizacji

Określenie systemu realizacji RPRES powinno opierać się na wyznaczeniu dla każdego kierunku interwencji i działań:

- realizatorów działań oraz koordynatora procesu (o ile w działania zaangażowana jest grupa podmiotów),
- przybliżonego budżetu na realizację działań wraz z podaniem źródła pochodzenia środków,
- ram czasowych realizacji działań.



Dla każdego kierunku interwencji i kluczowych działań wypracowanych w ramach grupy roboczej ds. opracowania RPRES powinniśmy opracować własne systemy realizacji.

Tabela 2 System realizacji RPRES

Cel szczegółowy 3: Przedsiębiorstwa społeczne w województwieefektywnie realizują funkcję zatrudnieniową dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.					
Kierunek interwencji	Proponowane działania	Podmioty realizujące i koordynator procesu	Budżet	Potencjalne źródła finansowania	Termin realizacji
Zapewnienie profesjonalnych form wsparcia dla pracowników PS przyczyniających się do rozwoju działalności ekonomicznej i społecznej.	- podnoszenie wiedzy i rozwijanie umiejętności potrzebnych do założenia, prowadzenia i rozwijania PS, - dostarczanie i rozwijanie kompetencji i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do pracy w PS, - zapewnienie osobom otrzymującym dotację, w szczególności osobom doświadczającym wykluczenia społecznego, usług wsparcia o charakterze reintegracyjnym.	Koordinacja: ROPS, IP Realizatorzy: OWES	a) b).... c)....	a) RPO b) Środki własne OWES c) Środki województwa	VI.2018 - 2023

Powyżej proponujemy wzór tabeli, w której każdy z opisanych elementów znajduje swoje miejsce.

Dla przykładu prezentujemy wybrany kierunek interwencji z działaniami, dla których wyznaczeni są realizatorzy, budżet oraz harmonogram realizacji. Zaznaczamy, że powyższa tabela jest tylko przykładem, w jaki sposób, w jednym czytelnym wierszu, zawrzeć niezbędne elementy realizacji programu.

2. Założenia dotyczące mierzenia efektów RPRES. Monitoring i ewaluacja

Zarówno przy projektowaniu systemu monitoringu, jak i ewaluacji należy kierować się dwoma podstawowymi, nie zawsze zbieżnymi, kryteriami:

1. Użyteczności - pozyskiwane dane powinny być użyteczne dla odbiorców; użyteczność jest zależna przede wszystkim od:
 - zrozumiałości tj. łatwości w interpretacji;
 - jakości danych (np. wyeliminowanie braków danych);
 - aktualności;
 - adekwatności - wyborze wskaźników poprawnie mierzących zjawiska, których dotyczy RPRES;
2. Efektywności - należy szukać rozwiązań, które przy braku znacznej utraty użyteczności wiążą się z mniejszym zaangażowaniem zasobów.

Warto zauważyć, że myśląc o monitoringu i ewaluacji możemy odnosić się do dwóch przedmiotów:

- monitoringu i ewaluacji realizacji RPRES (obowiązek wynikający z wdrażania programu),
- monitoringu i ewaluacji systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie (obowiązek wynikający z koordynacyjnej funkcji ROPS).

Są to de facto dwa odrębne przedmioty badania, które jednak w obszarach badawczych będą się w dużej mierze pokrywać (choć to oczywiście zależy od tego na ile szeroko grupa ds. opracowania RPRES opracuje cele, rezultaty, działania i produkty w programie).

Postuluje się wykorzystanie dla monitoringu RPRES już zbieranych danych. Będą one dotyczyły głównie PESiS, JST, OWES, operatorów wsparcia finansowego oraz innych podmiotów wspierających sektor ES.

Wskaźniki powinny być w maksymalnym stopniu kompatybilne ze wskaźnikami:

- RPO dla działania nakierowanego na wsparcie ES,
- KPRES dla działań realizowanych na poziomie regionalnym i lokalnym,
- opracowanymi w projektach: „Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej”¹² oraz „Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu”¹³.

¹² Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (Działanie 2.9 Rozwój ekonomii społecznej).

¹³ Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014 - 2020.

Z powyższego założenia wynika, że posiadaczami najbardziej użytecznych danych powinny być:

1. W zakresie PESIS:
 - GUS (w zakresie działalności organizacji pozarządowych oraz sektora spółdzielczego),
 - ROPS (dane pozyskiwane w ramach cyklicznych badań pn. „Ocena zasobów pomocy społecznej”),
 - Centralna Aplikacja Statystyczna (CAS).
2. W zakresie OWES:
 - IZ RPO (dane z wniosków o płatność),
 - ROPS (dane z ewaluacji systemu wsparcia ES, narzędzie do monitorowania działalności OWES),
 - same OWES (autoewaluacja i sprawozdawczość wewnętrzna).
3. W zakresie JST:
 - GUS (w ramach projektu: „Zintegrowany system monitorowania sektora ekonomii społecznej”),
 - Urząd Zamówień Publicznych (w zakresie stosowania społecznych zamówień publicznych),
 - JST (w ramach sprawozdawczości z realizacji programów współpracy z NGO),
 - Ministerstwo Finansów (bazy danych zawierające informacje o wydatkach JST).

Największą trudność w pozyskaniu danych dostrzegamy w przypadku JST oraz monitorowania informacji nt. realizacji społecznych usług użyteczności publicznej i rozwoju lokalnego przez PESiS. Pierwszym źródłem informacji mogłyby być sprawozdania z realizacji wieloletnich i rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie uwzględniające formy współpracy JST z NGO (i innymi PES) w myśl ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Niestety w chwili obecnej sprawozdania te są dostępne tylko na stronach BIP poszczególnych JST, są bardzo zróżnicowane (brak wystandardyzowanego narzędzia do sprawozdawczości działań z realizacji rocznych i wieloletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami), dlatego ich analiza byłaby zbyt żmudna. Na etapie projektowania RPRES w perspektywie 2023 będziemy mogli korzystać z danych gromadzonych przez GUS w ramach pilotażowego badania skierowanego do jednostek samorządu województwa (JST) wojewódzkich, powiatowych i gminnych pn. „Rozwój ekonomii społecznej w jednostkach samorządu terytorialnego”.

W ramach monitoringu RPRES optymalne jest roczne zbieranie wybranych danych (odpowiadających założeniom poszczególnych RPRES) z tych ośrodków. Instytucją koordynującą ten proces powinien być ROPS.

Dodatkowe działania badawcze powinny być realizowane tylko wtedy, gdy powyżej wskazane źródła danych okażą się niewystarczające.

3. Ewaluacja RPRES

Ten rozdział jest poświęcony ewaluacji RPRES, a nie systemu wsparcia ekonomii społecznej, choć postaramy się ująć wskazówki, w jaki sposób do ewaluacji programu wykorzystać dane z przeprowadzanej przez każdy ROPS ewaluacji systemu wsparcia ES (finansowanej w ramach budżetu na realizację projektów koordynacyjnych).

Ewaluacja on - going

Opisane wcześniej kryteria użyteczności i efektywności powinny strukturyzować nie tylko system ewaluacji, ale także same cele ewaluacji. Ewaluacja on-going na poziomie strategicznym powinna bowiem odpowiadać przede wszystkim na pytanie:

- jaka jest użyteczność zaplanowanych kierunków interwencji i konkretnych działań dla osób i instytucji objętych wsparciem?

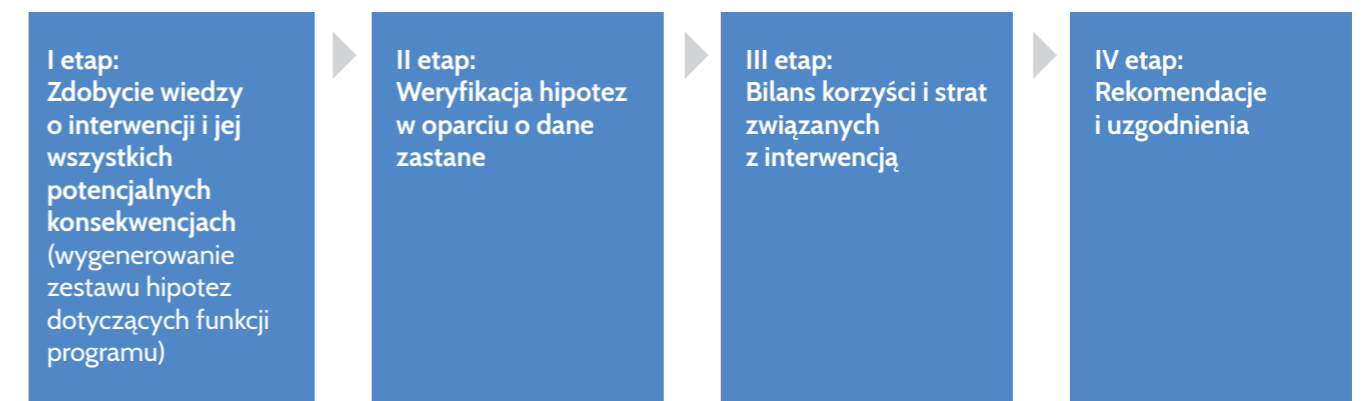
Ponadto, należy wykorzystać kryterium skuteczności do analizy RPRES w wymiarze jego wdrażania i wypracowywania rekomendacji dotyczących operacyjnego poziomu jego realizowania:

- jakie elementy wdrażania RPRES należy zmienić by podnieść skuteczność realizacji jego celów?

W ramach odpowiedzi na te pytania sugeruje się wykorzystanie procedury ewaluacji opartej na badaniu użyteczności. Sama użyteczność definiowana jest jako *bilans istotnych konsekwencji (korzyści i strat) interwencji w odniesieniu do aktualnego stanu problemów społecznych stanowiących przedmiot interwencji lub ujawnionych w toku jej wdrażania*¹⁴.

Procedura składa się z etapów przedstawionych na schemacie.

Schemat 8 Podstawowe etapy procedury ewaluacji opartej na badaniu użyteczności



Źródło: P. Antosz, Drożdżak Z., Górniak J., Orkisz W., Worek B., Ewaluacja oparta o na badaniu użyteczności - analiza w kontekście realizacji zasady goodgovernance, Warszawa 2010.

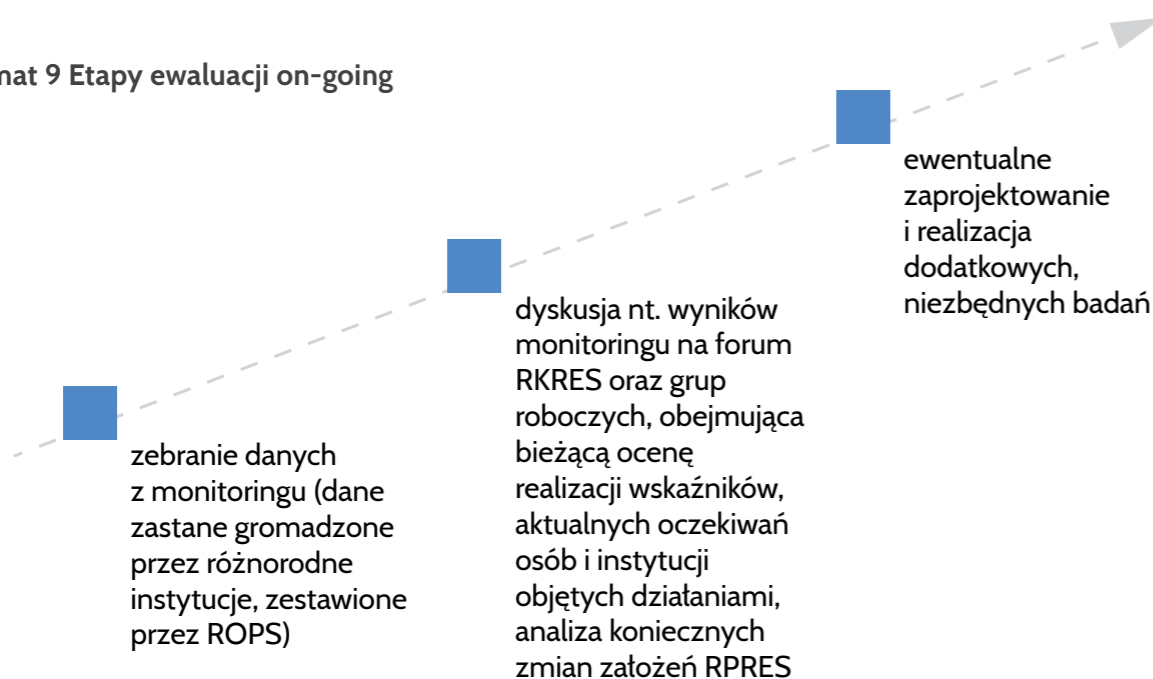
¹⁴ P. Antosz, Drożdżak Z., Górniak J., Orkisz W., Worek B., Ewaluacja oparta o na badaniu użyteczności - analiza w kontekście realizacji zasady goodgovernance, Warszawa 2010.

Ewaluacja on-going powinna dotyczyć analizy wdrażania RPRES na podstawie wartości wskaźników z monitoringu oraz opinii eksperckiej (np. członków RKRES). Jest to sposób najtańszy i najłatwiejszy w realizacji.

Proces może składać się z trzech etapów:

1. Zebranie danych z monitoringu, ich zestawienie i analiza, opracowanie streszczenia wraz z głównymi wnioskami, przekazanie materiału przedstawicielom RKRES oraz przedstawicielom grup roboczych.
2. Dyskusja wyników monitoringu na forum RKRES oraz organizacja warsztatów dotyczących specjalistycznych zagadnień w ramach grup roboczych (np. zagadnienia związane z reintegracją społeczno-zawodową i rozwojem reintegracyjnych PES podczas spotkania grupy ds. reintegracji). Celem spotkania (plenarnego i w ramach grup roboczych) powinna być:
 - bieżąca ocena realizacji wskaźników,
 - analiza aktualnych oczekiwań osób i instytucji objętych działaniami,
 - analiza uwarunkowań wpływających na realizację programu (np. sytuacji na rynku pracy, zmian prawnych, itp.),
 - rekomendacje dot. zmian założeń RPRES (np. modyfikacji działań w aspekcie odbiorców wsparcia).
3. Ewentualnie, o ile znajdą się na to środki (np. z budżetu województwa) zaprojektowanie i realizacja dodatkowych, niezbędnych badań (np. odbiorców działań w celu określenia użyteczności dotychczasowych działań, identyfikacji elementów wsparcia, które powinno się ulepszyć by podnieść skuteczność wsparcia). Sekwencję rekomendowanego procesu ewaluacji on-going przedstawia poniższy schemat:

Schemat 9 Etapy ewaluacji on-going



Źródło: Opracowanie własne.

Ewaluacja końcowa (ex-post)

Ocena dokonywana w ramach ewaluacji ex-post powinna być przeprowadzona w oparciu o cztery kryteria:

- **skuteczność** - czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu zostały osiągnięte cele RPRES; w tym aspekcie ewaluacja ex-post podsumowuje sukcesy oraz niepowodzenia podjętych działań. Ocenie podlega stopień osiągnięcia faktycznych efektów do zakładanych wielkości wskaźników (produktu i rezultatu);
- **efektywność** - czy i które zaobserwowane efekty RPRES mogły zostać osiągnięte za pomocą mniejszych kosztów, i dlaczego tak się nie stało;
- **użyteczność** - na ile osiągnięte dzięki realizacji efekty odpowiadają rzeczywistym potrzebom/wyzwaniom społeczno - gospodarczym, oczekiwaniom adresatów RPRES; ewaluacja ex-post ocenia także efekty interwencji, które nie zostały przewidziane (pozytywne oraz negatywne);
- **trwałość** - ewaluacja ex-post pozwala ocenić, czy efekty będą utrzymywać się po zakończeniu interwencji, jak długo będą widoczne skutki interwencji, kogo będą dotyczyć i jaka będzie ich użyteczność po upływie określonego czasu¹⁵.

Wkomponowanie ewaluacji systemu wsparcia ES w ewaluację RPRES

W związku z tym, że badania ewaluacyjne są bardzo kosztowne, natomiast ROPS-y w ramach realizacji projektów koordynacyjnych mają obowiązek przeprowadzać ewaluację systemu wsparcia ES w regionie, optymalną sytuacją jest zaprojektowanie ewaluacji końcowej realizacji RPRES w czasie ewaluacji systemu wsparcia ES. Aktualnie, na podstawie *Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020* wiadomym jest, że:

- a. pierwsze badania, ewaluacje systemu wsparcia ES w regionach, realizowane są przez ROPS-y na przełomie 2018 - 2019 r. Jest to okazja by poddać ewaluacji końcowej RPRESy, które kończą okres obowiązywania oraz wyniki ewaluacji wykorzystać do planowania (aktualizacji) nowego programu rozwoju ES,
- b. kolejne badania ewaluacyjne przewidziane są na 2 lata od realizacji pierwszej ewaluacji, czyli mniej więcej w połowie wdrażania tworzonych RPRES. Koniecznie należy wykorzystać zatem ewaluację systemu wsparcia do dokonania ewaluacji śródkresowej RPRES w 2020 r.

Należy lobbować by w 2022 r., na koniec realizacji projektów koordynacyjnych ROPS, finansowanych z regionalnych programów operacyjnych, znalazły się zapisy zobowiązujące do dokonania trzeciej edycji ewaluacji systemu wsparcia ES, którą można będzie wykorzystać do ewaluacji końcowej RPRES. I tu z niewątpliwą pomocą przychodzi opracowanie projektu SIREs pn. *Zalecenia dotyczące ewaluacji wsparcia rozwoju ekonomii społecznej na poziomie regionalnym*¹⁶, które w bardzo dużym stopniu pomoże w zaplanowaniu ewaluacji RPRES zwłaszcza w wymiarze dotyczącym celów szczegółowych i kierunków interwencji zaproponowanych, jako minimum RPRES.

¹⁵ Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opatka (red.), Warszawa 2012.

¹⁶ Zalecenia dotyczące ewaluacji wsparcia rozwoju ekonomii społecznej na poziomie regionalnym, Warszawa 2018, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Integracja_ES_w_regionach/ewaluacja_zalecenia.pdf.

Jak piszą autorzy Zaleceń „cel badania determinuje konieczność zaplanowania ewaluacji wpływu”. Oznacza to, że wynikiem ewaluacji powinna być nie tylko ocena podejmowanych działań pod kątem klasycznych kryteriów ewaluacyjnych (takich jak skuteczność, efektywność itd.), ale ocena wpływu podejmowanych działań na zmianę sytuacji odbiorców wsparcia” (str. 3 „zaleceń”).

To co jest niewątpliwym plusem omawianego dokumentu, to jego bardzo konkretny wymiar - określenie celów ewaluacji, kryteriów ewaluacyjnych zoperacjonalizowanych na potrzeby specyfiki systemu wsparcia ES (wraz z metodami obliczania efektywności kosztowej), zakres tematyczny, pytania ewaluacyjne i propozycje technik badawczych.

To co jest kluczowe w kontekście wykorzystania ewaluacji systemu wsparcia do ewaluacji RPRES to fakt, że ma objąć całość systemu ES na poziomie regionalnym, w tym szczególnie:

- projekty OWES,
- projekt pozakonkursowy ROPS,
- inne działania samorządu województwa związane z rozwojem ekonomii społecznej, a także inne działania OWES, wykraczające poza projekty finansowane ze środków EFS, dotyczące wspierania rozwoju ekonomii społecznej.

Oznacza to, że de facto możemy tak zaplanować badanie ewaluacyjne finansowane z RPO, żeby uzyskać odpowiedzi (dane) obejmujące cały zakres przedmiotowy interwencji ujętych w RPRES.

4. Wskaźniki oddziaływania, rezultatu długookresowego i krótkookresowego oraz produktu

Wskaźniki, które będą służyły do śledzenia postępów w realizacji RPRES zostały podzielone na cztery kategorie: produkt, rezultat krótkookresowy, rezultat długookresowy oraz oddziaływanie (inaczej zwane wpływem). Relacje pomiędzy poszczególnymi poziomami i kategoriami wskaźników zostały przedstawione na poniższym schemacie.

Schemat 10 Poziomy RPRES i odpowiadające im kategorie wskaźników



Źródło: Opracowanie własne.

Wartości wskaźników produktu i tam gdzie będzie to możliwe rezultatu krótkookresowego powinny być zbierane w ramach monitoringu. Z kolei dane dla wskaźników z pozostałych poziomów (rezultaty długookresowe i oddziaływanie) należy gromadzić w ramach ewaluacji RPRES (czyli jak zostało omówione wyżej, w ramach ewaluacji systemu wsparcia ES).

W poniższej tabeli zostały zamieszczone wskaźniki z KPRES, które powinny znaleźć się w każdym RPRES, po to by zapewnić porównywalność regionów w kontekście stopnia realizacji kluczowych efektów w obszarze ES.

Propozycje dodatkowych wskaźników produktu, rezultatu krótkookresowego i długookresowego mogących stać się uzupełnieniem monitoringu i ewaluacji on-going przedstawia tabela nr 4.

Uwaga: nie należy używać wszystkich zaproponowanych wskaźników, należy wybrać takie, które są najbardziej trafne z punktu widzenia założonych rezultatów długo- i krótkookresowych oraz łatwe do zgromadzenia w regionie.

Tabela 3 Podstawowe wskaźniki rezultatów RPRES wynikające z KPRES

OBSZAR KPRES	CEL SZCZEGÓŁOWY RPRES	NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO	WARTOŚĆ BAZOWA	WARTOŚĆ DOCELOWA
OBSZAR I SOLIDARNA WSPÓLNOTA LOKALNA	Lokalne PES realizują usługi społeczne i rozwoju lokalnego w społecznościach lokalnych.	1. Udział wartości udzielonych zamówień publicznych z klauzulami społecznymi w wartości udzielonych zamówień publicznych ogółem.	ad. 1) UZP ad. 2) GUS	Wartości bazowe i docelowe wskaźników każdy region powinien oszacować sam na bazie diagnozy (bazowe) oraz na bazie założeń KPRES dla regionów, a tam gdzie jest to niemożliwe - na podstawie oceny eksperckiej (np. dyskusji na forum RKRES).	
		2. Liczba JST będących zadożycielem podmiotu ekonomii społecznej.			
OBSZAR II SOLIDARNY RYNEK PRACY	Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej w województwie efektywnie realizują funkcję reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	3. Liczba aktywnych jednostek reintegracyjnych.	ad. 3) GUS ad. 4) GUS		
		4. Liczba osób z niepełnosprawnościami świadczących pracę na podstawie umowy o pracę w sektorze ekonomii społecznej i solidarnej.			
		5. Liczba nowych miejsc pracy w PS dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	ad.5) DES MRPiPS		
		6. Liczba aktywnych przedsiębiorstw społecznych.	ad. 6) ROPS ad. 7) GUS		
		7. Liczba aktywnych podmiotów ekonomii społecznej.			
		8. Udział środków z działalności o charakterze rynkowym w przychodach organizacji pozarządowych.	ad. 8) GUS ad. 9) GUS ad. 10) MRPiPS		
		9. Średnia wartość przychodów podmiotów ekonomii społecznej.			
		10. Liczba certyfikowanych znakami jakości PES.			
OBSZAR III KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA	Przedsiębiorstwa społeczne w województwie efektywnie realizują funkcję zatrudnienia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Trafny, skuteczny i trwały system wsparcia sektora inicjatyw ekonomii społecznej w województwie.			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KPRES.

Tabela 4 Wskaźniki produktu, rezultatu krótkookresowego i długookresowego

Kierunek interwencji	Rezultat krótkookresowy	REZULTAT DŁUGOOKRESOWY: Poszerzenie zakresu i skali realizacji zadań publicznych przez PES.		WSKAŹNIK REZULTATU DŁUGOOKRESOWEGO: Liczba gmin, w których istnieje min. 1 PES realizujący społeczne usługi użyteczności publicznej.	ŹRÓDŁO DANYCH: badanie ewaluacyjne
		Wskaźnik produktu / wartość docelowa	Źródło danych		
1. Wsparcie dla kompetencji kadry PES w zakresie realizacji społecznych usług użyteczności publicznej.	Wzrost kompetencji zawodowych kadry PES w zakresie świadczenia społecznych usług użyteczności publicznej.	Liczba PES, w których pracownicy zdobyli/podnieśli kwalifikacje zawodowe w zakresie świadczenia społecznych usług użyteczności publicznej.	Sprawozdania OWES	Odsetek pracowników PES objętych wsparciem, pozytywnie ocenianujących wzrost własnych kompetencji.	Badania ewaluacyjne
2. Podnoszenie wiedzy i umiejętności JST w zakresie zlecania społecznych usług publicznej i współpracy z lokalnymi PESiS.	Wzrost wiedzy i umiejętności JST w zakresie zlecania społecznych usług użyteczności publicznej.	Liczba JST objętych indywidualnym wsparciem w zakresie zlecania zadań PESiS.	Sprawozdania OWES Badania ewaluacyjne	Udział społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych w całkowitej wartości wszystkich zamówień JST. Udział środków przekazanych przez JST PES na podstawie trybów określonych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.	UZP GUS
3. Włączenie PESiS w inicjatywy społeczno-gospodarcze obszarów wiejskich i rewitalizację obszarów zdegradowanych.	Poszerzenie zakresu i skali współdziałania PESiS i JST w zakresie rozwoju lokalnego.	Odsetek NGO współpracujących z JST.	GUS	Liczba JST będących zadożycielem podmiotu ekonomii społecznej.	Sprawozdanie OWES

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KPRES.

CEL SZCZEGÓŁOWY 2: Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej w województwie efektywnie realizują funkcję reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.		REZULTAT DŁUGOOKRESOWY: Wysoka efektywność zatrudnieniowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w reintegracyjnych PES.		WSKAŹNIK REZULTATU DŁUGOOKRESOWEGO: Odsetek zatrudnionych absolwentów CIS, KIS, ZAZ, WTZ wśród absolwentów ww. podmiotów ogółem.		ŹRÓDŁO DANYCH: • Ocena zasobów Pomocy Społecznej • MRPIPS	
Kierunek interwencji	Rezultat krótkookresowy	Wskaźnik produktu / wartość docelowa	Źródło danych	Wskaźnik rezultatu krótkookresowego / wartość docelowa	Źródło danych		
1. Animowanie współpracy między instytucjami publicznymi na poziomie lokalnym (UG, OPS, PCPR, PUP) a jednostkami reintegracyjnymi.	Zwiększenie liczby PES reintegracyjnych współpracujących z instytucjami publicznymi na poziomie lokalnym.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba wdrożonych narzędzi współpracy na rzecz wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (ścieżek aktywizacji) z udziałem jednostek pomocy społecznej i rynku pracy a jednostkami reintegracyjnymi). Liczba przedsięwzięć promujących idee partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz włączenia społecznego. 	ROPS (projekt koordynujący)	Odsetek PES reintegracyjnych współpracujących z instytucjami publicznymi na poziomie lokalnym.	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania MRPIPS lub PFRON, Ocena zasobów Pomocy Społecznej. 		
2. Wypracowanie i wdrożenie poprzez system OWES i ROPS dedykowanej oferty wsparcia dla PES reintegracyjnych.	Zwiększenie stopnia korzystania przez PES reintegracyjne ze wsparcia OWES.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba PES o charakterze reintegracyjnym objętych wsparciem OWES. 	Sprawozdania OWES Sprawozdanie ROPS	Odsetek PES reintegracyjnych korzystających ze wsparcia OWES.	Sprawozdanie OWES		
3. Animowanie współpracy pomiędzy jednostkami reintegracyjnymi a przedsiębiorstwami społecznymi i biznesem, której celem będzie znalezienie pracy dla beneficjentów wsparcia PES reintegracyjnych.	Zwiększenie zakresu współpracy pomiędzy jednostkami reintegracyjnymi a PS i biznesem, której celem będzie znalezienie pracy dla beneficjentów wsparcia PES reintegracyjnych.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba PES reintegracyjnych obecnych w ramach regionalnych i ogólnopolskich sieci pracodawców. Liczba ofert pracy/staży dla beneficjentów PES reintegracyjnych zarejestrowanych w bazie ROPS. 	Sprawozdanie ROPS (projekt koordynujący)	Odsetek beneficjentów wsparcia PES reintegracyjnych, którzy podjęli zatrudnienie na „otwartym rynku pracy”.	<ul style="list-style-type: none"> Ocena Zasobów Pomocy Społecznej PFRON 		
4. Planowanie i ewaluacja regionalnego systemu reintegracji społeczno-zawodowej.	Dostępne dane nt. regionalnego systemu reintegracji społeczno-zawodowej.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba raportów dot. kondycji podmiotów reintegracyjnych. Liczba raportów nt. osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. 	Sprawozdanie ROPS (projekt koordynujący)	Zwiększenie stopnia, w jakim system planowania polityk regionalnych odpowiada na realne potrzeby w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej.	Ocena zasobów pomocy społecznej		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KPRES.

CEL SZCZEGÓŁOWY 3: Przedsiębiorstwa społeczne w województwie efektywnie realizują funkcję zatrudnieniową dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.		REZULTAT DŁUGOOKRESOWY: Zapewnienie trwałych i wysokiej jakości miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w PS.		WSKAŹNIK REZULTATU DŁUGOOKRESOWEGO: „X” miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym będzie istnieć po min. 2 latach od daty przyznania dotacji.		ŹRÓDŁO DANYCH: badanie ewaluacyjne	
Kierunek interwencji	Rezultat krótkookresowy	Wskaźnik produktu / wartość docelowa	Źródło danych	Wskaźnik rezultatu krótkookresowego / wartość docelowa	Źródło danych		
1. Zintegrowanie działań mających na celu wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy w istniejących/nowopowstających/przekształcanych PS wyptacane przez OWES i urzędy pracy.	Dostępne w czasie i terytorialnie bezzwrotne wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy w PS.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba przyznanych dotacji z OWES i z FP (mierzone oddzielnie). 	Sprawozdanie OWES Sprawozdanie MRPIPS-O2	Liczba miesięcy w roku, w których brak dostępnego wsparcia finansowego na tworzenie miejsc pracy (im niższa wartość wskaźnika tym lepiej).	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdanie OWES Sprawozdanie MRPIPS-O2 		
2. Zapewnienie profesjonalnych form wsparcia dla pracowników PS przyczyniających się do rozwoju działalności ekonomicznej i społecznej.	Wzrost kompetencji zawodowych kadry PS.	<ul style="list-style-type: none"> Liczba PS, w których pracownicy zdobyli kwalifikacje zawodowe. Liczba pracowników PS, którzy zdobyli kwalifikacje. 	Sprawozdania OWES	Odsetek pracowników PS objętych wsparciem, pozytywnie ocenianych wzrostem własnych kompetencji.	Badania ewaluacyjne		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KPRES.

CEL SZCZEGÓŁOWY 4: Trafny, skuteczny i trwały system wsparcia sektora inicjatyw ekonomicznej społecznej w województwie.		REZULTAT DŁUGOOKRESOWY: 1. Zwiększenie skali liczbowej PESiS w regionie. 2. Wzrost skuteczności działalności ekonomicznej PES.		REZULTAT DŁUGOOKRESOWY: 1. Przyniesienie korzyści dla przedsiębiorstw w regionie o 2. Wzrost obrotów PS objętych wsparciem o min.		ŹRÓDŁO DANYCH: GUS OWES/ IZ RPO
Kierunek interwencji	Rezultat krótkookresowy	Wskaźnik produktu / wartość docelowa	Źródło danych	Wskaźnik rezultatu krótkookresowego / wartość docelowa	Źródło danych	
1. Rozwój oferty usług wsparcia ekonomicznej społecznej w województwie realizowanej przez akredytowane OWES.	Skuteczne wsparcie PESiS oraz osób zainteresowanych założeniem i profesjonalizacją swych działań w sektorze ES.	Liczba PESiS objętych wsparciem (szkolenia, doradztwo, usługi).	Sprawozdania OWES	Odsetek PESiS objętych wsparciem pozytywnie oceniających jakość i przydatność wsparcia świadczonego przez OWES.	Badania ewaluacyjne	
2. Wsparcie PESiS w sprzedaży produktów i usług.	Zwiększenie dostępności produktów i usług PESiS na rynku komercyjnym.	Liczba produktów dostępnych na portalu sprzedażowym.	Sprawozdanie ROPS	Udział środków z działalności o charakterze rynkowym w przychodach NGO (wskaźnik powinien stale wzrastać).	GUS	
3. Koordynacja ES w regionie.	Skoordynowane działania w zakresie planowania i wdrażania działań na rzecz rozwoju ES w regionie.	Liczba regionalnych dokumentów (strategie, plany działań dla RPO, itd.), w których zaplanowano działania dla sektora ES.	Sprawozdanie ROPS	Odsetek członków RKRES (w tym OWES) pozytywnie oceniających skuteczność działań koordynacyjnych realizowanych przez ROPS.	Badanie ewaluacyjne	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KPRES.

VI. Procedura konsultacji i przyjęcia RPRES

VI. Procedura konsultacji i przyjęcia RPRES

Dokumenty, na podstawie których prowadzona jest polityka rozwoju na poziomie krajowym i regionalnym, podlegają konsultacjom społecznym. Wynika to z ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Konsultacje powinny zostać przeprowadzone z jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społecznymi i gospodarczymi oraz Komisją Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego. Informacje o konsultacjach społecznych muszą być umieszczone w dzienniku urzędowym oraz na stronach internetowych. Należy pamiętać, że konsultacje mają być prowadzone ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych np. ogłoszenia o konsultacjach na stronie internetowej powinny być dostosowane także dla osób słabo widzących lub niewidomych (możliwość zmiany czcionki na większą lub systemu kolorów) oraz osób niesłyszących np. poprzez zamieszczanie informacji w polskim języku migowym. Zamieszczane dokumenty są więc publikowane w dostępnej formie umożliwiającej wyszukiwanie i łatwej do przeglądania.

Na okres 35 dni powinien zostać dany osobom i organizacjom zainteresowanym czas na składanie uwag, natomiast po kolejnych 30 dniach powinno zostać udostępnione opinii publicznej sprawozdanie z konsultacji.

Nasz program powstaje w szerokim międzysektorowym partnerstwie, o którym pisaliśmy w rozdziale **II. 1. Zasady tworzenia RPRES**, natomiast sam proces konsultacji może pełnić kilka funkcji:

1. pozwala na uporządkowanie pomysłów, propozycji różnych środowisk,
2. prowadzi do uzyskania społecznego konsensusu i sprzyja akceptacji programu,
3. może wzmocnić edukację i upowszechnianie idei ekonomii społecznej w lokalnych społecznościach.

W tym aspekcie możemy wykorzystać bieżące działania projektów koordynacyjnych bądź połączyć je z innymi działaniami ROPS-u docierając do szerszej grupy zainteresowanych.

Nieodzwonne będzie na pewno zorganizowanie spotkania regionalnego komitetu bądź grup przy nim działających w celu prezentacji programu. Możemy też wykorzystać spotkania sieciujące, szczególnie te adresowane do jednostek reintegracyjnych, przedsiębiorstw społecznych czy OWES.

Wyniki przeprowadzonych konsultacji powinny zostać utrwalone np. w formie notatki czy raportu, a następnie upublicznione, szczególnie wśród osób biorących udział w konsultacjach. Ważne, aby konsultacje przeprowadzać na odpowiednim etapie tworzenia programu, aby mieć szansę odnieść się do poszczególnych propozycji oraz uwzględnić je w programie. Informacje o odbytych konsultacjach można także zamieścić w jednym z rozdziałów naszego programu.

Przyjęcie programu odbywa się na bazie podjęcia uchwały zarządu województwa, która jest opublikowana w wojewódzkim dzienniku urzędowym i musi zawierać adres strony internetowej, na której zostanie zamieszczona treść programu, a także termin, od którego program rozwoju będzie stosowany.

Załącznik nr 1 Miejsce i rola ES w dokumentach strategicznych

Ten rozdział może posłużyć jako wskazówka do tworzenia rozdziału pn. *Uzasadnienie do Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie*

Nie widzimy zbytniego sensu w tym, by po raz kolejny wszyscy mieli czytać kilkanaście funkcjonujących dokumentów krajowych w poszukiwaniu zapisów dotyczących miejsca i roli ekonomii społecznej. Prezentujemy je w tym miejscu by każdy mógł skopiować te elementy, które są najważniejsze, jako uzasadnienie do tworzenia regionalnego dokumentu.

Nie obejdzie się jednak bez naszej pracy. Niezbędne jest bowiem wnikliwe przeanalizowanie strategii rozwoju województwa (SRW) i strategii/programów strategicznych w dziedzinach polityki rozwoju województwa określonych w art. 11 ust 2 Ustawy o samorządzie województwa (wybrane):

1. Tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy,
2. Wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia obywateli,
3. Racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
4. Wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji,
5. Wspieranie rozwoju kultury oraz sprawowanie opieki nad dziedzictwem kulturowym i jego racjonalne wykorzystywanie,
6. Promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa,
7. Wspieranie i prowadzenie działań na rzecz integracji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Czego powinna dotyczyć analiza ww. dokumentów? Co najmniej dwóch rzeczy:

- czy w strategii rozwoju województwa oraz w danej dziedzinie polityki regionalnej (dziedzinowe programy rozwoju) ujęto podmioty ekonomii społecznej, jako potencjalnych realizatorów lub odbiorców działań;
- czy w SRW oraz danej dziedzinie polityki regionalnej są obszary, w których rola inicjatyw ES jest ważna oraz powinna być wspierana (przede wszystkim aktywizacja społeczno-zawodowa, społeczne usługi użyteczności publicznej, rozwój lokalny).

PRZYKŁAD

W Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020:

- a. **przedsiębiorstwa społeczne pojawiają się, jako odbiorcy wsparcia w następującym kontekście:**

» **OBSZAR 1. GOSPODARKA WIEDZY I AKTYWNOŚCI**

Kierunek 1.5 Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości
Wsparcie działań wzmacniających rozwój przedsiębiorczości społecznej

- Rozwój oferty oraz poprawa dostępności zwrotnych instrumentów finansowania działalności przedsiębiorstw, w tym funduszy pożyczkowych i poręczeniowych,

- b. **rozwój społecznych usług użyteczności publicznej, których realizatorami mogą być PES pojawia się w:**

» **OBSZARZE 1. GOSPODARKA WIEDZY I AKTYWNOŚCI**

Kierunek 1.1 Rozwój kapitału intelektualnego

- Poprawa jakości i dostępności usług w zakresie wczesnej edukacji, świadczonych przez placówki wychowania przedszkolnego oraz w formach pozaprzedszkolnych.
- Rozwój oferty w zakresie usług dotyczących podnoszenia oraz zmiany kwalifikacji na różnych etapach życia - w powiązaniu z potrzebami regionalnego rynku pracy.
- Wdrożenie systemowych rozwiązań zwiększających poziom uczestnictwa osób starszych w systemie kształcenia ustawicznego, w tym instrumentów finansowego wsparcia uniwersytetów trzeciego wieku.

» **OBSZARZE 5. ROZWÓJ MIAST I TERENÓW WIEJSKICH**

Kierunek 5.1 Rozwój funkcji lokalnych centrów usług publicznych

- Poprawa standardu świadczenia oraz dostępności podstawowych usług publicznych w zakresie lokalnej infrastruktury społecznej, o charakterze: edukacyjnym, kulturalnym, rekreacyjnym i sportowym, zdrowotnym, w szczególności na obszarach o najniższej dostępności do usług publicznych.

» **OBSZARZE 6. BEZPIECZEŃSTWO EKOLOGICZNE, ZDROWOTNE I SPOŁECZNE**

6.3 Poprawa bezpieczeństwa społecznego: integrująca polityka społeczna

- Wdrożenie systemowych form wsparcia na rzecz dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przeciwdziałania i zwalczania dysfunkcji w rodzinie.
- Integracja działań na rzecz wyrównywania szans osób niepełnosprawnych.

- c. **rozwój lokalny w kontekście walorów Małopolski, przewidujący czynny udział PES, znalazł się w:**

» **OBSZARZE 2. DZIEDZICTWO I PRZEMYSŁ CZASU WOLNEGO**

Kierunek 2.1 Ochrona małopolskiej przestrzeni kulturowej

- Utrzymanie wielokulturowego bogactwa oraz tożsamości lokalnej i regionalnej szczególnie poprzez wspieranie folkloru, tradycji i sztuki ludowej.
- Funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego.

Kierunek 2.2 Zrównoważony rozwój infrastruktury oraz komercjalizacja usług czasu wolnego

Kierunek 2.4 Wzmocnienie promocji dziedzictwa regionalnego oraz oferty przemysłów czasu wolnego

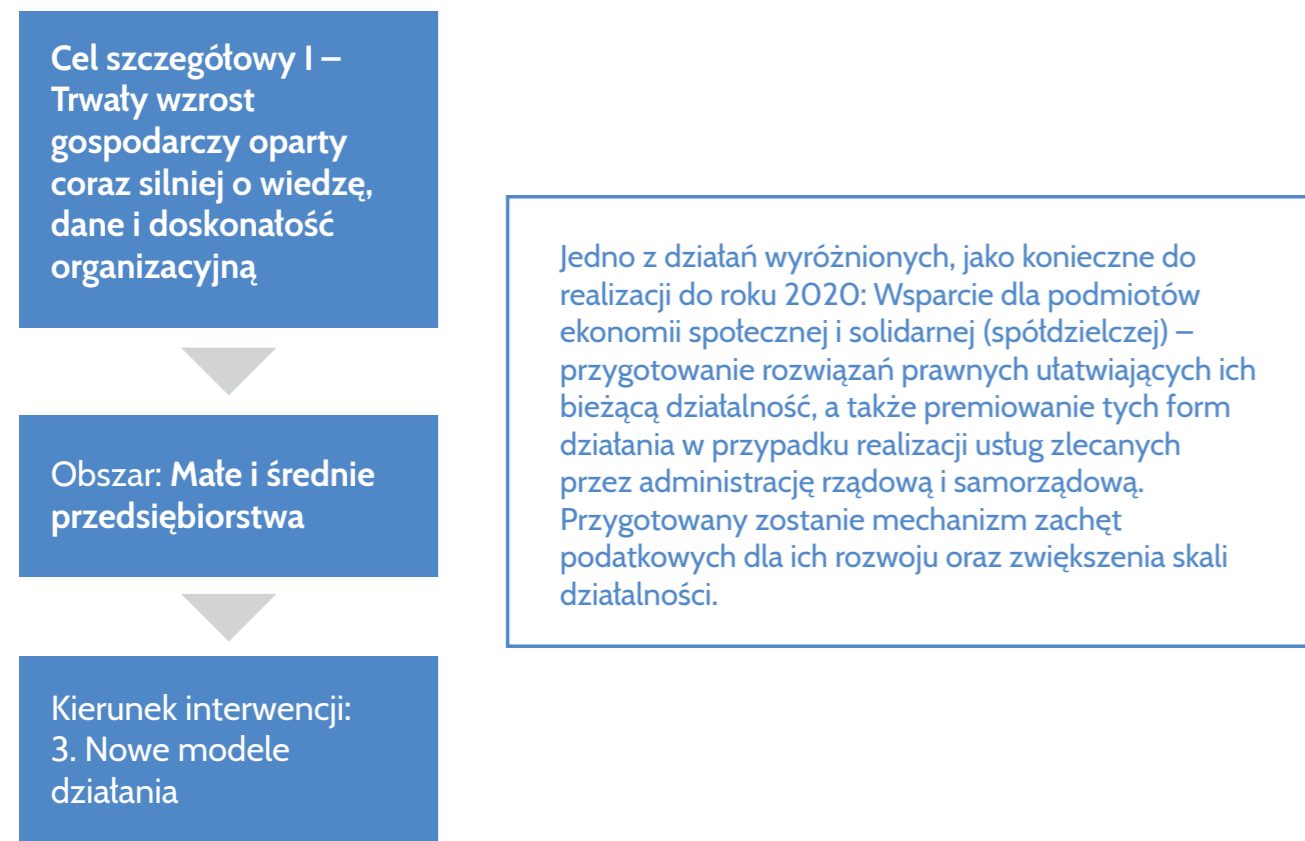
Politykę rozwoju, zarówno na poziomie kraju, jak i regionu prowadzi się na podstawie strategii rozwoju, programów i dokumentów programowych¹⁷. Są to dokumenty, od których w dużej mierze zależy trafność, celowość i spójność prowadzonych działań w dłuższej perspektywie czasowej, a co za tym idzie - efektywność wydatkowania publicznych pieniędzy.

Poniżej przedstawiamy zapisy strategii i programów krajowych, w których ekonomia społeczna postrzegana jest jako ważna, a jej inicjatywy i podmioty ES powinny być wspierane.

Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR)¹⁸

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, przyjęta przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 roku, jest kluczowym dokumentem Państwa Polskiego w obszarze średnio- i długofalowej polityki gospodarczej. Jest to dokument wyznaczający cele polityki rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.).

Ekonomia społeczna znalazła miejsce w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w dwóch celach szczegółowych - celu I - dotyczącym trwałego wzrostu gospodarczego, w obszarze małe i średnie przedsiębiorstwa oraz w celu szczegółowym II dotyczącym społecznie wrażliwego rozwoju oraz rozwoju zrównoważonego terytorialnie.



¹⁷ Art. 4.1 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2017 r. poz. 1376).

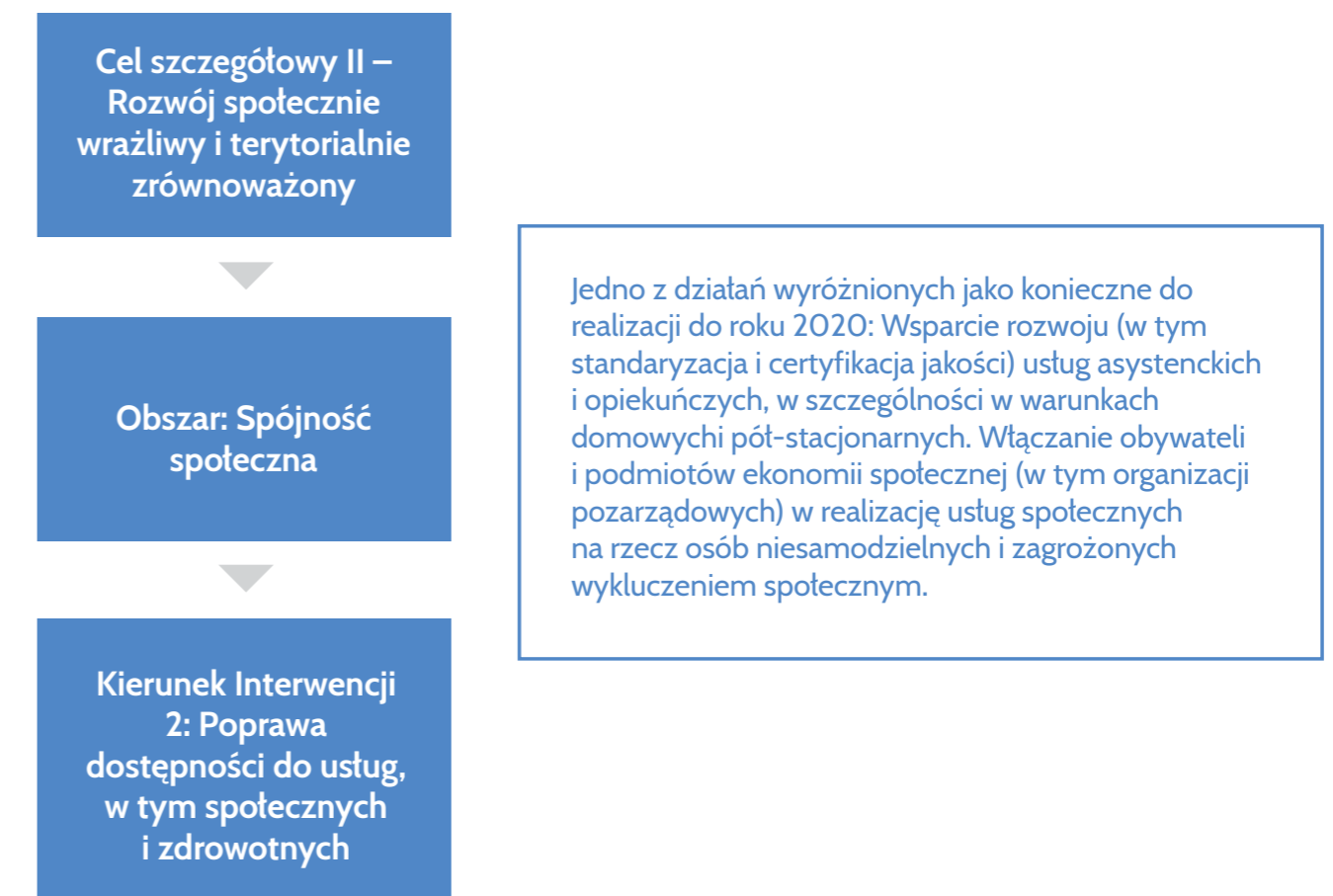
¹⁸ Załącznik do Uchwały nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), M.P. 2017 poz. 260.

W celu I - Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną - został położony nacisk na wsparcie rozwoju podmiotów ES poprzez stworzenie im dogodnych ram funkcjonowania (prawnego, udogodnień podatkowych i systemu preferencji w zakresie realizacji usług zleczanych przez sektor publiczny).

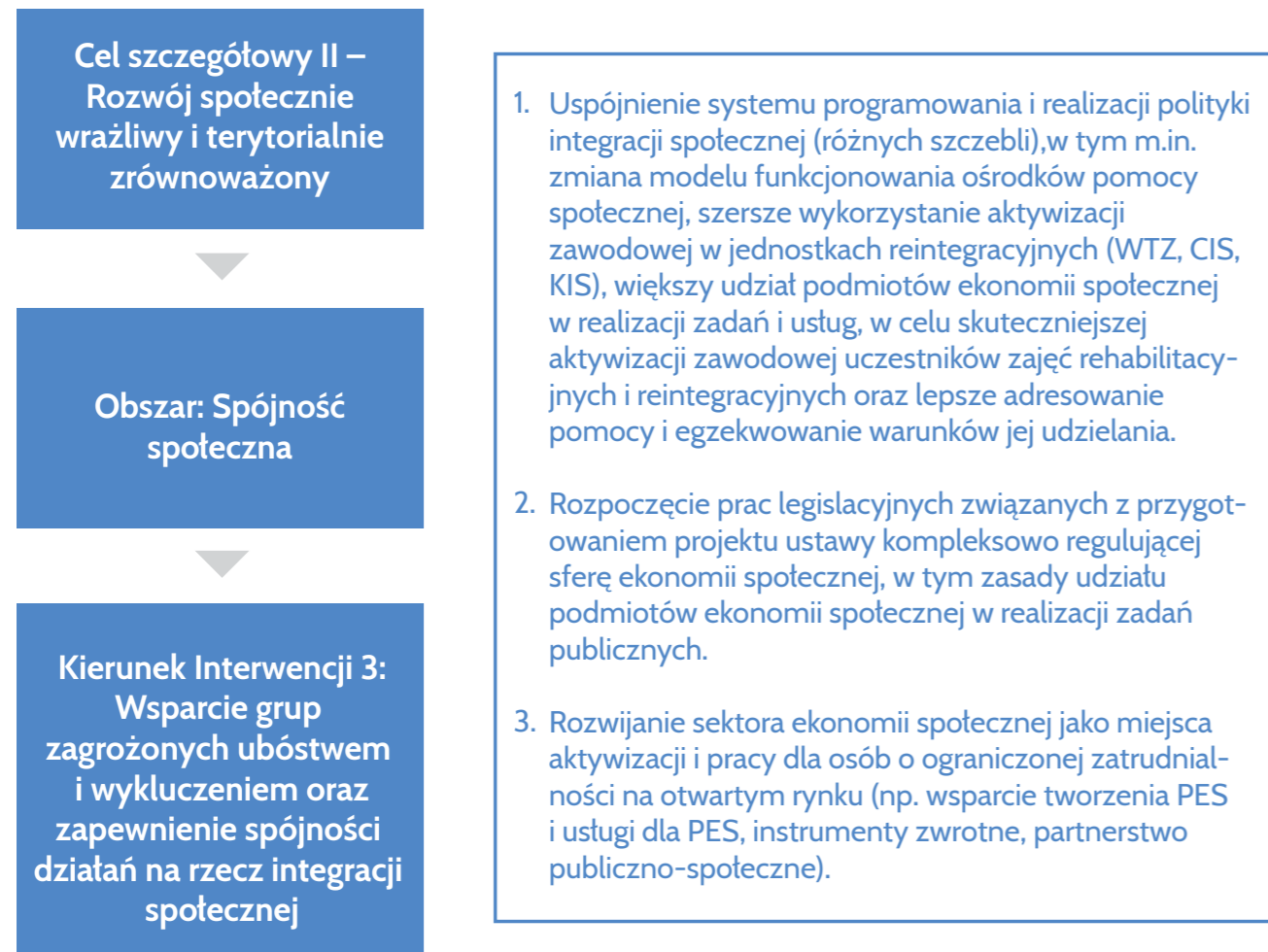
Szersze ujęcie ES znalazło się w celu II Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony, ekonomia społeczna ma swoje zasłużone, ważne miejsce. Znajduje się tu bowiem uzasadnienie dla roli ES, jako łączącej działalność gospodarczą z realizacją celów społecznych. „Kluczową rolę we wspieraniu integracji społecznej mogą odegrać podmioty ekonomii społecznej i organizacje pozarządowe. Wykorzystując zasoby i działając w obszarach uznawanych za nieefektywne w kategoriach działalności komercyjnej (m.in. obszarze usług społecznych użyteczności publicznej), mogą stać się ważnym ogniwem łączącym cele społeczne z działalnością gospodarczą. Celem tych działań powinna być budowa modeli rozwoju gospodarczego w skali lokalnej, opartych o zasady sprawiedliwości społecznej i odpowiedzialnego rozwoju”¹⁹.

Podmioty ekonomii społecznej mają pełnić ważne funkcje związane z:

- dostarczaniem usług społecznych na rzecz osób niesamodzielnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym zwłaszcza w obszarze „białej” i „srebrnej” gospodarki,
- wsparciem grup zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym poprzez tworzenie miejsc aktywizacji i pracy.

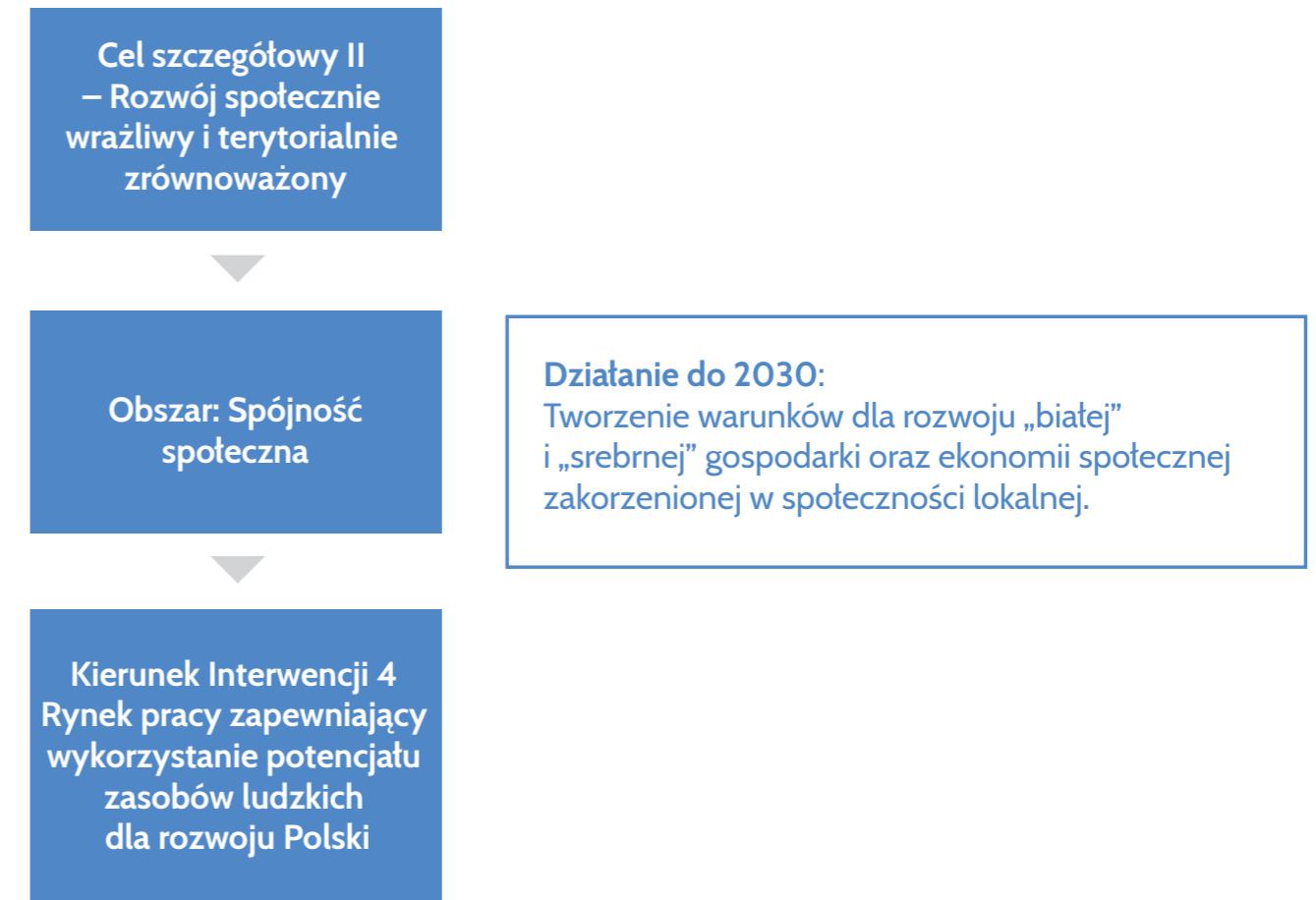


¹⁹ Ibidem, s. 166.



Ekonomia społeczna została też wyróżniona, jako obszar pomocny w kształtowaniu rynku pracy. W związku z obserwowanym ubytkiem zasobów siły roboczej na rynku pracy, kluczową rolę w najbliższych latach odgrywać będzie aktywizacja zawodowa rezerw kapitału ludzkiego z grup dotychczas szczególnie zagrożonych bezrobociem i dezaktywizacją: osób młodych, kobiet (w tym matek nieaktywnych zawodowo), osób niepełnosprawnych, osób w wieku 50+, osób długotrwale bezrobotnych oraz w sektorach, gdzie występuje bezrobocie ukryte (np. rolnictwie).

Należy tu odróżnić osoby w zasadzie gotowe do podjęcia pracy i osoby z określonymi deficytami. W przypadku osób w szczególnie trudnej sytuacji, które często nie są w stanie poradzić sobie na otwartym rynku pracy, zastosowanie powinny mieć instrumenty ekonomii społecznej.



W SOR dla dwóch ww. celów został wpisany **projekt strategiczny** dedykowany wsparciu sektora ES: **Ekonomia solidarności społecznej** - program wzmocnienia sektora ekonomii społecznej (w szczególności w realizacji usług społecznych użyteczności publicznej na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym), łączy w sobie założenia programów: Funduszu Inicjatyw Obywatelskich i Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej.

Strategia Rozwoju Kraju 2020 (SRK)²⁰

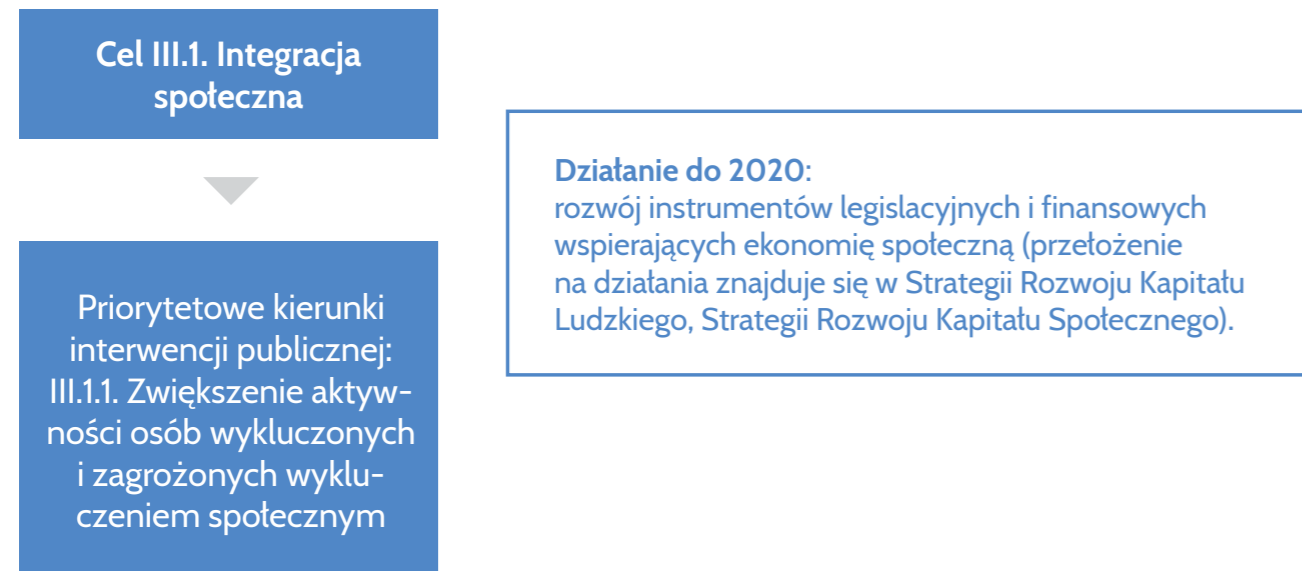
Strategia przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 25 września 2012 r. jest dokumentem określającym w perspektywie średniookresowej cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 r., kluczowym dla określenia działań rozwojowych, w tym możliwych do sfinansowania w ramach przyszłej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020 oraz 9 zintegrowanych strategii służących realizacji założonych celów rozwojowych.

Kluczowymi obszarami rozwoju niezbędnymi do realizacji Wizji Polski w 2020 roku (**Polska w roku 2020 to: aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka i sprawne państwo**) są spójność społeczno - gospodarcza i terytorialna. W dokumencie znajdują się zapisy o podjęciu działań bezpośrednio nakierowanych na wzmocnienie spójności społecznej, zwiększenie aktywności osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz na zwiększenie efektywności świadczeń społecznych. Wykorzystane w tym celu mają być przedsiębiorstwa społeczne, które nie tylko powodują wzmocnienie spójności spo-

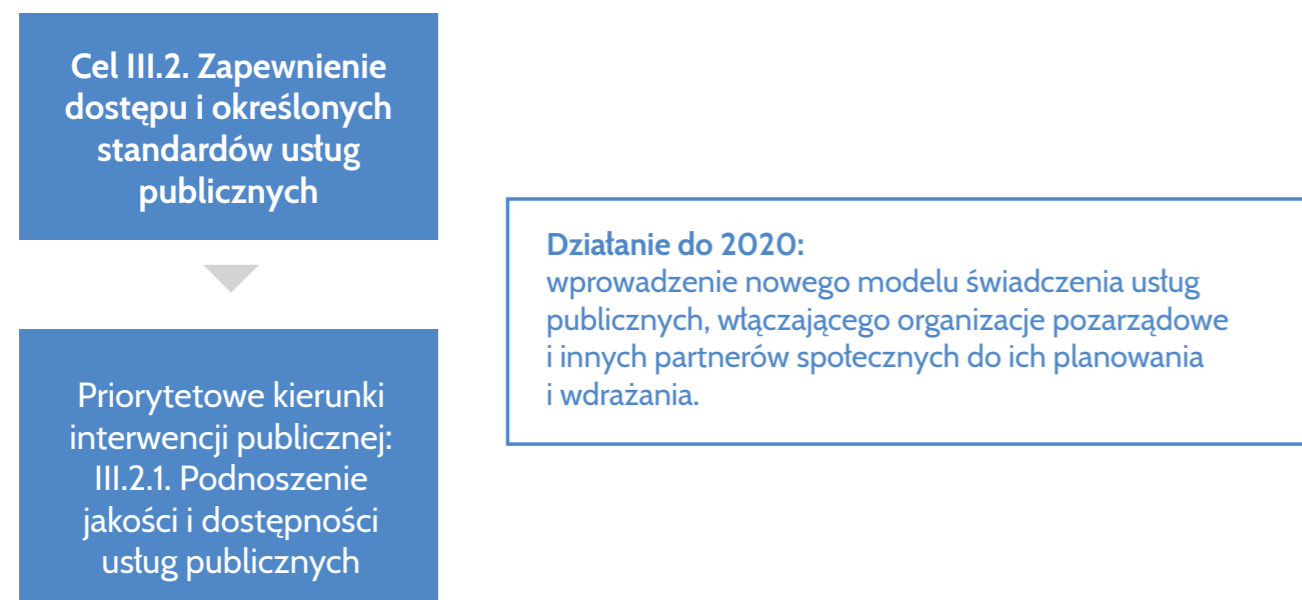
²⁰ Załącznik do Uchwały Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020 (M.P. 2012, poz. 882).

tecznej, ale także pozwalają realizować wiele usług użyteczności publicznej, kreuja kapitał społeczny oraz stanowią spoiwo dla społeczności lokalnych, funkcjonując w oparciu o zasadę solidarności (przy tym nie są nastawione na osiągnięcie zysku)²¹. Ekonomia społeczna w SRK znajduje swe miejsce w dwóch celach szczegółowych - dotyczącym integracji społecznej i zapewnianiu dostępu do usług publicznych.

W celu III.1 - Integracja społeczna - wyróżniona została funkcja ekonomii społecznej w zakresie aktywizacji osób wykluczonych (m.in. przez integrację grup defaworyzowanych i stwarzanie dla nich miejsc pracy).



W celu III.2. - Zapewnienie dostępu i określonych standardów usług publicznych - położony jest nacisk na podnoszenie jakości (m.in. przez standaryzację) oraz dostępność społecznych usług publicznych, a co ważne w kontekście rozwoju sektora ES, na wspieranie podmiotów niepublicznych, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów ekonomii społecznej, w oferowaniu usług oraz w określaniu sposobu ich udostępniania.



²¹ Ibidem, s. 22-23.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie (KSRR)²²

Strategia została przyjęta przez Rząd 13 lipca 2010 r. jako **rządowa wizja rozwoju polskich regionów do 2020 roku**. Określa najważniejsze wyzwania, założenia i cele polityki regionalnej państwa. Wyznacza też zasady i mechanizmy współpracy pomiędzy rządem a samorządami wojewódzkimi oraz koordynacji działań obu szczebli.

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego ekonomia społeczna została wpisana w **cel 2. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych**. Szczególne miejsce ekonomii społecznej, traktowanej jako narzędzie pełniące funkcję reintegracyjną i dostarczania usług, znajduje się w celu szczegółowym: „Wzmacnianie spójności w układzie krajowym”.

Polityka regionalna powinna integrować działania różnych podmiotów, koncentrować je i adresować terytorialnie, szczególnie w zakresie następujących działań (wybrane, przyp. autora):

- aktywizacja zawodowa osób pozostających bez pracy (aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu) - poradnictwo, pośrednictwo pracy, szkolenia i przekwalifikowania, prace interwencyjne i inne formy tworzenia miejsc pracy, **rozwój ekonomii społecznej**, formy wczesnej interwencji (w tym outplacement), staże i praktyki zawodowe;
- rozwój lokalny (w tym kulturalny) oraz rozwój kapitału społecznego - wsparcie lokalnych inicjatyw społecznych;
- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, w tym ograniczanie zjawiska ubóstwa, w szczególności wśród dzieci i osób starszych, realizacja programów integracji społecznej, rozwój **działań ekonomii społecznej**, w tym przedsiębiorstw ekonomii społecznej, które spełniają funkcje w zakresie integracji społecznej, poprawy bądź uzupełniania usług publicznych oraz rozwoju wspólnot lokalnych.

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020 (SRKS)²³

Strategia została przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 26 marca 2013 r. jako dokument pomocny w realizacji celów określonych w DRSK (*Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju*).

DSRK wskazuje, iż polityka rozwoju powinna wspierać procesy i inicjatywy, które wzmacniają wolę działania obywateli na rzecz dobra wspólnego i przyczyniają się do wzmocnienia zaufania, jako jednego z podstawowych komponentów życia społecznego, gospodarczego i kulturowego²⁴.

²² Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, M.P. 2011 nr 36 poz. 423.

²³ Załącznik do Uchwały Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, M.P. 2013 poz. 378.

²⁴ Ibidem, s. 4

Już w diagnozie, ekonomia społeczna zostaje opisana jako dziedzina rozwojowa, pełniąca szereg funkcji - od aktywizacji i integracji osób wykluczonych społecznie przez rewitalizację społeczności lokalnych: „*Ekonomia społeczna jest jednym z najprężniej rozwijających się instrumentów aktywizacji oraz integracji społecznej i zawodowej środowisk wykluczonych. Łączy ona instrumenty ekonomiczne z celami społecznymi. Jej istotą jest prowadzenie działań ukierunkowanych na cele społeczne oraz rewitalizację społeczności lokalnych, a nie wyłącznie na zysk. Jedną z form organizacyjnych podmiotów ekonomii społecznej może być przedsiębiorstwo społeczne. Obecnie w Polsce działa zaledwie kilkaset przedsiębiorstw społecznych, ale możliwości rozwojowe są duże. Kilkadziesiąt tysięcy organizacji pozarządowych i spółdzielni może potencjalnie przekształcić się w przedsiębiorstwa społeczne. Brakuje jednakże instrumentów finansowania zwrotnego i bezzwrotnego wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej*”²⁵.

W ramach działania 2.3.1. *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości społecznej i innych form przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu, w tym różnorodnych form samopomocy (Cel 2. Poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne, Priorytet Wzmocnienie integracji i solidarności społecznej)*, kluczowym jest wspieranie **rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej**. Ekonomia społeczna została wpisana jako innowacyjny instrument wpływający na zwiększenie integracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz kapitału społecznego, natomiast podmioty ekonomii społecznej potraktowane zostały jako realizujące ww. funkcje oraz zdolne dostarczać towary i usługi przez rynek i państwo oraz rozwiązywać zróżnicowane problemy społeczne.

Zauważono również, co ma znaczenie dla regionalnego programowania, że „*dla dalszego rozwoju ekonomii społecznej niezbędne jest włączenie jednostek samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego, jako kluczowego podmiotu w programowaniu i realizacji wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości społecznej na terenie województw, wspierających rozwój na poziomie regionalnym i lokalnym oraz wdrożenie systemowych rozwiązań, umożliwiających funkcjonowanie na zasadach partnerstwa publiczno - społecznego akredytowanych instytucji, wspierających infrastrukturalnie przedsiębiorczość społeczną (ośrodki wsparcia ekonomii społecznej) w zakresie usług, szkoleń i doradztwa*”²⁶.

W ramach wspomnianej strategii za najważniejsze dla rozwoju ekonomii społecznej uznano:

- włączenie jednostek samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego;
- przyjęcie **Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej (KPRES)**, który umiejscawia ekonomię społeczną w kontekście zintegrowanych strategii i nakreśla jej wizję, w której przedsiębiorstwa społeczne będą trwałym i dostrzegalnym podmiotem życia społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym i regionalnym;
- przyjęcie **ustawy o przedsiębiorczości społecznej**, która stworzy możliwość starania się o status przedsiębiorcy społecznego, co będzie potwierdzeniem, że dany podmiot, prowadząc działalność gospodarczą, realizuje konkretne cele społeczne;
- przygotowanie i wdrożenie **działań edukacyjnych dotyczących przedsiębiorczości społecznej**,

²⁵ Ibidem, s. 18.

²⁶ Ibidem, s. 18.

w tym skierowanych do dzieci i młodzieży w zakresie przygotowania do przedsiębiorczości oraz wspierania spółdzielni uczniowskich;

- przygotowanie i wdrożenie zwrotnych mechanizmów finansowania (pożyczek, kredytów i poręczeń) dla przedsiębiorstw społecznych;
- wypracowanie i wdrożenie skutecznych instrumentów pomiaru **społecznej wartości dodanej**, generowanej przez przedsiębiorstwa społeczne, a także inne przedsięwzięcia gospodarcze, służące realizacji celów społecznych, co jest niezbędne do racjonalnego i efektywnego dzielenia środków publicznych dla sfery przedsiębiorczości społecznej;
- stałe poszukiwanie **innowacyjnych rozwiązań i mechanizmów** przeciwdziałania społecznemu i zawodowemu wykluczeniu. Służyć temu będzie wsparcie dla projektów testujących nowe rozwiązania i upowszechnianie tych, które okażą się skuteczne i użyteczne (str. 52-53).

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (SRKL)²⁷

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego została przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 18 czerwca 2013 r., jako jedna z dziewięciu strategii sektorowych realizujących średnio i długookresową strategię rozwoju kraju.

Głównym celem działań zaplanowanych w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjału osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia.

Rola ES w rozwoju kapitału ludzkiego została sprowadzona de facto do aktywnych form pomocy społecznej osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Zapisy znajdują się w celu szczegółowym **3: Poprawa sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym**.

W ramach wspomnianej strategii wymieniono działania odnoszące się do ekonomii społecznej lub w których instrumentarium ES może mieć zastosowanie:

- Powszechność dostępu do usług publicznych oraz aktywności zawodowej na otwartym rynku pracy dla osób niepełnosprawnych.
- Integracja społeczna imigrantów i osób powracających z zagranicy.
- Rozwój aktywnych, w tym innowacyjnych, form pomocy osobom zagrożonym lub wykluczonym społecznie (w tym: innowacji społecznych w sferze integracji oraz ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej)²⁸.

²⁷ Załącznik do Uchwały Nr 104 Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020M.P. 2013 poz. 640.

²⁸ Ibidem, s. 40.

Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020. Nowy wymiar aktywnej integracji (KPPUiWS)²⁹

Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 16 września 2014 r. Jest to dokument o charakterze operacyjno-wdrożeniowym, ustanowiony w celu realizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju - „Strategii Rozwoju Kraju 2020” oraz „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego”, „Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego”, „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego” oraz innych strategii rozwoju.

Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu w szerokim zakresie odwołuje się do instrumentarium ekonomii społecznej. Problemy zdiagnozowane w omawianym programie oraz działania zaprojektowane w celu ich rozwiązania bezpośrednio nawiązują do rozwiązań ES np. poprzez wskazanie PES i PS jako realizatorów projektów, działań zmierzających do poprawy sytuacji grup zdiagnozowanych jako zagrożone wykluczeniem społecznym.

Co bardzo istotne dokument wskazuje obszary, w których warto zapoczątkować działalność będąc PES lub myśląc o jego założeniu, gdyż z opisu wynika, że polityka kraju będzie koncentrować się na ich wspieraniu. W dokumencie wprost zostają wymienione usługi społeczne, na których rozwój zostanie położony nacisk, gdyż stanowią narzędzie przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu. Są to:

- różnorodne formy opieki nad dziećmi do lat 3 i w wieku 3-5 lat,
- dożywanie dzieci i osób starszych,
- usługi profilaktyczne i socjoterapeutyczne,
- rozwój mieszkalnictwa chronionego oraz socjalnego,
- usługi opiekuńcze dla osób starszych,
- środowiskowe formy pomocy i samopomocy dla seniorów.

Priorytet II. Zapewnienie spójności działań edukacyjnych, społecznych i zawodowych na rzecz dzieci i młodzieży

Działanie II.4. Wdrożenie kompleksowego systemu pierwszego zatrudnienia młodzieży opartego o zintegrowane działania instytucji edukacyjnych, rynku pracy i integracji społecznej

Wspierane będą programy specjalnie adresowane do młodzieży (w tym młodzieży niepełnosprawnej) realizowane przez podmioty ekonomii społecznej (w tym organizacje obywatelskie) oraz jednostki samorządu terytorialnego, jak również wolontariat długoterminowy podnoszący kompetencje społeczne, przygotowujący do podjęcia aktywności i zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej.

²⁹ Załącznik do Uchwały Rady Ministrów nr 165 z dnia 12 sierpnia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020. Nowy wymiar aktywnej integracji”, M.P. 2014 poz. 787.

Są to nisze dla działalności podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych. W Priorytecie II - Zapewnienie spójności działań edukacyjnych, społecznych i zawodowych na rzecz dzieci i młodzieży - podkreślono rolę PES, jako jednego z kluczowych partnerów, w kształtowaniu systemu pierwszego zatrudnienia młodzieży, w tym niepełnosprawnej.

Priorytet III. Aktywna integracja w społeczności lokalnej

Działanie III.1 Zwiększenie uczestnictwa w życiu publicznym i zawodowym jednostek i rodzin zagrożonych marginalizowaniem społecznym poprzez system aktywnej integracji

Określenie sposobów realizacji kontraktów socjalnych i projektów aktywności lokalnej w partnerstwie z podmiotami ekonomii społecznej i przedsiębiorstwami społecznymi, a także łączenie aktywnej integracji z działaniami w zakresie rewitalizacji jako część wspólnych działań.
Wsparcie rozwoju podmiotów otoczenia ekonomii społecznej i spółdzielni socjalnych oraz innych przedsiębiorstw społecznych jako formy zatrudnienia przejściowego dla osób wychodzących z warsztatów terapii zajęciowej, centrów i klubów integracji społecznej, placówek opiekuńczo - wychowawczych i innych tego typu placówek. Rodzaje wsparcia zostaną określone przez samorządy województw.

W Priorytecie III - Aktywna integracja w społeczności lokalnej - Podmioty ekonomii społecznej zostały potraktowane, jako ważny partner w realizacji kontraktów socjalnych i projektów aktywności lokalnej. Podkreślono konieczność wspierania PES, w tym spółdzielni socjalnych, jako miejsc pracy dla osób opuszczających jednostki reintegracyjne. PES wymienione zostają jako docelowi realizatorzy rozwoju usług społecznych użyteczności publicznej.

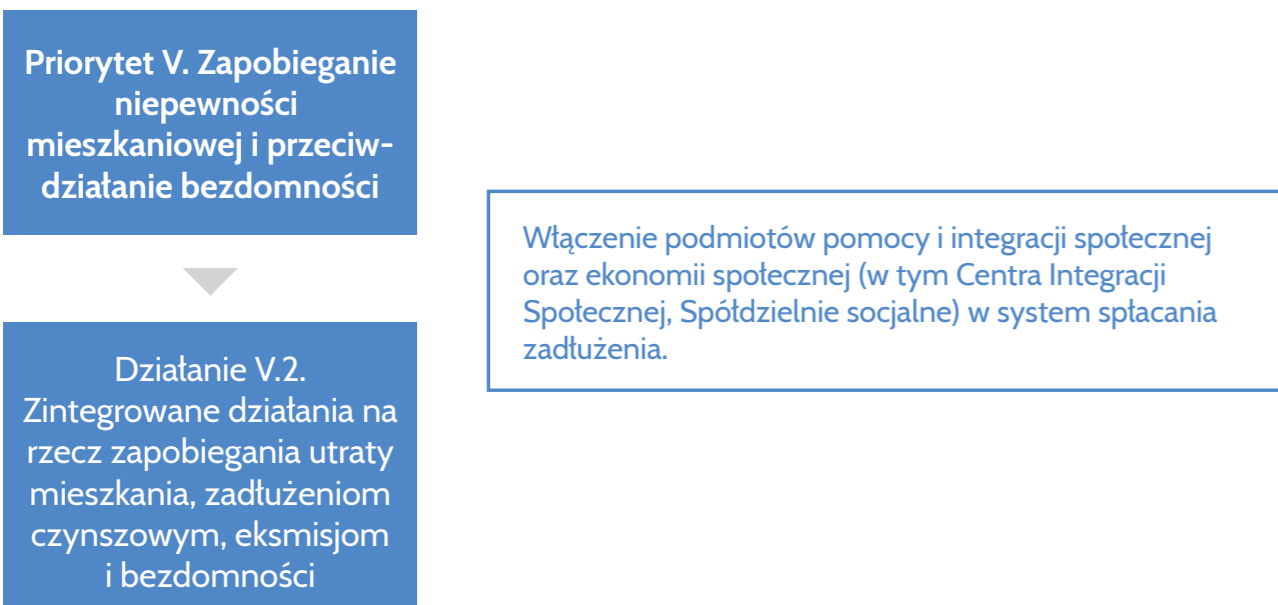
Priorytet III. Aktywna integracja w społeczności lokalnej

Działanie III.3. Rozwój społecznych usług użyteczności publicznej, zwłaszcza usług środowiskowych realizowanych przez podmioty sektora ekonomii społecznej, łączących aktywizację zawodową z budowaniem spójnego systemu usług społecznych

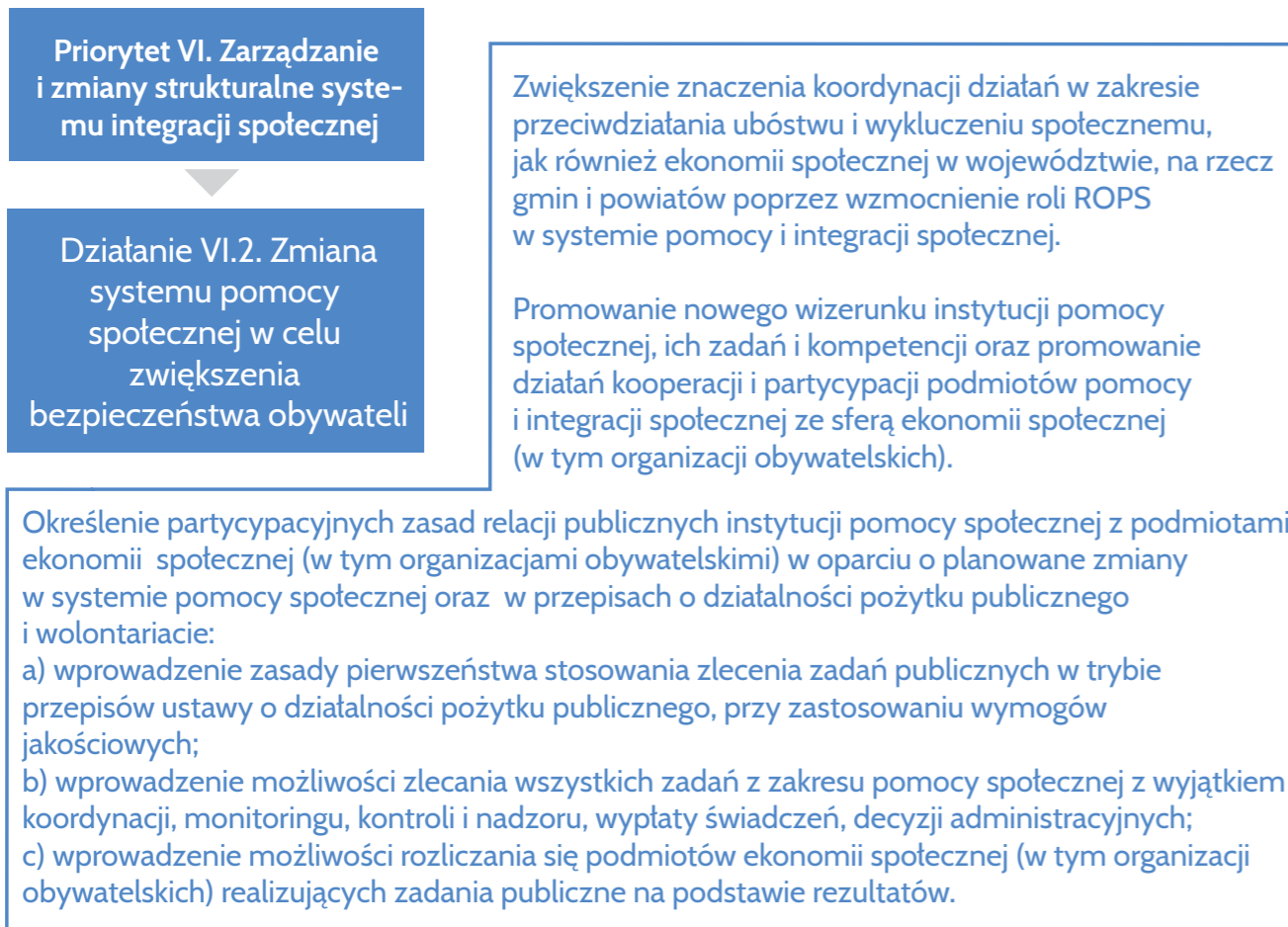
Działania o charakterze rozwojowym:

- a) przewiduje się wypracowanie ścieżek finansowania ze środków europejskich dla gmin (grupy gmin), które przygotowywałyby partnerskie publiczno-społeczne projekty rozwojowe. Celem ich byłby rozwój usług społecznych użyteczności publicznej;
- b) projekty rozwojowe będą miały na celu rozwój dotychczasowych lub stworzenie nowych kategorii usług w społeczności lokalnej, przy jednoczesnej funkcji tworzenia miejsc pracy w sektorze ekonomii społecznej;
- c) realizacja części usług byłaby zlecana w trybie pożytku publicznego między innymi podmiotom ekonomii społecznej (w tym organizacjom obywatelskim).

W Priorytecie V - Zapobieganie niepewności mieszkaniowej i przeciwdziałanie bezdomności - PES zostały wkomponowane w system spłaty zadłużeń, jako sposób na zapobieganie utraty mieszkań.



Z kolei Priorytet VI - Zarządzanie i zmiany strukturalne systemu integracji społecznej - podkreśla rolę regionalnych ośrodków polityki społecznej w koordynacji działań na rzecz bezpieczeństwa socjalnego obywateli.



Rola ta opiera się o zabezpieczenie partycypacyjnego, partnerskiego podejścia do pomocy społecznej, włączającego podmioty ekonomii społecznej do systemu przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu.

Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014-2023. Ekonomia Solidarności Społecznej³⁰

Dokument ten wyznacza kluczowe kierunki polityki publicznej na rzecz ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych. W aktualizowanym właśnie programie szczególny nacisk położono na zwiększenie efektywności działań na rzecz tworzenia miejsc pracy, reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jak również rozwoju usług społecznych użyteczności publicznej i zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego.

Na kolejnej stronie przedstawiono strukturę celów programu.

³⁰ Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014-2023..., op.cit.

CEL STRATEGICZNY DŁUGOFALOWY: Ekonomia społeczna i solidarna stanie się istotnym instrumentem aktywnej polityki społecznej, wsparcia rozwoju społecznego oraz lokalnego.				
CEL GŁÓWNY: Do roku 2023 podmioty ekonomii społecznej, w tym solidarnej będą ważnym elementem aktywizacji i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz dostarczycielami usług użyteczności publicznej.				
CELE SZCZEGÓŁOWE	Wspieranie trwałego partnerstwa podmiotów ekonomii społecznej, w tym solidarnej z samorządem terytorialnym w realizacji usług społecznych użyteczności publicznej oraz zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego	Zwiększenie liczby wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych, dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Zwiększenie konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej, w tym solidarnej na rynku.	Upowszechnienie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej i solidarnej.
OBSZARY, PRIORYTETY	OBSZAR I Solidarna wspólnota lokalna	OBSZAR II Solidarny rynek pracy	OBSZAR III Konkurencyjna przedsiębiorczość społeczna	OBSZAR IV Solidarne społeczeństwo
	PRIORYTET 1. Zwiększenie udziału mieszkańców wspólnot w programowaniu polityki rozwoju społecznego.	PRIORYTET 1. Wspieranie reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w jednostkach reintegracyjnych.	PRIORYTET 1. Zwiększanie konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej, w tym solidarnej.	PRIORYTET 1. Kształtowanie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej i solidarnej wśród młodzieży.
	PRIORYTET 2. Rozwój usług społecznych użyteczności publicznej oraz zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego.	PRIORYTET 2. Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych oraz osób starszych w podmiotach ekonomii społecznej, w tym solidarnej.	PRIORYTET 2. Wsparcie w rozwoju profesjonalizacji i współdziałania PES oraz współpracy międzysektorowej.	PRIORYTET 2. Budowa marki ekonomii społecznej i solidarnej.
	PRIORYTET 3. Włączenie podmiotów ekonomii społecznej, w tym solidarnej w rewitalizacji.	PRIORYTET 3. Tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w przedsiębiorstwach społecznych.		
REZULTATY	Wzrost udziału środków z budżetów JST, przeznaczanych na zlecenie świadczenia usług społecznych użyteczności publicznej i realizacji zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego, podmiotom ekonomii społecznej, w tym solidarnej.	Zwiększenie zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na wysokiej jakości miejscach pracy w przedsiębiorstwach społecznych.	Zwiększenie liczby podmiotów ekonomii społecznej, w tym solidarnej prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego.	Zwiększenie członkostwa osób młodych (16-34 lata) w podmiotach ekonomii społecznej, w tym solidarnej.
WSKAŹNIKI	W roku 2023 JST przeznaczać będą co najmniej 2% budżetu na zlecenie świadczenia usług społecznych użyteczności publicznej i realizacji zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego, podmiotom ekonomii społecznej, w tym solidarnej.	Do 2023 r. powstanie 35 tys. nowych, wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Do 2023 r. liczba podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego zwiększy się co najmniej o 5 tys.	Do 2023 członkostwo osób młodych (16-34 lata) w podmiotach ekonomii społecznej, w tym solidarnej zwiększy się do 28%.
REZULTAT CELU GŁÓWNEGO: Zwiększenie zasięgu oddziaływania ekonomii społecznej i solidarnej.				
WSKAŹNIK REZULTATU GŁÓWNEGO: Do 2023 wzrośnie do 40% liczba osób podejmujących pracę po zakończeniu uczestnictwa w jednostkach reintegracyjnych, członkostwo osób młodych w podmiotach ekonomii społecznej, w tym solidarnej wzrośnie o 50 tys. oraz powstanie 75 tys. nowych miejsc pracy w PES.				

Załącznik nr 2

Podjęcie strategiczne

Jak zaprojektować strategiczny wymiar RPRES, czyli tę drugą, nieobligatoryjną część naszego dokumentu? Mamy nadzieję, że ten załącznik nieco przybliży, jakie elementy powinniśmy przeanalizować i wypracować by nadbudować RPRES perspektywą strategiczną.

Strategia to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji względem otoczenia, względnie trwały wzorzec działania.

Strategia oznacza wybór, a jej przyjęcie - gotowość do realizacji. Przystąpienie do formułowania strategii wymaga odpowiedzi m.in. na pytania:

- jaki jest sens istnienia organizacji (w tym wypadku regionalnego systemu wsparcia ES) dzisiaj i jaka jest wizja naszej organizacji/systemu w przyszłości?
- jakie usługi oferujemy klientom (musimy precyzyjnie określić klienta systemu wsparcia ES. Tu wbrew pozorom mogą się pojawić dylematy, np.: czy głównym klientem systemu wsparcia ES są osoby zagrożone wykluczeniem społecznym czy może PES, które wspierają ww. osoby?)
- jaki jest dominujący model działania organizacji tworzących system wsparcia (na ile jest on odgórnie narzucony np. poprzez realizację projektów, a na ile możemy go swobodnie kształtować?)

P.F. Drucker odpowiedzi na te strategiczne pytania nazywa „teorią organizacji”.

Dysponujemy całkiem pokaźnym zestawem podejść do tworzenia strategii, z których każde nieco inaczej widzi sens planowania strategicznego oraz najważniejszych elementów branych pod uwagę w tym procesie. Poniżej dokonujemy krótkiej analizy każdego z podejść oraz zwracamy uwagę na to, które elementy wydają się najbardziej adekwatne względem systemu tworzonego przez nasze organizacje (samorząd województwa, ROPS jako koordynator systemu, RKRES, OWESy, PESy, ...kto jeszcze?), charakteru ostatecznych i pośrednich adresatów systemu wsparcia oraz zasad działania narzuconych przez przepisy (ustawy, regulacje zw. z realizacją programów, itp.).

Typologia wg prof. K. Obłója³¹ przedstawia kilka podejść, tzw. „szkół” planowania strategicznego:

Szkoła planistyczna

Jej główną przesłanką jest założenie, że organizacja, dzięki budowaniu planów strategicznych, może kształtować świadomie swoją przyszłość. Koncepcja ta zakłada, że budowa strategii jest racjonalnym procesem, który polega **na analizie otoczenia, sił oraz słabości organizacji i budowaniu planów strategicznych**. Wg prof. K. Obłója „szczególnie godne uwagi wydają się następujące elementy dorobku tej szkoły: prognozowanie i proces ustalania celów, podział zadań w procesie budowy strategii, porządek w czasie i wynikająca z planowania dyscyplina organizacyjna”.

Kanonicznym narzędziem stosowanym w tym podejściu jest analiza SWOT (Strengths - siły, Weaknesses - słabości, Opportunities - szanse i Threats - zagrożenia). SWOT jest wyjściem dla analizy strategicznej szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości w organizacji. Punktem wyjścia analizy jest poszukiwanie

odpowiedzi na pytania: z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć, z jakich szans można skorzystać, jaka jest obecnie organizacja/system, jakie są jej strategiczne (najważniejsze) silne i słabe strony. W ujęciu planistycznym strategia to taki zbiór decyzji planistycznych, który zapewni realizację celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania stworzone przez zagrożenia, szanse, słabe strony i mocne strony.

Zadanie na spotkanie grupy ds. opracowania RPRES:

dokonanie analizy SWOT dla województwa w zakresie co najmniej takich obszarów jak:

- sytuacja społeczno - demograficzna województwa ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy i struktury klientów pomocy społecznej;
- potencjał sektora ES (ze szczególnym uwzględnieniem podziału na jednostki reintegracyjne oraz przedsiębiorstwa społeczne);
- potencjał akredytowanych OWES (zasoby kadrowe, dostępność wsparcia w ujęciu geograficznym) oraz innych instytucji wsparcia np. finansowego (pożyczki, poręczenia dla PESiS).

Szkoła ewolucyjna

Koncepcja ta traktuje strategię organizacji, jako spójny wzorzec działania organizacji. Zakłada, że proces budowania strategii jest zależny od kultury organizacyjnej, czynników zewnętrznych otoczenia, w tym polityki, historii, koalicji wewnątrz organizacji/systemu i dlatego nie może być w pełni racjonalny. Rzeczywista strategia wg teorii ewolucyjnej jest wypadkową zamierzonych, zaplanowanych strategii i samorzutnie powstających, oddolnych działań.

Proces powstawania strategii jest logiczny, a nie przypadkowy, oparty o założenie, że organizacje mają zdolność uczenia się i wyciągania wniosków z dotychczasowych działań. Ciekawe, pozytywne idee rozwijające się oddolnie są chronione, a szkodliwe niszczone. Strategie zamierzone i samorzutne z czasem tworzą spójny i powielany w czasie wzorzec zachowań organizacyjnych, który staje się strategią organizacji. Krytycy tej szkoły zarzucają, że słabością metody jest sposób formułowania celów - ewolucja sama nie tworzy celów, trzeba je zdefiniować. Ponadto założeniem szkoły jest przyjęcie faktu, że organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się.

To co wydaje się być użyteczne w omawianym podejściu to analiza własnych zasobów z perspektywy kultury organizacyjnej podmiotów tworzących system wsparcia, czynników zewnętrznych otoczenia, w tym polityki czy koalicji wewnątrz organizacji/systemu (na poziomie regionu: OWES, ROPS, IZ; ważna wydaje się również analiza specyfiki lokalnych koalicji w samorządach).

Zadanie na spotkanie grupy ds. opracowania RPRES:

Określenie czynników ryzyka (w analizie SWOT) związanych z kulturą organizacyjną oraz ewentualnymi nieformalnymi powiązaniem pomiędzy „graczami” w ramach systemu wsparcia ES na poziomie:

- a) regionalnym (OWESy, ROPS, IZ);
- b) lokalnym JST (czy przykładowo istnieją bariery na poziomie gmin i powiatów w zakresie zlecania zadań publicznych PESiS).

³¹ K. Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, cyt. za: Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów organizacji, <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/79.pdf> (data pobrania: 19 marca 2018).

Szkoła zasobów i umiejętności (kompetencji)

Szkoła zasobów zakłada, że organizacja jest zbiorem zasobów i kompetencji. Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje organizacji. Koncepcja ta stanowi, że strategia jest w pierwszej kolejności budowana dla całej organizacji (w tym przypadku dla systemu wsparcia ES), a dopiero w następnej kolejności dla poszczególnych jednostek organizacji/systemu (czyli np. OWES, ROPS, PESiS). To co wyróżnia podejście to fakt, że zasoby, w tym niematerialne, (np. umiejętności pracowników, reputacja organizacji, kultura organizacyjna) są czynnikami istotniejszymi w procesie tworzenia strategii niż sytuacja w otoczeniu. Z badań wynika (Peters i Waterman³²), że kluczowym zestawem kompetencji organizacji są:

- bliski kontakt z klientem: klient tworzy korzyści organizacji, dlatego należy dążyć do maksymalizacji jego satysfakcji, wsłuchiwać się w sygnały płynące od odbiorców działań (kluczowa rola autoewaluacji);
- autonomia i przedsiębiorczość: im bardziej oddalamy się od realiów funkcjonowania naszego odbiorcy (osób zagrożonych wykluczeniem społecznym/PES) i rynku, tym trudniej o inicjatywę i innowacje (do tego są zdolne tylko niewielkie zespoły oraz podsystemy, którym pozostawiono daleko idącą autonomię decyzji i działań);
- ludzie są najbardziej efektywnym zasobem: podstawowym zadaniem kierownictwa jest tworzenie motywacji i otoczenia, w którym ludzie mogą się w organizacji rozwijać;
- koncentracja na wartościach: działanie nie ma sensu, jeśli nie stoi za nim coś głębszego - wartości, normy, coś, w co pracownicy powinni wierzyć (idea ES);
- ograniczenie profilu działania: instytucja może osiągnąć sukces tylko wtedy, kiedy będzie koncentrowała zasoby na tym, co najlepiej umie i co przynosi jej powodzenie; dywersyfikacja jest źródłem największych niepowodzeń (specjalizacja wsparcia w ramach poszczególnych organizacji tworzących konsorcjum OWES);
- ograniczenie liczebności zarządu oraz proste, przejrzyste struktury;
- dyscyplina i swoboda: instytucja musi znaleźć kompromis między żelazną dyscypliną efektywności a pozostawieniem swobody na eksperymentowanie, innowacje i rozwój;
- obsesja działania: aby nie popadać w paraliż decyzyjny, trzeba działać szybko i zdecydowanie.

Czyż ww. przesłanki nie przypominają nam dyskusji nt. wymagań stawianych OWESom w zakresie akredytacji? Czy z drugiej strony nie słyszemy głosów, że standaryzacja, procedury, itd. „zabijają” autonomię, przedsiębiorczość czy chęć działania w OWES? Pewne elementy z tego podejścia spróbujemy zapożyczyć w proponowanym modelu - powinniśmy bowiem rzetelnie przeanalizować kluczowe kompetencje głównych „graczy” w systemie wsparcia ES w regionie (OWESów i ROPS).

Zadanie na spotkanie grupy ds. opracowania RPRES:

W analizie SWOT warto dokonać szczerzej autoewaluacji zasobów kadrowych OWES i ROPS, sposobów działania w kontakcie z głównymi adresatami wsparcia systemu ES w województwie.

Szkoła realnych opcji (prof. Mieczysław Grudziński, prof. Krzysztof Obtój)

Szkoła zakłada, że otoczenie cechuje wielka niepewność. Stratedzy są zmuszeni do podejmowania często nawet nieodwracalnych decyzji w sytuacji, gdy wiedza o zależnościach pomiędzy tymi decyzjami a oczekiwanymi efektami jest ograniczona. W warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji (czyli możliwości działania w danych warunkach). Co ważne, warunki mogą ulec zmianie, a opcja może wygasnąć. Podejście do strategii jako sekwencji opcji decyzji i działań podejmowanych w warunkach skrajnej niepewności ma wiele zalet. Opcje są wszędzie, wbudowane w szeroki zakres decyzji menedżerów stają się istotnym budulcem ich strategii organizacyjnych. Podejmowanie nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności jest ryzykowne. Ewentualność zmiany decyzji, w miarę dopływu nowych informacji, może jednak redukować to ryzyko. Tradycyjne techniki analityczne pomijają wartość takiej elastyczności, ta szkoła - nie.

Czy jednak nasz system wsparcia ES w regionie może działać tak elastycznie i dynamicznie? Przecież uwarunkowania prawne i programowe narzucają ramy działania, poza które nie można wychodzić (np. zasady dofinansowania tworzenia miejsc pracy w PS w głównej logice są stałe, nawet jeżeli zmieniają się Wytoczne CT9 w zakresie osób uprawnionych do otrzymania wsparcia, są one często odpowiedzią na opcje sprzed jakiegoś czasu...).

Pytanie na spotkanie grupy ds. opracowania RPRES:

Jak w ramach przepisów, ustaw, konieczności realizacji wskaźników, itp. wykorzystywać szanse i możliwości otoczenia oraz reagować na zmieniające się potrzeby odbiorców wsparcia?

³² Por. T. J. Peters, R.H. Waterman, In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Nowy York, 1982.

Bibliografia

Akty prawne

1. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, Monitor Polski, 2011 nr 36, poz. 423.
2. *Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020. Nowy wymiar aktywnej integracji*, Załącznik do Uchwały Rady Ministrów nr 165 z dnia 12 sierpnia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020. Nowy wymiar aktywnej integracji”, M.P. 2014 poz. 787.
3. *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014-2023. Ekonomia Solidarności Społecznej*, Projekt z dnia 1 października 2018 r. przyjęty przez Krajowy Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej.
4. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Załącznik do Uchwały nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Monitor Polski, 2017 poz. 260.
5. *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, Załącznik do Uchwały Nr 104 Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, M.P. 2013 poz. 640.
6. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, Załącznik do Uchwały Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, M.P. 2013 poz. 378.
7. *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Załącznik do Uchwały Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020, Monitor Polski, 2012 poz. 882.
8. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020*, Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 r.
9. *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, 2006 nr 227, poz. 1658.

Opracowania i artykuły

1. Antosz P., Drożdżak Z., Górniak J., Orkisz W., Worek B., *Ewaluacja oparta o na badaniu użyteczności – analiza w kontekście realizacji zasady goodgovernance*, Warszawa 2010.
2. Chermack T.J., Kasshanna B.K., *The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals*, „Human Resource Development International”, 2007, t. 10 (4), ss. 383-399.

3. Dziemianowicz W., Nowicka P., Dąbrowska A., Szmigiel-Rawska K., *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa 2012.
4. *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, (red.), S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opatka Warszawa 2012.
5. *Koordinacja ekonomii społecznej w regionie - przewodnik. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS*, Warszawa 2018.
6. Peters T. J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Nowy York, 1982.

Internetowe bazy danych i rejestry

1. Baza demografia, <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/StartIntro.aspx>
2. Centralna Aplikacja Statystyczna, <https://cas.mpips.gov.pl>
3. ISAP - Internetowy System Aktów Prawnych, <http://prawo.sejm.gov.pl>
4. Krajowy Rejestr Sądowy, <https://ekrs.ms.gov.pl>
5. Platforma Analityczna SWAiD - Dziedziczne Bazy Wiedzy, <http://swaid.stat.gov.pl/SitePages/Strona-GlownaDBW.aspx>
6. Rejestr jednostek pomocy społecznej, <http://rjps.mpips.gov.pl>

Strony internetowe instytucji administracji publicznej

1. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, <http://www.niepelnosprawni.gov.pl>
2. Ekonomia Społeczna, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl>
3. Empatia. Portal informacyjno-usługowy, <https://empatia.mpips.gov.pl>
4. Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/>
5. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Serwis Służby Cywilnej, <https://dsc.kprm.gov.pl/>
6. Ministerstwo Finansów, <https://www.mf.gov.pl>

Spis tabel

Tabela 1. Źródła danych z zakresu podmiotów ekonomii społecznej	23
Tabela 2 System realizacji RPRES	50
Tabela 3 Podstawowe wskaźniki rezultatów RPRES wynikające z KPRES	58
Tabela 4 Wskaźniki produktu, rezultatu krótkookresowego i długookresowego	59

Spis schematów

Schemat 1 Sektor ekonomii społecznej i solidarnej	21
Schemat 2 Etapy opracowania drzewa problemów	31
Schemat 3 Analiza SWOT	32
Schemat 4 Etapy pracy nad SWOT	33
Schemat 5 Struktura RPRES	38
Schemat 6 Etapy określania celów szczegółowych RPRES	40
Schemat 7 Etapy określania kierunków interwencji i działań	44
Schemat 8 Podstawowe etapy procedury ewaluacji opartej na badaniu użyteczności	53
Schemat 9 Etapy ewaluacji on-going	54
Schemat 10 Poziomy RPRES i odpowiadające im kategorie wskaźników	57

Publikacja powstała w ramach projektu:



System partycypacyjnego
zarządzania sferą ekonomii
społecznej

Lider:



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Partnerzy:



UNIwersytet
WARSAWSKI



INSTYTUCJA
WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO



Fundusze
Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WYDAWCA:

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie

ul. Piastowska 32

30-070 Kraków

www.es.malopolska.pl

