



ZAŁĄCZNIK 1.

IDENTYFIKACJA MODELI ZARZĄDZANIA EKONOMIĄ SPOŁECZNA U PARTNERÓW



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



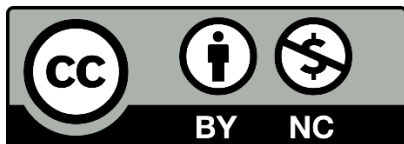
Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Niniejsza publikacja została opracowana w ramach projektu „Włączenie i integracja – kompetencje w obszarze ekonomii społecznej”.

Publikacja jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Polska (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>



link do obrazka:

<https://mirrors.creativecommons.org/presskit/buttons/88x31/png/by-nc.png>

Oznacza to, że materiał można kopiować, rozpowszechniać, remiksować, adaptować i wykorzystywać, w celach niekomercyjnych, pod warunkiem podania autorstwa, wskazania źródła, zamieszczenia linku do licencji oraz oznaczenia ewentualnych zmian.

© 2026 [Polską Fundację Filary Rozwoju / Associazione Culturale Isnet/ Šalčininkų mokykla-daugiafunkcis centras]

Załącznik 1.

Identyfikacja modeli zarządzania ekonomią społeczną u partnerów

Modele zarządzania ekonomią społeczną stosowane przez poszczególnych partnerów projektu różnią się pod względem struktury organizacyjnej, sposobów podejmowania decyzji oraz metod zarządzania zasobami i interesariuszami. Różnice te wynikają z odmiennych uwarunkowań społeczno-gospodarczych, ram prawnych oraz doświadczeń instytucjonalnych funkcjonujących w krajach partnerskich. Pomimo tych różnic wszystkie organizacje partnerskie opierają swoją działalność na wspólnych wartościach charakterystycznych dla ekonomii społecznej, takich jak odpowiedzialność społeczna, przejrzystość działań, partycypacja oraz nadrzędność celów społecznych nad osiąganiem zysku.

Identyfikacja modeli zarządzania u trzech partnerów projektu – z Polski, Włoch i Litwy – ukazuje różnorodne podejścia do organizacji i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej (PES). Partner z Polski reprezentuje model oparty na silnej współpracy lokalnej, wykorzystaniu partnerstw międzysektorowych oraz aktywizacji społeczności lokalnych. Partner włoski wnosi doświadczenie związane z rozwiniętymi modelami spółdzielczości społecznej i zarządzania partycypacyjnego, gdzie istotną rolę odgrywa zaangażowanie członków organizacji oraz współdecydowanie interesariuszy. Z kolei partner litewski prezentuje bardziej elastyczne i innowacyjne podejście, skoncentrowane na przedsiębiorczości społecznej, adaptacyjności organizacyjnej oraz poszukiwaniu nowych modeli finansowania działań społecznych.

Porównanie modeli zarządzania stosowanych przez partnerów umożliwia identyfikację dobrych praktyk oraz transfer wiedzy pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w projekcie. Różnorodność doświadczeń stanowi wartość dodaną partnerstwa międzynarodowego, sprzyjając wypracowaniu bardziej efektywnych i trwałych rozwiązań wspierających rozwój ekonomii społecznej na poziomie lokalnym i europejskim.

1. 1. Polska – Polska Fundacja Filary Rozwoju (PFFR)

Model zarządzania stosowany przez Polską Fundację Filary Rozwoju (PFFR) opiera się przede wszystkim na partycypacyjnym podejściu do zarządzania, zakładającym aktywne zaangażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne oraz budowanie współodpowiedzialności za realizację celów organizacji. Model ten łączy elementy przedsiębiorczości społecznej z działalnością obywatelską, tworząc strukturę zarządczą nastawioną na długofalowy rozwój społeczny i lokalny.

Jednym z kluczowych elementów tego modelu jest wykorzystywanie partycypacyjnych form zarządzania i współdecydowania. Procesy decyzyjne uwzględniają udział różnych grup interesariuszy, w tym członków organizacji, partnerów lokalnych, beneficjentów działań oraz przedstawicieli społeczności lokalnych. Takie podejście wzmacnia transparentność działań, zwiększa poziom identyfikacji uczestników z realizowanymi inicjatywami oraz sprzyja budowaniu trwałych relacji opartych na współpracy i zaufaniu.

Istotnym aspektem modelu zarządzania PFFR jest również połączenie aktywności obywatelskiej z podejściem przedsiębiorczym. Podmioty ekonomii społecznej funkcjonujące w tym modelu zachowują autonomię organizacyjną i niezależność w podejmowaniu decyzji, jednocześnie wykorzystując narzędzia charakterystyczne dla przedsiębiorczości, takie jak planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami czy rozwijanie działalności ekonomicznej wspierającej realizację misji społecznej. Pozwala to osiągać większą stabilność organizacyjną przy jednoczesnym zachowaniu społecznego charakteru działań.

Kolejnym istotnym elementem jest koncentracja na budowaniu i wzmacnianiu lokalnego ekosystemu wspierającego rozwój ekonomii społecznej. Fundacja aktywnie tworzy oraz rozwija sieci współpracy pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej (PES), jednostkami samorządu terytorialnego, sektorem biznesowym, instytucjami edukacyjnymi oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. Taki model współpracy międzysektorowej umożliwia skuteczniejsze identyfikowanie potrzeb lokalnych społeczności, zwiększa dostęp do zasobów i kompetencji oraz wspiera tworzenie trwałych mechanizmów rozwoju społecznego. Fundamentalną zasadą zarządzania w PFFR pozostaje nadrzędność celów społecznych nad maksymalizacją zysku ekonomicznego. Oznacza to, że działalność organizacji podporządkowana jest przede wszystkim generowaniu wartości społecznej, przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu, wzmacnianiu kapitału społecznego oraz tworzeniu rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych. Wypracowane środki finansowe

traktowane są jako narzędzie umożliwiające realizację misji organizacji, a nie jako cel sam w sobie.

Przedstawiony model zarządzania odzwierciedla podejście charakterystyczne dla nowoczesnych podmiotów ekonomii społecznej, które łączą efektywność organizacyjną z wysokim poziomem odpowiedzialności społecznej oraz aktywnym zaangażowaniem społeczności lokalnych.

2. Włochy – Stowarzyszenie ISNET

Model zarządzania stosowany przez włoskiego partnera – Stowarzyszenie ISNET – opiera się na współpracy sieciowej, wysokim poziomie specjalizacji kompetencyjnej oraz zdecentralizowanym systemie zarządzania. Jest to model wysoce ustrukturyzowany, którego celem jest zapewnienie efektywnej koordynacji działań przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności organizacyjnej i silnego zakorzenienia lokalnego. Podejście to odzwierciedla rozwiniętą tradycję włoskiej ekonomii społecznej, opartej na współpracy, partnerstwie oraz aktywnym zaangażowaniu interesariuszy. Centralną rolę w strukturze organizacyjnej pełni prezes, odpowiedzialny zarówno za wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju organizacji, jak i za nadzór nad kluczowymi działaniami operacyjnymi. Jednocześnie model zarządzania nie opiera się wyłącznie na centralizacji decyzji – odpowiedzialność za poszczególne obszary działalności została podzielona pomiędzy wyspecjalizowane jednostki funkcjonalne. Obszary takie jak badania, innowacje społeczne, ocena wpływu społecznego czy analizy statystyczne pozostają pod nadzorem dedykowanych menedżerów posiadających kompetencje eksperckie w swoich dziedzinach. Taki podział odpowiedzialności umożliwia efektywne wykorzystanie wiedzy specjalistycznej, usprawnia procesy zarządcze oraz zwiększa zdolność organizacji do reagowania na zmieniające się potrzeby sektora ekonomii społecznej.

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów modelu zarządzania ISNET jest funkcjonowanie rozbudowanej struktury sieciowej obejmującej 22 facylitatorów działających na różnych obszarach geograficznych. Są to eksperci i profesjonaliści wspierający rozwój lokalnych organizacji non-profit oraz podmiotów ekonomii społecznej. Ich rola polega na budowaniu relacji pomiędzy organizacjami, wspieraniu procesów rozwoju kompetencji, identyfikowaniu potrzeb lokalnych środowisk oraz transferze wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy różnymi uczestnikami sieci. Dzięki temu organizacja funkcjonuje nie tylko jako pojedynczy podmiot, ale również jako platforma współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy różnymi interesariuszami sektora.

Istotnym filarem modelu zarządzania ISNET jest również przejrzystość organizacyjna oraz partycypacyjny charakter podejmowania decyzji. Zgodnie z włoskimi regulacjami dotyczącymi przedsiębiorstw społecznych, organizacje tego typu zobowiązane są do wdrażania odpowiedzialnych i transparentnych mechanizmów zarządzania, które uwzględniają aktywne uczestnictwo pracowników, użytkowników usług oraz innych interesariuszy. W praktyce oznacza to stosowanie demokratycznych zasad zarządzania, szerokie konsultowanie decyzji oraz tworzenie przestrzeni do współuczestnictwa różnych grup w procesach organizacyjnych.

Model zarządzania ISNET opiera się również na fundamentalnej zasadzie ekonomii społecznej zakładającej pierwszeństwo człowieka i wartości społecznych nad kapitałem. Priorytetem pozostaje generowanie pozytywnego wpływu społecznego, wzmacnianie potencjału organizacji społecznych oraz wspieranie trwałego rozwoju społeczności lokalnych. Takie podejście pozwala łączyć wysoką efektywność organizacyjną z realizacją misji społecznej i budowaniem długoterminowej wartości społecznej.

Analiza modelu zarządzania ISNET pokazuje, że połączenie specjalizacji, zarządzania sieciowego oraz partycypacyjnych mechanizmów podejmowania decyzji może stanowić skuteczny model wspierający rozwój nowoczesnej ekonomii społecznej w wymiarze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym.

3. Litwa – Szkoła Specjalna w Solecznikach i litewski rynek ES

Model zarządzania reprezentowany przez partnera litewskiego – Szkołę Specjalną w Solecznikach – oraz szerszy kontekst funkcjonowania ekonomii społecznej na Litwie opierają się na zasadach demokracji społecznej, współodpowiedzialności oraz horyzontalnych struktur organizacyjnych. Litewskie podejście do zarządzania podmiotami ekonomii społecznej odchodzi od tradycyjnych, silnie hierarchicznych modeli organizacyjnych na rzecz struktur bardziej elastycznych, opartych na współpracy i współuczestnictwie wszystkich zaangażowanych stron.

Jednym z kluczowych elementów tego modelu jest koncepcja zarządzania kołowego, określanego również jako system oparty na sprzężeniu zwrotnym i wzajemnej odpowiedzialności. W przeciwieństwie do klasycznych modeli zarządzania opartych na pionowych strukturach decyzyjnych i przepływie decyzji z góry na dół, model litewski zakłada funkcjonowanie organizacji jako wzajemnie powiązanego systemu relacji. Odpowiedzialność za realizację celów organizacyjnych rozłożona jest pomiędzy wszystkich uczestników procesu, co sprzyja większej transparentności, wzmacnia poczucie współwłasności działań oraz zwiększa poziom zaangażowania interesariuszy.

Istotnym elementem litewskiego modelu zarządzania są również otwarte i przejrzyste metody organizacyjne. Organizacje działające w obszarze ekonomii społecznej zobowiązane są do wdrażania transparentnych procedur zarządzania oraz tworzenia mechanizmów umożliwiających szeroki udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji. Szczególny nacisk kładzie się na aktywne angażowanie pracowników, udziałowców, wolontariuszy oraz beneficjentów działań społecznych w procesy planowania i realizacji działań organizacyjnych. Takie podejście sprzyja budowaniu zaufania społecznego oraz wzmacnia trwałość podejmowanych inicjatyw.

Charakterystyczną cechą litewskiej ekonomii społecznej jest również silnie rozwinięta kultura współpracy i kolegalności. Funkcjonowanie organizacji społecznych opiera się na pielęgnowaniu relacji pomiędzy instytucjami, budowaniu trwałych partnerstw oraz tworzeniu sieci współpracy umożliwiających wymianę wiedzy i zasobów. Kolegalny charakter zarządzania pozwala ograniczać bariery organizacyjne, zwiększa elastyczność działania oraz wspiera bardziej efektywne reagowanie na lokalne potrzeby społeczne.

Model litewski pokazuje, że skuteczne zarządzanie ekonomią społeczną może opierać się na decentralizacji procesów decyzyjnych, szerokim uczestnictwie interesariuszy oraz budowaniu relacji opartych na współpracy i odpowiedzialności zbiorowej.

Wspólne cechy modeli zarządzania w ekonomii społecznej

Pomimo różnic wynikających z odmiennych kontekstów społeczno-gospodarczych, uwarunkowań prawnych oraz specyfiki organizacyjnej partnerów projektu, analiza modeli zarządzania stosowanych przez organizacje z Polski, Włoch i Litwy pozwala wskazać zestaw wspólnych zasad i wartości, które stanowią fundament funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. Zidentyfikowane podobieństwa pokazują, że niezależnie od krajowego kontekstu ekonomia społeczna rozwija własny, charakterystyczny model zarządzania, odmienny zarówno od klasycznych przedsiębiorstw komercyjnych, jak i tradycyjnych struktur administracyjnych.

Jednym z najważniejszych elementów wspólnych jest oparcie procesów zarządczych na zasadach solidarności, wzajemności oraz odpowiedzialności społecznej. W praktyce oznacza to, że działalność organizacji nie jest podporządkowana wyłącznie kryteriom efektywności ekonomicznej, lecz uwzględnia również wpływ społeczny, potrzeby społeczności lokalnych oraz długofalowe konsekwencje podejmowanych decyzji. Takie podejście zmienia sposób postrzegania sukcesu organizacyjnego – mierniki finansowe przestają być jedynym wyznacznikiem efektywności, a coraz większe znaczenie zyskują wskaźniki społeczne, poziom zaangażowania społeczności czy trwałość generowanych zmian.

Istotnym aspektem wspólnym dla analizowanych modeli pozostaje również budowanie kapitału społecznego. Organizacje ekonomii społecznej funkcjonują nie tylko jako podmioty świadczące usługi lub realizujące określone działania projektowe, ale także jako instytucje wzmacniające więzi społeczne, rozwijające kulturę współpracy oraz zwiększające zdolność społeczności lokalnych do samoorganizacji. W literaturze przedmiotu kapitał społeczny uznawany jest za jeden z najważniejszych czynników wpływających na trwałość rozwoju lokalnego, dlatego jego wzmacnianie można traktować jako jeden z kluczowych rezultatów działalności podmiotów ekonomii społecznej.

Drugim istotnym obszarem podobieństw są demokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji. W większości analizowanych modeli zarządzania podstawą funkcjonowania pozostaje zasada partycypacji, przejawiająca się poprzez angażowanie różnych grup interesariuszy w procesy konsultacyjne i decyzyjne. Szczególne znaczenie ma tutaj zasada „jedna osoba – jeden głos”, która ogranicza dominację podmiotów dysponujących większym kapitałem ekonomicznym i wzmacnia egalitarny charakter organizacji.

Demokratyzacja procesów zarządczych niesie jednak również określone wyzwania. Im większa liczba uczestników procesu decyzyjnego, tym większe ryzyko wydłużenia procesów organizacyjnych, pojawienia się konfliktów interesów czy trudności w osiągnięciu konsensusu. Analiza partnerów projektu pokazuje jednak, że organizacje ekonomii społecznej coraz częściej traktują te wyzwania nie jako

barierę, lecz jako element budowania trwałego zaangażowania i odpowiedzialności współuczestników procesu.

Wspólną cechą wszystkich analizowanych modeli jest również rozszerzenie odpowiedzialności za zarządzanie poza formalne struktury organizacyjne. W procesy podejmowania decyzji angażowani są pracownicy, wolontariusze, beneficjenci działań, partnerzy lokalni, organizacje parasolowe oraz podmioty współpracujące w ramach sieci i koalicji. Takie podejście można interpretować jako przejście od tradycyjnego modelu zarządzania hierarchicznego do modelu zarządzania sieciowego, w którym odpowiedzialność i kompetencje są rozproszone pomiędzy wielu uczestników.

Z perspektywy współczesnych wyzwań społecznych – takich jak starzenie się społeczeństw, wykluczenie społeczne, kryzysy gospodarcze czy transformacja cyfrowa – model sieciowy może stanowić istotną przewagę organizacji ekonomii społecznej. Struktury oparte na współpracy i relacjach są zazwyczaj bardziej odporne na kryzysy, szybciej adaptują się do zmian i skuteczniej wykorzystują lokalne zasoby społeczne.

Na szczególną uwagę zasługuje również nadrzędność misji społecznej nad logiką zysku ekonomicznego. Analiza partnerów projektu pokazuje, że wszystkie organizacje, niezależnie od przyjętego modelu zarządzania, traktują działalność ekonomiczną jako narzędzie wspierające realizację celów społecznych, a nie cel sam w sobie. To podejście odróżnia ekonomię społeczną od sektora komercyjnego i stanowi jeden z jej najważniejszych wyróżników.

Można zauważyć, że wspólne elementy modeli zarządzania partnerów projektu tworzą fundament dla skutecznej współpracy międzynarodowej. Pomimo różnic strukturalnych organizacje funkcjonują w oparciu o podobne wartości i mechanizmy działania, co sprzyja transferowi wiedzy, wymianie dobrych praktyk oraz tworzeniu trwałych partnerstw ponadnarodowych. W tym kontekście różnorodność modeli zarządzania nie stanowi bariery, lecz zasób umożliwiający wzajemne uczenie się i rozwój innowacyjnych rozwiązań społecznych.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że przyszłość ekonomii społecznej prawdopodobnie będzie opierała się na dalszym wzmacnianiu modeli partycypacyjnych, sieciowych oraz opartych na współodpowiedzialności. Partnerzy projektu pokazują, że skuteczne zarządzanie społeczne nie wymaga jednolitych struktur organizacyjnych – wymaga natomiast wspólnych wartości, zaufania oraz zdolności do budowania relacji między ludźmi i instytucjami.

Analiza SWOT modeli zarządzania w ekonomii społecznej na podstawie partnerów projektu (Polska–Włochy–Litwa)

MOCNE STRONY (Strengths)

Silne zakorzenienie w wartościach społecznych i orientacja na potrzeby społeczności lokalnych

Demokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji zwiększające zaangażowanie interesariuszy

Rozbudowane sieci współpracy między organizacjami, samorządami i interesariuszami

Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej i transparentności

Elastyczność organizacyjna i zdolność adaptacji do lokalnych potrzeb

Włączenie pracowników, wolontariuszy i beneficjentów w procesy zarządcze

Możliwość transferu wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy partnerami międzynarodowymi

SŁABE STRONY (Weaknesses)

Wydłużone procesy decyzyjne wynikające z partycypacyjnego charakteru zarządzania

Ryzyko rozproszenia odpowiedzialności w modelach sieciowych i kolegialnych

Trudności w mierzeniu efektów społecznych i wpływu działań

Ograniczone zasoby finansowe i kadrowe charakterystyczne dla części PES

Zależność od finansowania projektowego i publicznego

Potencjalne konflikty interesów pomiędzy wieloma grupami uczestniczącymi w zarządzaniu

Nierównomierny poziom profesjonalizacji organizacji w różnych krajach

SZANSE (Opportunities)

Rozwój międzynarodowych partnerstw i wymiany doświadczeń w ramach projektów Erasmus+

Rosnące znaczenie ekonomii społecznej w politykach publicznych UE

Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością i przedsiębiorczością społeczną

Możliwość wykorzystania cyfryzacji i innowacji społecznych do zwiększenia efektywności społecznych

ZAGROŻENIA (Threats)

Niestabilność ekonomiczna ograniczająca finansowanie sektora ekonomii społecznej

Zmieniające się regulacje prawne wpływające na funkcjonowanie PES

Ryzyko przeciążenia organizacji obowiązkami administracyjnymi i sprawozdawczymi

Wypalenie wolontariuszy i liderów organizacji społecznych

SZANSE (Opportunities)

Rozszerzanie współpracy międzysektorowej (samorządy–biznes–NGO)

Rozwój metod pomiaru wpływu społecznego i profesjonalizacja sektora

Budowanie trwałych lokalnych ekosystemów

ZAGROŻENIA (Threats)

Trudności w utrzymaniu zaangażowania interesariuszy w długim okresie

Nadmierna komercjalizacja mogąca osłabiać społeczną misję organizacji

Nierówności regionalne wpływające na dostęp do zasobów i kompetencji

Wniosek z analizy SWOT:

Modele zarządzania stosowane przez partnerów projektu wykazują wysoką odporność społeczną i duży potencjał rozwojowy, jednak ich skuteczność zależy od zdolności do równoważenia partycypacji z efektywnością organizacyjną oraz od utrzymania stabilnych mechanizmów współpracy i finansowania.

1. Analiza PESTEL – projekt rozwoju ekonomii społecznej

Czynnik	Obszar analizy	Wpływ na projekt	Szanse	Ryzyka / zagrożenia
P – Polityczne 	- Wsparcie polityk UE dla ekonomii społecznej - Strategie integracji społecznej - Program Erasmus+ - Polityki krajowe wobec NGO i PES - Stabilność polityczna krajów partnerskich	 Polityki publiczne wpływają na kierunki działań projektowych, finansowanie i możliwość wdrażania rezultatów.	 - Wysoki poziom wsparcia UE dla integracji społecznej - Możliwość korzystania z programów finansowania - Rozwój polityk społecznych	 - Zmiany priorytetów politycznych - Niestabilność regulacyjna - Zmiany w systemach finansowania organizacji społecznych
E – Ekonomiczne 	- Inflacja, ceny usług i transportu - Kursy walut - Sytuacja gospodarcza partnerów - Dostępność środków finansowych	 Wpływa na koszty mobilności, organizacji działań i utrzymania jakości rezultatów.	 - Możliwość pozyskiwania środków z funduszy UE - Rozwój ekonomii społecznej jako sektora gospodarki	 - Wzrost kosztów podróży - Ograniczenia budżetowe - Różnice ekonomiczne między partnerami
S – Społeczne 	- Wykluczenie społeczne - Starzenie się społeczeństwa - Migracje - Potrzeby lokalnych społeczności - Aktywizacja zawodowa	 Projekt odpowiada na potrzeby grup zagrożonych wykluczeniem i wspiera rozwój społeczności lokalnych.	 - Rosnące znaczenie integracji społecznej - Większa świadomość społeczna - Rozwój przedsiębiorczości społecznej	 - Niski poziom zaangażowania uczestników - Barriere społeczne i kulturowe - Ograniczona aktywność grup docelowych
T – Technologiczne 	- Cyfryzacja organizacji - Rozwój narzędzi online - Edukacja cyfrowa - Platformy współpracy	 Ułatwia współpracę międzynarodową, monitoring projektu i upowszechnianie rezultatów.	 - Rozwój narzędzi e-learningowych - Większa dostępność wiedzy - Możliwość pracy zdalnej	 - Nierówny poziom kompetencji cyfrowych - Problemy techniczne - Wykluczenie cyfrowe części odbiorców
E – Środowiskowe 	- Zielone praktyki projektowe - Ograniczanie emisji CO₂ - Ekologiczny transport - Cyfryzacja dokumentacji	 Wpływa na sposób realizacji działań i organizacji działań.	 - Ograniczenie kosztów materiałowych - Wzrost świadomości ekologicznej - Promocja zrównoważonych działań	 - Wysokie koszty ekologicznych rozwiązań - Ograniczona dostępność transportu niskoemisyjnego
L – Prawne 	- Regulacje dotyczące ekonomii społecznej - Przepisy UE - RODO - Prawo pracy - Zasady finansowania projektów	 Determinuje sposób realizacji działań i wdrażania rezultatów.	 - Możliwość tworzenia rekomendacji zgodnych z regulacjami UE - Standaryzacja działań	 - Różnice legislacyjne między krajami partnerskimi - Zmiany przepisów - Wymogi administracyjne

Projekt funkcjonuje w środowisku silnie zależnym od czynników politycznych i prawnych, ponieważ ekonomia społeczna jest obszarem intensywnie wspieranym przez polityki publiczne oraz fundusze europejskie. Największe szanse wynikają z międzynarodowej współpracy, dostępności narzędzi cyfrowych oraz rosnącego znaczenia integracji społecznej. Najważniejsze zagrożenia dotyczą czynników ekonomicznych (inflacja, wzrost kosztów), różnic systemowych między krajami partnerskimi oraz zmian regulacyjnych mogących wpływać na wdrażanie rezultatów projektu. Taka analiza pozwala lepiej planować działania zaradcze oraz zwiększać trwałość wypracowanych rezultatów.

Diagram Ishikawy – analiza przyczyn problemu

Problem główny: Trudności we wdrażaniu dobrych praktyk ekonomii społecznej między krajami partnerskimi

Główna kategoria przyczyn	Zidentyfikowane przyczyny	Wpływ na realizację projektu / możliwe konsekwencje	Możliwe działania ograniczające ryzyko
 Ludzie	 Bariery językowe	Utrudniona komunikacja między partnerami i uczestnikami mobilności	 Zapewnienie tłumaczy, materiałów wielojęzycznych, wsparcia językowego
	 Różnice kompetencyjne uczestników	Nierówny poziom wiedzy i trudności we wdrażaniu rozwiązań	 Organizacja szkoleń przygotowawczych i mentoringu
	 Ograniczone zasoby kadrowe	Przeciążenie zespołów projektowych i opóźnienia działań	 Włączenie dodatkowych osób do realizacji projektu
 Metody	 Różnice metod pracy	Trudności w standaryzacji działań i współpracy	 Opracowanie wspólnych procedur i harmonogramów
	 Odmienne modele wsparcia ekonomii społecznej	Ograniczona możliwość transferu rozwiązań	 Analiza porównawcza systemów i adaptacja praktyk
	 Brak jednolitych procedur	Ryzyko niespójności rezultatów projektu	 Opracowanie wspólnych wytycznych projektowych
 Prawo / Otoczenie	 Różnice legislacyjne	Ograniczenia we wdrażaniu rozwiązań zagranicznych	 Analiza prawna i rekomendacje adaptacyjne
	 Odmienne systemy wsparcia publicznego	Trudności w przenoszeniu modeli działania	 Uwzględnienie lokalnych warunków wdrożeniowych
	 Procedury administracyjne	Wydłużenie realizacji działań	 Wcześniejsze planowanie formalności
 Finanse	 Wzrost kosztów realizacji projektu	Ryzyko przekroczenia budżetu projektu	 Monitoring wydatków i korekty finansowe
	 Inflacja	Zwiększenie kosztów usług i mobilności	 Aktualizacja budżetów i optymalizacja kosztów
	 Ograniczone środki własne partnerów	Trudności w zapewnieniu wkładu własnego	 Poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania
 Komunikacja	 Odległość geograficzna partnerów	Utrudniona współpraca międzynarodowa	 Regularne spotkania online
	 Opóźnienia informacyjne	Problemy organizacyjne i decyzyjne	 Stałe raportowanie i kanały komunikacji
	 Różnice organizacyjne	Rozbieżności w sposobach działania partnerów	 Jasny podział obowiązków i zasad współpracy
 Technologia	 Nierówny poziom cyfryzacji	Problemy z wykorzystaniem narzędzi online	 Szkolenia cyfrowe i wsparcie techniczne
	 Problemy techniczne	Zakłócenia komunikacji i pracy projektowej	 Wybór sprawdzonych platform i narzędzi
	 Ograniczone kompetencje cyfrowe	Trudności w realizacji działań online	 Instruktaże i materiały wspierające

Największy wpływ na trudności we wdrażaniu dobrych praktyk ekonomii społecznej mają różnice systemowe pomiędzy krajami partnerskimi, bariery komunikacyjne oraz ograniczenia organizacyjne i finansowe. Wprowadzenie wspólnych procedur, regularnego monitoringu oraz narzędzi wspierających współpracę międzynarodową zmniejsza ryzyko wystąpienia problemów i zwiększa skuteczność transferu wiedzy.

Analiza 5 Sił Portera – sektor ekonomii społecznej

Siła konkurencyjna	Poziom siły	Charakterystyka (czynniki)	Wpływ na projekt / sektor	Szanse	Zagrożenia
1 Rywalizacja w sektorze 	Średnia  Średnia	- wiele organizacji lokalnych - konkurencja o granty i finansowanie - rosnąca liczba podmiotów ES	 Umiarkowana konkurencja o zasoby i projekty finansowe	 Możliwość współpracy i tworzenia sieci partnerskich	 Rozproszenie działań, rywalizacja o środki
2 Zagrożenie nowymi uczestnikami 	Wysokie  Wysokie	- niski próg wejścia dla NGO i PES - dostęp do funduszy UE - rozwój inicjatyw społecznych	 Stały napływ nowych organizacji zwiększa dynamikę sektora	 Innowacyjność, świeże inicjatywy, rozwój lokalny	 Rozdrobnienie sektora, większa konkurencja o finansowanie
3 Siła dostawców 	Średnia  Średnia	- eksperci i trenerzy - instytucje szkoleniowe i badawcze - partnerzy projektowi	 Zależność od wiedzy eksperckiej i zasobów zewnętrznych	 Dostęp do wysokiej jakości know-how	 Wzrost kosztów usług eksperckich, ograniczona dostępność specjalistów
4 Siła odbiorców 	Wysoka  Wysoka	- uczestnicy projektów oczekują efektów praktycznych - instytucje finansujące wymagają mierzalnych rezultatów - beneficjenci końcowi (PES, NGO)	 Silna presja na jakość i efektywność działań	 Wzrost jakości projektów i rezultatów	 Wysokie wymagania, presja na rozliczalność i efektywność
5 Zagrożenie substytutami 	Średnie / wysokie  Średnie / wysokie	- komercyjne szkolenia - krajowe programy wsparcia - e-learning i zasoby online	 Alternatywne formy zdobywania wiedzy i wsparcia	 Możliwość łączenia metod i narzędzi edukacyjnych	 Konkurencja dla projektów finansowanych z UE

Sektor ekonomii społecznej charakteryzuje się umiarkowaną do wysokiej presją konkurencyjną oraz silnym wpływem odbiorców i instytucji finansujących. Kluczowym czynnikiem sukcesu projektów jest jakość partnerstwa międzynarodowego, zdolność do transferu wiedzy oraz umiejętność dostosowania działań do zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych. Największą przewagą konkurencyjną pozostaje współpraca transnarodowa i wymiana dobrych praktyk, natomiast głównym wyzwaniem jest utrzymanie stabilnego finansowania i wysokiej jakości rezultatów.



ZAŁĄCZNIK 2.

IDENTYFIKACJA POTENCJALNYCH PARTNERSTW PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ (PES) NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Załącznik 2.

Identyfikacja potencjalnych partnerstw podmiotów ekonomii społecznej (PES) na arenie międzynarodowej

Identyfikacja i rozwój partnerstw międzynarodowych podmiotów ekonomii społecznej (PES) stanowi kluczowy element wzmocnienia sektora ekonomii społecznej w Europie oraz podnoszenia jego profesjonalizacji. Współpraca transnarodowa pomiędzy organizacjami z Polski, Włoch i Litwy umożliwia skuteczne wyjście podmiotów ekonomii społecznej poza poziom lokalny i regionalny, sprzyjając wymianie doświadczeń, transferowi wiedzy oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Celem budowania trwałych partnerstw między PES jest przede wszystkim:

- wzmocnienie współpracy pomiędzy organizacjami z różnych krajów europejskich,
- wspólne wypracowywanie długofalowych strategii rozwoju ekonomii społecznej,
- zwiększanie skali oddziaływania organizacji poprzez działania transnarodowe,
- transfer i adaptacja dobrych praktyk oraz innowacyjnych modeli działania pomiędzy krajami partnerskimi,
- wzmocnienie kompetencji kadr sektora PES poprzez wymianę doświadczeń i uczenie się między organizacjami.

Rozwój partnerstw realizowany jest przy wykorzystaniu dostępnych instrumentów europejskich, w szczególności programów takich jak Erasmus+ oraz Europejski Fundusz Społeczny Plus. Programy te umożliwiają finansowanie wspólnych inicjatyw, mobilności, wizyt studyjnych oraz wymiany doświadczeń.

W ramach współpracy kluczowe znaczenie ma:

- organizacja wspólnych projektów międzynarodowych,
- mobilność pracowników i przedstawicieli organizacji,
- tworzenie sieci współpracy i platform wymiany wiedzy,
- rozwój nowych ról zawodowych, takich jak facylitatorzy przedsiębiorczości społecznej.

Współpraca międzynarodowa umożliwia transfer sprawdzonych modeli działania pomiędzy krajami.

Przykłady obejmują:

- wdrażanie polskich modeli aktywizacji społecznej, takich jak spółdzielnie socjalne, w innych krajach europejskich,
- realizację projektów wspierających osoby z niepełnosprawnościami, które następnie są adaptowane w innych państwach,
- tworzenie przedsiębiorstw społecznych w wyniku międzynarodowych projektów partnerskich, które łączą różne podejścia i doświadczenia.

Przykładem skutecznego transferu wiedzy jest rozwój modeli aktywizacji zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz tworzenie przedsiębiorstw społecznych w wyniku współpracy międzynarodowej, co potwierdza wysoką skuteczność podejścia opartego na partnerstwie.

Rozwój partnerstw PES przynosi szereg korzyści, w tym:

- zwiększenie dostępności innowacyjnych rozwiązań dla organizacji lokalnych,
- podniesienie jakości usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej,
- możliwość porównania różnych modeli funkcjonowania PES w Europie,
- wzmocnienie potencjału instytucjonalnego organizacji,
- rozwój kompetencji kadry poprzez wymianę międzynarodową.

Partnerzy wnoszą do współpracy komplementarne doświadczenia: włoskie organizacje dostarczają zaawansowanych metod oceny wpływu społecznego, litewskie podmioty wnoszą doświadczenia w zakresie budowania struktur wsparcia, natomiast polskie organizacje pełnią rolę koordynatorów wdrażania innowacji i działań edukacyjnych.

Partnerstwa międzynarodowe w obszarze ekonomii społecznej stanowią istotny czynnik rozwoju sektora w Europie. Umożliwiają one nie tylko transfer wiedzy i dobrych praktyk, ale również tworzenie trwałych struktur współpracy, które wzmacniają potencjał organizacji oraz zwiększają ich wpływ społeczny. Dzięki współpracy transnarodowej podmioty PES mogą skuteczniej odpowiadać na wyzwania społeczne i ekonomiczne w swoich krajach oraz rozwijać innowacyjne modele działania możliwe do wdrożenia w różnych kontekstach europejskich.



ZAŁĄCZNIK 3.

PRZEŁOŻENIE DOBRYCH PRAKTYK NA WYTYCZNE I TRANSFER KNOW-HOW



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Załącznik 3.

Przełożenie dobrych praktyk na wytyczne i transfer know-how

Przełożenie dobrych praktyk na wytyczne oraz transfer know-how stanowi kluczowy element działań edukacyjnych i szkoleniowych realizowanych w ramach projektu. Proces ten opiera się na identyfikacji skutecznych narzędzi, sprawdzonych metod pracy oraz modeli zarządzania o wysokim potencjale adaptacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń partnera włoskiego, w tym analiz prowadzonych przez Obserwatorium ISNET.

Celem tych działań jest opracowanie zestawu praktycznych wytycznych, które mogą zostać zaadaptowane w warunkach społeczno-prawnych Polski i Litwy. Transfer wiedzy umożliwia wdrażanie sprawdzonych rozwiązań, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia luk kompetencyjnych wśród pracowników podmiotów ekonomii społecznej (PES) oraz wzmocnienia ich potencjału organizacyjnego.

Jednym z kluczowych i innowacyjnych rezultatów projektu jest opracowanie oraz wdrożenie ścieżek szkoleniowych dla mentorów i opiekunów społecznych, prowadzących do powstania nowej roli zawodowej – facylitatora przedsiębiorczości społecznej.

Model tej funkcji został zainspirowany doświadczeniami włoskiego partnera ISNET, który rozwija sieć profesjonalnych facylitatorów wspierających organizacje non-profit w obszarach takich jak: zarządzanie, prawo, podatki, cyfryzacja, HR oraz zarządzanie projektami.

Kluczowe zadania facylitatorów przedsiębiorczości społecznej:

- **Animowanie lokalnych inicjatyw społecznych** – wspieranie społeczności w podejmowaniu działań oraz inicjowaniu nowych podmiotów ekonomii społecznej.
- **Wsparcie grup zagrożonych wykluczeniem społecznym** – działania ukierunkowane na wzmacnianie potencjału osób i społeczności znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej.
- **Budowanie sieci współpracy lokalnej** – tworzenie i wzmacnianie trwałych relacji między podmiotami sektora publicznego, społecznego i prywatnego.

Demokratyzacja dostępu do wiedzy oraz opracowanie precyzyjnych wytycznych pozwala przyszłym facylitatorom efektywnie wspierać rozwój ekonomii społecznej, a także korzystać z narzędzi analitycznych, w tym metod oceny wpływu społecznego.

W dłuższej perspektywie wdrożenie nowej roli zawodowej przyczyni się do wzmocnienia profesjonalizacji sektora, poprawy jakości świadczonych usług oraz budowy bardziej stabilnych i zintegrowanych ekosystemów ekonomii społecznej w krajach

partnerskich. Transfer know-how stanowi tym samym fundament trwałego rozwoju kompetencji oraz innowacyjności w obszarze ekonomii społecznej.

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.