

PRAKTYKOWANIE PARTNERSTW W EKONOMII SPOŁECZNEJ

# Powiatowe zespoły do spraw ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim



DOBRE PRAKTYKI  
W ZAKRESIE KOORDYNACJI  
EKONOMII SPOŁECZNEJ

Warszawa 2019

Opracowanie i tekst: Krzysztof Cibor  
Redakcja serii: Agnieszka Deja

Tytuł serii: **Dobre praktyki w zakresie koordynacji ekonomii społecznej**

Korekta, DTP: Pracownia C&C

Wydawca:  
Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych  
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa  
[biuro@ozrss.pl](mailto:biuro@ozrss.pl), [www.ozrss.pl](http://www.ozrss.pl)

Warszawa, styczeń 2019 r.  
Nakład: 200 egz.  
Druk: Pracownia C&C

**ISBN:**

seria	978-83-950293-0-1
druk	978-83-953299-9-9
pdf	978-83-953538-0-2
epub	978-83-953538-1-9
mobi	978-83-953538-2-6

Publikacja bezpłatna.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons [Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Autorskie prawa majątkowe do utworu posiada Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych posiada licencję niewyłączną na korzystanie z tego utworu na potrzeby własne bądź określonych podmiotów nieodpłatnie.



Publikację przygotowano w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” realizowanego w partnerstwie z Fundacją Idea Rozwoju i Stowarzyszeniem Trenerów Organizacji Pozarządowych. Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.



Publikacja wydrukowana na papierze wyprodukowanym w 100% z makulatury w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego.

# Spis treści

Czego dotyczy dobra praktyka .....	5
Kontekst .....	5
Opis rozwiązania .....	11
Historia zespołów do spraw ekonomii społecznej .....	12
Powołanie zespołu w sześciu krokach .....	15
Narzędzia, techniki i metody .....	21
Opis aktorów .....	23
Niezbędne zasoby .....	29
Rezultaty .....	31
Problemy i ryzyka .....	35
Czynniki sukcesu .....	39
Na co warto zwrócić uwagę – odpowiedzi dla naśladowców .....	43
Załącznik. Przykładowa uchwała dotycząca powołania zespołu do spraw ekonomii społecznej .....	45



# Czego dotyczy dobra praktyka

Powiatowe zespoły do spraw ekonomii społecznej to partnerstwa zorganizowane w powiatach i miastach na prawach powiatu w województwie warmińsko-mazurskim. Misją zespołów jest tworzenie dobrego klimatu dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, co realizowane jest za pomocą szeregu narzędzi: tworzenia powiatowych planów działań, seminariów, warsztatów, prowadzenia działań edukacyjnych itd. W skład zespołów wchodzi przedstawiciele samorządów powiatowych i gminnych lub instytucji im podległych, przedstawiciele organizacji pozarządowych i innych podmiotów ekonomii społecznej oraz biznesu. Pierwszy powiatowy zespół ds. ekonomii społecznej powstał w roku 2009 w Elblągu i są one nadal tworzone.

## Kontekst

Województwo warmińsko-mazurskie od lat należy do najbiedniejszych regionów w kraju. Ubóstwo wielu rodzin, pomimo wysokich i wciąż zwiększanych nakładów finansowych przeznaczanych na pomoc społeczną, należy do najpowszechniejszych problemów społecznych w województwie. Problemy te wynikają głównie z najwyższego w Polsce wskaźnika stopy bezrobocia, w tym bezrobocia długotrwałego – w dużej mierze jest to efekt likwidacji dużych zakładów pracy oraz kolektywnego rolnictwa w okresie transformacji.

Przeglądając wskaźniki dotyczące rynku pracy i sytuacji socjalnej w województwie warmińsko-mazurskim, warto odnieść się do sytuacji z końca pierwszej dekady obecnego wieku, kiedy powstawały pierwsze powiatowe zespoły ds. ekonomii społecznej i idea ta zaczęła być szerzona

w regionie. Przypomnijmy, że był to również okres dekoniunktury w całym kraju związany z trwającym ogólnoswiatowym kryzysem gospodarki.

W 2010 roku w województwie warmińsko-mazurskim liczba osób długotrwale bezrobotnych, i tak już stosunkowo wysoka, wzrosła względem poprzedniego roku o ponad 8% – z 47 945 do 51 808 osób. Wzrastał również procentowy udział tej grupy bezrobotnych w ogólnej liczbie zarejestrowanych (z 43,9% w grudniu 2009 roku do 48,9% w grudniu 2010 roku). Dodatkowym poważnym problemem warmińsko-mazurskiego rynku pracy była (i pozostaje do tej pory) wysoka liczba bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych w ogóle zarejestrowanych (stanowią oni blisko jedną trzecią tej grupy).

W ciągu kilku ostatnich lat sytuacja społeczno-gospodarcza województwa warmińsko-mazurskiego poprawia się, co jest odzwierciedleniem podobnych procesów obserwowanych w całym kraju. Na przykład w ciągu ostatnich 12 lat liczba osób korzystających z różnych form wsparcia w ramach pomocy społecznej zmniejszyła się niemal o połowę i obecnie grupa ta stanowi niewiele ponad 10% ludności regionu. Jednak w dalszym ciągu na tle lepiej rozwiniętych części kraju województwo warmińsko-mazurskie pozostaje regionem o wysokim poziomie występowania problemów społecznych, szczególnie bezrobocia, w tym bezrobocia długotrwałego.

Na początku roku 2018 na terenie województwa zarejestrowanych było 5328 fundacji i stowarzyszeń, co stanowiło niespełna 4% całego polskiego sektora organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę liczbę organizacji pozarządowych w stosunku do liczby mieszkańców, województwo warmińsko-mazurskie znajduje się w czołówce „społecznych” regionów Polski, obok Mazowsza, Dolnego Śląska i województwa zachodniopomorskiego. Na Warmii i Mazurach na 10 tysięcy mieszkańców przypada 37 organizacji pozarządowych.

Pod koniec roku 2017 na terenie województwa do rejestru wpisanych było 10 spółek działających nie dla zysku (*non-profit*). Dokładnie taka sama liczba centrów integracji społecznej (CIS) była zapisana w rejestrze Wojewody Warmińsko-Mazurskiego. Z roku na rok rośnie liczba uczestników centrów: w 2017 r. przekroczyła ona 1000 osób (w stosunku do poprzedniego roku zanotowano wzrost o prawie 15%). Co bardzo istotne, jeszcze bardziej wzrosła liczba usamodzielnionych ekonomicznie absolwentów CIS (w 2017 roku o 46% w stosunku do roku 2016).

W 35 warsztatach terapii zajęciowej funkcjonujących na Warmii i Mazurach w roku 2017 uczestniczyło łącznie 1479 osób. Z kolei dziewięć zakładów aktywności zawodowej na koniec 2017 roku zatrudniało łącznie 401 osób, w tym 288 osób z niepełnosprawnościami ze znacznym

i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, co również jest największą liczbą w ciągu ostatnich 11 lat.

Liczba spółdzielni socjalnych w województwie wynosiła pod koniec 2017 roku 110. Należy podkreślić, że jest to ogólna liczba spółdzielni zarejestrowanych w bazie REGON, więc zawiera w sobie nie tylko spółdzielnie socjalne rzeczywiście działające, ale również takie, które znajdują się w stanie likwidacji lub ich działalność jest zawieszona. Liczba funkcjonujących spółdzielni zarejestrowanych w tej bazie wynosiła 101. Spółdzielnie działają w zdecydowanej większości powiatów województwa warmińsko-mazurskiego. Nie ma ich jedynie na terenie powiatu braniewskiego i oleckiego.

Wzrost liczby podmiotów ekonomii społecznej, w tym spółdzielni socjalnych, na terenie Warmii i Mazur jest stały od kilku lat. Wiąże się to również z rosnącą ogólnie liczbą przekazywania i zlecenia zadań publicznych podmiotom ekonomii społecznej. Z badania ankietowego jednostek samorządu przeprowadzonego przez warmińsko-mazurski ROPS wynika, że w 2017 roku co najmniej jedną usługę społeczną oraz usługę rynku pracy zlecono – na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – 408 podmiotom ekonomii społecznej, w tym 401 organizacjom pozarządowym oraz 5 spółdzielniom socjalnym, dwóm podmiotom reintegracyjnym. Z ankiet wynika też, że 22 samorządy podpisały z podmiotami ekonomii społecznej 423 porozumienia lub umowy dotyczące realizacji usług użyteczności publicznej<sup>1</sup>.

Warto jednak przy tym zwrócić uwagę, że samorządy zlecały realizację zadań użyteczności publicznej przede wszystkim organizacjom pozarządowym, zdecydowanie rzadziej spółdzielniom socjalnym. Wynika to zapewne z dużej dysproporcji liczby tych typów podmiotów ekonomii społecznej, ale w pierwszym rzędzie z rodzaju zadań jakie były zlecane. Były to przede wszystkim usługi w sferze pomocy i polityki społecznej oraz aktywizacji lub reintegracji społecznej i zawodowej, które na terenie województwa warmińsko-mazurskiego są domeną organizacji pozarządowych.

Województwo warmińsko-mazurskie to jedno z 12 polskich województw, w których przyznawany jest znak „Zakup Prospołeczny” nadawany, przez Fundację im. Królowej Jadwigi, podmiotom ekonomii społecznej dostarczającym usługi i produkty wysokiej jakości. Wyróżniono w ten sposób już 11 podmiotów z Warmii i Mazur. Wśród certyfikowanych podmiotów znajdują się przede wszystkim spółdzielnie socjalne i zakłady aktywności zawodowej.

<sup>1</sup> Raport o stanie ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim w 2017 r., Olsztyn 2018 : [http://es.warmia.mazury.pl/images/raport\\_WPRES\\_2017\\_doc.pdf](http://es.warmia.mazury.pl/images/raport_WPRES_2017_doc.pdf).

Piszząc o regionalnym kontekście działań na rzecz poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej mieszkańców i społeczności województwa warmińsko-mazurskiego, warto przytoczyć informacje z jednej z diagnoz, zawartej w „Programie rozwoju ekonomii społecznej Powiatu Braniewskiego na lata 2014–2020” przygotowywanym przez powiatowy zespół do spraw ekonomii społecznej. Informacje zawarte w Programie dość dobrze charakteryzują problemy i wyzwania z jakimi mierzyły się i często nadal mierzą instytucje ekonomii społecznej i instytucje ją wspierające. Co pracownicy instytucji samorządowych wiedzą na temat możliwości i szans jakie daje ekonomia społeczna osobom w trudnej sytuacji na rynku pracy? Z badań fokusowych przeprowadzonych na etapie przygotowywania Programu wynika, że *[wśród pracowników samorządowych] panuje wszechobecny pesymizm i zniechęcenie do podejmowania innowacyjnych metod pracy z osobą zagrożoną wykluczeniem społecznym. [Zdaniem urzędników] instytucje ekonomii społecznej mogą jedynie zaproponować pomoc pasywną w postaci zasiłków pieniężnych z systemu pomocy społecznej. Urzędnicy postrzegają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym jako uzależnione od wsparcia finansowego.*

W Programie zwrócono także uwagę na problemy związane z tworzeniem i utrzymywaniem przy życiu spółdzielni socjalnych (przypomnijmy, że obecnie w powiecie braniewskim nie działa żadna spółdzielnia socjalna): *Na terenie Powiatu Braniewskiego sektor podmiotów ekonomii społecznej nie jest rozwinięty. Brakuje przedsiębiorstw społecznych. Na chwilę obecną likwidowana jest Spółdzielnia Socjalna AGROZUL, założona w 2005 r. jako efekt realizowanego projektu przez Fundację Wieś XXI wieku (również zlikwidowanej). Była również spółdzielnia socjalna, zajmująca się produkcją wyrobów z wikliny (również efekt działań projektowych ww. fundacji), która została zlikwidowana. Mimo przedstawienia tym grupom oferty Inkubatora Przedsiębiorczości Społecznej, a także systemu wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych nie wyrażają zainteresowania wznowieniem swojej aktywności zawodowej w tym sektorze. W dyskusji podważano wielokrotnie, że zabrakło wiedzy, praktyki, doradztwa i wsparcia. Naciskano na szybkie założenie spółdzielni, mimo że grupa nie była na to przygotowana merytorycznie. Grupa jest niechętna uczestnictwu nawet w szkoleniach, kursach zawodowych, boją się podpisać dokumenty, np. listy obecności ze spotkań z obawy, że będą zobowiązania i konsekwencje.*

Co ciekawe, sami przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej, jeszcze kilka lat temu wskazywali na brzemienne w skutkach transformację ustrojową, która znacząco wpłynęła na sytuację społeczno-ekonomiczną województwa warmińsko-mazurskiego. W badaniach fokusowych prowadzonych na potrzeby przygotowania Programu pojawiały się głosy, że: *Ekonomia społeczna stanowi temat zastępczy, ponieważ według*



*przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej, jedynym skutecznym sposobem rozwiązania bezrobocia i biedy w powiecie jest reaktywacja przemysłu, zakładów pracy które przez lata funkcjonowały i dobrze prosperowały w Braniewie i w okolicach<sup>2</sup>.*

---

<sup>2</sup> Program rozwoju ekonomii społecznej w Powiecie Braniewskim na lata 2014–2020, Braniewo 2013 dostępny jest na stronie: <http://bip.powiat-braniewo.pl/?app=uchwały&nid=4084&y=2014&which=Rady+Powiatu+Braniewskiego&q=ekonomii+społecznej>.



# Opis rozwiązania

Jak mówi Dariusz Józwiak, pracownik olsztyńskiego Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej (ROPS) odpowiedzialny za współpracę biznes-nauka-ekonomia społeczna w zespole realizującym projekt „Ekonomia społeczna na Warmii i Mazurach”: *Ideą powstawania powiatowych zespołów jest współpraca dla dobra i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej i tworzenia tak zwanego dobrego klimatu przyszłym i obecnym inicjatywom związanym z ekonomizacją trzeciego sektora, spółdzielczością socjalną i walką z bezrobociem.*

Zespoły działają obecnie prawie we wszystkich powiatach i obydwu miastach na prawach powiatu w województwie<sup>3</sup>. Ich powstanie i działalność są umocowane w Regionalnym Planie Działań na rzecz Promocji i Upowszechniania Ekonomii Społecznej (RPDES) województwa warmińsko-mazurskiego.

RPDES przypisywał od roku 2012 odpowiedzialność za tworzenie powiatowych zespołów animatorom ośrodków wsparcia inicjatyw ekonomii społecznej (OWIES) w Elblągu i Olsztynie. Pomocą w tworzeniu zespołów służył również olsztyński ROPS. Od roku 2013 zadaniem tym zajmowali się pracownicy nowo utworzonych Inkubatorów Przedsiębiorczości Społecznej działających przy OWIES.

<sup>3</sup> Zgodnie z informacjami uzyskanymi od Dariusza Józwiaka w grudniu 2018 r. decyzją nowo wybranego Starosty został rozwiązany zespół w powiecie kętrzyńskim.

Zespoły działają w bardzo podobny sposób, choć zakres ich prac, wielkość, skład, zaangażowanie uczestników, a co za tym idzie wpływ na rzeczywistość i poziom lokalnego rozwoju ekonomii społecznej jest zróżnicowany. Jak zauważa Józwiak: *Twarde rezultaty są trudne do zmierzenia – liczba zespołów dynamicznie zwiększała się i trudno było dokładnie śledzić ich dokonania.* Dodaje jednocześnie, że rezultaty tej pracy są bardzo często długofalowe i potrzeba czasu, żeby można było je zaobserwować. Jako przykłady podaje tworzenie spółdzielni socjalnych przez osoby prawne animowane przez członków zespołu w Iławie oraz fakt powstawania programów rozwoju ekonomii społecznej w kolejnych powiatach.

Praktycznie wszystkie działające zespoły są powołane formalnie przez władze samorządowe odpowiednią uchwałą. Trzy z nich funkcjonują bez takiego umocowania. Jak komentuje Dariusz Józwiak: *Każdy zespół działa trochę inaczej, każdy odpowiada na konkretne potrzeby. Trzy zespoły z różnych powodów nie chciały się formalizować, to jest ich wybór.*

## Historia zespołów do spraw ekonomii społecznej

Historia powiatowych zespołów ds. ekonomii społecznej zaczyna się w 2009 roku w Elblągu. To tam w październiku 2009 roku decyzją prezydenta miasta został powołany pierwszy w województwie powiatowy zespół. Zgodnie z decyzją głównymi celami zespołu miały być: opracowanie programu rozwoju ekonomii społecznej w mieście, bieżące opracowywanie propozycji rozwiązań prawno-instytucjonalnych oraz finansowych w obszarze funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, wspieranie spółdzielczości socjalnej, przygotowanie założeń i realizacja systemu edukacji w obszarze ekonomii społecznej, a także stały monitoring i przygotowywanie rekomendacji w zakresie promocji działań związanych z ekonomią społeczną.

Wkrótce po utworzeniu zespołu powiatowego podobne ciało powstało na poziomie regionalnym. 10 listopada 2009 roku, uchwałą Zarządu Województwa, powołany został Zespół do spraw wdrażania i promocji ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim<sup>4</sup>. Inicjatorką jego powołania była Wiesława Przybysz – Dyrektorka Regionalnego

<sup>4</sup> Zespół zakończył swoją działalność w 2015 r. i został zastąpiony przez Regionalny Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej.

Ośrodka Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

W skład zespołu wchodziło 20 członków – przedstawiciele samorządu terytorialnego różnych szczebli, instytucji samorządowych (ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy), organizacji pozarządowych, instytucji wsparcia ekonomii społecznej, podmiotów ekonomii społecznej oraz świata nauki i biznesu. Ten szeroki i zróżnicowany skład był później odzorowywany w zespołach na poziomie powiatowym.

Zadania zespołu zostały określone w uchwale następująco:

- 1) ocena stanu rozwoju ekonomii społecznej w województwie,
- 2) promowanie ekonomii społecznej i tworzenie przyjaznego klimatu dla jej rozwoju w regionie,
- 3) opiniowanie aktów prawnych dotyczących ekonomii społecznej,
- 4) wypracowywanie i proponowanie nowych rozwiązań w zakresie wdrażania ekonomii społecznej w województwie,
- 5) upowszechnianie dobrych praktyk w obszarze ekonomii społecznej,
- 6) inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy jednostkami sektora publicznego, prywatnego, organizacjami pozarządowymi i ośrodkami badawczymi na rzecz promocji i rozwoju ekonomii społecznej.<sup>5</sup>

Anna Maria Nadgrabska ze Stowarzyszenia ESWIP, która brała udział w tworzeniu zespołów i przyglądała się z bliska ich funkcjonowaniu tak relacjonowała w 2013 roku powoływanie zespołów do spraw ekonomii społecznej: *W czasie pracy zespołu wyznaczono wiele celów, innowacyjnych pomysłów, idei przyświecających rozwojowi ekonomii społecznej. Dzięki pracy całego sztabu specjalistów z różnych dziedzin powstał plan realnego wsparcia podmiotów ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim*<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> <https://bip.warmia.mazury.pl/akty/2126/powolanie-zespołu-ds.-wdrażania-i-promocji-ekonomii-społecznej-w-województwie-warmińsko-mazurskim.html>

<sup>6</sup> Nagrabska A. M., Zespoły ds. ekonomii społecznej na Warmii i Mazurach, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es\\_komentarze&resid=891252&state=am](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es_komentarze&resid=891252&state=am).

Jednym z efektów prac zespołu był wypracowany i przyjęty do realizacji w roku 2011 Regionalny Plan Działań na Rzecz Promocji i Upowszechniania Ekonomii Społecznej w Województwie Warmińsko-Mazurskim na lata 2011–2015 (DPRES), którego główny cel określono jako: *zwiększenie udziału ekonomii społecznej w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa warmińsko-mazurskiego, ze szczególnym uwzględnieniem aktywizacji zawodowej i społecznej grup zagrożonych wykluczeniem.*

Głównego problemu ekonomii społecznej w regionie twórcy planu upatrywali w jej niewystarczającym udziale w aktywizacji zawodowej i społecznej osób z grup zagrożonych wykluczeniem. Podstawowymi przyczynami istniejącej sytuacji, zdaniem twórców planu, były: niespójny system wsparcia ekonomii społecznej w regionie, niewystarczająca świadomość społeczna na temat ekonomii społecznej, słaba efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw społecznych, bariery prawno-administracyjne funkcjonowania i rozwoju ekonomii społecznej.

Jako konsekwencje tak zdefiniowanych problemów, jeden z priorytetów Programu wskazano: spójny system wsparcia ekonomii społecznej w regionie. Założono przy tym, że będzie on realizowany poprzez inicjowanie na poziomie samorządów lokalnych procesu tworzenia zespołów do spraw ekonomii społecznej. W ten sposób tworzenie powiatowych zespołów zostało umocowane instytucjonalnie na poziomie wojewódzkim.

Zgodnie z Regionalnym Planem Działania na rzecz Promocji i Upowszechniania Ekonomii Społecznej w Województwie Warmińsko-Mazurskim, tworzeniem powiatowych zespołów od 2012 roku mieli zająć się animatorzy Ośrodków Wsparcia Inicjatyw Ekonomii Społecznej w Elblągu i Olsztynie. W zadaniu tym wspierał ich olsztyński Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, który był odpowiedzialny za realizację DPRES. Dzięki temu, w 2012 roku, jako kolejne powstały zespoły w Braniewie i Lidzbarku Warmińskim.

W latach 2013 i 2014 animowanie powstawania kolejnych zespołów zostało przejęte przez nowy typ podmiotu wsparcia ekonomii społecznej – Inkubatory Przedsiębiorczości Społecznej. Dzięki ich działalności i wsparciu zespoły zaczęły powstawać w kolejnych powiatach i miastach regionu, m.in. w powiecie iławskim, gdzie animatorem był Wojciech Janowski, który tak wspomina tamten czas: *W stworzeniu naszego zespołu bardzo pomógł człowiek, który był wtedy przewodniczącym rady powiatu. Oczywiście inicjatywa wyszła z naszej strony, od inkubatora, ale ten człowiek, który miał pewne doświadczenie z ekonomią społeczną, czy szerzej sektorem*

pozarządowym, jeździł też z nami na wizyty studyjne i uwierzył w ideę ekonomii społecznej, dał szansę temu projektowi i dzięki niemu bardzo dużo dobrych rzeczy się wydarzyło w ciągu pierwszych lat pracy zespołu.

Zespoły sukcesywnie powoływane były w podobny sposób w kolejnych powiatach, najnowsze powstały w roku 2018. Był to również rok, w którym pierwszy z działających zespołów został rozwiązany. Stało się to w Kętrzynie. *Nie wiemy, skąd taka decyzja. Będziemy to analizować i zachęcać oczywiście powiat do tego, by kontynuował pracę zespołu* – zapowiada Dariusz Józwiak.

## Powołanie zespołu w sześciu krokach

W cytowanym wcześniej tekście Anna Maria Nadgrabska wskazuje sześć kroków, które jej zdaniem pomogą w powołaniu powiatowego zespołu.

1. Pierwszym krokiem jest **inicjatywa**. Może ona pochodzić ze strony podmiotów ekonomii społecznej lub instytucji wsparcia ekonomii społecznej, ale najlepiej, gdyby ostatecznie była umocowana przy władzach powiatu. To wśród Zarządu Powiatu oraz radnych powiatu należy szukać sojuszników.
2. Kolejny krok to, będące efektem inicjatywy, **spotkanie** przedstawicieli instytucji działających w sferze polityki społecznej, rozwoju przedsiębiorczości oraz podmiotów ekonomii społecznej. Ważne, aby spotkanie to zwołał i zaprosił gości Starostwa bądź inny przedstawiciel władz powiatu.
3. Warto „kuć żelazo, póki gorące” – **podczas spotkania i w wyniku prowadzonych rozmów można już rozmawiać i określać kształt zespołu** oraz omawiać propozycje kierunków jego działań. Warto przy tym pamiętać, że prace nad określeniem celów i działań zespołu oraz jego kształtu i zasad funkcjonowania mogą trwać nawet kilka miesięcy. Dobre przygotowanie do dalszych prac to podstawa – wzmacnia merytorycznie przyszłych członków zespołu, ale również daje im doświadczenie wspólnego zaangażowania.
4. Istotnym krokiem jest **wyznaczenie składu zespołu**, co z reguły jest procesem grupowym, odnoszącym się do różnorodnych doświadczeń osób zaproszonych na pierwsze spotkanie i innych zainteresowanych powstaniem zespołu.
5. **Ukonstytuowanie zespołu następuje na drodze uchwały rady powiatu lub rady miasta**, która go powołuje – określa jego skład, sposób funkcjonowania, cele i zadania. Przykładowa uchwała znajduje się w [załączniku](#) do publikacji. Jak wiemy na przykładzie trzech

nieformalnych zespołów w województwie warmińsko-mazurskim, ten krok nie jest niezbędny do dobrego funkcjonowania zespołów, z pewnością jednak pomaga w realizacji przynajmniej części zadań tego ciała.

6. Po oficjalnym powołaniu zespołu i jego prawnym umocowaniu następuje krok szósty, już całkowicie roboczy i operacyjny – **zespół rozpoczyna pracę i na kolejnych spotkaniach realizuje powierzone mu zadania** (np. działa na rzecz stworzenia powiatowego programu rozwoju ekonomii społecznej, planuje i podejmuje działania edukacyjne).

Nadgrabska dodaje, opierając się na swoich doświadczeniach, *mogę stwierdzić, że na wszystkich etapach powstawania zespołu, a także w trakcie jego późniejszego funkcjonowania swoją pomoc oferują ośrodki wspierania inicjatyw ekonomii społecznej bądź Inkubatory Przedsiębiorczości Społecznej*. Warto przypomnieć, że wszystkie usługi świadczone przez wymienione powyżej podmioty są bezpłatne – działania animacyjne należą do zadań ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (OWES) realizowanych w ramach projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy z jakichś powodów prace zespołu nie posuwają się do przodu wystarczająco szybko. O takiej sytuacji wspomina między innymi Wojciech Jankowski, doradca przedsiębiorstw społecznych, wieloletni pracownik OWES, animator ekonomii społecznej, współinicjator zespołu w powiecie iławskim: *Na początku zespół działał bardzo dobrze, widać było, że przewodniczącemu rady powiatu na nim zależy. Ale potem zmieniła się władza, przewodniczący nie został ponownie wybrany i prowadzenie zespołu zostało powierzone dyrektorze Centrum Pomocy Rodzinie, która ze względu na nadmiar swoich obowiązków służbowych nie mogła poświęcić zespołowi wystarczająco dużo czasu i nadać mu niezbędnej dynamiki. Prace były wówczas animowane głównie z naszej strony [OWIES], realizowaliśmy spotkania zespołu m.in. w ramach naszych działań wynikających z projektu EFS, informowaliśmy o klauzulach społecznych itp.*

### **Sposób funkcjonowania powiatowych zespołów**

Każdy zespół funkcjonuje nieco inaczej, nie ma jednej metody czy wzoru działań. Wiele zależy od jego członków, ich zaangażowania i zadań, które zostały powierzone zespołowi. Sposób funkcjonowania zespołów zmienił się też w czasie, podlegając zmianom charakterystycznym dla wszystkich procesów grupowych, w tym przypadku dodatkowo ściśle zależnym od układu sił politycznych na poziomie subregionalnym. Niemniej warto przyjrzeć się kilku przykładom, by poznać bliżej tę specyfikę.

Pierwszym dokumentem pokazującym sposób działania niech będzie cytowany wcześniej „Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie



braniewskim". Zawiera on kalendarz prac zespołu w pierwszym roku jego funkcjonowania, który wypełniony był pracami nad stworzeniem programu.

### **Kalendarz przebiegu prac Zespołu ds. ekonomii społecznej powiatu braniewskiego w roku 2013:**

- luty – opracowanie regulaminu funkcjonowania zespołu,
- marzec – podział obowiązków, przydzielenie funkcji członkom zespołu,
- kwiecień/maj – wypracowanie diagnozy stanu ekonomii społecznej w powiecie braniewskim,
- czerwiec/lipiec – zapoznanie z dokumentami strategicznymi/branżowymi (krajowymi i województwa),
- wrzesień – opracowanie roboczej wersji Programu na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w powiecie braniewskim,
- październik – spotkanie członków zespołu dotyczące klauzul społecznych,
- listopad – praca nad poszukiwaniem nisz rynkowych – badania ankietowe: dystrybucja ankiety na terenie powiatu,
- grudzień – dopracowanie ostatecznej wersji Programu na Rzecz Rozwoju Ekonomii Społecznej w Powiecie Braniewskim oraz opracowanie Planu Pracy Zespołu na 2014 rok<sup>7</sup>.

Jak widać rok ten obfitował w spotkania zespołu, które poświęcone były zarówno pracy merytorycznej, jak i czysto formalnej. Członkowie zespołu dzielili się swoją wiedzą oraz zdobywali nową, która miała służyć im do przygotowania dokumentu programowego. Zdobywanie tej wiedzy odbywało się na spotkaniach z ekspertami, ale również za pomocą badań ankietowych. Poza spotkaniami zespół także pracował, w systemie ciągłym, nad swoimi zadaniami.

O sposobach i metodach działania zespołów na podstawie działania jednego z nich w powiecie lidzbarskim dosyć ciekawie wspomina Anna Maria Nadgrabska: *Po rozmowach z władzami powiatu, które początkowo przeprowadził Arkadiusz Jachimowicz – prezes Stowarzyszenia ESWIP, rozpoczęłam pracę z grupą przedstawicieli jednostek samorządu, Starostwa Powiatowego, jednostek pomocy społecznej, powiatowego urzędu pracy, organizacji pozarządowych, spółdzielni mieszkaniowej, spółdzielni socjalnej. Wyklarował się stały, 12-osoby skład. Podczas szeregu spotkań członkowie grupy rozważali różne formy pracy przyszłego Zespołu, jego umocowania*

<sup>7</sup> Oprac. na podstawie „Programu rozwoju ekonomii społecznej w Powiecie Braniewskim na lata 2014–2020”, Braniewo 2013.

*prawnego na poziomie powiatu. (...) 29 listopada 2012 roku Zarząd Powiatu podjął uchwałę o powołaniu Zespołu ds. ekonomii społecznej w powiecie lidzbarskim, w skład którego weszli wszyscy członkowie grupy inicjatywnej. Przewodniczącym Zespołu został Jarosław Kogut – wicestarosta powiatu lidzbarskiego, który swoją charyzmą i zaangażowaniem w proces wsparcia ekonomii społecznej może obdarować niejednego człowieka. (...). Po przyjęciu uchwały o powołaniu Zespołu prace rozpoczęły się bardzo dynamicznie. Powstała ostateczna wersja „Programu rozwoju ekonomii społecznej w powiecie lidzbarskim na lata 2013–2020” (zaakceptowanego przez Zarząd Powiatu w marcu 2013 r. i przyjętego przez Zespół w kwietniu br. do realizacji). Głównym celem tego dokumentu jest „zwiększenie poziomu wiedzy w zakresie ekonomii społecznej, stanowiącej istotny element rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu lidzbarskiego”<sup>8</sup>.*

Podobne programy rozwoju powstawały również w innych zespołach. Często była to pierwsza, fundamentalna dla zespołu, aktywność – nie tylko określała działania na przyszłość, ale również pozwalała wzmocnić wiedzę i doświadczenie osób zasiadających w zespole.

W powiecie braniewskim program rozwoju powstał przy współpracy Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej. Był on odpowiedzią na sformułowane przez członków zespołu potrzeby opisania i przyjrzenia się ekonomii społecznej oraz wytyczenia szlaków jej rozwoju, a jego główny cel został zdefiniowany jako: poprawa warunków społeczno-gospodarczych powiatu braniewskiego poprzez kompleksowy rozwój przedsiębiorczości społecznej. Zespół do spraw ekonomii społecznej, zarówno w Braniewie, jak i w innych powiatach, odpowiadał nie tylko za stworzenie programu, ale również za koordynację jego realizacji, monitoring i ewaluację.

Program rozwoju nie był jedynym dokumentem przygotowanym przez lidzbarski zespół w pierwszych miesiącach jego funkcjonowania. Wypracował on również swoistą instrukcję współpracy między podmiotami wchodzącymi w skład zespołu – Ścieżkę wsparcia klienta znajdującego się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Owocem powstania tego dokumentu było między innymi powołanie w części instytucji, których przedstawiciele wchodzi w skład zespołu, pełnomocników ds. ekonomii społecznej. Mieli oni być źródłem pierwszej informacji o ekonomii społecznej dla swoich klientów i kierować zainteresowanych do Inkubatora Przedsiębiorczości Społecznej, który został utworzony w Lidzbarku Warmińskim. Jednym słowem praca zespołu przyczyniła się do usprawnienia kanałów komunikacji i „przekierowywania klienta” do poszczególnych podmiotów zajmujących się polityką społeczną w powiecie – zostało zrealizowane

<sup>8</sup> Op. cit., [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es\\_komentarze&resid=891252&state=an](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es_komentarze&resid=891252&state=an).

coś, co przez wiele osób na poziomie kraju postrzegane jest jako pięta achillesowa polskiego systemu wsparcia.

Poza pracą nad dokumentami zespół zajmował się również działaniami edukacyjnymi – zarówno dla urzędników i pracowników instytucji, jak i dla samych osób, które miałyby trafić do pracy w podmiotach ekonomii społecznej. Tu również pomocny był lidzbarski Inkubator Przedsiębiorczości Społecznej.

Opis lidzbarskiego przypadku dobrze charakteryzuje sposób funkcjonowania wielu innych zespołów. Po pierwsze, praca nad dokumentami strategicznymi, która z jednej strony wiąże się z diagnozą, pracą badawczą i wymianą doświadczeń poszczególnych członków zespołu, z drugiej – analizą odpowiednich dokumentów na poziomie regionalnym i krajowym oraz uzgadnianiem z nimi treści programu powiatowego. To wszystko dzieje się po to, aby przygotować plan i działania. Po drugie, liczne działania praktyczne – edukacyjne, promocyjne, animacyjne i doradcze. W wielu powiatach zespoły w różnych momentach swojego funkcjonowania stawały się swoistymi hubami ekonomii społecznej – łączącymi kwestie prawne, wizerunkowe i promocyjne, sieciujące, a przy tym wszystko to dzieje się na poziomie bardzo praktycznym. Zaangażowanie w prace osób na co dzień pracujących w różnych podmiotach – zarówno sektora publicznego, społecznego, jak i prywatnego, w tym – często wysokiego szczebla urzędników samorządowych – wzmacniał eksperckość takiego hubu i nadawał mu odpowiednią rangę. W ten sposób zespoły mogły stać się niezbędnym w początkowych latach rozwoju ekonomii społecznej w Polsce elementem układanki, który ten rozwój umożliwił.

*Jak wspomina Nadgrabska: Członkowie zespołu widzieli swoją rolę jako tych, którzy tworzą dobry klimat dla ekonomii społecznej, „siewców” nowiny o możliwościach rozwoju w inny sposób, niż zatrudnienie w korporacjach lub innych przedsiębiorstwach komercyjnych.*

Poszczególne zespoły, kierując się celem, którym miało być wspieranie rozwoju ekonomii społecznej, realizowały go poprzez następujące działania:

- organizowanie akcji promocyjno-informacyjnych,
- prowadzenie działań animacyjnych, doradczych i informacyjnych dotyczących ekonomii społecznej (urzędy, szkoły, wydarzenia o randze powiatowej i gminnej),

- działania na rzecz tworzenia i wzmocnienia Klubów i Centrów Integracji Społecznej oraz spółdzielni socjalnych,
- działania na rzecz zwiększania roli społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych,
- sieciowanie i tworzenie warunków współpracy między samorządem, podmiotami ekonomii społecznej i przedsiębiorstwami na terenie powiatu,
- zwiększenie kompetencji przyszłych i obecnych pracowników podmiotów ekonomii społecznej (w tym ich liderów),
- dalszy rozwój członków zespołu i wzmocnienie jego pozycji w powiecie,
- dbałość o to, by zagadnienia związane z ekonomią społeczną znalazły odpowiednie miejsce w dokumentach strategicznych i politykach powiatu,
- wdrażanie wiedzy i doświadczeń na temat ekonomii społecznej.

# Narzędzia, techniki i metody

Jak już to zostało przedstawione, zespoły – mimo że działają niezależnie – funkcjonują według zbliżonych założeń i modeli działania. Narzędzia i metody, którymi posługują się w swojej pracy, są również dość powtarzalne i nie wymagają ani wielkich nakładów finansowych, ani ogromnej wiedzy i doświadczenia do tego, by mogły być implementowane gdzie indziej.

Poza oczywistymi w pracy podmiotów tego typu spotkaniami i dyskusjami plenarnymi, dla realizacji różnych zadań, zespoły korzystają m.in. z warsztatów, podczas których przy współpracy ekspertów i facylitatorów wypracowują dokumenty, przygotowują badania ankietowe i fokusowe, organizują i biorą udział w seminariach i wykładach eksperckich, które wykorzystywane są jako możliwość poszerzenia wiedzy członków zespołu.

Istotnym narzędziem (ale również owocem pracy zespołów) są wspomniane już wcześniej programy rozwoju ekonomii społecznej. Dokumenty takie wyznaczają kierunki działań zespołów i organizują ich pracę według określonych priorytetów. Umożliwiają również regularną ewaluację pracy zespołu i realizowanych działań.

Warto przy tej okazji powiedzieć również o transferze wiedzy i doświadczenia między zespołami. Pierwsze spotkanie sieciujące zespoły odbyło się dopiero w marcu 2018 roku. Zdaniem Dariusza Józwiaka, to dobrze, że członkowie zespołów z różnych powiatów mogli się poznać, jednak nie ma powodu stawiać na ich nadmierne sieciowanie. Wiedza na temat ekonomii społecznej na poziomie krajowym, jak również informacje

o tym, co dzieje się w subregionach, dostarczana jest członkom zespołów dzięki przedstawicielom ośrodków wsparcia ekonomii społecznej wchodzących w ich skład oraz przez pracowników ROPS. Istnieje również sieć OWES, KIS, WTZ i inne – które umożliwiają dzielenie się doświadczeniami i koordynowanie działań. Oczywiście warto, aby zespoły wiedziały, jak wygląda sytuacja dookoła, ale ich głównym celem jest działanie na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w ich powiecie – odpowiadać mają przede wszystkim na lokalne potrzeby, dlatego ważniejsze od sieci i koordynacji jest skupienie się na problemach, potrzebach i specyfice danego powiatu.



# Opis aktorów

Poniżej przedstawiamy opis większości zespołów ds. ekonomii społecznej funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim. W skład zespołów wchodzi osoby o bardzo różnym doświadczeniu zarówno zawodowym, jak i społecznym, a także odgrywające zróżnicowane role w życiu powiatu i powiatowej ekonomii społecznej.

## **Miasto Elbląg**

Pierwszy powiatowy zespół w województwie powstał w październiku 2009 roku, jeszcze przed instytucjonalnym umocowaniem zespołów w DPRES. Został powołany decyzją rady miasta, a przewodniczącym został wiceprezydent miasta Elbląga – co ciekawe ten, który w swoich kompetencjach miał nie kwestie polityki społecznej a sprawy gospodarcze. Dzięki takiemu podejściu perspektywa postrzegania np. spółdzielczości socjalnej miała szansę ulec zmianie, a podmioty ekonomii społecznej w powiecie, nie tracąc z oczu jednego ze swoich głównych celów jakim jest reintegracja społeczna i zawodowa osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji, mogły być jednocześnie w większym stopniu kształtowane jako podmioty stanowiące realną konkurencję na otwartym rynku.

## **Powiat braniewski**

Zespół ds. wdrażania i promocji ekonomii społecznej w powiecie braniewskim został powołany przez starostwo w listopadzie 2012 roku. W skład zespołu weszli przedstawiciele: Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w Braniewie, sekretarze dwóch gmin z terenu powiatu braniewskiego, a także reprezentanci Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, Powiatowej Rady Organizacji Pozarządowych oraz Lokalnej Grupy Działania. Tworzenie programu na rzecz rozwoju ekonomii społecznej wspierane było przez ośrodek wsparcia ekonomii społecznej.

## **Powiat lidzbarski**

Zarząd powiatu lidzbarskiego podjął uchwałę o powołaniu zespołu pod koniec listopada 2012 roku. W proces tworzenia zespołu zaangażowany był OWIES w Olsztynie (prowadzony wówczas przez Stowarzyszenie

ESWIP), który inspirował zarówno działania formalno-prawne, jak i tworzenie grupy późniejszych członków zespołu, w skład którego weszli przedstawiciele władz i instytucji samorządowych oraz powiatowego sektora przedsiębiorczości społecznej. Przewodniczącym zespołu został wicestarosta powiatu, a jego zastępczynią – Dyrektor Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Ornece (więcej na ten temat w części „Sposób funkcjonowania powiatowych zespołów”, s. 16).

### **Powiat ławski**

Zespół ds. ekonomii społecznej w powiecie ławskim istnieje od początków 2013 roku i został powołany uchwałą zarządu powiatu. W skład zespołu weszli przedstawiciele powiatu, miast Ławy i Susza, 5 OPS, trzech WTZ, Powiatowego Urzędu Pracy oraz Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie (PCPR), a także reprezentanci organizacji pozarządowych z terenu powiatu. Pierwszym szefem zespołu został przewodniczący rady powiatu.

Zadania zespołu określono w szczególności jako:

- ocena stanu rozwoju ekonomii społecznej w powiecie,
- promowanie ekonomii społecznej i upowszechnianie dobrych praktyk,
- inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy jednostkami sektora publicznego, prywatnego, organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej,
- zapewnienie spójności działań w zakresie rozwoju systemu wsparcia ekonomii społecznej w powiecie.

### **Powiat bartoszycki**

Zespół w powiecie bartoszyckim został powołany uchwałą zarządu powiatu w czerwcu 2013 roku jako organ konsultacyjny, opiniodawczy i inicjatywny zarządu powiatu. W skład zespołu weszli przedstawiciele władz powiatu, podmiotów reprezentujących sektor ekonomii społecznej i organizacji pozarządowych, tworzących infrastrukturę wsparcia ekonomii społecznej oraz przedstawiciele samorządów miejskich i gminnych. Rolę sekretariatu zespołu, odpowiadającego za jego sprawne funkcjonowanie i realizowanie powierzonych zadań, pełni Inkubator Przedsiębiorczości Społecznej w Bartoszycach.

### **Powiat działowski**

Zespół ds. Rozwoju Ekonomii Społecznej i Przedsiębiorczości w powiecie działowskim został utworzony we wrześniu 2014 roku na mocy uchwały zarządu powiatu. Celem powiatowego zespołu, opisanym w uchwale, są międzyinstytucjonalne i międzysektorowe działania wzmacniające obszar integracji społeczno-zawodowej z wykorzystaniem dostępnych



narzędzi ekonomii społecznej. W skład zespołu weszli przedstawiciele samorządu oraz instytucji takich jak: ośrodki pomocy społecznej, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Powiatowy Urząd Pracy oraz organizacji działających w obszarze integracji i ekonomii społecznej. Zespół działadowski wspierał m.in. działania na rzecz zlecenia usług społecznych i realizacji zamówień publicznych zgodnych z zasadami społecznej odpowiedzialności oraz podejmowanie działań zmierzających do zmniejszenia zjawisk wykluczenia społecznego w powiecie.

### **Powiat olsztyński**

Zarząd powiatu olsztyńskiego powołał zespół do spraw ekonomii społecznej uchwałą w czerwcu 2013 roku. Początkowo zespół liczył 10 członków, a w jego skład wchodził przedstawiciele zarządu powiatu, starostwa, PCPR w Olsztynie, Powiatowego Urzędu Pracy, przedstawiciele trzech ośrodków pomocy społecznej z terenu powiatu, stowarzyszenia ESWIP oraz Banku Żywności. Jeszcze pod koniec pierwszego roku funkcjonowania zespołu do jego składu powołany został przedstawiciel Centrum Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej w Olsztynie.

### **Powiat elbląski**

Zespół ds. promocji i upowszechniania ekonomii społecznej w powiecie elbląskim powstał na mocy uchwały zarządu powiatu w lipcu 2013 roku. Zespół składa się z przedstawicieli Starostwa Powiatowego w Elblągu, PCPR, Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, Lokalnej Grupy Działania, Powiatowego Urzędu Pracy oraz organizacji pozarządowych, Zakładu Aktywności Zawodowej w Kamionku Wielkim i spółki AD REM. Liczy łącznie 17 członków.

### **Powiat ostródzki**

Zespół ds. ekonomii społecznej działa w powiecie ostródzkim od października 2013 roku, kiedy został powołany uchwałą zarządu powiatu, jako organ konsultacyjny, opiniodawczy i inicjatywny. Lista głównych zadań zespołu zawiera: opracowanie systemowych rozwiązań w obszarze ekonomii społecznej, w szczególności instytucjonalno-prawnych oraz finansowych. Rozwiązania te złożyły się na powiatowy program rozwoju ekonomii społecznej. Od początku skład zespołu był bardzo duży. Wśród 32 członków znaleźli się reprezentanci wszystkich 10 samorządów z powiatu, Centrum Integracji Społecznej, Spółdzielni Socjalnej „Zwiastun”, instytucji otoczenia biznesu, Ostródzkiej Rady Organizacji Pozarządowych, Rady Organizacji Pozarządowych Powiatu Ostródzkiego oraz przedstawicieli instytucji pomocy społecznej.

### **Miasto Kętrzyn**

W listopadzie 2013 roku Burmistrz miasta Kętrzyn powołał zespół ds. ekonomii społecznej w celu stworzenia międzysektorowego, sprawnego

systemu wsparcia osób, znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, współpracy dla dobra i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej oraz tworzenia sprzyjających warunków dla inicjatyw związanych z ekonomizacją trzeciego sektora.

W skład zespołu weszło 20 osób z: jednostek samorządu terytorialnego wszystkich szczebli, instytucji pomocy społecznej oraz rynku pracy, organizacji pozarządowych, podmiotów ekonomii społecznej oraz lokalni przedsiębiorcy. Również ten zespół pracował nad współtworzeniem lokalnych programów strategicznych służących rozwojowi ekonomii społecznej na terenie powiatu kętrzyńskiego.

W 2018 roku nowo wybrany burmistrz Kętrzyna zlikwidował zespół. Trwają prace nad jego przywróceniem i nowym powołaniem.

### **Powiat mrągowski**

Zespół ds. rozwoju ekonomii społecznej w powiecie mrągowskim powstał w marcu 2014 roku. Powołano go uchwałą zarządu powiatu. W skład zespołu weszło 14 osób: przedstawiciele zarządu powiatu, wójtowie i burmistrzowie ze wszystkich gmin należących do powiatu mrągowskiego, reprezentantów Powiatowego Urzędu Pracy, Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie, organizacji pozarządowych, a także Mazurskiego Eko-Klastra i Inkubatora Ekonomii Społecznej w Mrągowie.

### **Miasto Olsztyn**

W marcu 2014 roku zarządzeniem Prezydenta Olsztyna został utworzony Zespół do Spraw Rozwoju Ekonomii Społecznej w Olsztynie. Od samego początku olsztyński zespół zwraca uwagę na potrzebę włączania do partnerstw na rzecz ekonomii społecznej przedstawicieli biznesu. W maju 2014 roku podczas panelu dyskusyjnego „Zespoły ds. ekonomii społecznej – budowanie partnerstw lokalnych” dyskutowano o celach powoływania tego typu partnerstw i potrzebie angażowania w prace zespołów przedstawicieli sfery biznesu.

### **Powiat węgorzewski**

Zespół do Spraw Ekonomii Społecznej w powiecie węgorzewskim został powołany uchwałą zarządu powiatu w lutym 2018 roku. Zespół tworzą podmioty reprezentujące sektor publiczny, społeczny i gospodarczy, m.in. Starostwo Powiatowe w Węgorzewie, Urząd Miejski w Węgorzewie, Powiatowy Urząd Pracy, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, Gminę Pozezdrze, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Budrach, Warsztat Terapii Zajęciowej w Olszewie Węgorzewskim, oraz organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne z terenu powiatu. Do zadań zespołu należy:

1. utworzenie i monitorowanie wdrażania „Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w Powiecie Węgorzewskim”,

2. opracowanie ścieżki wsparcia dla potencjalnych i istniejących podmiotów ekonomii społecznej,
3. opracowanie propozycji rozwiązań finansowych w zakresie systemu wsparcia rozwoju ekonomii społecznej,
4. identyfikowanie rozwiązań systemowych w powiecie w zakresie rozwoju ekonomii społecznej i pomoc w ich adaptowaniu,
5. inicjowanie działań wspierających podmioty ekonomii społecznej,
6. wyrażanie opinii w sprawach związanych z ekonomią społeczną,
7. promowanie i wspieranie działań podejmowanych w obszarze ekonomii społecznej,
8. współudział w tworzeniu dokumentów strategicznych dotyczących ekonomii społecznej,
9. sporządzanie rocznego planu działań oraz przedstawianie Zarządowi Powiatu sprawozdania z jego realizacji.

### **Powiat piski**

Zespół powołany uchwałą Zarządu Powiatu Piskiego w czerwcu 2017 roku jest pierwszym takim organem, który powstał w subregionie ełckim. Zespół ma przede wszystkim skupić się na stworzeniu i monitorowaniu wdrażania Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w powiecie piskim, opracowaniu ścieżki wsparcia dla potencjalnych i istniejących podmiotów ekonomii społecznej oraz ma podejmować działania w zakresie inicjowania działań wsparcia podmiotów ekonomii społecznej.

### **Powiat olecki**

Zespół w powiecie oleckim powstał na mocy uchwały Zarządu Powiatu w październiku 2017 roku. Do zadań zespołu należy w szczególności: opracowanie ścieżki wsparcia dla potencjalnych i istniejących podmiotów ekonomii społecznej, opracowanie propozycji rozwiązań finansowych służących wsparciu ekonomii społecznej, identyfikowanie rozwiązań systemowych w zakresie rozwoju ekonomii społecznej, wyrażanie opinii w sprawach związanych z ekonomią społeczną, promocja i wspieranie podmiotów ekonomii społecznej, współtworzenie razem z odpowiednimi organami powiatowymi dokumentów strategicznych, sporządzanie rocznego planu działań oraz przedstawianie zarządowi powiatu sprawozdania z jego realizacji.

### **Powiat nidzicki**

Jeden z najmłodszych zespołów ds. ekonomii społecznej działa w powiecie nidzickim. Został utworzony w styczniu 2018 roku przez Zarząd Powiatu. Zadaniem zespołu jest promowanie ekonomii społecznej

i upowszechnianie dobrych praktyk oraz inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy jednostkami sektora publicznego, prywatnego, organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej. W skład Zespołu do Spraw Ekonomii Społecznej w powiecie nidzickim weszli: wicestarosta nidzicki, dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy, kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Kozłowie, kierownik PCPR, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, Biuro Obsługi Firm w Nidzicy, Warmińsko-Mazurska Sieć Prometeusz, Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Brama Mazurskiej Krainy”, kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Janowcu Kościelnym, przewodnicząca Zarządu Koła w Nidzicy PSNROzNI, prezes Zarządu Nidzickiego Funduszu Lokalnego.

### **Powiat giżycki**

Pierwsze posiedzenie Zespołu do spraw Ekonomii Społecznej powołanego uchwałą Rady Powiatu w Giżycku odbyło się 22 marca 2018 roku. W skład zespołu weszli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego – instytucji gminnych, miejskich oraz powiatowych, a także podmiotów ekonomii społecznej, organizacji pozarządowych oraz biznesu. Zespół powstał z inicjatywy animatorów specjalistycznych Inkubatora Przedsiębiorczości Społecznej w Giżycku, działającego w ramach etckiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, prowadzonego przez Stowarzyszenie Adelfi.

Głównym zadaniem zespołu jest przygotowanie i sukcesywne wdrażanie Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w powiecie giżyckim, promowanie dobrych praktyk ekonomii społecznej, wspieranie i inicjowanie powstawania nowych jej podmiotów, a także zacieśnianie i umacnianie współpracy międzysektorowej, co finalnie sprowadza się do tworzenia nowych miejsc pracy i wsparcia osób defaworyzowanych na otwartym rynku pracy.

# Niezbędne zasoby

Co do zasady praca w zespołach ds. ekonomii społecznej nie wiąże się z wynagrodzeniem dla ich członków. Oczywiście – ze względu na różne umocowanie instytucjonalne uczestników zespołów – pracę społeczną należy traktować bardzo różnie. Inaczej wygląda zaangażowanie pracownika instytucji samorządowej, który pracę na rzecz zespołu może traktować jako część pracy zawodowej (oddelegowanie czy realizacja obowiązków służbowych), inaczej – pracownika spółdzielni socjalnej lub przedsiębiorstwa komercyjnego.

Jak to już zostało wcześniej wspomniane liczba godzin, które uczestnicy zespołu poświęcają na pracę w nim, zależy od nich samych i ich zaangażowania – może to być od kilkunastu godzin rocznie do nawet kilkudziesięciu tygodniowo. Przy czym nie należy zakładać, że tylko wielogodzinne zaangażowanie przynosi pozytywne efekty. Wszystko zależy od założonego celu i przyjętych do realizacji zadań oraz ról poszczególnych osób – członków zespołu.

Spotkania zespołów najczęściej odbywają się w siedzibie instytucji samorządowych. Koszty pracy ekspertów, podróży, analiz zewnętrznych itp. najczęściej pokrywane są przez urzędy lub instytucje wspierające rozwój ekonomii społecznej – w tym przypadku dzieje się to z reguły w ramach projektów europejskich realizowanych przez te instytucje (projekt koordynacyjny ROPS). Również inkubatory przedsiębiorczości społecznej / ośrodki wsparcia ekonomii społecznej w ramach swojej działalności statutowej i środków projektowych, wspierają działanie zespołów.

Biorąc to wszystko pod uwagę należy przyjąć, że powiatowy zespół ds. ekonomii społecznej jest praktycznie rozwiązaniem bezkosztowym, nie są to też podmioty, dla których środki rezerwowane są w budżetach

powiatowych. Każdy finansowy zastrzyk ze strony instytucji samorządowych mających w budżecie zapisane środki na finansowanie działań wzmacniających ekonomię społeczną bądź ze strony ośrodków wsparcia czy innych podobnych podmiotów, realizujących w ten sposób wskazane w projekcie cele i rezultaty, oczywiście może wzmocnić działania zespołu, uczynić go bardziej sprawnym, jednak podstawowy zasób jest nie finansowy, lecz ludzki i nie da się go oszacować.

# Rezultaty

Jak powiedział Dariusz Józwiak z olsztyńskiego ROPS – twarde i bezpośrednio rezultaty pracy zespołów są trudne do zmierzenia i opisanie. Możemy schodzić na poziom poszczególnych zespołów i przyglądać się sposobowi realizacji programów rozwoju ekonomii społecznej w powiatach, jednak zapisane w nich wskaźniki i rezultaty trudno przypisać (poza wskaźnikami ilościowymi) bezpośrednio pracom danego zespołu. Wiedza na temat ekonomii społecznej i jej kondycja w powiatach poprawia się, dzieje się tak m.in. za sprawą dobrych programów rozwoju, jednak poszczególne wskaźniki tej poprawy są wypadkową różnych procesów. W przedstawionych przykładach zespół ds. ekonomii społecznej odgrywa raczej rolę „dobrego ducha”, koordynatora ogólnego nurtu niż sprawcy poszczególnych praktyk.

Co więcej – często trudno jest mówić o trwałości poszczególnych zmian. Można na przykład założyć, biorąc pod uwagę nacisk, jaki w swoich pracach na to poszczególne zespoły kładły (poprzez chociażby organizowanie seminariów eksperckich czy wręcz szkoleń dla urzędników), że funkcjonowanie zespołów w niektórych powiatach zwiększa liczbę odpowiedzialnych społecznie zamówień publicznych realizowanych przez samorządy. Tak było na przykład w Iławie, gdzie, jak wspomina Wojciech Jankowski, samorząd dzięki odpowiednim zapisom mógł powierzyć realizację usług porządkowych istniejącej w powiecie spółdzielni socjalnej. Sytuacja jednak dynamicznie się zmieniła, jak opisuje to Wojciech Jankowski: *Spółdzielnia realizowała tę usługę i robiła to bardzo dobrze, ale kontrakt się skończył, nowa władza samorządowa rozpięła nowy przetarg i nagle znów liczyło się tam jedynie kryterium ceny. Spółdzielnia socjalna nie mogła dalej realizować tej usługi. Coś dobrego się wydarzyło, ale później był regres.*

Swoją drogą, wspomniana spółdzielnia socjalna, organizowana przez osoby prawne, powstała – zgodnie z opisem Dariusza Józwiaka, *dzięki zaangażowaniu przedstawicieli zespołu ds. ekonomii społecznej z powiatu Iławskiego.*

Innym ciekawym twardym rezultatem prac zespołów jest Klub Integracji Społecznej utworzony przez Lokalną Grupę Rybacką będącą członkiem zespołu i wspieraną przez niego w powiecie węgorzewskim. Podobnych sytuacji na terenie całego województwa jest na pewno jeszcze kilka. Wiąże się to z kolejnym efektem funkcjonowania zespołów – czyli sieciowaniem ich członków i instytucji, które są przez nich reprezentowane. *To pomaga w różnych sytuacjach, kiedy ktoś szuka jakiegoś partnera do projektu, jest dużo łatwiej, znamy się, rozumiemy, możemy na sobie polegać* – komentuje tę sytuację Wojciech Jankowski.

Należy również tutaj wspomnieć o rozwiązaniach instytucjonalnych, takich jak te opisane w przypadku powiatu lidzbarskiego, gdzie zespół kilka lat temu stworzył dokument opisujący ścieżki wsparcia dla klientów instytucji wchodzących w skład zespołu i – jako konsekwencje tego dokumentu – powołani zostali pełnomocnicy ds. ekonomii społecznej w tych instytucjach, co pomogło odpowiednio wspierać i kierować klientom pomocy społecznej czy instytucji rynku pracy zainteresowanych inicjatywami z zakresu ekonomii społecznej.

Skoro mowa o dokumentach, jako bezsprzeczny fakt i rezultat funkcjonowania zespołów, należy podać to, że zaczęły powstawać programy rozwoju ekonomii społecznej. Dariusz Józwiak z ROPSu wylicza: *Nie prowadzimy na bieżąco monitoringu powstających i zaplanowanych programów, ale wiemy o tym, że uchwalono na pewno:*

1. *Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie braniewskim na lata 2014–2020.*
2. *Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie lidzbarskim na lata 2013–2020.*
3. *Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie bartoszyckim 2014–2020.*
4. *Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie ostródzkim na lata 2014–2018.*
5. *Powiatowy Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie iławskim na lata 2014–2020.*
6. *Program rozwoju ekonomii społecznej w powiecie elbląskim na lata 2016–2020.*

Zarówno przy okazji tworzenia programów, jak i w ramach ich realizacji, ale także mimo istnienia takiego dokumentu, nieocenionym efektem



pracy zespołów jest wzrost wiedzy ich członków oraz wiedzy instytucjonalnej podmiotów, które są przez nich reprezentowane na temat ekonomii społecznej. Dotyczy to zarówno kwestii ogólnych i teoretycznych (czym jest ekonomia społeczna, jakie są jej zalety – co często również musiało być tłumaczone poszczególnym członkom zespołów), jak i bardziej praktycznych (np. w jaki sposób zgodnie z obowiązującymi przepisami stosować klauzule społeczne i jakie korzyści z tego płyną dla samorządów i ich mieszkańców), ale również bardzo konkretnych, dotyczących kondycji ekonomii społecznej w danym powiecie, wiedzy na jej temat, problemów, z jakimi się mierzy i możliwych rozwiązań w tym zakresie. Aspekty dotyczące problemów i wyzwań były elementem diagnozy przy tworzeniu programów wsparcia i często dało to precyzyjną i obszerną wiedzę o stanie ekonomii społecznej na poziomie powiatowym, jakiej trudno szukać w innych częściach Polski.

Ze zwiększaniem się wiedzy członków zespołów i instytucji, które są przez nich reprezentowane wiąże się kolejny bardzo istotny rezultat, którego istnienie zidentyfikowała już kilka lat temu Anna Maria Nadgrabska: *Zespoły, jako przedstawicielstwo większości instytucji działających na terenie swojej gminy, powiatu bądź województwa, stają się ciałem konsultacyjnym – wiarygodnym i mającym siłę przebicia na arenie nieustających zmian przepisów, zapisów i dyskusji na szczeblu krajowym, dotyczącym przyszłego kształtu pomocy społecznej, działalności instytucji rynku pracy, walki z bezrobociem i wykluczeniem społecznym.*<sup>9</sup>

Kwestia ta traci być może nieco na znaczeniu w obliczu faktu, że ekonomia społeczna na poziomie krajowym jest coraz lepiej rozpoznawalna i zinstytucjonalizowana, a początkowy okres burzy i naporu w obszarze wsparcia podmiotów ekonomii społecznej w coraz większym stopniu staje się w miarę stabilny, wielopoziomowy i wieloaspektowy. Jednak trudno nie wspomnieć o tak ważnym świadectwie praktyczki, obserwującej na poziomie powiatów województwa warmińsko-mazurskiego problemy i wyzwania wcześniejszego etapu rozwoju polskiej ekonomii społecznej.

<sup>9</sup> Op. cit. [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es\\_komentarze&resid=891252&state=am](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/891252.html?ci=es_komentarze&resid=891252&state=am).

Warto także powiedzieć o tym, że sam zespół bywa często platformą porozumienia, ale również sporu, dotyczącego ekonomii społecznej w powiecie. Jak mówi Wojciech Jankowski, komentując kwestie związane wyłączeniem klauzul społecznych z kolejnego zamówienia publicznego w powiecie: *Kiedy w skład zespołu wchodził przedstawiciel władz samorządowych, w takiej sytuacji mogłem zadać mu na forum pytanie, skąd taka decyzja, czy zdaje sobie sprawę z konsekwencji – była to przestrzeń do dyskusji, rozwiązywania trudnych spraw, debatowania o kierunkach rozwoju.*

# Problemy i ryzyka

Funkcjonowanie wielosektorowych i wielozadaniowych partnerstw, mających na celu wspieranie rozwoju ekonomii społecznej w ramach powiatu, wiąże się z szeregiem ryzyk. Część z nich można minimalizować dzięki odpowiedniemu doborowi członków, zwiększaniu zaangażowania zasobów czy dobremu liderstwu, część jest zupełnie niezależna i nie podlega kontroli.

Takim niezależnym od animatorów pracy zespołu ryzykiem jest z pewnością przerwanie ciągłości jego pracy przez wybory. Zespoły funkcjonują w ramach powiatu, co oznacza, że każda nowa kadencja władz samorządowych może oznaczać poważne zmiany w sposobie funkcjonowania zespołu (a w skrajnym przypadku zawieszenie czy wręcz likwidację zespołu, z czym mamy obecnie do czynienia w powiecie kętrzyńskim). O tym, jak taka zmiana może wpłynąć na działalność zespołu, wspominał już wcześniej Wojciech Jankowski.

Jak już wielokrotnie wcześniej podkreślaliśmy, zespół jest silny siłą swoich członków. To oni, wkładając swoje zaangażowanie, są największym, najważniejszym i nieocenionym zasobem każdego powiatowego zespołu ds. ekonomii społecznej. Jest to wielka zaleta zespołów, ale jednocześnie, może wiązać się z bardzo dużym zagrożeniem. Zespoły, w których skład wchodzi osoby o umiarkowanym zainteresowaniu ekonomią społeczną lub z innych powodów (np. obłożenia innymi zadaniami służbowymi) nie są w stanie odpowiednio zaangażować się w pracę zespołu, mogą stać się nieistotnym, słabym ciałem bez wystarczającego wpływu na powiatową rzeczywistość. Taki efekt może zresztą nastąpić również w przypadku zespołu funkcjonującego dobrze i zrzeszającego zaangażowanych członków, jeśli okaże się, że działania pracy zespołu nie są w odpowiednim stopniu konsumowane przez władze i instytucje samorządowe, a co za tym

idzie, nie przynoszą odpowiednich rezultatów. Może wówczas pojawić się frustracja i zniechęcenie, które skutecznie zatrują dalszą pracę zespołu. Szczególnie istotne jest, jak zauważa Dariusz Józwiak, minimalizowanie takiego ryzyka w odniesieniu do członków zespołu będących przedstawicielami biznesu. *Ludzie biznesu potrzebują mieć konkret, oni muszą widzieć, że te działania, w których biorą udział, do czegoś się przydadzą, że to co mają do zaoferowania będzie wykorzystane. Jeśli tego nie ma – odchodzą, a w ten sposób mogą również zniechęcić do angażowania się innych biznesmenów.*

Może wówczas dojść do sytuacji, która zagraża w praktyce wszystkim zespołom i innym organom, które wprawdzie mają swoje legalne umocowanie, ale nie są w sposób trwały wpisane w funkcjonowanie systemu i działają w dużej mierze na zasadzie dobrowolności. Każde takie ciało może – z różnych powodów – zacząć po prostu być, realizować wskaźniki typu „liczba spotkań” czy nawet „liczba osób (członków) angażujących się w pracę zespołu”, jednak w żaden istotny sposób nie posuwać do przodu prac i nie przybliżać się do realizacji głównego celu. Takiego funkcjonowania dla funkcjonowania można uniknąć dzięki zaangażowanemu i dobrze umocowanemu instytucjonalnie liderowi – o czym wspominał wcześniej Wojciech Jankowski.

Jak można zauważyć z opisów poszczególnych zespołów oraz sposobów ich funkcjonowania, część (często dość duża) członków zespołu, rozpoczynając swoje zaangażowanie w jego prace nie posiadała wystarczającej wiedzy merytorycznej na temat ekonomii społecznej. Nie byli oni ekspertami, nie taka była ich rola, ich wkładem w funkcjonowanie zespołu było zaangażowanie, doświadczenie na polu działalności instytucji, którą reprezentowali, wiedza z zakres otoczenia czy społeczno-gospodarczego kontekstu ekonomii społecznej w danym powiecie, ale także, co jest bardzo istotne, pochodzili oni z instytucji, które potencjalnie mogą mieć duży wpływ na rozwój ekonomii społecznej (np. urzędy i instytucje samorządowe, które mogą zamawiać produkty i usługi w podmiotach ekonomii społecznej). Jest to zupełnie zrozumiałe, ale może stać się problemem, jeśli nie będzie odpowiednio kontrowane przez trwałą i skuteczną obecność w zespole lub tuż obok osób i instytucji o odpowiednim poziomie eksperckiej wiedzy na temat ekonomii społecznej. Taką rolę odgrywają Inkubatory Przedsiębiorczości Społecznej lub ośrodki wsparcia ekonomii społecznej – będące już to członkami zespołu, już to jego „sekretariatami” czy świadczącymi wsparcie merytoryczne.

Istotnym ryzykiem może być jednak powoływanie zespołów i zaangażowanie w ich prace oparte na projektach europejskich realizowanych przez niektórych interesariuszy. W pracach tego typu zespołów niezwykle istotne jest, aby ich działalność nie zależała od realizowanych lub nie projektów. Umocowanie ustawowe w ramach Ustawy o pomocy społecznej

dające Regionalnym Ośrodkom Polityki Społecznej mandat do koordynowania rozwoju ekonomii społecznej czy działalność samorządów lokalnych na rzecz ich mieszkańców i rozwoju gminy, czy powiatu także pod kątem rozwiązywania problemów społecznych, ale także rozwoju przedsiębiorczości jest już wystarczającym czynnikiem dla powołania zespołu ds. rozwoju ekonomii społecznej.

Działania projektowe (w ramach projektów realizowanych na podstawie EFS) może wspierać powołanie zespołu, jednak gdy zostanie on ukonstytuowany na mocy uchwały bądź zarządzenia władz lokalnych (np. rady powiatu czy zarządu powiatu), staje się swoistą deklaracją władz lokalnych w zakresie wspierania i rozwijania sektora ekonomii społecznej na danym terenie. Jest to działanie, które pociąga za sobą odpowiedzialność władz lokalnych zarówno za złożone deklaracje, za planowanie działań, jak i wdrażanie ich przy wsparciu różnych interesariuszy, instytucji, podmiotów ekonomii społecznej i przedstawicieli biznesu.



# Czynniki sukcesu

W bardzo dużym stopniu to, co zostanie „wyciągnięte” z pracy zespołu zależy od tego, co do niego zostało włożone. Sukces nie przychodzi znikąd – jest on wypadkową warunków, w jakich powstawał zespół i kierunków działania, jakie obrał.

Bardzo ważne jest samo zainicjowanie prac nad zespołem – dobre ustalenie początkowej sytuacji, wsparcie podmiotów i osób dobrze znających ekonomię społeczną i wiedzących, jakie wiążą się z nią wyzwania, ale też szanse. Każdy dobrze działający zespół ma u swoich źródeł osobę, która wiedziała, jak zorganizować grupę inicjatywną i pchnąć ją do działania (co zostało opisane już w części „Sposób funkcjonowania powiatowych zespołów”, s. 16).

Tu również należy wspomnieć o liderze zespołu, osobie, która później najczęściej zostanie jego przewodniczącym. Dobre efekty przynoszą zespoły, które prowadzone są przez osoby mocno umocowane we władzach samorządowych (jak w przypadku opisanego przez Wojciecha Jankowskiego przewodniczącego Rady Powiatu w przypadku Iławy czy wicestarosty w powiecie lidzbarskim). Taka osoba daje gwarancję bezpośredniej transmisji ustaleń i pracy zespołu na to, co rzeczywiście dzieje się w powiecie. Jednocześnie jednak warto zadbać o to, aby osoba taka była dobrze wyedukowana w zakresie ekonomii społecznej, miała świadomość szans, jakie stwarzają narzędzia ekonomii społecznej, innowacyjnych rozwiązań i potrafiła je wykorzystać. Tutaj znowu nasuwa się przykład iławski, gdzie przewodniczący zespołu miał za sobą wizyty studyjne i inne doświadczenia z podmiotami ekonomii społecznej i był – jak wspomina Wojciech Jankowski – „naprawdę zapalony do tej idei”, wytyczał właściwą ścieżkę postępowania. Oczywiście wiąże się to z opisanym ryzykiem wyborczym, jednak korzyści płynące z takiego podejścia są trudne do przecenienia.

Bardzo istotnym czynnikiem sukcesu zespołu jest w naturalny sposób jego międzysektorowość. W skład zespołów ds. ekonomii społecznej wchodzi przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego wszystkich szczebli, instytucji pomocy społecznej oraz rynku pracy, organizacji pozarządowych i innych podmiotów ekonomii społecznej (m.in. spółdzielni socjalnych), lokalnych przedsiębiorców, Lokalnych Grup Działania czy instytucji turystycznych. Wszyscy, którzy z jakiegoś powodu interesują się ekonomią społeczną lub mogą swoim doświadczeniem i wiedzą przysłużyć się jej rozwojowi zarówno od strony wsparcia osób z grup wykluczonych społecznie, jak i rozwoju lokalnego czy dostarczaniu usług społecznych przez podmioty ekonomii społecznej. Zalety płynące z międzysektorowości już wielokrotnie opisywano – wiążą się one przede wszystkim z różnicą perspektyw, podejść i doświadczeń, która pozwala często dostrzec dany problem czy wyzwanie w zupełnie nowy sposób i szukać innowacyjnych rozwiązań i możliwość wykorzystania pomysłów oraz tworzenia synergii przez podejmowanie działań przez instytucje, które z różnych perspektyw patrzą na ekonomię społeczną. Międzysektorowość jest zresztą wpisana w ideę ekonomii społecznej i należy ją wzmacniać. Jednocześnie obserwując składy zespołów opisane dość szczegółowo w części „Opis aktorów”, nie trudno zauważyć, że dominują w nich przedstawiciele sektora samorządowego. Ma to swoje dobre strony – np. wzmacnia te instytucje wsparcia ekonomii społecznej – jednak wiąże się również z ryzykiem przesunięcia nastawienia zespołu z podejścia rynkowego i innowacyjnego, do podejścia bardziej instytucjonalnego. Nie stanowi to samo w sobie problemu, aby jednak w pełni skorzystać z różnorodnych podejść, warto zadbać o bardziej zróżnicowany sektorowo skład zespołu.

Pewnym wsparciem w wyzwaniu opisanym powyżej jest przesunięcie akcentów w ramach sektora samorządowego. Mogliśmy to obserwować na przykładzie zespołu działającego w Elblągu, który po utworzeniu był prowadzony przez przewodniczącego będącego wiceprezydentem miasta mającym w swoich kompetencjach kwestie związane z przedsiębiorczością. Jeśli ekonomia i przedsiębiorczość społeczna mają się rozwijać, ważne są nie tylko kwestie społeczne i socjalne, odpowiednie podejście i wiedza z zakresu polityk wsparcia osób i grup zagrożonych wykluczeniem, czy oddalonych od rynku pracy, ale również kwestie związane ze stroną gospodarczą, rynkową, ekonomiczną, w końcu mówimy o wspieraniu podmiotów, gdy działają na rynku i są obciążone istotną odpowiedzialnością społeczną wobec osób, które znajdują w nich zatrudnienie.

Pozostając przy składzie zespołu warto zwrócić uwagę na doproszenie do niego przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej. Oczywiście



wiedza ekspercka czy pochodząca z badań i analiz jest bardzo istotnym i dobrze pełniącym swoje zadanie wsparciem merytorycznym prac zespołu, ale obecność osób i podmiotów, których zadania zespołu bezpośrednio dotyczą, jest zawsze bardzo cenne. Wiąże się to być może z ryzykiem wejścia czasem w rozważania bardzo szczegółowe, istotne z punktu widzenia konkretnego podmiotu, jednak po pierwsze na poziomie powiatowym takie podejście może być cenne, po drugie – w gestii liderów zespołu jest równoważenie takiego spojrzenia przez pryzmat detalu i pojedynczych doświadczeń ze spojrzeniem „z lotu ptaka”. Podejmując działania na rzecz wspierania rozwoju sektora ekonomii społecznej, nie powinno zabraknąć w nich perspektywy samych przedsiębiorców społecznych, przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej, bo to w końcu na rzecz tych podmiotów i osób w nie zaangażowanych powołujemy zespół, o których mówimy.

Przechodzimy w ten sposób do kwestii diagnozy, oceny tego, jak wygląda sytuacja ekonomii społecznej w powiecie i w jaki sposób można ją poprawić. Prawidłowo przeprowadzona diagnoza jest kluczowa dla sukcesu zespołu. Nie warto się z nią nadmiernie spieszyć czy traktować jako zło konieczne. Podejście „przecież wszystko już wiemy” jest absolutnie zrozumiałe dla grupy składającej się z osób na co dzień obcujących z problemami podmiotów ekonomii społecznej czy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Należy w związku z tym przyjąć podejście „zawsze możemy dowiedzieć się jeszcze czegoś nowego”, a najlepiej zatrudnić osobę z zewnątrz powiatu, która pomoże opracować dobrą diagnozę.

I wreszcie efekt tej diagnozy – plan czy program rozwoju, dokument, który został wypracowany przez kilka powiatowych zespołów i stanowi sztandarowy produkt ich działalności. Stopień tego, jak będzie on ambitny, ale jednocześnie realny, a co z tym związane – jak będzie wdrażany przez różne podmioty i instytucje na poziomie powiatu – jest miarą ostatecznego sukcesu powiatowego zespołu. Dokument ten powinien być postrzegany nie tylko jako produkt dostarczony przez powołany do tego organ, ale również jako mapa drogowa dalszych prac zespołu. Będzie to jednocześnie wskaźnik tego, na ile udało się zrealizować opisane wcześniej możliwe czynniki sukcesu.



# Na co warto zwrócić uwagę – podpowiedzi dla naśladowców

1. Zidentyfikuj dobrze podmioty i osoby, które mogą pomóc merytorycznie na początku tworzenia zespołu i później, w trakcie jego funkcjonowania oraz które chciałbyś zaprosić do udziału w pracach zespołu.
2. Zapuść szeroko sieci – wiedza i doświadczenie mogące służyć rozwojowi ekonomii społecznej jest rozsiana po wszystkich sektorach.
3. Zadbaj o udział podejścia rynkowego do rozwiązań z zakresu ekonomii społecznej, nie tracąc oczywiście z oczu faktu, że jest ona narzędziem polityki społecznej,
4. Znajdź dobrego lidera – osobę odpowiednio umocowaną instytucjonalnie, ale również zaangażowaną w kwestie ekonomii społecznej.
5. Postaw ambitne, ale realne cele formującemu się zespołowi. Sukces zespołu będzie sukcesem powiatu.
6. Uczyni z zespołu miejsce debaty, a czasem sporu – w sporze czasem tworzą się naprawdę dobre rozwiązania. Lepszy jest produktywny spór niż bezpłodna zgoda.
7. Korzystaj z doświadczeń innych podobnych organów – również w innych regionach. Jednocześnie pamiętaj o regionalnych

i subregionalnych uwarunkowaniach i różnicach – nie potrzebujemy pełnej koordynacji i standaryzacji pracy zespołów, muszą one odpowiadać na realne wyzwania w miejscu, w którym działają i do tych wyzwań dostosowywać cele i narzędzia.

8. Pamiętaj, że dobra praca wymaga czasu – diagnoza kondycji ekonomii społecznej w powiecie i powstający na jej podstawie program rozwoju mogłoby napisać wiele osób wchodzących w skład zespołu, korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia. Korzystaj z różnorodnej wiedzy, sięgaj po nieoczekiwane źródła tej wiedzy. Pytaj i zapraszaj do udziału w tworzeniu diagnozy instytucje, podmioty i osoby, które mogą wnieść różnorodne spojrzenie (nie zapomnij przy tym o samych podmiotach ekonomii społecznej).
9. Postaw członkom zespołu zadanie oparte na ich własnym rozwoju i zwiększaniu wiedzy – wszyscy na tym skorzystają. Zespół powinien być też miejscem wymiany informacji, wiedzy i generowania rozwiązań, które będzie można wdrażać na poziomie międzyinstytucjonalnym.
10. Pamiętaj, że kadencja samorządu nie trwa wiecznie. Szukaj rozwiązań, które pozwolą zminimalizować problemy związane ze zmianą władzy i ewentualnym przerwaniem ciągłości jego działania.
11. I co najważniejsze: nie twórz zespołu dla samego zespołu! Jego funkcjonowanie powinno być związane z planowaniem i wdrażaniem zmiany, która czasem jest wprowadzania bardzo mozolnie i powoli, ale jednocześnie jest tak bardzo oczekiwana przez osoby i instytucje, których bezpośrednio dotyczy działalność sektora ekonomii społecznej.

<b>Miejsce</b>	województwo warmińsko-mazurskie
<b>Czas (okres)</b>	od 2009 roku do teraz
<b>Kontakt</b>	(aktualny na 15.12.2018) Dariusz Józwiak, Specjalista ds. budowania współpracy nauka-biznes-ekonomia społeczna, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Olsztynie ul. Głowackiego 17 blok B, 10-447 Olsztyn, tel. 89 521 95 23, <a href="mailto:d.jozwiak@warmia.mazury.pl">d.jozwiak@warmia.mazury.pl</a>

# Załącznik. Przykładowa uchwała dotycząca powołania zespołu do spraw ekonomii społecznej

Uchwała Nr 137/423/2014 Zarządu Powiatu w Ostródzie  
z dnia 26 marca 2014 r.  
w sprawie powołania Zespołu ds. Ekonomii Społecznej w powiecie  
ostródzkim

Na podstawie art. 15 ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r., Nr 84, poz. 712 z późn. zm.), Zarząd Powiatu uchwala, co następuje:

Ekonomia społeczna to jeden ze sposobów określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa określana również jako gospodarka społeczna lub przedsiębiorczość społeczna. Ekonomia społeczna to kierunek myślenia zmierzający do aktywizacji zawodowej i społecznej osób pozostających bez zatrudnienia, w szczególności osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

## § 1

1. Mając na uwadze Wytyczne Ministra Pracy i Polityki Społecznej do przygotowania i realizacji Wieloletniego regionalnego planu działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji jej otoczenia w regionie, zwanego dalej Wieloletnim Planem, a także regionalnego Planu Działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim na lata 2011–2015, powołuje się Zespół ds. Ekonomii Społecznej w powiecie ostródzkim, zwany dalej Zespołem.
2. Do zadań Zespołu należy w szczególności:
  - 1) przygotowanie projektu Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w powiecie ostródzkim;
  - 2) monitorowanie wdrażania Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w powiecie ostródzkim;
  - 3) opracowanie ścieżki wsparcia dla potencjalnych i istniejących podmiotów ekonomii społecznej;
  - 4) opracowanie propozycji rozwiązań finansowych w zakresie systemu wsparcia rozwoju ekonomii społecznej w powiecie ostródzkim;
  - 5) identyfikowanie rozwiązań systemowych w powiecie, regionie i kraju w zakresie rozwoju ekonomii społecznej i pomoc w ich adaptowaniu;
  - 6) inicjowanie działań wspierających podmioty ekonomii społecznej;

- 7) wyrażanie opinii w sprawach związanych z ekonomią społeczną;
- 8) promowanie i wspieranie działań podejmowanych w obszarze ekonomii społecznej;
- 9) współudział w tworzeniu dokumentów strategicznych dotyczących ekonomii społecznej;
- 10) sporządzanie rocznego planu działań oraz sprawozdania z jego realizacji.

## § 2

1. W skład Zespołu wchodzi następujące osoby zwane dalej Członkami Zespołu:  
*[lista członków z nazwą instytucji, która reprezentują i nazwiskiem zastępcy]*
2. Członkowie Zespołu są delegowani na podstawie pisemnych deklaracji.
3. Funkcję Przewodniczącego Zespołu sprawuje Starosta Ostródzki. Spośród pozostałych Członków Zespołu, podczas pierwszego posiedzenia Zespołu, wybierany jest Zastępca Przewodniczącego oraz Sekretarz. Wybór następuje w głosowaniu tajnym zwykłą większością głosów.
4. Zespół może zapraszać do udziału w pracach inne osoby z głosem doradczym.
5. Członkowie Zespołu wykonują swoje obowiązki nieodpłatnie.

## § 3

1. Posiedzenia Zespołu zwołuje Przewodniczący z własnej inicjatywy lub na wniosek co najmniej 1/3 Członków Zespołu.
2. W czasie nieobecności Przewodniczącego obowiązki Przewodniczącego pełni Zastępca Przewodniczącego.
3. Członkowie Zespołu powiadamiani są o planowanym posiedzeniu i porządku obrad na co najmniej 7 dni przed planowanym terminem posiedzenia.
4. Obsługę posiedzeń pod względem organizacyjnym zapewnia Inkubator Przedsiębiorczości Społecznej w Ostródzie zwany dalej Sekretariatem.
5. Do zadań Sekretariatu należy w szczególności:
  - 1) powiadamianie Członków Zespołu o terminie i programie posiedzeń Zespołu;
  - 2) ustalenie miejsca posiedzeń Zespołu;
  - 3) zapewnienie sprzętu do obsługi posiedzeń Zespołu, np. rzutnik, komputer.

6. Posiedzenia Zespołu odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał.
7. Z posiedzenia Zespołu w ciągu 7 dni roboczych sporządza się protokół podpisany przez Przewodniczącego lub jego Zastępcę.

#### **§ 4**

1. Zespół jest organem konsultacyjnym, opiniodawczym i inicjatywnym Zarządu Powiatu w Ostródzie.
2. Decyzje Zespołu podejmowane są w drodze consensusu w formie opinii, stanowisk lub wniosków, a w razie braku consensusu – przyjętych zwykłą większością głosów.
3. Członek Zespołu niezgadający się z opinią większości może wnieść odrębne stanowisko na piśmie i przedkłada je w ciągu 5 dni roboczych po posiedzeniu Zespołu.
4. Zespół może powoływać grupy i zespoły robocze.
5. Opinie Zespołu nie są wiążące dla Zarządu Powiatu w Ostródzie.

#### **§ 5**

Zespół może uchwalić szczegółowy regulamin prac lub inne dokumenty wewnętrzne regulujące pracę Zespołu.

#### **§ 6**

Traci moc uchwała Nr 119/355/2013 Zarządu Powiatu w Ostródzie z dnia 8 października 2013 r. w sprawie powołania Zespołu ds. Ekonomii Społecznej w powiecie ostródzkim.

#### **§ 7**

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

W ramach projektu „*Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej*” przedstawiamy cykl publikacji dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych regionach, które mogą być pomocne w szukaniu ciekawych i niebanalnych rozwiązań dla innych regionów. Często mogą być to działania uznane za standardowe, czasem uznane za innowacyjne. Wspólnym mianownikiem jest fakt, że dany region przetestował konkretne działanie i zostało ono uznane za rozwojowe, inspirujące i warte upowszechnienia.

Publikacje z serii dobrych praktyk są adresowane do pracowników Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej, Instytucji Zarządzających RPO i członków Regionalnych Komitetów Rozwoju Ekonomii Społecznej, czyli grupy decydującej lub współdecydującej o działaniach na rzecz budowy polityki rozwoju ekonomii społecznej w województwie.

Prezentowane pomysły i rozwiązania omawiane są z różnej perspektywy – od ich założeń po praktyczne wdrażanie. Warto jednak pamiętać, że nie chodzi o proste kopiowanie, ale inspirowanie się różnorodnymi doświadczeniami innych, by doskonalić własne rozwiązania.

O Wydawcy:

Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych został powołany, zgodnie z prawem spółdzielczym, w 2007 r., by wspierać rozwój sektora spółdzielczości socjalnej oraz inicjować i rozwijać kooperację między spółdzielcami.

[www.ozrss.pl](http://www.ozrss.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

