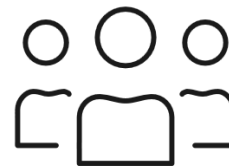


MODEL PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO REALIZUJĄCEGO USŁUGI W OBSZARZE OPIEKI WYTCHNIENIOWEJ



GRUPA DOCELOWA



„OPIEKA WYTCHNIENIOWA+”



Grupa docelowa: opiekunowie osób zależnych.



Cel modelu: poprawa komfortu życia opiekunów osób zależnych.



Realizatorzy modelu: przedsiębiorstwa społeczne prowadzące / planujące działania wspierające opiekunów osób zależnych (i realizację innych usług społecznych i/lub rozwoju lokalnego związanych z grupą docelową).

Liczebność odbiorców w skali kraju i ich podstawowe deficyty:

- opieka wytchnieniowa to termin, który zaistniał szczególnie w nawiązaniu do programu "Za Życiem", wprowadzonego od 2017 roku (w związku z Ustawą z dnia 4 listopada 2016r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” oraz na podstawie Uchwały nr 160 Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 2016 r. w sprawie programu kompleksowego wsparcia dla rodzin „Za życiem”),
- liczbę opiekunów nieformalnych w Polsce oszacowano w latach 2003–2004 w badaniu EUROFAMCARE na ok. 2 mln osób¹, przy czym większość z nich stanowili najbliżsi członkowie rodzin (kobiety w wieku 50–60 lat). Dostrzega się, że przeważająca część osób, które muszą na stałe zająć się opieką nie miała w tym zakresie doświadczenia,
- w związku z programem „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 wskazano, według danych z Elektronicznego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności, na występowanie w 2019 r. w Polsce ponad 766 tys. osób powyżej 18. roku życia zaliczonych do znacznego stopnia niepełnosprawności, zgodnie z prawomocnym orzeczeniem lub wyrokiem sądu. Z kolei liczba dzieci zaliczonych do osób niepełnosprawnych prawomocnym orzeczeniem lub wy-

¹ EUROFAMCARE, „Services for Supporting Family Carers of Older Dependent People in Europe: Characteristics, Coverage and Usage. The Trans-European Survey Report”, 2006, raport pod adresem www.uked.de/extern/eurofamcare/documents/deliverables/teasure_web_080215.pdf

rokiem sądu w wieku do ukończenia 16 roku życia wyniosła blisko 219,5 tys.,

- w Badaniu Aktywności Ekonomicznej Ludności stwierdzono, że liczba osób w wieku 16 lat i więcej ze znacznym stopniem niepełnosprawności w trzech pierwszych kwartałach 2018 r. wynosiła 819 tys. osób, a wg systemu SI EKSMOON w okresie 1/2008 – 4/2018 było 1 067 590 osób zaliczonych do znacznego stopnia niepełnosprawności prawomocnym orzeczeniem lub wyrokiem sądu z uwzględnieniem stopnia niepełnosprawności i wieku²,
- liczba dzieci zaliczonych do osób niepełnosprawnych prawomocnym orzeczeniem lub wyrokiem sądu według ESMOON w wieku do ukończenia 16 roku życia było 220 876. Ponadto około 40% dzieci posiada w orzeczeniu wskazanie „konieczności stałej lub długotrwałej opieki lub pomocy innej osoby w związku ze znacznie ograniczoną możliwością samodzielnej egzystencji”³.
- osobista, stała opieka sprawia, że opiekunowie (w tym członkowie rodzin) podporządkowują zajęcia wykonywaniu czynności związanych z opieką i pomocą, co najczęściej sprawia, że opiekunowie doświadczają poczucia osamotnienia, braku alternatyw wobec opieki nad osobą niesamodzielną i stwarza liczne obciążenia psychiczne, fizyczne, ekonomiczne, społeczne (w tym przemęczenie, wypalenie),
- wspomniana sytuacja dotyczy opiekunów niezależnie od ich płci, wieku czy wykształcenia (choć czynniki te w pewnym stopniu wpływają na stopień deprecjacji ich potrzeb).

Potrzeby odbiorców:

- opieka wytchnieniowa pozwala zapewnić, aby członkowie rodzin / opiekunowie nie wypalali się i w dalszym ciągu sprawowali opiekę domową. Pośrednio, wsparcie organizacji i finan-

sowania opieki wytchnieniowej może przełożyć się na oszczędności dla państwa, gdyż osoba nie korzysta z systemu opieki całodobowej, ale opiekują się nią członkowie rodziny / opiekunowie (co jest szczególnie istotne wobec zmian demograficznych i społecznych sprawiających, że możliwości sprawowania opieki przez rodzinę maleją i zapotrzebowanie na opiekę całodobową wzrasta),

- model uwzględnia szczególne znaczenie usług wytchnieniowych w zapewnieniu opiekunom osób zależnych swego rodzaju odciążenia o czasowym charakterze (w sytuacjach tego wymagających), co pozwoli zaspokoić własne potrzeby o różnorodnym charakterze,
- wśród opiekunów są dwie bardzo różne grupy: opiekunowie osób z niepełnosprawnością od urodzenia w stopniu znacznym (grupa o trudnej sytuacji społecznej, materialnej) i opiekunowie członków rodzin, którym pogorszył się stan zdrowia (grupa ta ma inną sytuację niż pierwsza, są w niej też osoby, które mogą korzystać z usług świadczonych komercyjnie),
- łączy te osoby fakt sprawowania opieki nad osobą zależną, co w istotnym stopniu determinuje potrzeby tej grupy, która obciążona funkcją opiekuńczą doświadcza względnie podobnych trudności (w szczególności w postaci braku chwili wytchnienia, długotrwałego zmęczenia, a generalnie – deprecjacji własnych potrzeb wobec pełnego skoncentrowania na osobie podlegającej opiece),
- potrzeby wsparcia opiekunów obejmują różnorodne metody / formy: od tymczasowej opieki zastępczej, poprzez wsparcie psychologiczne, po szkolenia z zakresu opieki czy technologii asystujących, przy zapewnieniu elastyczności zakresu ich świadczenia z uwagi na specyfikę / sytuację odbiorców,
- opiekunom często brakuje wystarczającej wiedzy na temat sposobu zorganizowania opieki (zwłaszcza w początkach podejmowania jej), jak też na temat zmian zachodzących w organizmie, psychice i zachowaniu osób zależnych i

² Podano za programem „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2019.

³ Tamże.

koniecznych działań w zakresie opieki / rehabilitacji, a jednocześnie są zazwyczaj zdani na własne zasoby w sytuacji utrudnionego dostępu do wsparcia psychologicznego i terapeutycznego oraz wsparcia pozwalającego na podnoszenie umiejętności w zakresie sprawowania opieki),

- mając powyższe na względzie, znaczenie ma edukacja opiekunów w pełnieniu opieki, ale też m.in. zwiększanie świadomości opiekunów dla ograniczania nadopiekuńczości, zwiększania samodzielności osób zależnych itp.,
- opiekunów charakteryzuje trudność zapewnienia zastępstwa przy świadczeniu usług opiekuńczych. Osoby te narażone są na obciążenie psychiczne, potrzebują możliwości znalezienia czasu na wykonywanie zróżnicowanych obowiązków, a także na wypoczynek,
- bariery w pogodzeniu opieki z zaspokajaniem potrzeb życiowych, prywatnych lub zawodowych, przy deficytach wiedzy i kompetencji opiekunów w zapewnianiu odpowiedniego wsparcia (w tym dotyczące diagnozowania potrzeb osoby podlegającej opiece), utrudniają / uniemożliwiają opiekunom osób zależnych efektywne pełnienie wielu ról społecznych i zawodowych (włączenie społeczne / zawodowe opiekunów).



STRUKTURA WIĄZKI USŁUG

Model obok zapewnienia przestrzeni opiekunom na odpoczynek fizyczny i psychiczny, uwzględnia wyposażenie ich w potrzebne kompetencje i narzędzia, a także w możliwości włączenia społecznego

w wymiarze lokalnym (składające się na kompleksowe wsparcie, w zależności od potrzeb i możliwości w otoczeniu)⁴. W ramach aktywności – zgodnie z wynikami badań – można rozpatrywać wspomagająco np.: wsparcie psychologiczne, usługi edukacyjne, transport (dowóz) oraz wsparcie informacyjne / doradcze (gdzie osoba kompetentna pomoże określić co i jak zrobić w danej sytuacji problemowej).

Przykładowe usługi:

Przykładowe usługi zidentyfikowane w procesie design thinking:

- usługi opieki zastępczej i wsparcia interwencyjnego np.: w trakcie urlopu wytchnieniowego / o charakterze doraźnym w razie nagłego zdarzenia dotykającego opiekuna (choroba, wypadek) / zastępujące opiekuna w ciągu dnia lub nocy, wsparcie całodobowe (połączone z noclegiem), wsparcie kilkugodzinne, wsparcie weekendowe,
- przygotowanie do sprawowania opieki (trening wsparcia), umożliwiające podniesienie kompetencji opiekuńczych,
- szkolenia/doradztwo (w tym „na miejscu”) z zakresu opieki medycznej, pielęgnacji, organizacji opieki, dostosowania mieszkania do sprawowania opieki, użytkowania urządzeń pomocniczych (np. sprzętu rehabilitacyjnego, urządzeń do pomiaru cukru, ciśnieniomierza, cewnika, urządzeń do profilaktyki przeciwdrożynowej, itd.),
- doradztwo prawne, pomoc w załatwieniu konkretnej sprawy formalno-prawnej (np. przy ubieganiu się o świadczenia),
- grupa wsparcia dla opiekunów i osób zależnych w elastycznej formule (częściowo spotkania na żywo, częściowo telefoniczne/on-line, ze względu na ograniczone zasoby czasowe),

⁴ Uwzględnia rozwiązania wspierające opiekunów w różnych obszarach, m.in. w zakresie informacyjnym, doradczym, wsparcia psychologicznego, szkoleniowym, opieki wyręczającej, rozwiązań umożliwiających godzenie opieki z pracą.

- doradztwo psychologiczne,
- usługi rehabilitacyjne (w tym fizjoterapia),
- usługi animacyjne i integracyjne,
- prowadzenie help-desku, zapewniające informacje / doradztwo na temat dostępnych możliwości wsparcia, sposobu sprawowania opieki,
- homesharing – udostępnienie lokalu przez osobę prywatną oraz świadczenie przez nią profesjonalnej opieki.

Wykaz nie ma charakteru zamkniętego. Model można komplementarnie łączyć – w zależności od potrzeb – z korzystaniem z usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych. Aby powstała pełnoprawna wiązka muszą zostać wybrane i realizowane minimum trzy usługi.

Wybrane przesłanki wyboru usług:

- wybór zakresu realizacji wiązki usług zależy od szeregu czynników: specyfiki grupy docelowej, w tym hierarchii ograniczeń (m.in. przesłanek wynikających ze stopnia niesamodzielności, wieku), zapotrzebowania na poszczególne usługi, możliwości korzystania z rozwiązań w lokalnym systemie pomocy społecznej (z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania branży) oraz z potencjałów (często nieujawnionych, a nawet nieświadomych) w lokalnym środowisku i w samym podmiocie (co przekłada się na warunki dostępności zasobów i kadry),
- zróżnicowanie charakteru deficytów sprawia, że poszczególni opiekunowie mogą wymagać innego rodzaju uwagi, zakresu pracy z nią, potrzebować odmiennych działań (dostosowania wsparcia), co jednakże sprawia, że utrudnione może być zapewnienie opieki we wszystkich sytuacjach, zwłaszcza o większym stopniu złożoności,
- w praktyce zdarzają się mimowolne i/lub intencjonalne powiązania z usługami opiekuńczymi dla osób zależnych (opieka wytchnieniowa jako uzupełnienie usług opiekuńczych lub usługi

opiekuńcze wypełniające pośrednio funkcję wytchnieniową dla opiekunów, pozwalające wpływać na ich kondycję fizyczną i psychiczną).



SYSTEMOWE ASPEKTY WIĄZKI USŁUG

Struktura systemu wsparcia w opiece:

- usługi wspierające opiekunów osób zależnych mają ugruntowane miejsce w systemach wsparcia osób zależnych w wieku krajach (można spotkać się z określeniem przerwy regeneracyjnej, z ang. short break, family relief, które lepiej wyróżnia ideę opieki wytchnieniowej spośród usług opiekuńczych),
- największy ciężar opieki nad osobą niesamodzielną spoczywa na rodzinie, która przez wiele lat nie otrzymywała w Polsce „wystarczającego wsparcia w wypełnianiu funkcji opiekuńczych”⁵. Tematyka ta staje się w ostatnich latach ważnym przedmiotem debaty publicznej i obszarem polityki społecznej, czemu towarzyszy wzrastająca podmiotowość opiekunów jako odrębnej grupy odbiorców wsparcia (z własnymi potrzebami),
- konsultacje z interesariuszami, programy wdrażania, prace ekspertów oraz pracowników pomocy społecznej wskazują na potrzebę podejmowania inicjatyw dotyczących opieki wy-

⁵ Szweda-Lewandowska Z., „Modele opieki nad osobami niesamodzielnymi”, [w:] Koczur W., Rączaszek A. (red.), Polityka społeczna wobec problemu bezpieczeństwa socjalnego w dobie przeobrażeń społeczno-gospodarczych, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe”, nr 179, Wyd. UE, Katowice 2014, s. 222.

tchnieniowej, w tym długookresowe programy, odpowiednio sprofilowane do tej grupy, aby zapewnić odpowiedź na potrzeby społeczne i zawodowe opiekunów, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb odbiorców, zwłaszcza w trudnej sytuacji materialnej oraz zamieszkujących mniejsze miejscowości,

- zagadnienie opieki wytchnieniowej zaistniało szczególnie w nawiązaniu do programu "Za Życiem", wprowadzonego od 2017 roku (w związku z Ustawą z dnia 4 listopada 2016r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” oraz na podstawie Uchwały nr 160 Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 2016 r. w sprawie programu kompleksowego wsparcia dla rodzin „Za życiem”),
- opieka wytchnieniowa jako forma wsparcia, przewidziana we wspomnianym programie „Za życiem” została wdrożona w ramach Solidarnościowego Funduszu Wsparcia Osób Niepełnosprawnych, który powstał w 2019 r. (zgodnie z Ustawą z dnia 23 października 2018 r. o Funduszu Solidarnościowym). Celem Funduszu jest wsparcie społeczne, zawodowe lub zdrowotne osób niepełnosprawnych, zaś zapewnienie opiekunom wsparcia w postaci opieki wytchnieniowej stanowiło jedno z jego założeń. Na wspomnianej podstawie uruchomiono Program „Opieka wytchnieniowa”, kierowany do dzieci i osób z niepełnosprawnościami, których członkowie rodzin lub opiekunowie wymagają wsparcia w postaci doraźnej, czasowej przerwy w sprawowaniu opieki oraz podniesienia swoich umiejętności i wiedzy w zakresie opieki nad tymi osobami,
- zagadnienie opieki wytchnieniowej jest w ostatnich latach podejmowane przede wszystkim w związku z programem „Opieka wytchnieniowa”. Z tego względu w dalszej części opisu nawiązywano do jego edycji z 2020 r. (stanowiącej kontynuację Programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2019), której czas realizacji przewidziano od marca do grudnia 2020 roku,
- dostrzeżono w programie „Opieka wytchnieniowa”, że dotychczas nieliczne samorządy

wspierały członków rodzin, opiekunów osób niepełnosprawnych (we własnym zakresie lub poprzez zlecenie świadczeń usługi opieki wytchnieniowej, np. organizacjom pozarządowym)⁶. Trzeba jednocześnie wspomnieć, że Program stanowi wsparcie w trybie konkursowym,

- jednocześnie, warte podejmowania i rozwijania są występujące, choć często na niewielką skalę, inicjatywy samorządowych i pozarządowych na rzecz wsparcia wytchnieniowego opiekunów, np. oferta opieki wyręczającej / wytchnieniowej, mieszkania i pokoje treningowe / wytchnieniowe,
- potrzebę „zapewnienia osobom niepełnosprawnym i ich rodzinom, żyjącym w ubóstwie, dostępu do pomocy państwa w pokrywaniu wydatków związanych z niepełnosprawnością, w tym wydatków na odpowiednie szkolenia, poradnictwo, pomoc finansową i tymczasową opiekę dającą wytchnienie stałym opiekunom” wskazuje Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2012 r. poz. 1169),
- choć sukcesywnie wzrasta świadomość i otwartość do angażowania się samorządów lokalnych (m.in. zgodnie z Ustawą z dnia 4 listopada 2016 roku o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”), wciąż jednak podstawowe znaczenie w wielu miejscach będzie miała komercyjna działalność,
- wyzwania dla realizacji usług mogą dotyczyć m.in. deficytu miejsc opieki wytchnieniowej (brakuje także ośrodków specjalistycznych), odpowiedniej kadry (często o wysokim poziomie eksperckości ze względu na zróżnicowanie potrzeby), mniejszej zamożności osób szczególnie na obszarach wiejskich,
- trudności w sprawnym wprowadzaniu usługi zwłaszcza przez nowe przedsiębiorstwa (w tym społeczne) mogą wynikać m.in. z dotychczas niezbyt dużego rozpropagowania możliwości wśród odbiorców, wciąż identyfikowanych obaw przed korzystaniem z niej, utrudnionego

⁶ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ..., s. 4.

finansowania (m.in. z uwagi na stosunkowo nową tematykę pod względem prawnym i niestały charakter świadczenia usług),

- mając na względzie szczególnie wyzwania w dostępności usług m.in. pomocy społecznej (w tym specjalistycznych usług opiekuńczych) i ochrony zdrowia, model dostrzega znaczenie działań prowadzących do realizacji celów społecznych i ekonomicznych poprzez współpracę (formalną i nieformalną) interesariuszy,
- zadaniem opieki wytchnieniowej, na przykładzie programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020, jest umożliwienie odciążenia członków rodzin / opiekunów poprzez wsparcie ich w codziennych obowiązkach lub zapewnienie czasowego zastępstwa⁷. Pozwoli to⁸:
 - wesprzeć te osoby w zapewnieniu im czasu dla siebie (na odpoczynek i regenerację, załatwienie spraw),
 - okresowo zabezpieczyć potrzeby osoby niepełnosprawnej gdy opiekunowie z różnych powodów nie będą mogli wykonywać swoich obowiązków,
 - wzmocnić osobisty potencjał członków rodzin / opiekunów i ograniczyć wpływ na ich kondycję psychofizyczną obciążeń związanych ze wspomaganiami osób niepełnosprawnych.

Rola przedsiębiorstw społecznych w opiece wytchnieniowej:

- podmioty spoza sektora publicznego (również przedsiębiorstwa społeczne) mają dużą rolę i mogą elastycznie reagować na występujące problemy i wyzwania (jako dopełnienie i uzupełnienie, w tym rozszerzenie oferty w systemie pomocy społecznej, również w obszarze opieki wytchnieniowej),
- przedsiębiorstwa społeczne mają szczególnie duży potencjał działania w obszarze szeroko rozumianych usług społecznych, skierowanych

na zapewnienie dobrostanu człowieka, przy oddziaływaniu (w związku z realizacją usług) na kształtowanie się lokalnego kapitału ludzkiego i społecznego, w tym z dużym zaangażowaniem w reintegracji osób zagrożonych marginalizacją społeczną i zawodową,

- w kraju istnieje personel i instytucje, które mają potencjał pozwalający na świadczenie takich usług opieki wytchnieniowej, a regulacje prawne dają samorządom i organizacjom pozarządowym podstawy do ich rozwoju, np. na bazie usług opiekuńczych i asystenckich⁹,
- można dostrzec w związku z zapewnieniem opieki wytchnieniowej szerokie i różnorodne spektrum możliwych podejść do zastosowania w celach rozwiązywania problemów społecznych w społecznościach lokalnych, w których mogą uczestniczyć przedsiębiorstwa społeczne, w ramach m.in. pomocy społecznej, opieki zdrowotnej, edukacji, sportu, kultury, rynku pracy itd.,
- w krajowych realiach przedsiębiorstwa społeczne mogą być wartościowymi uczestnikami procesu świadczenia usług dla opiekunów osób zależnych: wartością przedsięwzięcia społecznego jest jego autentyczność, pomocny w zmotywowaniu i zaangażowaniu stron do działania oraz przekładający się na rozpoznawalność i wiarygodność u odbiorców, wynikający m.in. z osobistych doświadczeń i przemysłów pomysłodawców, w tym na temat dotychczasowych trudności, niepowodzeń, potrzeb do zaspokojenia, a także z „zakorzenienia się” w lokalnym środowisku (wśród grup osób zainteresowanych), umożliwiającego czerpanie wiedzy na temat specyfiki osób potrzebujących, wymianę doświadczeń, rekomendacji, włączanie się w lokalne aktywności integracyjne (naturalnymi uczestnikami mogą być osoby funkcjonujące już społecznie, również nieformalnie).

⁷ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 4.

⁸ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 4-6.

⁹ Fundacja Imago, „Opieka wytchnieniowa – dobre praktyki z krajów zagranicy”, Raport z analizy efektów testowanego rozwiązania w ramach projektu: „Usługi przerwy regeneracyjnej dla opiekunów niepełnosprawnych osób zależnych”, s. 5.

Wiązka na rzecz podejścia środowiskowego:

- w dostarczaniu usług społecznych w krajowym systemie wsparcia szczególną rolę ma podejście środowiskowe, w którym większość potrzeb może być zaspokajana w obrębie nieformalnego sektora (w ramach najbliższej rodziny, krewnych, sąsiadów), stanowiącego ważne źródło realizacji funkcji społecznych (m.in. wychowawczej, opiekuńczej, emocjonalnej, ekspresyjnej), zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, stabilizacji i wyższej jakości życia (przy zwiększaniu zakresu samodzielności), dzięki czemu w mniejszym zakresie może być potrzebna interwencja innych instytucji, w tym państwa. Stąd celowe jest kształtowanie oferty usług w sposób wyrażony, również umożliwiający korzystanie ze wsparcia w szeroko rozumianym środowisku lokalnym,
- podejście środowiskowe dostrzeżono w programie „Opieka wytchnieniowa” edycja 2020, w którym wskazano trzy formy realizacji usług opieki wytchnieniowej¹⁰:
 1. w ramach pobytu dziennego w:
 - miejscu zamieszkania osoby niepełnosprawnej,
 - ośrodka wsparcia prowadzonym jako zadanie własne samorządu,
 - innym miejscu wskazanym przez uczestnika Programu lub jego opiekuna prawnego, które otrzyma pozytywną opinię gminy/powiatu realizującego Program,
 2. w ramach pobytu całodobowego w:
 - ośrodka wsparcia prowadzonym jako zadanie własne samorządu,
 - w ośrodku/placówce zapewniającej całodobową opiekę osobom niepełnosprawnym wpisaną do rejestru właściwego wojewody,
 - innym miejscu wskazanym przez uczestnika Programu lub jego opiekuna prawnego, które otrzyma pozytywną

opinię gminy/powiatu realizującego Program,

3. poprzez zapewnienie członkom rodziny lub opiekunom możliwości skorzystania ze specjalistycznego poradnictwa (psychologicznego lub terapeutycznego) oraz wsparcia w zakresie nauki pielęgnacji/rehabilitacji/dietetyki,
- gmina/powiat w programie „Opieka wytchnieniowa” edycja 2020 powinna umożliwić osobie niepełnosprawnej lub członkom rodziny/opiekunom sprawującym bezpośrednią opiekę samodzielną wybór osoby, która będzie świadczyć usługę opieki wytchnieniowej oraz miejsca świadczenia („inne miejsca wskazane przez uczestnika Programu lub jego opiekuna prawnego, które otrzyma pozytywną opinię gminy/powiatu realizującego Program”)¹¹,
 - zmiany w procesie świadczenia usług społecznych, z uwzględnieniem zaleceń decentralizacji i dekoncentracji (w tym odchodzenia od instytucji publicznych jako jedynej / głównego ich dostarczyciela) i przekładania realizacji części zadań na przedsiębiorstwa społeczne zgodnie z zasadą partnerstwa, wymagają – zależnie od potrzeb oraz możliwości – planowania i wdrażania zmian w strukturach, procedurach i kulturze lokalnego systemu (środowiska).

¹⁰ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 7-8.

¹¹ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa”... , s. 10.



PLANOWANIE REALIZACJI WIĄZKI USŁUG

Metodyczne podstawy diagnozy potrzeb:

- istotnym elementem planowania działalności przedsiębiorstwa społecznego, dostarczającym przesłanki świadczenia usług, jest identyfikacja warunków i potencjałów lokalnych, obejmująca w szczególności:
 - analizę (diagnozę) problemów i zapotrzebowania na usługi (prowadzoną z potencjalnymi odbiorcami celem sprawdzenia m.in.: czego brakuje / co jest już realizowane, ale nie w pełni spełnia oczekiwania),
 - rozpoznanie możliwości zaspokajania usług (jakie środowisko lokalne dostrzega potencjały, jakie widzi możliwości zaangażowania potencjału dla osiągnięcia korzyści) i podmiotów (z uwzględnieniem działań instytucji, podmiotów prywatnych oraz rolę instytucji), a także
 - rozpatrzenie możliwości finansowania lub wsparcia finansowego / niefinansowego (z założeniem opłat odbiorców, wsparcia z budżetu samorządowego, od darczyńców / sponsorów itd.),
- w określeniu potrzeb, szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem wsparcia, potrzeba podejścia poznawczego (opartego na faktach), zapewniającego:
 - zrozumienie funkcjonowania systemu wsparcia, w tym czynników kształtujących jego funkcjonowanie,
 - informacje o zjawiskach problemowych (poprzez monitoring i ewaluację, z uwzględnieniem m.in. benchmarkingu, analizy korzyści i kosztów),

- planowanie działalności potrzebuje współtworzenia (udziału szerokiej grupy osób i podmiotów zainteresowanych korzystaniem z usług), oparte na dialogu społecznym w środowisku lokalnym wokół tematyki problemowej, co pozwala rozważyć odpowiednie dane i informacje dotyczące planowanych czynności ze względu na wartość dodaną (korzyść) postrzeganą przez odbiorców,

Metodyczne podstawy opisu pomysłu:

- opieka wytchnieniowa może obejmować zróżnicowane aktywności obejmujące m.in. zapewnienie opieki lub wsparcia specjalisty (realizowanych w zależności od potrzeb w miejscu zamieszkania lub poza nim). Możliwe do zastosowania są różne formy: całodobowe (połączone z noclegiem), kilkugodzinne, weekendowe, w wyspecjalizowanej placówce, w miejscu zamieszkania, interwencyjne, wsparcie wyjazdowe (towarzystwo rodzinie), na zasadach tzw. homesharingu i programu shared lives (mieszkań współdzielonych, wytchnieniowych itp.)¹², przykładowo, w programie „Opieka wytchnieniowa” edycja 2020 przewidziano wsparcie w ramach pobytu dziennego i pobytu całodobowego oraz w formie specjalistycznego poradnictwa (psychologicznego lub terapeutycznego), a także poprzez zapewnienie wsparcia w zakresie nauki pielęgnacji/rehabilitacji/dietetyki dla członków rodzin lub opiekunów sprawujących bezpośrednią opiekę nad dziećmi z orzeczeniem o niepełnosprawności oraz nad osobami ze znacznym stopniem niepełnosprawności/osobami z orzeczeniami równoważnymi¹³,
- w opracowywaniu informacji potrzeba odpowiednich metodyk / technik, przy czym podmioty pozyskujące wsparcie dotacyjne opracowują przede wszystkim zagadnienia w ramach biznesplanu, których podstawą w warstwie metodycznej jest m.in. analiza potencjału, klientów,

¹² Fundacja Imago, „Opieka wytchnieniowa [...]”, s. 5.

¹³ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 6.

konkurencji, marketingowa, otoczenia bliższego i dalszego (SWOT). Wnioskowanie dotyczy też np.: opłacalności, zakładającej przynajmniej pokrywanie kosztów przychodami,

- możliwy jest dobór różnych metod / technik na potrzeby analizy, szczególnie stosowane są podejścia zakładające analizę modelu biznesowego (a także narzędzia w postaci schematów, zestawów kart itp.). Rozważyć przy tym warto techniki heurystyczne (jakościowe, oparte na intuicji), w tym analizę scenariuszy, jako sposób dostarczenia realistycznego, spójnego wykazu opcji, z uwzględnieniem cech środowiska lokalnego, przepływów zasobów (w tym wiedzy) między stronami ze względu na charakter interakcji i powiązań między nimi,
- kreowanie pomysłu biznesowego i opracowywanie planu działalności (istotne w kształtowaniu przedsiębiorstwa społecznego), z uwzględnieniem m.in. niezbędnych zasobów, źródeł finansowania, ryzyk związanych z działalnością, prowadzące do odpowiedzi na temat efektywności społecznej i ekonomicznej przedsięwzięcia, może odbywać się z wykorzystaniem formularza biznesplanu dla określenia wiarygodności pomysłu, sprawdzenia staranności zaplanowania działań, przy czym sprawnemu przedstawieniu zamierzeń pomysłodawcy sprzyja w miarę krótkie, zwięzłe i rzeczowe wskazanie informacji (np.: w punktach),
- niektóre metodyki / techniki mogą być jedynie w części przystosowane do specyfiki przedsiębiorstw społecznych, z uproszczoną procedurą / narzędziami, nazbyt ogólnym podejściem lub skupieniem się na pojedynczych zagadnieniach, trudnym językiem i wymogiem znacznej wiedzy o gospodarce, bez uwzględnienia specyfiki kraju lub branży. Stąd potrzeba w trakcie doradztwa dla pomysłodawców uzupełnień / dostosowań metodyk / technik dla uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstw społecznych i planowanych usług.

Założenia analizy kierunków rozwoju usług:

- opracowywanie nowych usług może zwykle odbywać się w obliczu pogorszenia sprawności funkcjonowania systemu wsparcia lub identyfikowania nowych wyzwań w dużym zakresie przypadków przez podmioty / osoby, których potrzeby nie są wystarczająco spełniane, zakładające możliwości oddziaływania na system wsparcia (aktywnego budowania obrazu przyszłości),
- usługi w wielu sytuacjach można postrzegać jako powiązane, w powiązaniu z innymi, jako elementy mniej lub bardziej spójnego systemu usług, choć często z różnych obszarów (dziedzin). Wiązanie usług w wiązki przez przedsiębiorstwa społeczne, uzupełniające (dopełniające) ich ofertę, może stanowić naturalny kierunek (sposób) postępowania z uwagi na posiadane mocne strony i wykorzystywane szanse,
- na potrzeby analizy zakresu możliwych do realizacji usług potrzeba określenia sekwencji (zestawu) działań, stanowiącej proces postępowania, w związku ich świadczeniem, uwzględniając zarówno ogólną (złożoną) postać docelowej usługi, jak i jej elementy (częstkowe, składowe usługi składające się na ogólną postać,
- na tej podstawie możliwe jest sprecyzowanie zakresu proponowanej oferty, z uwzględnieniem umiejscowienia przedsiębiorstwa społecznego w realizacji usługi (samodzielnie lub poprzez podwykonawstwo, zakupy dóbr i usług składowych itd.), w tym z rozważeniem zorganizowania („ukierunkowania”) usług, które są już realizowane na danym terenie (łączenia usług w ofercie różnych przedsiębiorstw społecznych, ale też i innych podmiotów), jednak oferowane łącznie mogą stanowić korzyść (wartość) dla odbiorcy,
- rozpatrywanie działań we wskazany sposób stanowi odpowiedź na rosnącą specjalizację i koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz coraz częstsze wydzielanie funkcji pomocniczych (procesów) „na zewnątrz” (bazo-

wanie na potencjale innych), co przekłada się na kształtowanie sieci współpracy instytucji planujących i świadczących różnorodne, uzupełniające się usługi.

Aspekty wprowadzania wiązki usług:

- zróżnicowanie zakresu usług, względem dotychczasowej działalności oraz z uwagi na różne cechy popytu i potencjału lokalnego, przekłada się na dostosowanie sposobu organizacji. Stąd wprowadzanie rozwiązań wpływa na dotychczas prowadzone działania (procesy) i angażowane zasoby, potrzebuje przy tym uwzględnienia kultury organizacyjnej,
- zalecane jest podejmowanie modeli wiązek usług przez już funkcjonujące przedsiębiorstwa społeczne, często realizujące pojedyncze usługi w docelowych obszarach (np. opiekuńcze, rehabilitacyjne, opieki wytchnieniowej, opieki / edukacji przedszkolnej), które rozważają na bazie posiadanego potencjału, aby rozszerzyć skalę / zakres świadczenia usług, w tym dołączać usługi komplementarne. Takie założenie dotyczące warunku realizacji działań pozwoli na przeciwdziałanie / ograniczenie występowania części ryzyk spotykanych w aktywności podejmowanej „od podstaw”,
- dodatkowe działania potrzeba podejmować rozpoczynając od małej skali, z najbardziej potrzebną kadrą (z uzupełniającymi się kompetencjami), z podstawowymi usługami, a stopniowo – uzupełniać / poszerzać infrastrukturę i działania (również o unikatowym charakterze),
- sprzyja podejmowaniu działalności względnie stabilne środowisko funkcjonowania, dobra sprawność systemu, ogólnie akceptowany sposób myślenia (wola porozumienia), wsparcie poprzez polityczne, regulacyjne i organizacyjne struktury systemu. Jednocześnie, wobec niepewności powodzenia, potrzeba niekiedy pilotażowo zweryfikować założenia, aby nie narażać na ryzyko całego systemu (np. poprzez znaczne inwestycje), ale pozyskać informacje o wykonalności / realności założeń,

- sposoby realizacji usług zależą od przesłanek (uwarunkowań) prawnych i politycznych (krajowych, regionalnych i lokalnych), wypracowanych (i stosowanych) schematach współpracy ze stronami, w tym uwarunkowań ich finansowania, wobec stanu (możliwości) publicznego i prywatnego systemu wsparcia,
- analiza przepisów prawa (szczególnie Ustawy o pomocy społecznej) wraz z planami nowelizacji oraz aktów wykonawczych, a także znajomość aktualnego systemu finansowania świadczeń, pozwala wskazać elementy, które mogą stanowić podstawę działalności, a także mogłyby zapewnić pozyskanie zasobów (finansowych i niefinansowych)¹⁴,
- trudnościami (określanego mianem ryzyka) obarczone jest odkrywanie nowych sposobów świadczenia usług, opartych na unikatowych („jedynych w swoim rodzaju”) rozwiązaniach, stąd potrzebne jest poszukiwanie sprawdzonych rozwiązań z innych środowisk lokalnych lub obszarów tematycznych (jako dobrych praktyk), możliwych do względnie sprawnej adaptacji i realizacji (pod względem prawnym, rynkowym, organizacyjnym, finansowym itd.), a przy tym – zależnie od potrzeb i możliwości – ostrożne inicjowanie, w małej skali, w formie swoistego pilotażu (celem sprawdzenia poprawności, zasadności założeń, w tym reakcji potencjalnych odbiorców), ze sukcesywnym stopniowaniem zakresu usług (rozpoczynając od wersji podstawowej, minimum), w oparciu o najbardziej podstawowe konieczne środki (zasoby).

¹⁴ Działalność w wielu obszarach usług (m.in. pomocy społecznej, ochrony zdrowia, oświaty i wychowania oraz edukacji) opiera się na rozbudowanych regulacjach, m.in. odnośnie zasad i standardów realizacji (w tym dotyczących infrastruktury, personelu i kwalifikacji), zasad finansowania, w sytuacji ograniczonych zdolności podmiotów lokalnych lub regionalnych (w tym samorządu) do kształtowania polityki dziedzinowej. Relatywnie większy zakres oddziaływania samorządu na kształtowanie ram współpracy może dotyczyć szczególnie takich obszarów jak m.in. kultura, sport, rekreacja, turystyka i inne.

Rynek usług ze względu na lokalizację (obszar miejski / wiejski):

- dostępność usług opiekuńczych jest jednym z większych problemów osób starszych i niesamodzielnymi zwłaszcza na terenach wiejskich, przy czym dla wskazania czy pakiety usług (np. łączących usługi opiekuńcze z bardziej wyspecjalizowanymi) miałyby szanse powodzenia (sprawdziłyby się) na takich obszarach potrzeba rozważyć skalę popytu i przesłanki niemożności korzystania z usług (zwłaszcza o komercyjnym charakterze),
- usługom w obszarach miejskich z racji dużej liczebności grup docelowych może towarzyszyć zwiększone zapotrzebowanie, do tego niektóre samorządy mogą poszerzać katalog usług społecznych świadczonych mieszkańcom (wobec zwiększonej świadomości na temat zapewnienia jakości usług, gotowości do zmian / wprowadzania dodatkowych elementów w już funkcjonujących sposobach i formach opieki),
- rzeczywisty rozmiar popytu może być większy niż wstępnie identyfikowany przez instytucje publiczne wobec niedostrzegania w systemie pomocy społecznej części osób niepełnosprawnych, niesamodzielnymi i starszych (niekwalifikujących się do pomocy / wsparcia), a także m.in. w sytuacji gdy część potrzeb jest zapewnianych przez najbliższych, a opiekunowie mogą nie uświadamiać sobie lub wypierać konieczność zapewnienia zewnętrznego wsparcia.

Elementy procesu decyzyjnego odbiorcy:

- decydować o skorzystaniu z usług (zwłaszcza świadczonych prywatnie przez firmy lub osoby indywidualne) może dana osoba lub jej rodzina / opiekun (-owie), np. w sytuacji braku czasu / możliwości zapewnienia odpowiedniej opieki, z uwagi na m.in. aktywność zawodową opiekunów (w tym konieczność dojeżdżania w związku z pracą), niemożność skorzystania z pomo-

cy rodziny, w sytuacji gdy opiekę / rehabilitację organizują z własnych środków,

- mając na względzie, że dla odbiorcy będą miały znaczenie zwłaszcza cechy usługi, w tym postrzegana ich wartość), zaś niekoniecznie priorytetowy będzie status podmiotu jako przedsiębiorstwa społecznego, potrzeba rozpatrywać wśród konkurentów zarówno podmioty społeczne, jak i biznesowe (o zakorzenionych, trwałych podstawach działalności), również osoby w „szarej strefie” (swoistą konkurencję stanowi też praca za granicą),
- dla pozyskiwania klienta przy komercyjnych usługach ważny będzie marketing relacyjny (też tzw. marketing szeptany), którego podstawę stanowi postrzeganie / ocena podmiotu oraz wartości jaką zapewniają świadczone usługi. Tymczasem pomysłodawcy mogą, jak wynika z badań prowadzonych na potrzeby powstawania modeli przedsiębiorstw społecznych, pomniejszać wagę oddziaływania konkurencji i złożoności procesu pozyskiwania odbiorców usług społecznych,
- z uwagi na złożone (w tym czasochłonne i zbiurokratyzowane) procedury dotyczących opieki, korzystaniu przez odbiorców z oferty w tym zakresie mogą towarzyszyć trudności, w związku z czym przedsiębiorstwa (w tym społeczne) mogą podejmować próby zapewnienia informacji / poradnictwa w kwestiach gdzie i jak szukać wsparcia (w tym w sytuacjach nagłych), jak załatwiać sprawy w instytucjach (zgodnie z obowiązującymi procedurami).

Kadra przedsiębiorstwa społecznego:

- kluczowym zasobem przedsiębiorstwa społecznego będzie jego zróżnicowana kadra (w sytuacji gdy podejmowane aktywności są w znacznym stopniu pracochłonne), o umiejętnościach, kwalifikacjach / kompetencjach i doświadczeniu niezbędnych do inspirowania, koordynowania wykonywania usług,
- realizacja podstawowych usług opiekuńczych nie potrzebuje specjalistycznego wykształce-

nia, uprawnień i umiejętności kadry. Szczególnie trzeba tu wskazać kadrę świadcząca usługi opiekuńcze, o predyspozycjach psychospołecznych (w tym empatii), wiedzy i umiejętnościach w wykonywaniu usług (m.in. ze względu na doświadczenie życiowe i zdrowotne, przeszkolenie). Kadra taka z założenia może odciążyć wykwalifikowany personel (np.: lekarzy, pielęgniarki). Wymogi dotyczące kwalifikacji opiekunów odnoszą się natomiast do specjalistycznych usług opiekuńczych (Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2005 r. w sprawie specjalistycznych usług opiekuńczych (Dz. U. Nr 189, poz. 1598 z późn. zm.) określa zakres usług specjalistycznych, a także wymagania dla osób świadczących specjalistyczne usługi opiekuńcze dla osób z zaburzeniami psychicznymi),

- usługi kierowane do sprecyzowanych, względnie wąskich grup beneficjentów, uwzględniające specyficzne potrzeby i oczekiwania związanych z opieką / rehabilitacją (zwłaszcza w przypadku opieki nad kilkoma osobami jednocześnie), przy czym wybór poszczególnych grup pociąga za sobą konieczność doboru odpowiedniej kadry, sprzętu itp. (o zakresie dostosowanym do potrzeb). W efekcie specjalizacji działań, kadra potrzebuje dysponować wiedzą / doświadczeniem w pracy z osobami o konkretnych urazach, chorobach, doświadczającymi konkretnych niepełnosprawności,
- rynek pracy charakteryzuje duża złożoność (w sytuacji dużego zasobu osób nieaktywnych zawodowo, części osób korzystających ze świadczeń socjalnych, pracujących za granicą, w „szarej strefie” lub opiekujących się osobą w rodzinie, podejmowania opieki przez osoby z zagranicy), a jednocześnie w sytuacji niskich wynagrodzeń w usługach społecznych pomimo znacznej specyfiki pracy osoby długotrwale opiekującej się (w tym znacznego nasilenia stanu fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania),
- znaczenie w pozyskiwaniu nowych pracowników może mieć m.in. (współ-) organizacja kur-

sów i szkoleń dla potencjalnych opiekunów, współpraca w celu pozyskania pracowników z urzędami pracy, ośrodkami pomocy społecznej, z podmiotami działającymi na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej (m.in. z przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi, Klubami Integracji Społecznej), a także rekrutacja na rynku pracy poprzez serwisy internetowe, media społecznościowe itp.,

- zgodnie z doświadczeniami Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, do realizacji usług można rozważyć zaangażowanie osób prowadzących aktywności w ramach Warsztatów Terapii Zajęciowych / Zakładów Aktywności Zawodowej / Środowiskowych Domów Samopomocy (na podstawie umów zlecenia), świadczenie usług w domach osób lub w udostępnionej lub wynajętej infrastrukturze (bardziej efektywne niż tworzenie rozwiązań od podstaw),
- w związku z tworzeniem miejsc pracy wartościowe jest podejmowanie współpracy z Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej, a także rozpatrywanie m.in. częściowej refundacji wynagrodzeń ze środków publicznych tj. Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Wybrane aspekty podejmowania współpracy z interesariuszami:

- znaczenie w planowaniu i realizacji wielu działań ma współpraca międzysektorowa, która umożliwia spojrzenie na problemy z różnych perspektyw, co prowadzi do lepszego dopasowania rozwiązań do zdiagnozowanych problemów, zgodnie z zasobami i kompetencjami podmiotów. Co warto podkreślić, metodyczne podejście do współpracy, w oparciu o racjonalne przesłanki, zapewnia podstawy dla budowania koncepcji współpracy korzystnej społecznie i ekonomicznie (formalizuje współpracę, ale też nadaje jej strukturę i trwałość),
- ważne dla realizacji modeli wiązek usług mają relacje z interesariuszami, w szczególności z samorządami i ich jednostkami organizacyjnymi

mi, którzy docelowo mogą być ważnymi zleceńdawcami usług społecznych, pozwalającymi na zapewnienie stałości działań – część przedsiębiorstw społecznych realizujących zwłaszcza podstawowe usługi opiekuńcze bazuje w dużym względzie na zleceniach administracji publicznej (jako główna działalność podmiotu) w drodze konkursów i zamówień publicznych (przedsiębiorstwo uczestniczy w realizacji zadań samorządu),

- mechanizmy umożliwiające współdziałanie szerokiego kręgu podmiotów i oparte na partnerstwie samorządów z udziałem przedsiębiorstw społecznych (w tym pozyskiwania środków publicznych) są w większości sytuacji znacznie sformalizowane (specjalistyczne), wymagają dobrej znajomości zasad i procedur postępowania w różnych trybach (przede wszystkim zgodnie z Prawem zamówień publicznych, Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie),
- w ramach Programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 gmina/powiat może otrzymać środki z Funduszu Solidarnościowego na realizację usługi opieki wytchnieniowej, jeżeli¹⁵:
 - usługę opieki wytchnieniowej realizuje samodzielnie, tj. przez pracowników ośrodka pomocy społecznej, urzędu gminy/powiatu lub gminnych/powiatowych jednostek organizacyjnych,
 - zleca realizację usługi opieki wytchnieniowej organizacjom pozarządowym, o których mowa w art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2019 r. poz. 688 i 1570) oraz podmiotom, o których mowa w art. 3 ust 3 tej ustawy,
 - kupuje usługi opieki wytchnieniowej od podmiotów sektora prywatnego,
- zasady współpracy przedsiębiorstw społecznych z interesariuszami, w tym z administracją publiczną mogą być formułowane również z

uwzględnieniem dorobku zarządzania publicznego, nauk o organizacji i zarządzaniu, a także zgodnie z koncepcjami modeli współpracy, o charakterze zarówno ogólnym (uniwersalnym), jak i szczegółowym (odnoszących się zarówno do obszarów tematycznych świadczenia usług, jak i do form współpracy). Przydatne jest wypracowywanie nowych lub korzystanie z istniejących standardów usług i współpracy między publicznymi podmiotami działającymi w zakresie usług społecznych,

- funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych sprzyjają ukształtowane w środowiskach lokalnych ramy współpracy z instytucjami publicznymi (czego podstawą mogą być np. społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne, umowy zawierane na czas dłuższy niż rok, pozwalające na świadczenie usług bez przerw w ciągu roku, przy wyższym wynagrodzeniu niż minimalne, a jeśli to dopuszczalne – uwzględniające gotowość do świadczenia usług, a nie wyłącznie ich wykonanie), jak również możliwości świadczenia usług komercyjnie (w tym bardziej dochodowych, zapewniających relatywnie wyższą marżę zysku dla przedsiębiorstwa społecznego),
- w inicjowaniu współpracy znaczenie ma zwłaszcza zidentyfikowanie przez samorząd roli ekonomii społecznej, w tym korzyści z nią związanych, a także poszczególnych podmiotów ekonomii społecznej już działających lub zamierzających działać w lokalnym środowisku¹⁶.

¹⁵ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 10-11.

¹⁶ Szeroki zakres aktywności upowszechniających w tym zakresie będzie zwykle poza sferą działań danego przedsiębiorstwa społecznego (zaś w gestii m.in. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej), jednakże dobre praktyki (przykłady) funkcjonujących podmiotów, dostępne zarówno lokalnie, jak i z innych gmin, również mogą zachęcać do rozważania możliwości współpracy.

Rola Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w modelu:

- wyzwania w podejmowaniu i prowadzeniu działalności przez przedsiębiorstwa społeczne, szczególnie zwiększania ich profesjonalizacji, wyznaczają ważną rolę podmiotów systemu wsparcia ekonomii społecznej, w tym Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej,
- doceniając znaczenie inicjatyw oddolnych, opartych na wysiłkach integrujących grupy osób wokół problemów społecznych, dostrzegamy w praktyce doradczej Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej znaczenie doradztwa w zakresie pomysłu biznesowego (opracowywania rozwiązania, aby powstał pomysł racjonalny), a także w związku z organizowaniem i prowadzeniem działalności (zarówno w zakresie planowania, jak i realizacji przedsięwzięcia),
- pomysły na przedsięwzięcia potrzeba rozpatrywać z perspektywy potencjału koncepcyjnego (dostosowania pomysłu, w tym założeń) oraz wykonawczego (realizacyjnego) – oba aspekty mają znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia, przy czym jeśli jest możliwe doprecyzowanie („dopracowanie”) koncepcji przy wsparciu doradczym, to zapewnienie zdolności do realizacji pozostaje w znacznej gestii pomysłodawcy.



PODSTAWY FINANSOWE WIĄZKI USŁUG

Montaż finansowy (wybrane aspekty):

- planując rozwój przedsiębiorstw społecznych trzeba uwzględnić, że cele społeczne nie będą możliwe do zrealizowania bez zapewnienia

efektywności ekonomicznej. W związku z tym szczególnie ważne jest rozpatrywanie źródeł finansowania przedsięwzięcia (w zakresie kwestii kto, kiedy i w jaki sposób jest w stanie zapłacić za usługi), a także możliwości pozyskiwania wsparcia finansowego oraz niefinansowego,

- zapewnienie płynności finansowej działań przedsiębiorstwa społecznego wymaga w szczególności oceny możliwości uzyskiwania wpływów w związku z realizowanymi działaniami (zapewnienia zbieżności wpływów z wydatkami), zwłaszcza z uwagi na przesunięcie w czasie podczas rozpoczynania przedsięwzięcia zdolności (potencjału) do świadczenia usług oraz do pozyskiwania odbiorców na nie,
- model dopuszcza – zależnie od potrzeb, warunków i możliwości występujących w społecznościach lokalnych – mieszany model finansowania, obejmujący częściowe finansowanie publiczne (z rozpatrzeniem możliwości m.in. świadczenia usług na zasadzie realizacji usług zleczanych przez jednostki samorządu terytorialnego, instytucje publiczne itd.), częściowo komercyjne (samofinansowanie z opłat odbiorców – klientów),
- dla określenia przez przedsiębiorstwa społeczne możliwości, z których mogą skorzystać, dopasowania dostępnych opcji pod względem stabilności finansowej pomocna jest – z doświadczenia doradczego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej – analiza scenariuszy postępowania (obejmujących różne opcje, w tym zamówienia publiczne, konkursy ofert, sferę komercyjną zgodnie z możliwościami w lokalnym środowisku), przy czym szczególnie przy podmiotach dopiero wkraczających na rynek znaczenie będzie miało zapewnienie wsparcia publicznego.

Finansowanie publiczne (wybrane aspekty):

- system świadczenia usług społecznych istotnie opiera się na środkach publicznych, o zróżnicowanych i zmiennych zasadach pozyskiwania,

- zaspokajających najbardziej priorytetowe potrzeby (wobec dysponowania ograniczonymi środkami), często o niepełnym zakresie względem oczekiwań, w sposób okresowy (np. przez część roku) i niestały (nietrwały), z niską rentownością dla wykonawców usług,
- realizacja programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 następuje w trybie naboru wniosków. Nabór wniosków gmin/powiatów jest dokonywany przez wojewodów¹⁷. Gmina/powiat kwalifikuje do przyznania usługi opieki wytchnieniowej na podstawie Karty zgłoszenia do Programu¹⁸,
 - nabór wniosków do Programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 objął następujące kroki:
 - gmina/powiat składa wniosek do właściwego wojewody,
 - wojewoda sporządza i przekazuje wniosek na środki finansowe z Programu wraz z listą rekomendowanych wniosków, ministrowi właściwemu do spraw zabezpieczenia społecznego,
 - przyjęto w programie „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 możliwość zapewnienia opieki w następujących limitach¹⁹:
 - 240 godzin opieki wytchnieniowej świadczonej w ramach pobytu dziennego,
 - 14 dni opieki wytchnieniowej świadczonej w ramach pobytu całodobowego oraz
 - 40 godzin opieki wytchnieniowej świadczonej poprzez możliwość skorzystania ze specjalistycznego poradnictwa (psychologicznego lub terapeutycznego) oraz wsparcia w zakresie nauki pielęgnacji/rehabilitacji/dietetyki.
- Po przekroczeniu wspomnianego limitu godzin, gmina/powiat może przyznać kolejne godziny usług opieki wytchnieniowej w ramach środków własnych,

- źródłem finansowania Programu „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 są środki ujęte w planie finansowym Funduszu Solidarnościowego na 2020 r. w kwocie 80 mln zł,
- w ramach Programu gmina/powiat może otrzymać wsparcie finansowe na koszty realizacji zadania świadczonego w formie usługi opieki wytchnieniowej w wysokości do 80% kosztów realizacji²⁰. Udział środków własnych gminy/powiatu wynosi nie mniej niż 20% przewidywanych kosztów realizacji usług opieki wytchnieniowej,
- przyjęto, że ze środków Programu pokrywane będą koszty bezpośrednio związane z realizacją usługi opieki wytchnieniowej, w szczególności:
 - wynagrodzenia personelu instytucji świadczącej usługi opieki wytchnieniowej,
 - dostaw mediów (opłaty za energię elektryczną, ciepłą, gazową i wodę, opłaty przesyłowe, opłaty za odprowadzanie ścieków, opłaty za usługi telefoniczne i internetowe),
 - czynszu, najmu, opłat administracyjnych dotyczących lokalu (mi. in wywóz śmieci), w którym sprawowana jest opieka,
 - przygotowania i zakupu żywienia,
 - kosztów związanych z utrzymaniem czystości,
 - kosztów zakupu środków higienicznych,
- finansowaniu publicznemu mogą towarzyszyć trudności w zapewnieniu przedsiębiorstwu społecznemu znacznych nadwyżek finansowych (możliwych do wykorzystania na potrzeby rozwoju oraz w momentach kryzysowych), ograniczających perspektywę zatrudnienia na umowę o pracę (osłabiając stabilność zatrudnienia i wizerunek podmiotu jako pracodawcy), kształcenia i doszkalania pracowników, co przekłada się na zwiększoną rotację zatrudnienia i trudności w pozyskaniu nowych pracowników.

¹⁷ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 13.

¹⁸ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 9.

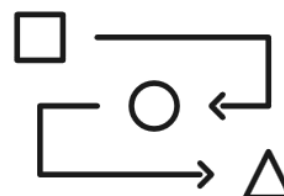
¹⁹ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 9.

²⁰ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 10.

Wybrane uwagi dotyczące kosztów:

- zgodnie z programem „Opieka wytchnieniowa” – edycja 2020 świadczenie usługi opieki wytchnieniowej w ramach pobytu dziennego lub całodobowego w ośrodku wsparcia prowadzonym jako zadanie własne samorządu lub w ośrodku/placówce zapewniającej całodobową opiekę osobom niepełnosprawnym wpisaną do rejestru właściwego wojewody wymaga potencjału kadrowego i instytucjonalnego zgodnie z odpowiednimi przepisami,
- usługi opieki wytchnieniowej w ramach pobytu dziennego lub całodobowego w innym miejscu wskazanym przez uczestnika Programu lub jego opiekuna prawnego, które otrzyma pozytywną opinię gminy/powiatu realizującego program „Opieka wytchnieniowa” mogą świadczyć²¹:
 - osoby posiadające dyplom potwierdzający uzyskanie kwalifikacji w zawodzie asystent osoby niepełnosprawnej/pielęgniarka lub innym, zapewniającym realizację usługi opieki wytchnieniowej w zakresie adekwatnym do indywidualnych potrzeb osoby niepełnosprawnej,
 - osoby z wykształceniem przynajmniej średnim posiadające, co najmniej roczne, udokumentowane doświadczenie w udzielaniu bezpośredniej pomocy/opieki osobom niepełnosprawnym,
- usługowy charakter działalności w modelach wiązek usług sprawia, że zwyczajowo większość kosztów stanowią wynagrodzenia i świadczenia z nimi związane (przy możliwości refundowania części kosztów zatrudnienia w przypadku niektórych grup osób podlegających reintegracji),
- wyzwaniem jest gospodarowanie (zarządzanie) wydatkami, zwłaszcza w sytuacji podejmowania realizacji kosztownych usług o wysokiej specjalizacji / unikatowości (a w konsekwencji

- potrzebnej dużej specjalizacji kadry, sprzętu, materiałów itp.),
- równocześnie, zwykle znaczny czynnik kosztowy stanowi zapewnienie infrastruktury (budynku / lokalu) na potrzeby świadczenia usług (zwłaszcza przy grupie osób), z uwzględnieniem nabycia / adaptacji obiektu, doposażenia do potrzeb itp.,
- znaczenie ma podejmowanie działań bez większych inwestycji, oparcie na rozwiązaniach środowiskowych, sąsiedzkich (w tym, zależnie od potrzeb i możliwości, świadczenie usług w miejscu zamieszkania odbiorcy lub w „pobliżu”, opartych szczególnie o jego przedmioty osobiste), z ograniczaniem części kosztów (np. utrzymania biura, dojazdów), m.in. poprzez skorzystanie z nisko- lub bezkosztowych możliwości (zasobów) lokalnych, z uwzględnieniem opartych o współpracę finansową i niefinansową w środowisku lokalnym, m.in. z samorządem.



PRZYKŁADOWE KROKI W PLANOWANIU PRZEDSIĘWZIĘCIA

- rozpoznanie sytuacji w konkretnym środowisku lokalnym – potrzeba sprawdzić co i w jaki sposób jest realizowane lokalnie przez różne instytucje w zakresie wsparcia, aby ocenić funkcjonowanie systemu (w tym charakterystykę uwarunkowań do działania, m.in. głównych podmiotów i ich działań, możliwości współpracy o róż-

²¹ MRPiPS, Program „Opieka wytchnieniowa” ... , s. 8.

- nej postaci), określić możliwe obszary aktywności²²,
- określenie czy będzie faktyczne i realne zapotrzebowanie na usługi, którego elementem będzie współtworzenie / konsultacja działań wśród instytucji, organizacji oraz w grupie docelowej, co pozwoli lepiej zrozumieć motywacje, sposoby postępowania (można przeprowadzić analizę lokalnego otoczenia funkcjonowania danej osoby):
 - możliwe jest skontaktowanie się z instytucjami (tam gdzie potrzebne), przejście do liderów lokalnych, do osób z grup docelowych np. osób z niepełnosprawnością, starszych, ich opiekunów, mając na względzie konieczność skonfrontowania zamierzeń z wynikami diagnozy,
 - przejście ze wstępną koncepcją (opracowaniem propozycji) działalności, z przygotowanym produktem, wiązką, pozwoli na porozmawianie na temat szans, zagrożeń (SWOT), aby dowiedzieć m.in. czego odbiorcy oczekują od usługi, czego obawiają (m.in. czy usługa nie naruszałaby poczucia bezpieczeństwa osób korzystających), czy odbiorcy skorzystaliby z usług jeśli byłaby odpłatna (o gotowość i poziom odpłatności),
 - zbadanie potencjału organizacyjnego – czy podmiot chętny do podejmowania działań w obszarze usług społecznych ma lub może wykazać (zgromadzić) odpowiedni potencjał zasobów, zdolności potrzebnych do wdrożenia / realizacji zakładanych usług²³,
 - sprawdzenie potrzeb podmiotu w związku z utworzeniem wiązki usług z perspektywy zakupu środków trwałych, wyposażenia, zapewnienia infrastruktury (również przy współpracy z podmiotami lokalnymi), a także kadry (wraz z określeniem czy potrzeba dokapitalizowania działalności),
 - określenie założeń montażu finansowego, z uwzględnieniem możliwości pozyskiwania wsparcia (dofinansowania), a także w powiązaniu z oceną możliwości (w tym czasu) uzyskiwania przychodów w związku z realizowanymi działaniami,
 - określenie potencjału współpracy z różnorodnymi podmiotami, w tym z samorządem lokalnym pod względem możliwości korzystania ze środków publicznych (przeprogramowania środków samorządowych), a jednocześnie dostępności wsparcia niefinansowego itp.,
 - stwierdzenie w sytuacji rozważania współpracy z samorządem poprzez realizację zadań publicznych m.in.:
 - jaka jest specyfikacja warunków zamówienia lub w zakresie konkursów ofert, kto jest ich realizatorem,
 - (jakościowo, poprzez rozmowę) czy samorząd jest zadowolony ze zrealizowanych zadań, co pozwoliłoby zyskać zielone światło na współpracę,
 - czy można rozważyć współpracę, której elementem byłyby społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne,
 - niezależnie od wcześniejszych kroków, potrzeba rozpatrzyć możliwość pozyskania klientów komercyjnych (zdolnych do zapłaty za realizację usług),
 - rozpoznanie jak wdrożyć działania w sposób efektywny, z perspektywą ich realizacji długofalowo (z rozważeniem kwestii czy uda się zakorzenić je w działaniach organizacji oraz w lokalnej społeczności?).

²² Przykładowo, odmienne uwarunkowania mogą dotyczyć środowisk wiejskich, miejskich, dużych miast, wiejskich pod dużymi miastami.

²³ Kultura organizacyjna określa praktyczny wymiar funkcjonowania podmiotów, w tym możliwości wprowadzania modeli, stąd dokonanie oceny dotychczasowego stanu organizacji jest nieodzowne.



DODATEK: METODYCZNE PODSTAWY OPRACOWANIA MODELI

Przesłanki opracowania modeli:

- modele (w tym model przedstawiony powyżej) powstały na rzecz zapewnienia rozwoju efektywnie realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne (dostępnych, dobrej jakości) usług publicznych, zgodnie z kierunkiem interwencji „Poprawa dostępności do usług, w tym społecznych i zdrowotnych” (w obszarze „Spójność społeczna”), wskazanym w „Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku (z perspektywą do 2030 r.)” i zakładającym w szczególności:
 - „wsparcie deinstytucjonalizacji opieki nad osobami niesamodzielnymi, możliwie szeroki rozwój usług środowiskowych (opiekuńczych oraz asystenckich), a także wsparcie rodziny i opiekunów faktycznych w pełnieniu ich roli opiekuńczo – wychowawczej”,
 - wśród postulowanych działań dla realizacji kierunku m.in. „włączanie obywateli i podmiotów ekonomii społecznej (w tym organizacji pozarządowych) w realizację usług społecznych na rzecz osób niesamozależnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym”,
- rozwój usług socjalnych i zdrowotnych przyczynia się do wzmocnienia europejskiego modelu społeczeństwa, usługi te mają zasadnicze znaczenie dla wsparcia walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym, przy czym powinny być rozwijane w odpowiedni sposób, aby były

przystępne cenowo, dostępne i dobre jakościowo²⁴,

- modele wpisują się w założenia ekonomii społecznej (określone szczegółowo w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej), odpowiadają na nowe wyzwania związane ze zmianą struktury demograficznej społeczeństwa i wychodzą naprzeciw potrzebom lokalnej społeczności,
- zidentyfikowanie, przygotowanie i pilotażowe wdrożenie modeli odzwierciedla identyfikowaną współcześnie potrzebę zwiększania profesjonalizacji i budowy potencjału przedsiębiorstw społecznych w świadczeniu kompleksowych usług na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności osób starszych (powyżej 60. roku życia), osób z niepełnosprawnościami i niesamozależnych oraz ich rodzin,
- proces ten wzmocni metodycznie i narzędziowo przedsiębiorstwa społeczne w sytuacji wzrastającej obecności tematyki usług społecznych (w tym opiekuńczych) w dyskursie publicznym, zwiększania zaangażowania stron w poszukiwanie rozwiązań dotyczących usług społecznych, a także w coraz lepszą ich dostępność w systemie wsparcia, czemu sprzyjają zarówno działania systemowe na różnych szczeblach (w tym pomoc finansowa państwa), jak i inicjatywy oddolne, oparte na lokalnym potencjale / kapitale społecznym (również na zdolności do samoorganizacji),
- modele pozwalają rozpatrzyć fundamentalne kwestie obejmujące istotę pomysłu biznesowego, jego odbiorców, znajomość uwarunkowań (realiów) działania w danym zakresie, ze zwróceniem uwagi na te aspekty, które mogą być ryzykowne. Modele mogą ułatwić weryfikację czy pomysł został opracowany w sposób meto-

²⁴ Zob. Rezolucję Parlamentu Europejskiego z 13 marca 2019 r. w sprawie europejskiego semestru na rzecz koordynacji polityki gospodarczej: zatrudnienie i aspekty społeczne w rocznej analizie wzrostu gospodarczego na 2019 r., wersja internetowa znajduje się pod adresem http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0202_PL.html

- dyczny (na podstawie odpowiedniej ścieżki), z zachowaniem przezorności w zakresie rozpatrywania kluczowych czynników (realiów) stanowiących zwłaszcza wyzwanie (słabość / zagrożenie powodzenia) przedsięwzięcia, mając na względzie m.in. zasadność, realność (w tym spójność) i wykonalność (w tym opłacalność),
- koncepcje modeli zawierają rekomendacje oparte na doświadczeniach i obserwacjach, jednakże mimo iż – dla zapewnienia łatwości odbioru – modele mają (gdy to możliwe) stosunkowo prostą strukturę i mało unikatowych elementów, to nie zakładają one szybkiej recepty (przepisu) na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, zaś informacje w modelach nie powinny być traktowane jako uniwersalne, do niejako mechanicznego, bezrefleksyjnego zastosowania, ale jako przesłankę dla przemyślanego (z uwagi na kontekst funkcjonowania) inspirowania się i poszukiwania adekwatnych (dostosowanych) rozwiązań,
 - lokalne systemy charakteryzuje różnorodność potrzeb pod względem rodzaju, przyczyn i stopnia deficytów grup docelowych, a także zróżnicowanie uwarunkowań społecznych, gospodarczych i kulturowych, co ogranicza do pewnego stopnia możliwości uniwersalnego skwantyfikowania i scharakteryzowania potrzeb (*a priori*) w środowiskach lokalnych oraz stworzenie modelu działań z jednym układem elementów struktury wiązek (pakietów) usług, dopasowanym do każdej specyfiki,
 - przedsiębiorstwa społeczne obejmują różnorodne formy organizacyjno-prawne, w jakich mogą się przejawiać, są objęte specyficznymi regulacjami prawnymi, standardami, normami i wartościami odnośnie sposobu powstawania, funkcjonowania, przekształcania, likwidowania: niezasadne jest przyjmowanie *a priori* w modelach jednego, uniwersalnego wzorca metod i form organizacyjno-prawnych właściwych ekonomii społecznej, stąd każdorazowo potrzeba rozważenia organizacji rozwiązań m.in. ze względu na lokalny kontekst i powiązania ze strukturami samorządu terytorialnego (podsta-

wy te są wspomniane w modelach tylko gdy to konieczne i w zakresie niezbędnym dla interpretacji modelu),

- odpowiedzialność za pomysł biznesowy pozostaje po stronie jego pomysłodawcy, który decyduje jak go ukształtować i co wziąć z danego modelu, przy czym powinien posiadać wiedzę merytoryczną (specjalistyczną) odnośnie obszaru tematycznego, odpowiada za prawdziwość założeń (do czego podstawą jest wstępna znajomość mechanizmów świadczenia usługi, a także społeczności), zdolność do angażowania zasobów i organizowania działalności.

Podstawy koncepcyjne prac nad modelami:

- prace nad modelami odpowiadają na potrzeby dotyczące zapewnienia analizy, syntezy, systematyzacji i generalizacji w związku z doświadczeniami i dorobkiem podmiotów ekonomii społecznej w świadczeniu usług społecznych i rozwoju lokalnego, z punktu widzenia istniejących dobrych praktyk (możliwych do wykorzystania inspiracji dla dalszych działań), ale również z uwzględnieniem wyzwań, problemów, słabości, zagrożeń jako przyczyn sukcesów i trudności. Doświadczenia w rozwiązywaniu problemów społecznych mogą przyjmować postać modeli, stanowiących zbiór schematów działania, odpowiadających na problemy poprzez zaproponowanie dostosowanych rozwiązań. W ten sposób nie trzeba odkrywać na nowo podstawowych założeń, ale rozumowanie można oprzeć na fundamencie dotychczasowej wiedzy i praktyki,
- zrealizowano proces opracowania ogólnego przypadku, przejawiającego ważny zakres typowych właściwości przypadków szczegółowych, ze względu na podobieństwa w warunkach, problemach, podejściach itp. (z wykorzystaniem danych, wiedzy, introspekcji i ocen uczestników procesu budowania modelu), pozwalającego na tej podstawie odtwarzać wewnętrznie spójne wzorce i struktury,

- ważnym elementem podjętych działań była identyfikacja czynników (w tym polityk, mechanizmów) o zasięgu ogólnosystemowym, które mogą wpływać na funkcjonowanie i wydajność organizacji. W sytuacji gdy wiele procesów odbywa się równocześnie, ich przebieg może być zróżnicowany w konkretnych środowiskach, zaś przedsiębiorstwa społeczne potrzebują analizy i oceny jak dotychczasowe oraz planowane działania wpisują się w funkcjonowanie lokalnego systemu (środowiska) świadczenia usług społecznych,
- została podjęta analiza konfiguracji elementów systemu świadczenia usług społecznych i rozwoju lokalnego (w celu zrozumienia dynamiki systemu i podstaw poprawy sprawności funkcjonowania podmiotów), aby określić zasadne i realne inicjatywy (wiązki usług) potrzebne do poprawy stanu systemu. W szczególności dokonano przeglądu dotychczasowych polityk i procedur dotyczących usług społecznych oraz rozwoju lokalnego, z uwzględnieniem zależności między uczestnikami w różnych wymiarach (w tym społecznym i ekonomicznym) oraz ze względu na takie czynniki jak m.in.: cechy mechanizmu decyzyjnego, cechy otoczenia, postawy interesariuszy, wpływające na skalę zmienności stanu lokalnego układu powiązań,
- zakładając, że skuteczność wypracowanego produktu (danego modelu) będzie tym większa, im bardziej będzie on dostosowany do potrzeb grup docelowych, stąd na potrzeby opracowywania modeli podjęto proces twórczego projektowania z uwzględnieniem współpracy międzysektorowej, zgodnie z zasadą empowermentu (założono, że osoby uczestniczące w pracach nad modelami mają doświadczenie w zakresie pomysłów biznesowych, w tym w ich organizowaniu, a także w analizie i ocenie, z kolei zaangażowanie wielu osób i instytucji wpływa na zwiększenie poczucia współodpowiedzialności grup docelowych za powodzenie modeli),
- wnioskowanie zostało zrealizowane z uwzględnieniem triangulacji metod badawczych i objęto:
 - analizę desk research, dotyczącą prac i rozwiązań w obszarze usług skierowanych do osób niepełnosprawnych i niesamodzielnych, osób 60+ i ich rodzin i zadań użyteczności publicznej w obszarze rozwoju lokalnego,
 - studia przypadków (10 szt.),
 - kompleksową ekspercką diagnozę potrzeb,
 - sesje design thinking (5 sesji),
- zwłaszcza proces design thinking pokazał szczególnie duże zorientowanie osób na podejmowanie przedsięwzięć o charakterze projektowym, opartym na zewnętrznym dofinansowaniu zwłaszcza z funduszy Unii Europejskiej, które kompleksowo, często innowacyjnie, podchodziłyby do identyfikowanych problemów i zapewniałyby rozwiązanie całościowe. Tymczasem założeniem modeli wiązek usług jest powstawanie i wzmacnianie inicjatyw, o solidnych podstawach finansowych (opłacalnych ekonomicznie), zdolnych do pozyskiwania środków względnie ciągle i lokalnie (publicznych i/lub prywatnych), z perspektywami kontynuacji (trwałości), nie zaś jako jednorazowe przedsięwzięcie. W tym zakresie za zasadne można postrzegać oddolne, długofalowe integrowanie lokalnej społeczności (osób i podmiotów) wokół tematyki problemowej,
- zasada empowermentu będzie stosowana podczas wdrażania (testowania) modeli, gdzie użytkownik modelu może przejść od przypadku ogólnego (modelowego) do docelowego, co zapewni szansę na skuteczną weryfikację możliwości ich zastosowania w specyficznych warunkach realizacji (m.in. prawnych, organizacyjnych, finansowych, instytucjonalnych, rynku pracy), a następnie doprecyzowanie zasad praktycznego zastosowania dzięki wzmocnieniu odporności na zróżnicowane czynniki otoczenia, w czym znaczenie będą miały analizy skutków działań, w tym zgłaszane uwagi i rekomendacje uczestników wdrażania.

Zakres opracowań merytorycznych:

- opisy modeli mogą uwzględniać – w zakresie zależnym do potrzeb – zagadnienia pojęciowe (definicje), charakterystykę kluczowych użytkowników i odbiorców, potrzeby funkcjonalne podmiotów (w tym obszary wymagające wsparcia), architekturę systemu wsparcia (realizowane przez system funkcje, opisy kluczowych aktywności – rozwiązań odpowiadających potrzebom podmiotów systemu, podstawowe procedury przepływu zasobów w związku z dostarczaniem usług), elementy w postaci kroków wdrożeniowych, opisu ścieżki inicjowania i rozwoju przedsięwzięcia, standardów funkcjonowania i zaleceń, źródeł finansowania i pozyskiwania środków na realizację usług społecznych²⁵,
- podręczniki wdrożeniowe obejmą wypracowane standardy, procedury oraz narzędzia, przy czym:
 - standardy oznaczają wypracowane i uzgodnione konkretne kryteria, zasady, warunki, pożądane i rekomendowane wzorce i/lub cechy funkcjonowania (postępowania),
 - procedury – uzgodniony opis przebiegu procesu, stanowiące określenie sposobu działania, rozwiązania, postępowania (lub grupy działań), zaprezentowane „krok po kroku”. Procedury zapewniają zgodność przebiegu danego procesu z uzgodnionymi standardami, są one dostępne i stosowane przez grupę konkretnych użytkowników,
 - narzędzia – metody, techniki, przykłady, wzory dokumentów, scenariusze, kwestionariusze, dobre praktyki dedykowane i możliwe do zastosowania zależnie od potrzeb i możliwości przez zainteresowanych użytkowników lub grupę odbiorców,
- podręczniki wdrożeniowe będą opracowywane i uzupełniane sukcesywnie w procesie testowania w sposób uwzględniający w zakresie odpowiednim do uwarunkowań:
 - wiedzę, która nie podlega w dużym stopniu kodyfikacji, a w konsekwencji – łatwemu powieleniu, a wiąże się często z doświadczeniem osób podejmujących zmiany w organizacjach oraz bieżące działania na tej podstawie,
 - proces uczenia się organizacji, zapewniający określenie potrzeb organizacji i koniecznego charakteru zmian dotychczasowych działań, z uwzględnieniem uwarunkowań funkcjonowania otoczenia i podejmowania współpracy, a jednocześnie przyswojeniu / zastosowaniu wiedzy w organizacjach,
- mając na względzie powyższe, wyzwaniem w zakresie upowszechniania i wdrażania modeli jest sprawny przepływ wiedzy nieskodyfikowanej (związanej zwłaszcza z doświadczeniem i umiejętnościami, wiedzą osobistą), który w różnych przypadkach powinien następować szczególnie poprzez bezpośredni kontakt, służący inspirowaniu podmiotów i osób do aktywności. Może temu sprzyjać m.in. budowanie potencjału eksperckiego, zdolności doradczych celem zapewnienia potencjału do przekazywania wiedzy zainteresowanym osobom i podmiotom.

²⁵ Skorzystano z ikon w serwisie thenounproject.com: elderly care, baby care – autor: Adrien Coquet, FR; social care – Diego Naive, BR; rehabilitation – Nithinan Tatah, TH; people group – hafiudin; Mission – Justin Blake, US; Parade – Andrei Yushchenko; directory – priyanka, IN; System Integration – Vectors Market; Planning – Aneeqe Ahmed; performance – Alice Design; optimization – H Alberto Gongora, CO; methodologies – Ralf Schmitzer, DE; design – Jim Slatton, US.