



ESWIP

Pracownia Społeczna
Think Tank Obywatelski

MODEL

FUNKCJONOWANIA POWIATOWEGO ZESPOŁU EKONOMII SPOŁECZNEJ

2025

Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1: Metodologia i proces opracowania modelu	4
Rozdział 2: Praktyka funkcjonowania zespołów w świetle warsztatów	5
Rozdział 3: Wyniki badania ankietowego	
3.1. Charakterystyka respondentów	7
3.2. Rola i zadania zespołów w lokalnych samorządach	9
3.3. Praktyka funkcjonowania zespołów ekonomii społecznej - trudności i korzyści	10
3.4. Możliwości rozwoju i zwiększenia aktywności zespołów	12
3.5. Potrzeby zespołów i ich członków	15
Rozdział 4: Główne założenia modelu	
4.1. Organizacja pracy zespołu	17
4.2. Aspekty merytoryczne pracy zespołu	20
4.3. Narzędzia do dyspozycji zespołu	22
Rozdział 5: Zasady horyzontalne wdrażania modelu	25
Rozdział 6: Determinanty wdrażania modelu	26
Podsumowanie	27

Autorka i redaktorka publikacji: Izabela Jurzyńska

Projekt graficzny, skład i łamanie: Rafał Narnicki

Korekta: Monika Być

Model Funkcjonowania Powiatowego Zespołu Ekonomii Społecznej został opracowany oraz wydany w ramach projektu "Pracownia Społeczna - warmińsko-mazurski think tank obywatelski" realizowanego przez Stowarzyszenie ESWIP i finansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 PROO



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Wstęp

Niniejszy model został opracowany w ramach projektu „Pracownia Społeczna - warmińsko-mazurski think tank obywatelski” realizowanego przez Stowarzyszenie ESWIP, w oparciu o założenia określone we wniosku o jego dofinansowanie. W ich świetle model ma służyć zdefiniowaniu barier i trudności, jakich doświadczają zespoły ekonomii społecznej, dookreśleniu ich roli i zadań w lokalnych samorządach, a także określeniu potrzeb zespołów w kontekście ich funkcjonowania i wspierania ich działalności, w tym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) oraz Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (ROPS).



Zespół ekonomii społecznej nie jest pojęciem zdefiniowanym prawnie czy ustawowo, trudno więc o znalezienie jednoznacznej i uniwersalnej definicji tego gremium. Można natomiast wskazać, iż pojęcie to odnosi się do grupy osób lub podmiotów, które są zaangażowane w rozwój ekonomii społecznej w powiecie oraz gminach wchodzących w jego skład. Są wśród nich przede wszystkim lokalne samorządy oraz ich jednostki organizacyjne, z niekwestionowaną największą rolą Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie (PCPR) oraz Ośrodków Pomocy Społecznej (OPS) i Centrów Usług Społecznych (CUS), a także podmioty ekonomii społecznej, spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa społeczne oraz lokalne grupy działania. Pracę zespołów animują i wspierają właściwe im terytorialnie OWES.

Przyczynę podjęcia działań w kierunku opracowania modelu funkcjonowania zespołu ekonomii społecznej stanowiły przede wszystkim potrzeby zgłaszane przez animatorów czterech OWES-ów województwa warmińsko-mazurskiego, sygnały płynące z samych zespołów i ich otoczenia, a także dyskusje podejmowane na różnego rodzaju spotkaniach regionalnych i lokalnych. Wynikały z nich kwestie m.in. niewielkiej aktywności części zespołów, zróżnicowanego zaangażowania ich członków, braku planu i pomysłu na funkcjonowanie, niedookreślenia roli zespołów w strukturach samorządu powiatu. Stały się one przesłanką do podjęcia działań badawczych służących zbadaniu potrzeb zespołów, a także zastanowieniu się nad wprowadzeniem rozwiązań, które mogłyby wpłynąć na zwiększenie ich aktywności.

Izabela Jurzyńska

Rozdział 1 Metodologia i proces opracowania modelu

Niniejszy model ma na celu wypracowanie i usystematyzowanie rozwiązań w zakresie funkcjonowania powiatowego zespołu ekonomii społecznej sprzyjających zwiększeniu jego roli w lokalnej polityce społecznej i działaniach na rzecz ekonomii społecznej w powiecie.

Zagadnienia, na których koncentruje się model obejmują:

- określenie roli i zadań zespołów ekonomii społecznej w lokalnych samorządach;
- zdefiniowanie barier i trudności, jakich doświadczają zespoły ekonomii społecznej;
- zdiagnozowanie potrzeb zespołów ekonomii społecznej i ich członków.

Opracowanie modelu stanowiło kilkuetapowy proces obejmujący w szczególności:

- warsztaty „Rzeczywistość funkcjonowania zespołów ds. ekonomii społecznej w regionie” zrealizowane podczas regionalnego spotkania zespołów, które odbyło się w Olsztynie w dn. 11 kwietnia 2025 r.
- warsztaty z udziałem animatorów i innych pracowników czterech Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej podczas spotkania sieciującego OWES w Wilkasach w dn. 8 maja 2025 r.
- badanie ankietowe przeprowadzone wśród osób zaangażowanych w prace zespołów ekonomii społecznej w województwie.



Podczas warsztatów wypracowano założenia modelu i koncepcję badania ankietowego. Samo badanie zostało przeprowadzone w okresie od maja do sierpnia 2025 roku za pomocą kwestionariusza online do samodzielnego wypełnienia. Informacja o badaniu została zamieszczona na stronie Facebook Stowarzyszenia ESWIP, a także rozesyłana do członków zespołów, ośrodków pomocy społecznej, centrów usług społecznych oraz powiatowych centrów pomocy rodzinie. W promocję badania włączył się również ROPS w Olsztynie, promując je na stronie Facebook projektu „Spójna Polityka Społeczna Warmii i Mazur” oraz rozsyłając do swoich baz kontaktów. W badaniu mogły wziąć udział wszystkie osoby, które są lub w przeszłości były zaangażowane w prace powiatowego zespołu ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim, zarówno przedstawiciele instytucji, jak i sektora ekonomii społecznej

Rozdział 2 Praktyka funkcjonowania zespołów w świetle warsztatów

W obu warsztatach służących wypracowaniu założeń modelu wzięty udział osoby bezpośrednio zaangażowane w prace zespołów, tj. zarówno ich członkowie, jak i pracownicy ROPS oraz OWES współpracujący z nimi w ramach swoich zadań.

Niejako podsumowaniem prac warsztatowych stała się kompilacja trzech ról, jakie powinny pełnić zespoły ekonomii społecznej w regionie. Są to:

- inspiracja,
- doradztwo,
- sprawczość.



INSPIRACJA - do działania, zaangażowania, inicjatywy. Wewnętrzna inspiracja, w której zespół stanowi przestrzeń wymiany doświadczeń i poznawania dobrych praktyk, będącą pozytywnym bodźcem dla swoich członków. Zewnętrzna inspiracja, gdzie jej źródłem staje się zespół, a odbiorcami lokalne samorządy, podmioty ekonomii społecznej, biznes i mieszkańcy.



DORADZTWO - zespół jako ciało doradcze samorządu powiatu wspiera starostę w podejmowaniu decyzji związanych z ekonomią społeczną, konsultuje dokumenty strategiczne i programy ważne z punktu widzenia ekonomii społecznej.



SPRAWCZOŚĆ - zespół jako ciało sprawcze, mające wpływ na lokalną politykę społeczną i na rozwój ekonomii społecznej. Ma narzędzia i możliwości, wspiera, konsultuje, a wyniki jego działań są widoczne. Zespół jest rozpoznawalny i jednoznacznie kojarzony z ekonomią społeczną i konkretnymi rozwiązaniami.

W tematyce zespołu ekonomii społecznej istotne jest też zaznaczenie, że zespół stanowią ludzie - z ich kompetencjami, chęciami, zaangażowaniem i pomysłem na swoją aktywność w zespole. To w dużej mierze od nich zależy aktywność zespołu i wypełnianie roli inspiracyjnej. Dwie pozostałe role mogą już być zależne także od innych uwarunkowań, w tym prawnych i lokalnych. Wśród nich warto wskazać na takie czynniki jak dostrzeżenie roli zespołu przez samorząd, chęć i dążenie samorządu do włączania zespołu w procesy konsultacyjne i doradcze, świadomość władz samorządu w obszarze ekonomii społecznej, prestiż zespołu w powiecie, poczucie tożsamości członków zespołu jako emisariuszy ekonomii społecznej, realne i namacalne efekty pracy zespołów w postaci konkretnych przedsięwzięć i rozwiązań oraz wiele innych.

Analiza barier i trudności w funkcjonowaniu zespołów ekonomii społecznej przeprowadzona z udziałem uczestników warsztatów wskazuje na szereg czynników, które mogą utrudniać aktywność zespołów. Czynniki te są następujące:

- zbyt mała liczba osób decyzyjnych w zespole - niewystarczające zainteresowanie i zaangażowanie władz samorządowych przekładające się na nieobecność prezydentów miast, burmistrzów czy wójtów w składach zespołów;
- brak stałości składu zespołów - delegowanie różnych osób na spotkania, w tym osób, które nie pracują w obszarach związanych z obszarami zainteresowania zespołów, częste zmiany składu;
- niedookreślone miejsce i pozycja zespołu w samorządzie oraz zadania, które są w jego kompetencji;

- niska świadomość w obszarze ekonomii społecznej - od szczebla władz samorządowych po mieszkańców;
- mało narzędzi, którymi zespół mógłby dysponować w celu wywierania realnego wpływu i realizacji konkretnych działań;
- niedostateczny wpływ na kreowanie polityki społecznej;
- niski prestiż i ranga zespołów ekonomii społecznej w samorządach;
- niewielka przestrzeń do współpracy zespołu z innymi podmiotami;
- niewykorzystywany potencjał zespołu jako ciała doradczego na szczeblu powiatu;
- niskie zaangażowanie przedstawicieli biznesu w prace zespołów;
- niski potencjał podmiotów ekonomii społecznej w zespołach;
- brak przełożenia pracy zespołów na lokalną politykę społeczną i decyzje podejmowane w samorządach;
- podejście w samorządach umniejszające sprawy społeczne na rzecz inwestycyjnych;
- brak jasnego obowiązku funkcjonowania zespołu/grupy roboczej/ciała dialogu na poziomie samorządu lokalnego jako przestrzeni do współpracy na rzecz rozwoju ES;
- niewystarczająca współpraca i synergia pomiędzy projektami w regionalnymi a ogólnopolskimi ukierunkowanymi na wsparcie ES.

W kontekście przedstawionych trudności i barier zdefiniowano również potrzeby zespołów, które w dużej mierze dotyczą z jednej strony kwestii organizacyjnych związanych z funkcjonowaniem zespołów, a z drugiej strony kwestii merytorycznych. Potrzeby te są następujące:

- spotkania z ekspertami w tematyce związanej z działalnością zespołu;
- udział w tematycznych wizytach studyjnych, szkoleniach i doradztwie (ROPS), a także animacji (OWES) oraz większa synergia tych działań;
- zaangażowanie osób decyzyjnych w prace zespołów;
- tworzenie i funkcjonowanie podzespołów/grup roboczych - składających się z osób kompetentnych w danym obszarze tematycznym, zainteresowanych tematem;
- dbałość o reprezentację w zespole różnych środowisk;
- stworzenie powiatowych baz podmiotów ekonomii społecznej świadczących usługi społeczne;
- prezentacje dobrych praktyk ekonomii społecznej, usług społecznych oraz współpracy międzysektorowej;
- spotkania sieciujące zespoły, w tym spotkania regionalne zespołów ekonomii społecznej - min. raz w roku;
- dwudniowe spotkania wyjazdowe zespołu - min. raz w roku;
- wyznaczenie podmiotu odpowiedzialnego za koordynację prac zespołu;
- rotacyjna koordynacja zespołu;
- organizacja spotkań otwartych zespołu, z możliwością udziału osób do niego nie należących;
- zróżnicowanie miejsc spotkań zespołu - organizacja spotkań również poza siedzibą powiatu, np. w siedzibach podmiotów ekonomii społecznej;
- fundusze na realizację działań zespołu;
- wymiana doświadczeń i sprawny przepływ informacji;
- trójsektorowość - zachęcanie przedstawicieli biznesu do zaangażowania się w zespołach;
- łączenie tematyki ekonomii społecznej i usług społecznych.

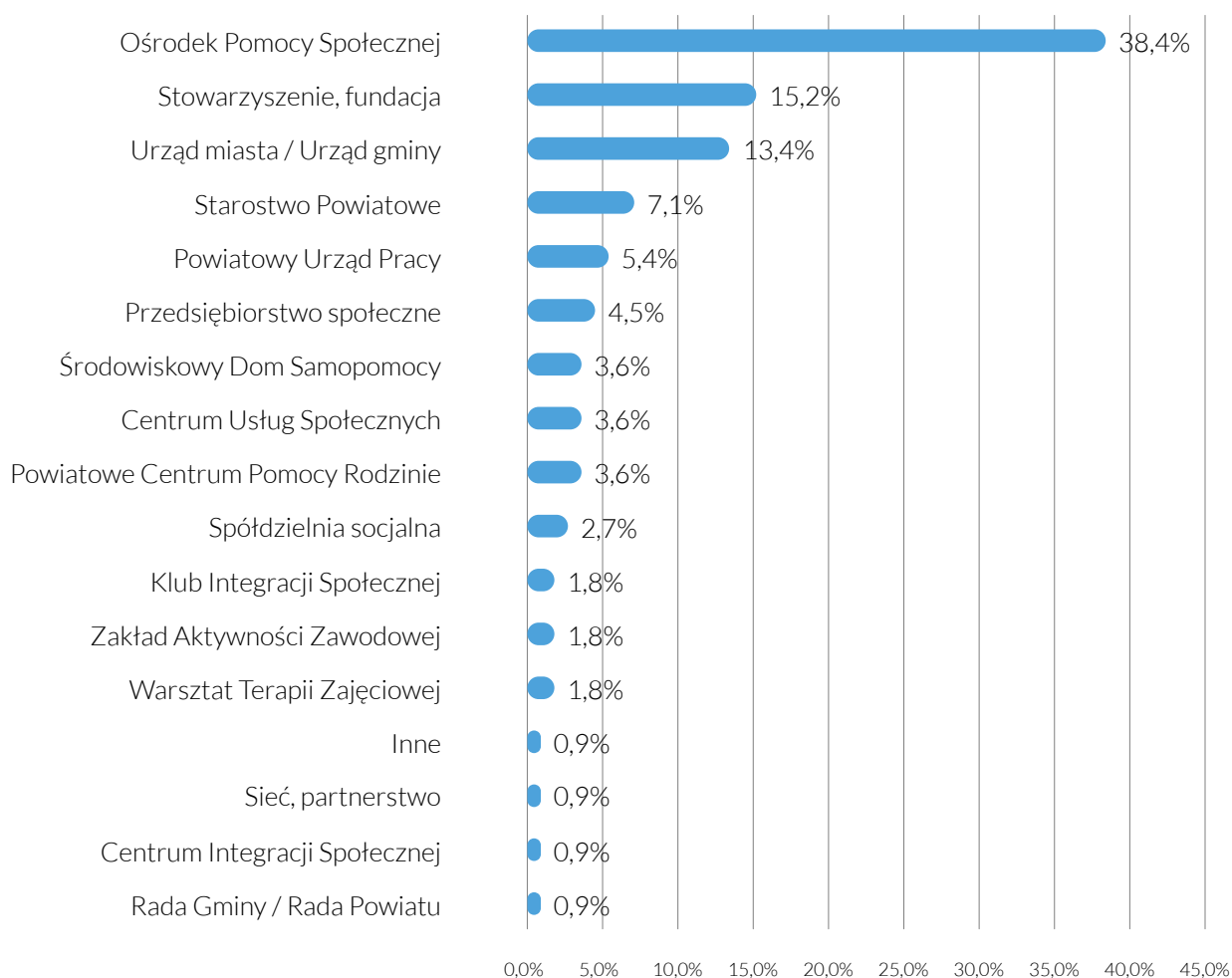
Wskazane wyżej trudności stawiają pod znakiem zapytania co najmniej dwie z zaprezentowanych ról zespołów ekonomii społecznej, tj. doradztwo i sprawczość, a przynajmniej wpływają na ich realizację. Zdefiniowane potrzeby wskazują natomiast na działania w obszarze samorządu i samego zespołu, a także działania wspierające realizowane przez ROPS i OWES.

Rozdział 3 Wyniki badania ankietowego

3.1. Charakterystyka respondentów

W badaniu ankietowym wzięło udział 112 osób, w tym 82,1% kobiet i 17,9% mężczyzn. Najwięcej respondentów było w wieku 45-59 lat (55,4%), a następnie 30-44 lata (32,1%) oraz 60 lat lub więcej (11,6%). Tylko jedna osoba miała mniej niż 30 lat. Wśród osób, które wzięły udział w badaniu, największy odsetek stanowiły osoby reprezentujące ośrodki pomocy społecznej (38,4%). W dalszej kolejności byli reprezentanci stowarzyszeń i fundacji (15,2%), urzędów miast i urzędów gmin (13,4%), powiatowych urzędów pracy (5,4%), przedsiębiorstw społecznych (4,5%), środowiskowych domów samopomocy, centrum usług społecznych i powiatowych centrów pomocy rodzinie (po 3,6%). Pozostałe podmioty reprezentowane były w mniejszej skali.

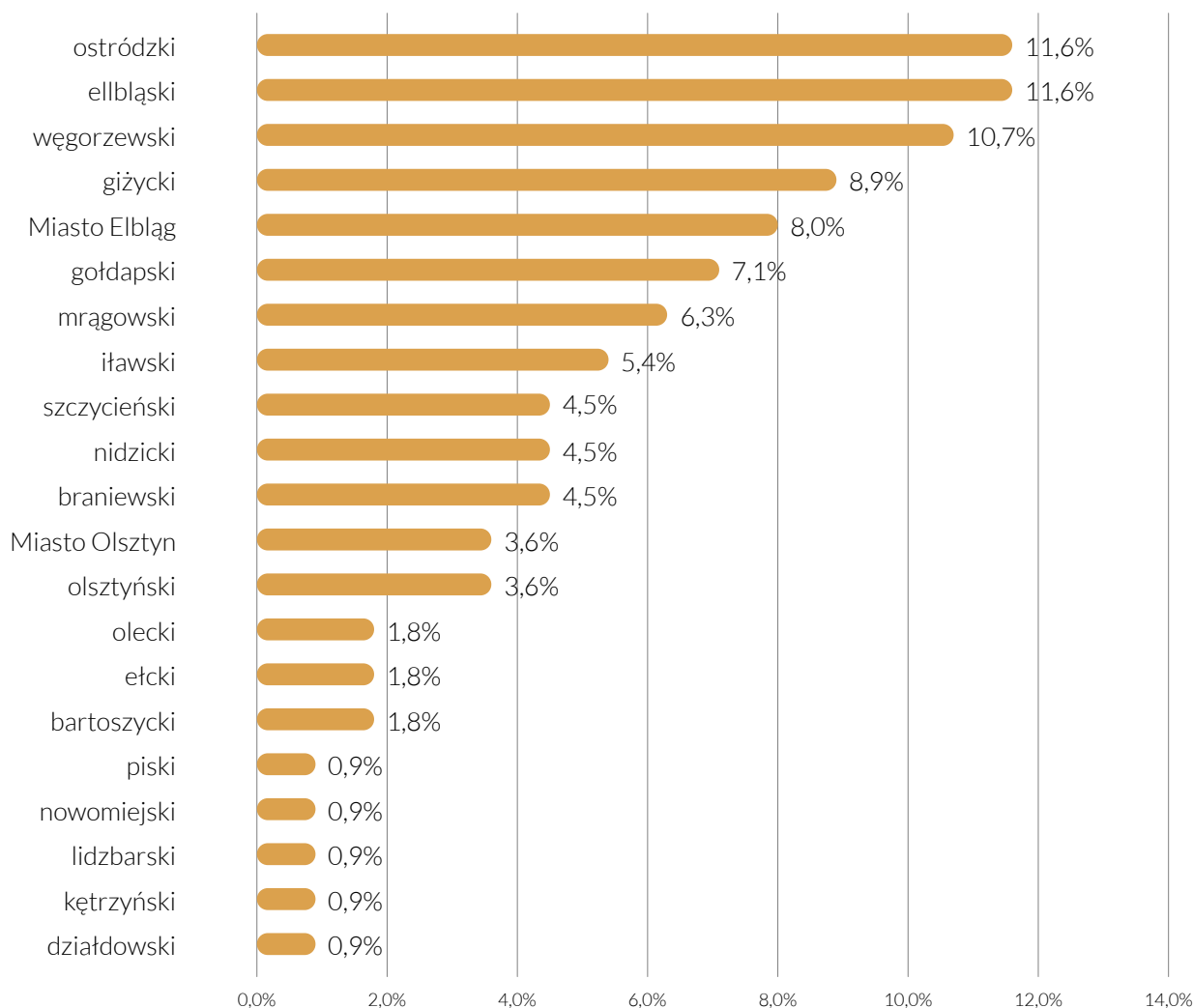
Wykres 1. Jaki podmiot Pan/i reprezentuje w Zespole?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniu najliczniej reprezentowane były powiaty: ostródzki i elbląski (po 11,6%), a także węgorzewski (10,7%). W dalszej kolejności należy wskazać powiat giżycki (8,9%), Miasto Elbląg (8,0%), powiat gołdapski (7,0%), mrągowski (6,3%), iławski (5,4%), szczycieński, nidzicki, braniewski (po 4,5%), Miasto Olsztyn, powiat olsztyński (po 3,6%), olecki, ełcki, bartoszycki (po 1,8%) oraz piski, nowomiejski, lidzbarski, kętrzyński i działdowski (po 1,8%).

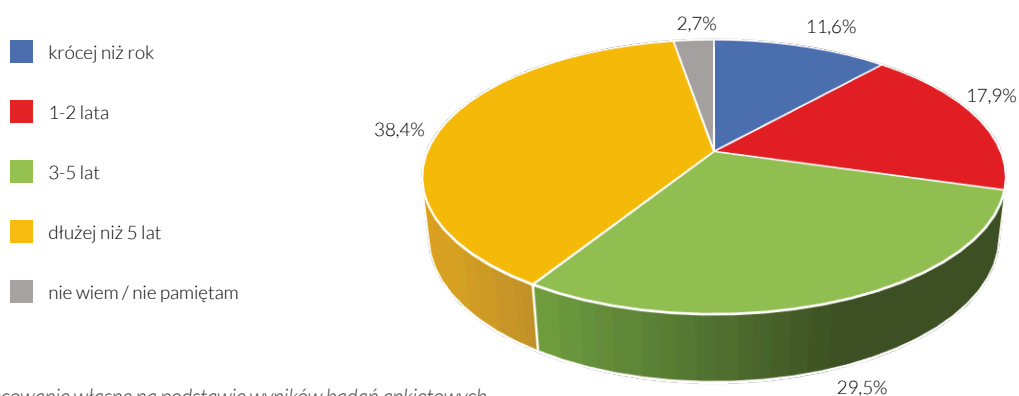
Wykres 2. W jakim powiecie funkcjonuje zespół ekonomii społecznej, który Pan/i reprezentuje?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniu wzięły udział osoby o zróżnicowanym „stażu” zaangażowania w prace zespołu. Spośród respondentów 38,4% deklaruje, że uczestniczy w tych pracach dłużej niż 5 lat, 29,5% - od 3 do 5 lat, 17,9% od roku do 2 lat, a 11,6% krócej niż rok. Jedynie 2,7% badanych nie pamięta, od jak dawna uczestniczy w pracach zespołu.

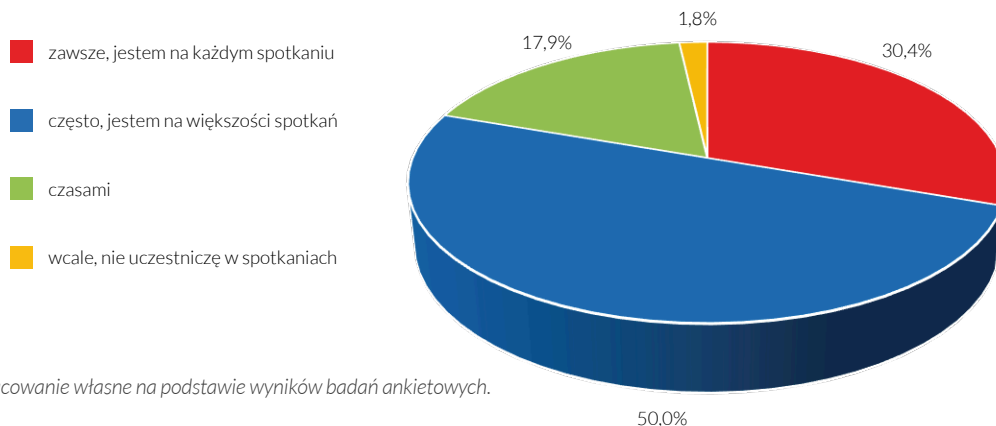
Wykres 3. Od jak dawna uczestniczy Pan/i w pracach zespołu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci to przede wszystkim osoby zwykle uczestniczące w spotkaniach zespołu. Połowa deklaruje, że robi to często i jest na większości spotkań, a prawie jedna trzecia (30,4%) twierdzi, że zawsze i jest na każdym spotkaniu. Czasami w spotkaniach bierze udział 17,9% ankietowanych, a jedynie 1,8% twierdzi, że nie robi tego wcale.

Wykres 4. Jak często uczestniczy Pan/i w spotkaniach zespołu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

3.2. Rola i zadania zespołów w lokalnych samorządach

Respondentów poproszono o odniesienie się do twierdzeń opisujących znaczenie zespołu ekonomii społecznej w kontekście jego trzech wskazanych wcześniej ról, tj. inspirującej, doradczej i sprawczej.

Czy zespół INSPIRUJE? W opinii 84,8% badanych zespół inspiruje swoich członków do podejmowania inicjatyw w obszarze ekonomii społecznej, przy czym 28,6% twierdzi tak zdecydowanie, a 56,3% raczej. Aż 93,8% respondentów uważa ponadto, że zespół stanowi przestrzeń wymiany doświadczeń - w tym przypadku ponad połowa (50,9%) uznaje tak zdecydowanie, a 42,9% raczej. W opinii 83,9% zespół daje możliwości nawiązywania partnerstw i współpracy w różnych przedsięwzięciach - 40,2% zdecydowanie, a 43,8% raczej.

Tabela 1. Czy zgadza się Pan/i z poniższymi twierdzeniami?

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem / nie mam zdania
Zespół inspiruje swoich członków do podejmowania inicjatyw w obszarze ekonomii społecznej	28,6%	56,3%	5,4%	5,4%	4,5%
Zespół stanowi przestrzeń wymiany doświadczeń	50,9%	42,9%	0,9%	2,7%	2,7%
Zespół daje możliwości nawiązywania partnerstw i współpracy w różnych przedsięwzięciach	40,2%	43,8%	8,9%	2,7%	4,5%
Zespół stanowi znaczące ciało doradcze samorządu powiatu	21,4%	35,7%	18,8%	11,6%	12,5%
Zespół konsultuje strategiczne dokumenty opracowywane przez powiat	19,6%	31,3%	20,5%	14,3%	14,3%
Zespół jest sprawczy, ma narzędzia i możliwości działania	14,3%	34,8%	26,8%	13,4%	10,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Czy zespół DORADZA? Opinie na ten temat są dość zróżnicowane. Według 21,4% zespół *zdecydowanie* stanowi znaczące ciało doradcze samorządu, a według 35,7% *raczej* tak jest. Odpowiedzi negatywnej udzieliło tu 30,4% badanych, w tym 11,6% *zdecydowanie*. W opinii 50,9% respondentów zespół konsultuje dokumenty strategiczne opracowywane przez powiat, a 34,8% twierdzi, że tak nie jest. W przypadku obu tych twierdzeń wystąpił ponadto dość duży odsetek odpowiedzi nie wiem / nie mam zdania, wynoszący odpowiednio 12,5% i 14,3%.

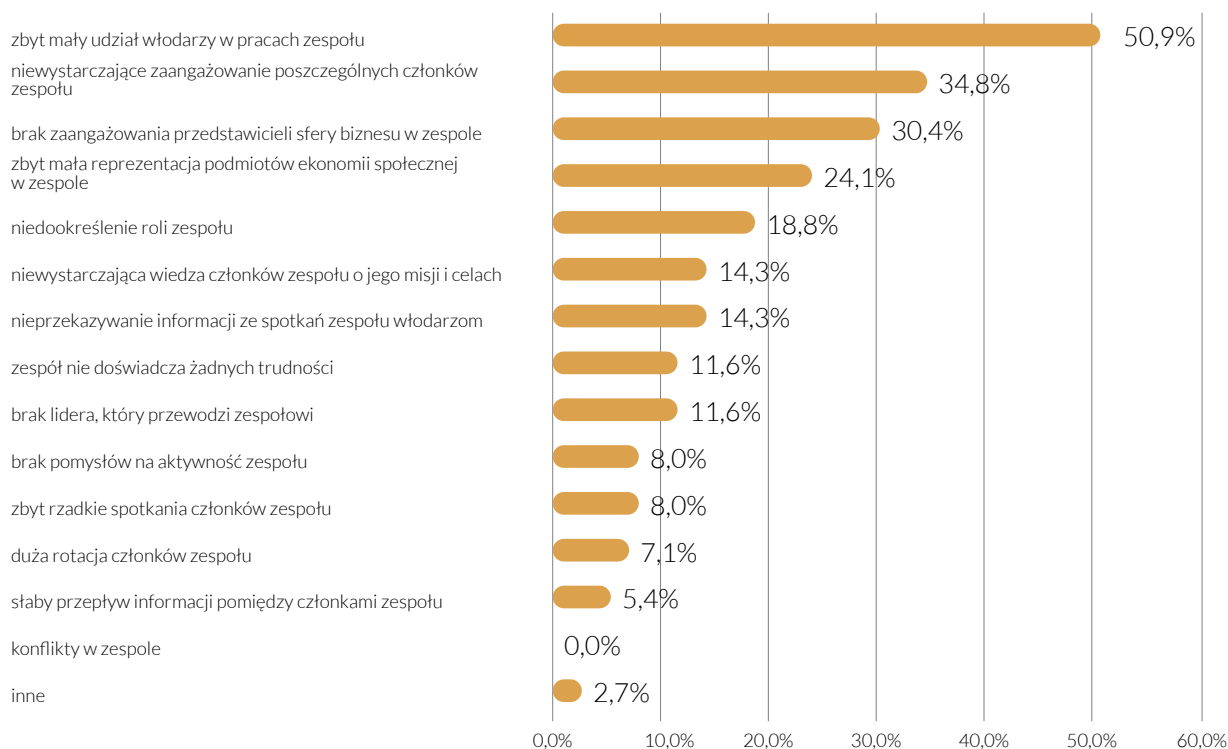
Czy zespół jest SPRAWCZY? O sprawczości zespołu przekonanych jest 49,1% ankietowanych, przy czym tylko 14,3% w sposób *zdecydowany*. Przeciwnie uważa 40,2%, a zdania nie wyraziło 10,7% respondentów.

Odnosząc się do trzech zdefiniowanych ról zespołu i oceny dokonanej przez respondentów można wskazać, że niekwestionowaną rolą jest **INSPIRACJA**. Zespół inspiruje do działania i inicjatywy - poprzez m.in. zwiększenie wiedzy merytorycznej i świadomości w obszarze ekonomii społecznej, poznanie nowych osób, zobaczenie dobrych praktyk. Zespół jednak nie zawsze **DORADZA**. Można odnieść wrażenie, że tylko niektóre samorządy praktykują konsultacyjną i doradczą rolę zespołu, w tym w procesach planowania strategicznego. **SPRAWCZOŚĆ** pozostaje pod znakiem zapytania. Część osób ją zauważa, część nie, może to być zależne od lokalnych uwarunkowań. Jednocześnie trudno mówić o narzędziach czy możliwościach, a tym bardziej środkach finansowych, które mogłyby budować sprawczość zespołu.

3.3. Praktyka funkcjonowania zespołów ekonomii społecznej - trudności i korzyści

W kontekście realizacji przez zespół swoich ról, zadano respondentom pytanie o to, jakich trudności w ich opinii doświadcza zespół w swoim funkcjonowaniu.

Wykres 5. Jakich trudności, w Pani/Pana opinii doświadcza zespół w swoim funkcjonowaniu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W świetle uzyskanych odpowiedzi członkowie zespołów najczęściej widzą trudność w zbyt małym zaangażowaniu wóldarzy w jego prace, na co wskazała ponad połowa (50,9%) badanych. W dalszej kolejności widzą niewystarczające zaangażowanie członków zespołu (34,8%), brak zaangażowania przedstawicieli sfery biznesu (30,4%), zbyt małą reprezentację podmiotów ekonomii społecznej (24,1%).

Mniej niż jedna piąta badanych wskazała na niedookreślenie roli zespołu (18,8%), niewystarczającą wiedzę członków zespołu o jego misji i celach (14,3%), nieprzekazywanie informacji ze spotkań zespołu wóldarzom (14,3%), brak lidera (11,6%), brak pomysłów na aktywność zespołu (8,0%), zbyt rzadkie spotkania zespołu (8,0%), dużą rotację składu (7,1%), słaby przepływ informacji pomiędzy członkami zespołu (5,4%). W opinii 11,6% zespół nie doświadcza żadnych trudności.

Trudności w funkcjonowaniu zespołu w dużej mierze wiążą się z jego składem i członkami. W kontekście składu widoczne jest oczekiwanie, by większy udział w nim mieli przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej oraz biznesu, a w przypadku samorządów - aby uczestniczyli w nich bezpośrednio wóldarze. Oby tych grup dotyczy natomiast rotacja składu również postrzegana jako utrudnienie.

Poważną trudnością jest także niewielkie zaangażowanie części członków zespołu, którego aktywność w rzeczywistości stanowi wypadkową aktywności poszczególnych osób. Istotna jest też praktyka funkcjonowania zespołu - w tym pomysły na aktywność i rola lidera.

Członkowie zespołu ekonomii społecznej zauważają korzyści, jakie przynosi im udział w jego pracach. Zostali poproszeni o dokonanie oceny wskazanych potencjalnych korzyści na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak korzyści, a 5 - bardzo duże korzyści. W świetle uzyskanych odpowiedzi jedną z najistotniejszych korzyści stanowi poznanie nowych osób pracujących w obszarach związanych z ekonomią społeczną - w tym przypadku aż 56,3% badanych przyznało najwyższą ocenę, a łącznie 81,3% wskazało na oceny 4 i 5.

W drugiej kolejności 49,1% badanych oceniło najwyżej korzyść w postaci poznania dobrych praktyk w sferze ekonomii społecznej; 45,5% - zwiększenie wiedzy na temat ekonomii społecznej, a 42,0% poznanie/zgłębienie nowych rozwiązań przydatnych w ich pracy bądź działalności. Jednocześnie 7,1% respondentów uznało, że udział w pracach zespołu nie przynosi im korzyści w postaci wdrożenia nowych rozwiązań w ich pracy lub działalności, a 12,5% uznało, że w tym zakresie mają bardzo niską korzyść.

Największe zróżnicowanie odpowiedzi wystąpiło w zakresie korzyści w postaci nawiązania współpracy i podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Według 6,3% badanych takich korzyści nie ma, a 3,6% wskazało na bardzo niskie korzyści. Średnie oceny, tj. 2 i 3 przyznało odpowiednio po 11,6% i 15,2% respondentów, na „czwórkę” oceniło ją 25,0%, a najwyższą ocenę przyznało 36,6% ankietowanych. Podobnie jest w przypadku wdrożenia nowych rozwiązań w pracy lub działalności. To tu najwięcej respondentów uznało brak korzyści lub bardzo niski ich wymiar. Średnie oceny (tj. 2 i 3) stanowiły 7,1% i 12,5%, a dwie najwyższe stanowiły 25,9% i 33,0%.

Wykres 6. Czy i jakie korzyści przynosi Pani/u udział w pracach zespołu?

Wyszczególnienie	0	1	2	3	4	5	Nie wiem / nie mam zdania
Zwiększenie wiedzy na temat ekonomii społecznej	0,9%	3,6%	5,4%	9,8%	33,0%	45,5%	1,8%
Poznanie nowych osób pracujących w obszarach związanych z ekonomią społeczną	0,9%	0,9%	3,6%	11,6%	25,0%	56,3%	1,8%
Poznanie dobrych praktyk w sferze ekonomii społecznej	1,8%	1,8%	5,4%	11,6%	28,6%	49,1%	1,8%
Nawiązanie współpracy, podjęcie wspólnych przedsięwzięć	6,3%	3,6%	11,6%	15,2%	25,0%	36,6%	1,8%
Poznanie/zgłębienie nowych rozwiązań przydatnych w mojej pracy/działalności	5,4%	2,7%	8,9%	10,7%	29,5%	42,0%	0,9%
Wdrożenie nowych rozwiązań w ramach mojej pracy/działalności	7,1%	12,5%	7,1%	12,5%	25,9%	33,0%	1,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Warto zauważyć, że największe zróżnicowanie odpowiedzi dotyczyło korzyści mających konkretny i namacalny charakter, tj. nawiązania współpracy i wspólnych przedsięwzięć oraz wdrożenia konkretnych rozwiązań. Aspekty „miękkie” dotyczące zwiększenia wiedzy, nawiązania kontaktów i poznania dobrych praktyk oceniane były pod względem korzyści na dużo wyższym poziomie. Może to sugerować, że korzyści w postaci konkretnych działań i rozwiązań występują rzadziej, są trudniejsze do uzyskania, a czasem, w niesprzyjających uwarunkowaniach, może nawet niemożliwe. Aspekty mające wymiar „miękki” mogą stanowić korzyść, wartość dodaną prac w zespole, a ponadto zadziać się bez większego wysiłku w stronę ich osiągnięcia.

3.4. Możliwości rozwoju i zwiększenia aktywności zespołów

W ramach badania podjęty został temat usprawnień, jakie można wprowadzić, aby zespoły funkcjonowały bardziej aktywnie i efektywnie. Wśród zaproponowanych rozwiązań najczęściej odpowiedzi twierdzących uzyskał udział ekspertów zewnętrznych w pracach zespołów w tematyce zgodnej z aktualnym zapotrzebowaniem, na który wskazało 96,4% badanych, a także organizacja cyklicznych spotkań zespołu z udziałem władarzy (92,0%).

Tabela 2. Jakie rozwiązania mogą sprzyjać wzmocnieniu aktywności zespołu?

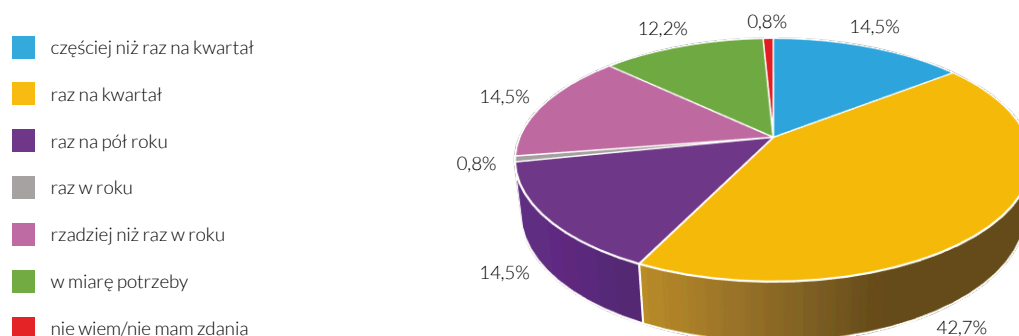
Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem/ nie mam zdania
Organizacja cyklicznych spotkań zespołu ES z udziałem władarzy (starosty, wójtów i burmistrzów)	50,0%	42,0%	3,6%	0,0%	4,5%
Podział zespołu na grupy robocze zajmujące się konkretnymi tematami (np. usługi społeczne, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, aktywizacja zawodowa)	37,5%	33,0%	16,1%	3,6%	9,8%
Udział ekspertów zewnętrznych w pracach zespołu, w tematyce zgodnej z aktualnym zapotrzebowaniem	55,4%	41,1%	1,8%	0,0%	1,8%
Praktyka wypracowywania przez zespół rekomendacji i stanowisk, a następnie ich upowszechniania	43,8%	38,4%	5,4%	1,8%	10,7%
Utworzenie i aktualizacja zakładki dotyczącej działalności zespołu na stronie internetowej powiatu i umieszczenie odnośników na stronach instytucji i PES wchodzących w skład zespołu	37,5%	42,0%	7,1%	3,6%	9,8%
Organizacja wizyt studyjnych w tematyce związanej z pracą zespołu	58,0%	30,4%	3,6%	2,7%	5,4%
Zapewnienie, w strukturze jednostki organizacyjnej powiatu, osoby odpowiedzialnej za obsługę administracyjną zespołu (np. wysyłanie maili, organizacja spotkań)	45,5%	38,4%	2,7%	1,8%	11,6%
Aktywny udział członków zespołu w wydarzeniach regionalnych sieciujących zespoły	42,0%	43,8%	3,6%	0,9%	9,8%
Włączenie zespołu w struktury Rady Działalności Pożytku Publicznego	25,0%	36,6%	6,3%	5,4%	26,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

W dalszej kolejności wskazywano na organizację wizyt studyjnych (88,4%), aktywny udział członków zespołów w regionalnych spotkaniach sieciujących (85,7%), zapewnienie w strukturze jednostki organizacyjnej powiatu osoby odpowiedzialnej za organizację spotkań zespołu (83,9%) oraz praktykę wypracowywania przez zespół rekomendacji i stanowisk, a następnie ich upowszechniania (82,1%). Nieco mniej osób potwierdziło konieczność utworzenia i aktualizacji zakładki dotyczącej działalności zespołu na stronie internetowej powiatu i umieszczenie odnośników na stronach instytucji i PES wchodzących w skład zespołu (79,5%) oraz tworzenia grup roboczych w ramach zespołu, zajmujących się konkretnymi tematami (70,5%). Najmniej osób uważa, że zespół może być włączony w struktury Rady Działalności Pożytku Publicznego - twierdząco wypowiedziało się 61,6%, jednak w tym przypadku duży jest odsetek osób, które nie mają zdania na ten temat, sięgający 26,8% badanych.

W opinii największej części respondentów (42,7%) zespół powinien spotykać się raz na kwartał, a według 14,5% częściej niż raz na kwartał, raz na pół roku lub rzadziej niż raz w roku. W opinii 12,2% spotkania zespołu powinny odbywać się w miarę potrzeb.

Wykres 7. Jak często, w Pani/Pana opinii, powinien spotykać się zespół?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Oprócz aspektów organizacyjnych poruszono również kwestie merytoryczne funkcjonowania zespołów ekonomii społecznej. Dotyczyły one usług społecznych, z uwagi na wdrażanie deinstytucjonalizacji w samorządach gminnych i powiatowych oraz planów tworzenia centrów usług społecznych w gminach województwa warmińsko-mazurskiego. Respondentów zapytano o różne aspekty w tematyce usług społecznych w kontekście tego, czy zespół powinien się nimi zajmować. Odpowiedzi w każdym z nich były dość podobne. Ankietowani w większości wyrażają opinie, że zespół powinien angażować się w proces budowania partnerstw w zakresie łączenia zasobów na rzecz realizacji usług społecznych na terenie powiatu (88,4% odpowiedzi twierdzących), konsultowanie powiatowych strategii, programów i planów w obszarze usług społecznych (88,4%), diagnozowanie potrzeb i potencjału wspólnot samorządowych w zakresie usług społecznych pod kątem tworzenia centrum usług społecznych (83,0%), tworzenie i aktualizowanie powiatowej bazy podmiotów ekonomii społecznej świadczących usługi społeczne (82,1%) oraz opracowywanie lokalnych planów deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych (81,3%).

Ekonomia społeczna i usługi społeczne są ze sobą mocno powiązane i współzależne od siebie. W gminach, w których funkcjonują aktywne podmioty ekonomii społecznej o potencjale do realizacji usług społecznych, decyzja o powołaniu centrum usług społecznych może być prostsza z uwagi na przyszłe zlecenie usług. Często jednak wymaga wysiłku to, by takie podmioty wykreować, by wyposażyć je w potencjał umożliwiający nawiązanie współpracy, by nawiązać kontakt, podjąć dialog, a w dalszej kolejności konkretne decyzje. W tym miejscu może uwidocznic się rola zespołów ekonomii społecznej. Aby jednak mogła się rozwinąć, niezbędny jest udział zespołu w procesach związanych z rozwojem usług - i członkowie zespołów widzą taką potrzebę.

Tabela 3. Czy zespół powinien zajmować się, oprócz ekonomii społecznej, także tematem usług społecznych w powiecie w poniższych aspektach?

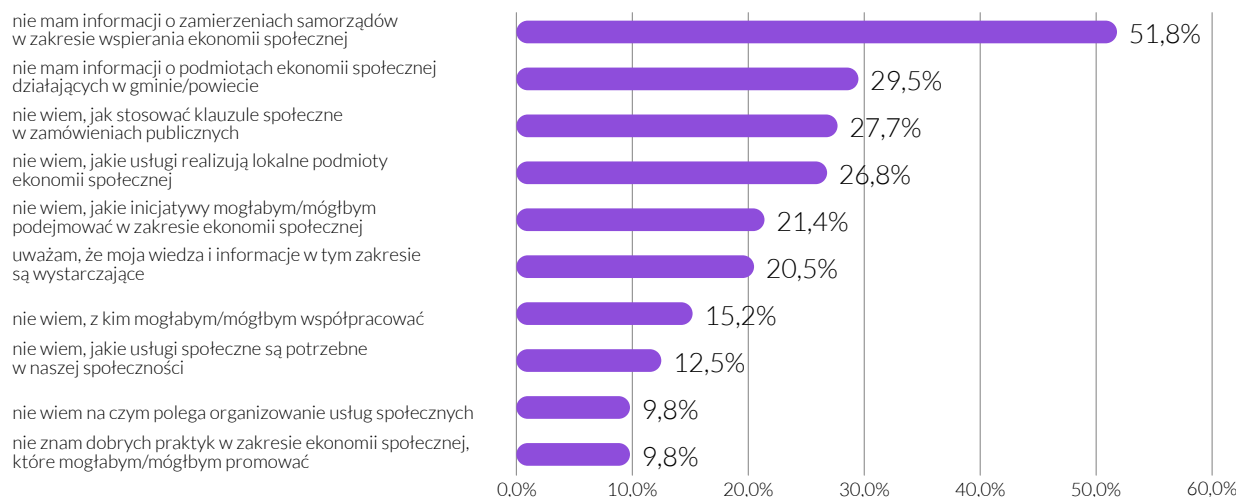
Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem/ nie mam zdania
Organizacja cyklicznych spotkań zespołu ES z udziałem władarzy (starosty, wójtów i burmistrzów)	50,0%	42,0%	3,6%	0,0%	4,5%
Podział zespołu na grupy robocze zajmujące się konkretnymi tematami (np. usługi społeczne, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, aktywizacja zawodowa)	37,5%	33,0%	16,1%	3,6%	9,8%
Udział ekspertów zewnętrznych w pracach zespołu, w tematyce zgodnej z aktualnym zapotrzebowaniem	55,4%	41,1%	1,8%	0,0%	1,8%
Praktyka wypracowywania przez zespół rekomendacji i stanowisk, a następnie ich upowszechniania	43,8%	38,4%	5,4%	1,8%	10,7%
Utworzenie i aktualizacja zakładki dotyczącej działalności zespołu na stronie internetowej powiatu i umieszczenie odnośników na stronach instytucji i PES wchodzących w skład zespołu	37,5%	42,0%	7,1%	3,6%	9,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

3.5. Potrzeby zespołów i ich członków

Analiza potrzeb zespołów i ich członków w ramach badania została skupiona na kwestii wiedzy i informacji. W świetle uzyskanych wyników, członkom zespołów ekonomii społecznej brakuje w szczególności informacji o zamierzeniach samorządów w zakresie wspierania ekonomii społecznej, na co wskazało 51,8% badanych. Następnie deklarowali brak wiedzy o podmiotach ekonomii społecznej działających w gminie lub powiecie (29,5%), o stosowaniu klauzul społecznych w zamówieniach publicznych (27,7%), o usługach realizowanych przez lokalne podmioty ekonomii społecznej (26,8%) oraz inicjatywach, jakie mogłoby podejmować w zakresie ekonomii społecznej (21,4%).

Wykres 8. Jakiej wiedzy i informacji brakuje Pani/Panu jako członkini/członkowi zespołu do podejmowania inicjatyw wspierających rozwój ekonomii społecznej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Mniej niż jedna piąta wskazała na brak wiedzy o tym, z kim mogliby podjąć współpracę (15,2%), jakie usługi społeczne są potrzebne w społeczności (12,5%), na czym polega organizowanie usług społecznych (9,8%) oraz o dobrych praktykach w obszarze ekonomii społecznej, które mogliby promować (9,8%). Ponad jedna piąta respondentów (20,5%) deklaruje, że ich wiedza we wskazanych zakresach jest wystarczająca.

Na zakończenie badania podjęto temat form edukacyjnych dostępnych dla członków zespołu. Respondentów poproszono o ocenę, jakie formy są najbardziej wartościowe dla rozwoju wiedzy i świadomości członków zespołu w zakresie ekonomii społecznej. Ocena dokonywana była na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak wartości, a 5 bardzo wysoką wartość.

Tabela 4. Jakie formy edukacyjne są według Pani/Pana najbardziej wartościowe dla rozwoju wiedzy i świadomości w zakresie ekonomii społecznej członków zespołu?

Wyszczególnienie	0	1	2	3	4	5	Nie wiem/ nie mam zdania
Szkolenia tematyczne stacjonarne	0,9%	2,7%	2,7%	15,2%	24,1%	50,9%	3,6%
Szkolenia tematyczne online	5,4%	8,0%	15,2%	21,4%	25,0%	20,5%	4,5%
Konferencje, seminaria	0,9%	4,5%	8,0%	18,8%	33,0%	30,4%	4,5%
Spotkania zespołu ds. ES	0,0%	3,6%	4,5%	14,3%	28,6%	47,3%	1,8%
Wizyty studyjne	0,9%	1,8%	3,6%	7,1%	19,6%	66,1%	0,9%
Spotkania animacyjne i doradcze w ramach OWES	2,7%	3,6%	6,3%	15,2%	28,6%	41,1%	2,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

W świetle uzyskanych wypowiedzi za najbardziej wartościowe uznawane są wizyty studyjne, którym dwie najwyższe oceny przyznało 85,7% badanych, a następnie spotkania zespołu ekonomii społecznej (75,9%), stacjonarne szkolenia tematyczne (75,0%) oraz spotkania animacyjne i doradcze w ramach OWES (69,6%). Nieco niżej oceniono konferencje i seminaria (63,4%), a najniżej szkolenia online (45,5%). W przypadku tych ostatnich odsetek dwóch najniższych odpowiedzi wynosił 13,4%.

Model funkcjonowania powiatowego zespołu do spraw ekonomii społecznej stanowi zbiór rekomendacji i wskazówek dotyczących wdrażania rozwiązań „idealnych” lub zbliżonych do nich. Obejmuje on 3 główne obszary funkcjonowania zespołu:

Obszar	Elementy
Organizacja pracy zespołu	<ul style="list-style-type: none">• Skład zespołu• Spotkania zespołu• Regulamin pracy zespołu• Obsługa administracyjna zespołu - tzw. sekretariat
Aspekty merytoryczne pracy zespołu	<ul style="list-style-type: none">• Integracja tematów ekonomii społecznej i usług społecznych• Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie
Narzędzia do dyspozycji zespołu	<ul style="list-style-type: none">• Stanowiska i rekomendacje• Udział w konsultacjach społecznych• Zakładka zespołu na stronie internetowej powiatu• Baza podmiotów ekonomii społecznej świadczących usługi społeczne

4.1. Organizacja pracy zespołu

Mówiąc o organizacji pracy zespołu ekonomii społecznej warto zwrócić uwagę na kwestie związane z jego składem, spotkaniami, regulaminem pracy oraz obsługą administracyjną. Są to dość obszerne tematy, dlatego w ramach modelu skoncentrowano się na najważniejszych, w opinii autorki, aspektach.



SKŁAD ZESPOŁU

Mając na myśli skład zespołu warto mówić o jego dwóch wymiarach, tj. o sektorach w nim reprezentowanych oraz o indywidualnych osobach, które są delegowane do prac w jego ramach.

Zespoły ekonomii społecznej aktualnie stanowią reprezentację najczęściej dwóch sektorów: 1) publicznego, reprezentowanego przez władze samorządowe i przedstawicieli instytucji powiatowych oraz gminnych oraz 2) ekonomii społecznej, w ramach którego w prace zespołu angażują się przedstawiciele organizacji pozarządowych, spółdzielni socjalnych i innych podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na terenie powiatu. Pojawia się tu jednak kwestia trójsektorowości i włączenia w prace zespołów przedstawicieli prywatnej sfery biznesowej.

Biznes to przedsiębiorczość, spojrzenie z perspektywy efektywności kosztowej i wydajności przedsięwzięć, to też nierzadko środki finansowe. Korzyści, jakie może przynieść włączenie biznesu do zespołu ekonomii społecznej to nowa perspektywa, wymiana doświadczeń i umiejętności, możliwości nawiązania efektywnych partnerstw, inspiracja. Ważne, by podmiot biznesowy również widział w tym dla siebie korzyści i możliwości rozwoju. Szansą powodzenia są coraz większe oczekiwania konsumentów odnoszące się do społecznej odpo-

wiedzialności biznesu. Coraz więcej właścicieli i osób zarządzających firmami ma tę świadomość, wspierają organizacje pozarządowe czy mieszkańców będących w trudnej sytuacji. Zaangażowanie w zespole pomoże im realizować tę misję, a tym samym budować wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

W kontekście indywidualnych osób delegowanych do prac w ramach zespołu, aktualnie najliczniejszą grupę członkiń i członków stanowią reprezentanci jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, w tym OPS, CUS oraz PCPR. Jest to związane z tematyką, która najbliższa jest tej sferze realizacji zadań powiatu i gmin. Praktyka jednak pokazuje, że nie jest to wystarczające rozwiązanie w kontekście podejmowania decyzji strategicznych w jednostkach samorządu terytorialnego. W pracach zespołów powinni uczestniczyć, obok dyrektorów i kierowników jednostek pomocy społecznej, również władarze, tj. starostowie, prezydenci miast, burmistrzowie oraz wójtowie. W praktyce można realizować ich udział na różne sposoby, tj. zachęcać do bezpośredniego zgłoszenia się i udziału jako członek zespołu lub organizować np. raz w roku spotkanie, na które władarze będą zapraszani. Aby wzbudzić ich zainteresowanie, tematyka spotkania powinna dotyczyć np. konkretnych rozwiązań ekonomii społecznej do wdrożenia w samorządach, wraz ze wskazaniem realnych korzyści dla samorządów. Istotna jest również rola animatora OWES, który powinien dążyć do kontaktów z władarzami, przekazywać im bieżące informacje i zachęcać do prac w zespole.

Skład osobowy zespołu jest bardzo istotny w kontekście jego aktywności. W idealnym wymiarze w zespole powinny być tylko osoby, które chcą się zaangażować, mają na to czas, czują się kompetentne w tym obszarze, mają motywację do działania oraz zależy im na tym, aby promować i rozwijać ekonomię społeczną w powiecie. Kluczowe będą w tym kontekście ograniczenia czasowe władarzy w ramach wykonywanych przez nich funkcji oraz możliwości zaangażowania zastępcy bądź sekretarza. Wobec tych czynników warto skłonić się w stronę rozwiązań włączających władarzy w prace zespołu „od czasu do czasu”, w miarę możliwości, potrzeb i podejmowanej tematyki.

Istotne jest ustalenie zasad rotacji składu zespołu. Aktualnie rotacja w większości zespołów jest dość duża, co stanowi jeden z powodów niskiej aktywności i niewielkiej skuteczności podejmowanych działań. Warto w tym zakresie przyjąć zasadę kadencyjności zespołu i powoływać go na okres np. 3-5 lat. Ustalone zasady powinny obejmować w szczególności:

- udział w spotkaniach zespołu osób, które zostały do niego wcześniej formalnie delegowane;
- określenie braku możliwości zastępstw lub wskazanie dopuszczalnego systemu bądź limitu polegającego na tym, że dana osoba może być zastępowana tylko przez jedną, również wskazaną z imienia i nazwiska, osobę;
- określenie zasad udziału władarzy - jeśli w powiecie władarze są gotowi by sami bądź przez swoich zastępców uczestniczyć w pracach zespołu, to powinni to być oni w pierwszej kolejności. Jeśli takiej gotowości lub możliwości nie ma, warto organizować spotkanie ze specjalnym udziałem władarzy przynajmniej raz w roku, w tematyce, która ich zainteresuje;
- obok władarzy w zespole powinni być dyrektorzy i kierownicy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, w szczególności z uwagi na temat deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych.



SPOTKANIA ZESPOŁU

Kluczowe dla prac zespołu są jego spotkania. Ich częstotliwość będzie zależna od lokalnych uwarunkowań, jednak rekomenduje się, by odbywały się one możliwie często, np. raz na pół roku bądź, jeśli jest taka gotowość zespołu, nawet raz na kwartał. Spotkania stanowią przestrzeń poznawania się, wymiany doświadczeń i wypracowywania wspólnych przed-

siewzięć. Są ważne dla integracji zespołu, efektywnego działania oraz zrozumienia przez członków jego idei i celu funkcjonowania.

Na spotkaniach mogą być omawiane:

- 1) bieżące tematy związane z ekonomią społeczną i usługami społecznymi w powiecie, które mogą być wcześniej zgłaszane przez członków zespołu lub animatorów;
- 2) dobre praktyki ekonomii społecznej i usług społecznych;
- 3) aktualne programy i konkursy związane z rozwojem ekonomii społecznej i usług społecznych;
- 4) zmiany ustaw istotnych z punktu widzenia ekonomii społecznej i usług społecznych;
- 5) usługi społeczne wprowadzane i realizowane w powiecie;
- 6) społeczne zamówienia publiczne i możliwości ich stosowania w samorządach;
- 7) oferta ROPS i OWES w kontekście wsparcia zespołów, samorządów i podmiotów ekonomii społecznej i inne tematy, wynikające z potrzeb.

W kontekście tematyki spotkań ważne jest zaangażowanie animatora OWES, który będzie wspierał zespół dostarczając treści merytoryczne i pomagając opracować program spotkania.

Warto też, jako prelegentów, angażować członków zespołu, ponieważ za każdym z nich stoi instytucja lub organizacja, którą warto przedstawić i tym samym realizować jedno z założeń prac zespołu, jakim jest wzajemne poznanie się i wymiana doświadczeń.

Spotkanie stanowi również przestrzeń do zaproszenia np. przedstawicieli ROPS oraz ekspertów zewnętrznych, w zależności od zapotrzebowania w kontekście podejmowanej tematyki. Udział takich osób może być czynnikiem zachęcającym do zaangażowania się zarówno członków zespołu, jak i włodarzy. Tego typu spotkania warto „otworzyć” również dla innych osób zainteresowanych tematyką ekonomii społecznej, traktując je jednocześnie jako promocję nie tylko tej tematyki, ale i zespołu. W spotkaniu otwartym mogliby uczestniczyć np. radni powiatowi i gminni, przedstawiciele jednostek organizacyjnych samorządu, przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej i zainteresowani mieszkańcy.

Dobłą praktyką jest organizacja spotkań zespołu w formie lokalnych wizyt studyjnych, tj. w siedzibach podmiotów ekonomii społecznej bądź instytucji. Członkowie zespołu będą mogli wzajemnie i bezpośrednio poznać swoją działalność oraz lokalne uwarunkowania.

W kontekście spotkań zespołu warto szukać możliwości organizacji ich w formie dwudniowych wydarzeń, podczas których są zarówno treści merytoryczne w formie wykładowej, jak i część warsztatowa. W ramach praktyki członkowie zespołu mogą wspólnie pracować nad stanowiskami i rekomendacjami, regulaminem pracy czy programem rozwoju ekonomii społecznej w powiecie.



REGULAMIN PRACY ZESPOŁU

W kontekście pracy zespołu ważne jest wypracowanie jego regulaminu, który określi takie aspekty jak cele i zadania zespołu, wybór przewodniczącego zespołu i ewentualnego prezydium, narzędzia pracy, zasady podejmowania decyzji przez zespół (uchwał, stanowisk itp.), częstotliwość spotkań.

Regulamin może stanowić czynnik integracyjny i edukacyjny dla członków zespołu. Wypracowanie regulaminu w sposób partycypacyjny, z ich udziałem, może stać się pierwszym krokiem do integracji zespołu, a także sposobem na zwiększenie ich wiedzy i świadomości w zakresie celów i zadań, realizowanych przez zespół.



OBSŁUGA ADMINISTRACYJNA ZESPOŁU

W świetle przeprowadzonych badań aspekt obsługi administracyjnej pracy zespołu okazał się bardzo ważny w kontekście prawidłowości i efektywności jego funkcjonowania. Zapewnione „zaplecze” i ramy organizacyjne mogą wesprzeć proces komunikacji, ustaleń oraz wspólnych prac.

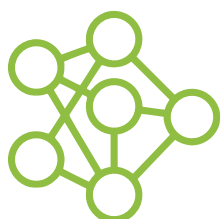
W kwestii obsługi administracyjnej prac zespołu istotne jest wyznaczenie jednostki organizacyjnej powiatu odpowiedzialnej za realizację tego zadania, wraz ze wskazaniem jej zadań. Najczęściej rolę tę pełnią Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie, jednak nic nie stoi na przeszkodzie by był to np. Powiatowy Urząd Pracy lub inna instytucja. W ramach jednostki powinna zostać wydelegowana minimum jedna osoba, w której zakresie czynności zostaną wpisane zadania związane z obsługą administracyjną zespołu ekonomii społecznej, czyli prowadzeniem tzw. sekretariatu. Zadania te będą obejmować w szczególności:

- odbieranie poczty przeznaczonej dla zespołu ekonomii społecznej - adres e-mail osoby odpowiedzialnej powinien zostać przekazany ROPS i OWES, celem umożliwienia przesyłania pism, informacji czy zaproszeń;
- przekazywanie członkom zespołu korespondencji związanej z jego pracami, w tym np. zaproszeń na wydarzenia, szkolenia itp.;
- organizowanie spotkań zespołu - wysyłanie zaproszeń, organizacja miejsca i ewentualnego poczęstunku, wydruk materiałów; zadanie to będzie realizowane we współpracy z animatorem OWES, który wesprze zespół w zakresie merytorycznym spotkania;
- przygotowywanie protokołów ze spotkań zespołu, uchwał, stanowisk, rekomendacji itp.;
- bieżąca komunikacja z członkami zespołu.

Jednostka zapewniająca obsługę administracyjną zespołu może być już wskazana w uchwale powołującej zespół, a jej zadania mogą zostać doprecyzowane w regulaminie pracy zespołu.

4.2. Aspekty merytoryczne pracy zespołu

Tematyka aspektów merytorycznych pojawia się również w innych częściach modelu, natomiast w tym miejscu zostanie omówiona pod kątem obszarów tematycznych, którymi może zajmować się zespół, w szczególności w kontekście integracji tematu ekonomii społecznej i usług społecznych oraz programu rozwoju ekonomii społecznej.



INTEGRACJA TEMATÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ I USŁUG SPOŁECZNYCH

Zespoły ekonomii społecznej mają wpisaną w swoje DNA ekonomię społeczną - to z nią wiążą się cele ich funkcjonowania, podejmowane działania i też z jej założeń wynika skład osobowy zespołów. Aktualnie trudno mówić o samej ekonomii społecznej w oderwaniu od innych tematów. Same zespoły wyrażają również chęć, by tematyka ich prac i spotkań dotyczyła nie

tylko ekonomii społecznej, ale również tematów, z którymi mają do czynienia na co dzień, a które z ekonomią społeczną są związane.

Szczególne oczekiwania dotyczą tematyki usług społecznych, która obecnie staje się wręcz nierozdzielnie związana z ekonomią społeczną. Można odnieść wrażenie, że mówienie o samej ekonomii społecznej dla części członków zespołu jest dość abstrakcyjne. Szczególnie ma to znaczenie w przypadku przedstawicieli instytucji, którzy na co dzień raczej nie współpracują z podmiotami ekonomii społecznej, nie wiedzą o ich istnieniu w powiecie czy gminie, a także nie mają w lokalnych samorządach tego typu podmiotów tworzonych przez osoby prawne. W momencie, gdy ekonomię społeczną zaczynamy łączyć z usługami społecz-

nymi, perspektywa się zmienia. Samorządy aktualnie poszukują możliwości rozwoju usług, planują tworzenie centrów usług społecznych oraz realizują projekty wdrażające usługi społeczne na rzecz swoich mieszkańców. Coraz częściej zaczynają też widzieć potrzebę nawiązania współpracy z podmiotami, które te usługi będą realizować - z jednej strony może to wynikać z zapisów konkursów dotacyjnych, a z drugiej - zlecenie usług społecznych na zewnątrz jest dobrym rozwiązaniem dla przeciążonych różnymi zadaniami instytucji.

Sektor ekonomii społecznej staje się jednym z kluczowych partnerów powiatów i gmin w zakresie poprawy warunków życia mieszkańców, integrowania społeczności lokalnych oraz aktywizowania osób i rodzin. Cele realizowane przez podmioty ekonomii społecznej wpisują się wprost w misję samorządu lokalnego, a nabierają szczególnego znaczenia w procesie deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych, które stają się przestrzenią wieloaspektowej współpracy.

Zespół ekonomii społecznej może tu mieć ważną rolę do odegrania. Z jednej strony ma w sobie reprezentację podmiotów ekonomii społecznej, które mogą realizować usługi, a z drugiej przedstawiciele samorządów, którzy będą w niedługim czasie tych realizatorów poszukiwać. Zespół może stanowić przestrzeń do podjęcia rozmów i dialogu. Może również tworzyć dobry klimat dla procesów rozwoju usług społecznych, w tym poprzez zaangażowanie się w nie bezpośrednio - rekomendując, konsultując, promując.

Mówiąc o usługach społecznych, mówimy o bardzo szerokim zakresie działań wskazanym w *Ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych*. Są to, w świetle art. 2 ust. 1 tej ustawy, działania z zakresu: 1) polityki prorodzinnej, 2) wspierania rodziny, 3) systemu pieczy zastępczej, 4) pomocy społecznej, 5) promocji i ochrony zdrowia, 6) wspierania osób niepełnosprawnych, 7) edukacji publicznej, 8) przeciwdziałania bezrobociu, 9) kultury, 10) kultury fizycznej i turystyki, 11) pobudzania aktywności obywatelskiej, 12) mieszkalnictwa, 13) ochrony środowiska, 14) reintegracji zawodowej i społecznej.

Każdy zespół na pewno wybierze obszar swoich zainteresowań wynikający z lokalnych uwarunkowań oraz zapotrzebowania. Wśród przykładowych tematów mogą się znaleźć np.:

- 1) utworzenie ponadgminnego schroniska dla osób w kryzysie bezdomności;
- 2) budowa lokalnego systemu wsparcia osób z niepełnosprawnościami np. poprzez sieć mieszkań wspomaganych;
- 3) diagnozowanie lokalnego zapotrzebowania na usługi społeczne w kontekście osób wymagających wsparcia w codziennym funkcjonowaniu;
- 4) tworzenie lokalnych koalicji/porozumień w obszarze wspierania rodzin w powiecie;
- 5) współpraca w zakresie organizacji ponadgminnych wydarzeń np. Dni Rodziny;
- 6) współpraca w zakresie opracowania powiatowego planu deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych;
- 7) tworzenie spółdzielni socjalnych osób prawnych mających na celu realizację usług społecznych w powiecie.

Są to przykładowe obszary tematyczne, którymi zespół może zajmować się w kontekście integracji tematów ekonomii społecznej i usług społecznych. Mogą one być ukierunkowane na diagnozę potrzeb, planowanie realizacji usług społecznych, a także na ich bezpośrednią realizację w lokalnym partnerstwie.

W związku z różnorodnością obszarów tematycznych rekomendowane jest rozwiązanie polegające na wyodrębnieniu grup tematycznych / roboczych w ramach specjalistycznych i wąskich tematów podejmowanych przez zespół. U źródeł tego rozwiązania legło założenie,

że nie każdy członek zespołu może czuć się kompetentny i zainteresowany, by wypowiadać się na każdy temat. Warto skupić kilka osób wokół tematu, który je interesuje, na który mogą się wypowiedzieć, mają wiedzę i świadomość oraz doświadczenia, mogące przełożyć się na konkretne rozwiązania.



PROGRAM ROZWOJU EKONOMII SPOŁECZNEJ W POWIECIE

Program rozwoju ekonomii społecznej jest powiatowym programem rozwoju w rozumieniu art. 15 ust. 4 pkt 2 *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* oraz *Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym*. Jego opracowanie i przyjęcie nie jest obowiązkowe, stanowi wyraz woli rozwijania ekonomii społecznej w powiecie.

Z punktu widzenia funkcjonowania zespołu powiatowy program rozwoju ekonomii społecznej pełni ważne funkcje:

- integruje członków zespołu wokół wspólnych celów;
- służy zwiększeniu wiedzy i świadomości członków zespołu na temat jego misji, celów i zadań;
- wyznacza horyzont czasowy realizacji celów, przez co może motywować do podejmowania przedsięwzięć;
- motywuje do refleksji w ramach prowadzonych monitoringów i ewaluacji;
- daje przestrzeń do dyskusji nad przyszłością ekonomii społecznej w powiecie;
- może budować prestiż zespołu jako podmiotu współodpowiedzialnego za realizację programu.

Program stanowi jednocześnie dodatkowe zadanie zespołu. Model zakłada, że jego założenia zostaną wypracowane podczas wspólnej pracy warsztatowej członków zespołu, we współpracy z OWES i zaproszonymi ekspertami w konkretnych dziedzinach. Realizacja powinna obejmować również weryfikację stopnia osiągania zakładanych rezultatów i celów, a także ewaluację i podsumowanie realizacji programu.

4.3. Narzędzia do dyspozycji zespołu

W kontekście podejmowanej już wielokrotnie kwestii sprawczości zespołu bądź jej braku, istotne jest zaprezentowanie narzędzi, jakimi zespół może dysponować w celu realizacji swoich zadań. Z jednej strony są to narzędzia ogólnodostępne, a z drugiej narzędzia, które zespół mógłby stworzyć lub zainspirować inne podmioty do ich współtworzenia.



STANOWISKA I REKOMENDACJE

Realizując swoje role, zespół ma w dyspozycji podstawowe i dostępne narzędzia w postaci stanowisk i rekomendacji. Mogą one być wydawane w odpowiedzi na zaproszenie do zajęcia stanowiska przez zespół bądź w odniesieniu do potrzeby zgłoszonej przez członków zespołu lub zaistniałej w trakcie spotkania zespołu. Stanowiska i rekomendacje mogą dotyczyć w szczególności:

- dokumentów strategicznych powiatu - strategii rozwoju, strategii rozwiązywania problemów społecznych;
- programów w obszarze polityki społecznej np. powiatowego programu działań na rzecz osób niepełnosprawnych, programu przeciwdziałania przemocy domowej, programu rozwoju pieczy zastępczej;
- programów współpracy z organizacjami pozarządowymi w powiecie;
- realizacji zadań publicznych i usług społecznych przez podmioty ekonomii społecznej;
- proponowanych zmian w ustawach;
- rozwoju podmiotów reintegracyjnych w powiecie;

- tworzenia spółdzielni socjalnych osób prawnych przez samorządy i PES
- promocji funduszu przedsiębiorczości społecznej prowadzonego przez OWES.

Stanowiska i rekomendacje mogą być skierowane do lokalnych samorządów i instytucji, sektora ekonomii społecznej, ale również do ROPS, Urzędu Wojewódzkiego, Urzędu Marszałkowskiego, ministerstw i innych podmiotów. Mogłyby również, w sytuacji gdy ich tematyka skierowana jest do szerszej grupy odbiorców, być publikowane w lokalnych mediach lub prezentowane na stronie internetowej powiatu.

Praktyka funkcjonowania zespołu pokazuje trudność w tej kwestii związaną z wyznaczeniem osoby, która mogłaby przygotowywać stanowiska i rekomendacje. Można to rozwiązać ustalając, że w zależności od tematyki taki dokument przygotowuje przewodniczący zespołu lub jego prezydium, wybrany członek posiadający wiedzę merytoryczną w danym zakresie, grupa robocza / tematyczna, pracownik jednostki prowadzącej sekretariat we współpracy z przewodniczącym, prezydium lub członkami zespołu. Istotne może się okazać zaangażowanie pracownika OWES - animatora, który skonsultuje dokument czy dostarczy wiedzy merytorycznej. Tak przygotowany materiał powinien zostać przyjęty przez zespół na spotkaniu lub w formie obiegowej - w zależności od tego, jakie rozwiązania przewiduje regulamin pracy zespołu.



KONSULTACJE SPOŁECZNE

W świetle artykułu 3d ust. 1 *Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym* w przypadkach przewidzianych ustawą oraz w innych sprawach ważnych dla powiatu mogą być przeprowadzane na jego terytorium konsultacje z mieszkańcami powiatu, a ust. 2 wskazuje, że zasady i tryb przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami powiatu określa uchwała rady powiatu. Zastrzeżenia tych przepisów odnoszą się tylko do tematyki budżetów obywatelskich, których dotyczą odrębne uchwały na poszczególnych szczeblach JST.

Inny temat stanowią konsultacje społeczne dokumentów strategicznych z organizacjami pozarządowymi. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* w art. 5 ust. 5 nakłada na jednostki samorządu terytorialnego obowiązek określenia w drodze uchwały organu stanowiącego sposób konsultowania z organizacjami pozarządowymi lub z radami pożytku publicznego, jeśli takie funkcjonują, projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach, które dotyczą działalności statutowej organizacji.

Konsultacje społeczne mogą stanowić także przestrzeń aktywności zespołu ekonomii społecznej, szczególnie w przypadku konsultowania przez samorząd powiatu strategii i programów rozwoju, programu współpracy czy lokalnych planów deinstytucjonalizacji usług społecznych. Zespół może wypracować wspólne stanowisko i propozycje zmian, a następnie przedstawić je w trybie przewidzianym w zarządzeniu starosty i ogłoszeniu o konsultacjach. Dobrą praktyką jest organizowanie spotkań konsultacyjnych, na które przedstawiciele zespołu byłiby również zapraszani. Zespoły mogą ponadto wypowiadać się na tematy związane z ekonomią społeczną czy usługami społecznymi także w wymiarze wojewódzkim czy krajowym. Mogą to zrobić przedstawiając swoje stanowisko bądź biorąc udział w spotkaniach konsultacyjnych.



ZAKŁADKA ZESPOŁU NA STRONIE INTERNETOWEJ POWIATU

Zakładka zespołu na stronie internetowej powiatu stanowi narzędzie służące rozpoznawalności zespołu, uporządkowaniu informacji oraz upowszechnianiu wiedzy o ekonomii społecznej. W zakładce mogłyby znaleźć się dokumenty dotyczące funkcjonowania zespołu, w tym uchwała o jego powołaniu i regulamin prac, a także informacje o:

- składzie zespołu;
- celach i zadaniach realizowanych przez zespół;
- spotkaniach zespołu;
- gminnych i powiatowych wydarzeniach w obszarze ekonomii społecznej i usług społecznych (zaproszenia i relacje);
- stanowiskach i rekomendacjach wydanych przez zespół;
- konsultacjach społecznych dokumentów strategicznych;
- dobrych praktykach w obszarze ekonomii społecznej i usług społecznych.

Zakładka mogłaby zawierać odnośniki do stron instytucji i organizacji uczestniczących w pracach zespołu. Jej aktualizacją zajmowałby się administrator strony internetowej powiatu we współpracy z osobą prowadzącą sekretariat zespołu. Materiały na stronę mogliby przysyłać również członkowie zespołu. Rekomenduje się ponadto, by odnośniki do tej zakładki znalazły się na stronach internetowych podmiotów wchodzących w skład zespołu.

Bieżące informacje o działalności zespołu mogłyby być publikowane również w mediach społecznościowych. Należałoby rozważyć, uwzględniając liczbę i planowaną częstotliwość publikacji informacji, publikowanie ich na profilu powiatu bądź utworzenie odrębnego profilu zespołu. Celem wymiany doświadczeń można utworzyć grupę lub profil w mediach społecznościowych dedykowane zespołom ekonomii społecznej województwa warmińsko-mazurskiego. Należałoby wypracować rozwiązanie w zakresie administrowania grupą/profilem - w gronie administratorów mogłyby być 2-3 osoby wybrane podczas spotkania sieciującego, bądź po 1 osobie z każdego zespołu.



BAZA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI SPOŁECZNE

Temat utworzenia powiatowych baz podmiotów ekonomii społecznej pojawia się w kontekście potrzeb zespołów oraz niedostatku wiedzy o podmiotach świadczących usługi społeczne, co wpływa na potencjał współpracy w tym zakresie.

Baza podmiotów mogłaby stanowić istotne narzędzie w skali lokalnej, jednak rola zespołu w jego tworzeniu raczej uwidoczniałaby się w partnerstwie niż w samodzielnym działaniu zespołu. Utworzenie bazy wymagałoby takich działań jak:

- diagnoza potencjału podmiotów ekonomii społecznej w powiecie pod kątem realizowanych i możliwych do realizacji usług społecznych;
- nawiązanie kontaktu z podmiotami ekonomii społecznej realizującymi usługi;
- zweryfikowanie danych dotyczących podmiotów oraz realizowanych usług społecznych;
- potwierdzenie gotowości podmiotów do figurowania w bazie;
- przygotowanie techniczne bazy - miejsce na stronie internetowej powiatu lub utworzenie nowej strony, określenie administratora, dostępność strony, zasady logowania i aktualizacji.

Następnie należałoby ustalić, kto będzie odpowiedzialny za prowadzenie i aktualizację bazy, podjąć decyzję, czy podmioty będą mogły same aktualizować swoje dane na stronie czy za pośrednictwem instytucji itp. Jest to szereg czynników i kwestii, które musiałyby zostać dookreślone. Rolą zespołu mogłoby być wypracowanie rekomendacji dotyczących funkcjonowania takiej bazy, doradztwo w tym zakresie, a także wsparcie w obszarze diagnozy i nawiązywania kontaktów z podmiotami ekonomii społecznej. Ważną rolę odgrywałyby też tu samorządy i OWES.

Rozdział 5 Zasady horyzontalne wdrażania modelu

Przeprowadzone badania i analizy uwypukliły aspekty, które nie zostały bezpośrednio ujęte w samym modelu, natomiast mają istotne znaczenie dla jego wdrażania. Są to zasady horyzontalne, które można odnieść do poszczególnych części składowych modelu i które przyswieceją jego realizacji w różnych aspektach. Zasady te można zdefiniować następująco:

TOŻSAMOŚĆ I JEDNOŚĆ ZESPOŁU

Poczucie przynależności do zespołu oraz skupienie wokół wspólnych celów i zadań będzie sprzyjało aktywności jego członków, wypełnianiu jego funkcji, identyfikacji z zagadnieniami podejmowanymi przez zespół i promowaniu ich w lokalnych uwarunkowaniach. Można budować ją za pomocą merytorycznych spotkań, pracy w grupach roboczych, angażowania we wspólne wypracowywanie stanowisk i rekomendacji, wspólnego udziału w wydarzeniach regionalnych. Istotne znaczenie dla jedności zespołu ma jego lider - osoba, wokół której skupia się zespół, która ma wizję i przekonanie co do jego działania, potrafi motywować innych członków do współpracy.

WIZERUNEK I PRESTIŻ ZESPOŁU

Praktyka pokazuje, że członkowie różnych gremiów mogą chętniej angażować się w ich prace, gdy odczuwają prestiż z tym związany. Może on wyrażać się w podejmowanych działaniach, w których podkreśla się rolę zespołu, w wydawanych stanowiskach oraz publikowanych artykułach. Warto też symbolicznie podkreślać rolę i prestiż zespołu, poprzez np. uroczystą inaugurację jego prac, publiczne wręczanie nominacji członkom zespołu, prezentowanie osiągnięć zespołu na różnych wydarzeniach czy podziękowania członkom zespołu za wykonaną misję.

KOMUNIKACJA WEWNĄTRZ ZESPOŁU

Sposoby i efektywność komunikowania się pomiędzy członkami zespołu, a także jednakowy dostęp do informacji stanowią czynniki, które mogą sprzyjać rozwojowi jego aktywności. Ważne jest ustalenie sposobu nie tylko podejmowania decyzji, ale także przekazywania informacji oraz przyjmowania stanowisk i rekomendacji. Będzie temu służyć zawarcie odpowiednich zapisów w regulaminie, a także prowadzenie obsługi administracyjnej zespołu w formie sekretariatu.

RÓWNOWAGA TEORII I PRAKTYKI

Przeprowadzone badania wskazały na to, że o ile nabywanie nowej wiedzy i doświadczeń przez członków zespołu nie stanowi większego wyzwania, o tyle wdrażanie poznanych rozwiązań w praktyce jest o wiele trudniejsze. Wynika to z faktu, iż próba zmiany w lokalnych samorządach i organizacjach wiąże się z decyzjami na szczeblach zarządzania, z zaangażowaniem większej liczby osób, a także z podjęciem wysiłku w kierunku wdrożenia rozwiązań, które nierzadko mają charakter innowacyjny w danej społeczności. W działaniach zespołu trzeba więc kłaść nacisk na praktyczne wykorzystywanie zdobytej wiedzy i testowanie jej w lokalnych uwarunkowaniach. Będzie to wymagało wsparcia ze strony ROPS i OWES ukierunkowanego nie tylko na wiedzę i świadomość członków zespołu, ale przede wszystkim na jej wdrożenie.

Wdrażając model należy mieć na uwadze szereg czynników o obiektywnym charakterze, które mogą zarówno sprzyjać, jak i utrudnić, a nawet uniemożliwić wdrażanie proponowanych rozwiązań. Są to takie czynniki jak:

- **czynniki indywidualne** - kompetencje osobiste i społeczne osób tworzących zespoły oraz będących we władzach powiatu i gmin, a wśród nich motywacja, empatia, umiejętności komunikacji interpersonalnej, zdolność do budowania relacji, elastyczność, kreatywność, zaangażowanie, a także czas, jakim dysponują; ważne jest też, czy w składzie zespołu wyłoni się lider, który będzie nadawał rytm jego pracy;
- **czynniki finansowe** - z uwagi na to, że zespoły nie dysponują swoimi budżetami, to jedyną możliwością realizacji działań wymagających środków finansowych z udziałem partnerów - instytucji lub podmiotów ekonomii społecznej wchodzących w skład zespołu. Istotna tu będzie chęć przeznaczenia środków na inicjatywę, możliwość nawiązania partnerstwa, ewentualnie możliwości pozyskania środków zewnętrznych;
- **czynniki organizacyjne** - wiążą się m.in. z umiejscowieniem zespołu w strukturach powiatu, a w szczególności organizacją tzw. sekretariatu. Problematiczne może już być określenie instytucji za to odpowiedzialnej, a następnie wyznaczenie osoby, która będzie miała możliwości czasowe i kompetencje do realizacji zadań związanych z zespołem;
- **kultura współpracy** - komunikacja międzyinstytucjonalna i międzysektorowa, bieżąca wymiana informacji, relacje pomiędzy pracownikami różnych instytucji, poziom rywalizacji, zorientowanie na wspólne cele, dialog;
- **potencjał lokalnych podmiotów ekonomii społecznej** - wyrażający się w potencjale podmiotów chętnych i gotowych do zaangażowania w prace zespołu;
- **zainteresowanie i chęć przedstawicieli biznesu** do zaangażowania się w prace zespołu;
- **motywacje interesariuszy** - źródło chęci i gotowości do zaangażowania się, może to być chęć zdobycia nowych doświadczeń i poznania nowych ludzi, a także chęć osiągnięcia celów osobistych, rozwojowych, a nawet motywacje finansowe.

Wdrażaniu rozwiązań będzie sprzyjać infrastruktura wsparcia ROPS i OWES ukierunkowana na zespoły ekonomii społecznej jako całość, a także na lokalne samorządy i podmioty ekonomii społecznej. Tworzą ją w szczególności animacja realizowana przez OWES, doradztwo dla jednostek samorządów realizowane przez ROPS, a także wizyty studyjne, szkolenia stacjonarne i online, konferencje, seminaria oraz fora wymiany doświadczeń organizowane przez ROPS i OWES bądź we współpracy tych dwóch podmiotów.

Szczególne znaczenie dla zespołów mają wskazane już wizyty studyjne, umożliwiające poznanie dobrych praktyk ekonomii społecznej i usług społecznych, a także regionalne spotkania sieciujące zespoły, dające przestrzeń wymiany doświadczeń i podjęcia tematów ważnych dla zespołów. W kontekście szkoleń większą popularnością cieszą się szkolenia stacjonarne niż online.

Podsumowanie

W niniejszym modelu zaprezentowano wybrane aspekty funkcjonowania powiatowego zespołu ekonomii społecznej w wymiarze zbliżonym do „idealnego”, jednocześnie mając na uwadze możliwe trudności i ograniczenia. Funkcjonujące zespoły są zespołami „różnej prędkości”. Każdy ma albo wypracowane od lat swoje metody działania i sfery zainteresowań, albo funkcjonuje bez sztywnych reguł, dynamicznie, w zależności od potrzeb. Każdy z nich to osoby o różnych celach, motywacjach i zaangażowaniu w odniesieniu do pracy zespołu. Są to zespoły mniej lub bardziej widoczne, cechujące się zróżnicowaną aktywnością. Trudno je sprowadzić do jednego mianownika, a jeszcze trudniej wprowadzać rozwiązania, które nie zawsze są zależne od nich samych. Zasadniczą cechą zespołów jest umocowanie ich w samorządach powiatowych, które mogą decydować o tym, jaki kształt mają zespoły i w jakich ramach będą funkcjonować. Na to trzeba nałożyć infrastrukturę wsparcia ROPS i OWES, która sprzyja zwiększeniu wiedzy i świadomości członków zespołu, ale nie ma wpływu na ostateczne wdrożenie konkretnych rozwiązań.

Niniejszy model, jak wspomniano we wstępie, stanowi jedną z koncepcji wynikających z wieloletnich doświadczeń. Autorka nie przyznaje sobie prawa do określenia jedynych słusznych rozwiązań, natomiast jej zamierzeniem było, aby zaprezentować rozwiązania uniwersalne, możliwe do zastosowania w różnych zespołach. Rozwiązania, które mogą redefiniować zespoły, przyczynić się do poprawy ich funkcjonowania oraz zwiększenia ich sprawczości. Zamierzeniem autorki było, aby model stanowił z jednej strony katalog rozwiązań, z których każdy zespół weźmie coś dla siebie, a z drugiej katalog narzędzi, po które będą mogli sięgać animatorzy ośrodków wsparcia ekonomii społecznej w pracy z zespołami.

Jeśli każdy zespół będzie mógł z modelowego rozwiązania wybrać coś dla swojego funkcjonowania, to można uznać to za dobry znak. Jeśli przełoży się to na poprawę jego aktywności, zaangażowania, a przede wszystkim sprawczości, to wtedy można uznać to za sukces. Bo o ile rola inspiracyjna zespołu jest niekwestionowana, o tyle jego rola doradcza i sprawczość budzą duże wątpliwości. Brak sprawczości może powodować frustrację, niechęć i zmniejszanie zaangażowania, co w konsekwencji będzie oddalało zespół od osiągnięcia znaczącej roli i prestiżu w powiecie. To zamknie koło.

Pozostając jednak w pozytywnym duchu i odwracając sytuację, wzmocnienie zespołu w strukturach powiatu wraz z jego celami i zadaniami, wykorzystywanie dostępnych narzędzi i dbanie o aktywność poszczególnych członków będzie przekładało się na skuteczność zespołu i zauważenie jego roli w lokalnym środowisku. A stąd już prostsza droga do sprawczości.



siedziba:
ul. Stawidłowa 3
82-300 Elbląg
tel. 55 236 27 16

www.eswip.pl

biuro:
ul. Parkowa 1
10-545 Olsztyn
tel. 89 523 73 45

eswip@eswip.pl