

MODEL PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO REALIZUJĄCEGO USŁUGI W OBSZARZE OPIEKI



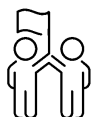
„OPIEKA+”



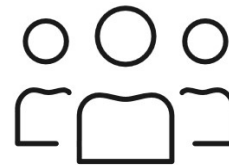
Grupa docelowa: osoby niesamodzielne, w tym osoby z niepełnosprawnościami, osoby powyżej 60 roku życia.



Cel modelu: poprawa komfortu życia osób niesamodzielnych (w tym z niepełnosprawnościami i seniorów), które borykają się z problemami życia codziennego.



Realizatorzy modelu: przedsiębiorstwa społeczne, które realizują działania w obszarze usług opiekuńczych, bądź planują realizację usług w tym obszarze (i innych społecznych i/lub rozwoju lokalnego związanych z grupą docelową).



GRUPA DOCELOWA

Liczebność odbiorców w skali kraju:

- w Polsce w 2018 roku, za GUS, było ponad 3 mln osób z niepełnosprawnościami, a także 9,5 mln osób w wieku 60 lat i więcej. Jednocześnie:
 - zgodnie z NSP 2011 było prawie 4,7 mln osób z niepełnosprawnościami, w tym 3,1 mln niepełnosprawnych prawnie, a 1,6 mln niepełnosprawnych tylko biologicznie. Z kolei liczbę osób z niepełnosprawnością, w tym biologiczną, określono w Polsce między 4,9 a 7,7 mln osób w 2014 r. (zależnie od przyjętego poziomu ograniczeń, wg Ankietowego Badania Stanu Zdrowia, EHIS),
 - liczba osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji, potrzebujących opieki środowiskowej wynosi około 2 mln i liczba ta systematycznie się zwiększa z uwagi na m.in. zmniejszający się potencjał opiekuńczy rodziny, emigrację zarobkową itd.,
 - liczbę osób niesamodzielnych wśród osób w wieku 65 lat i więcej, wg danych za 2012 r. w badaniu „Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludności w Polsce” (PolSenior) wynosił ponad 200 tys. osób i wzrastał zależnie od grupy wiekowej z 0,1% w grupie wiekowej 65-69, do 12,8% w grupie 90+,
 - według Europejskiego Badania Warunków Życia Ludności (EU-SILC) z 2017 r. prawie 23% osób w grupie wiekowej 60-74 lat oraz 46% w wieku 75+ w Polsce uznało, że ich zdrowie jest w złym lub bardzo złym stanie, zaś poważne ograniczenia w wykonywaniu codziennych czynności stwierdziło ponad

11% osób w grupie wiekowej 60-74 lat oraz 25% w wieku 75+ (osoby te mogą wymagać pomocy przy codziennych czynnościach),

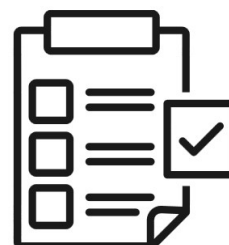
- z roku na rok wzrasta liczba osób korzystających z usług opiekuńczych. Zgodnie z GUS liczba osób, którym decyzją przyznano usługi opiekuńcze (pomoc niepieniężną), wzrosła z 88,8 do 119,3 tys. osób (o 20%), zaś kwota świadczeń z 386 do 683 mln zł (o 77%).

kich¹, związanych z ochroną zdrowia (np. pielęgniarstwo środowiskowe), rehabilitacyjnych, animacyjnych i aktywizacyjnych (reintegracja społeczna),

- potrzebne są usługi opieki o trwałym charakterze, świadczone w sposób ciągły, zwłaszcza w przypadku osób trwale niepełnosprawnych lub starszych. Z kolei usługi specjalistyczne, zwykle związane z zaleceniem lekarskim lub rehabilitanta w odpowiedzi na potrzeby danego pacjenta, mogą mieć charakter okresowy.

Podstawowe deficyty i potrzeby odbiorców:

- wiązka usług może dotyczyć zróżnicowanych odbiorców, o różnych deficytach, w szczególności można wyróżnić osoby, które wymagają pomocy innych z powodu zaawansowanego wieku, urazu, choroby, niepełnosprawności, mogą mieć różne ograniczenia (w zakresie mobilności, percepcji i itd.), np.: nie chodzić, nie mówić, nie jeść samodzielnie, posiadać zaburzenia sensoryczne itd. Duże znaczenie mogą też mieć cechy indywidualne odbiorcy, w tym jego przyzwyczajenia, nawyki, oczekiwania, czego podstawą jest empatia, zrozumienie i akceptacja ze strony opiekuna,
- grupa docelowa podlega narażeniu na szeroko rozumiane wykluczenie społeczne, przejawiające się w ograniczeniu kontaktów, społecznych, rodzinnych, sąsiedzkich, ale także w niekorzystaniu z instytucji kulturalnych i oświatowych. Osoby te, zwłaszcza starsze, narażone są na izolację społeczną i poczucie samotności, przy potrzebie „dawania” od siebie (np. jako wolontariusze),
- badania w związku z opracowywaniem modeli usług wskazują na potrzebę, niezależnie od istniejących ograniczeń, aby usługi świadczone osobom niesamodzielnym i starszym obejmowały, poza obecnie świadczonymi, również bardziej wyspecjalizowane – znaczenie ma włączanie w szczególności usług asysten-



STRUKTURA WIĄZKI USŁUG

Wiązka obejmuje ofertę usług opiekuńczych (z podstawowymi usługami opiekuńczymi jako bazowymi) z uzupełnieniem o powiązane (komplementarne) usługi o charakterze informacyjnym, edukacyjnym, rekreacyjnym, zdrowotnym, przy czym zakładane jest zwiększenie wymiaru wsparcia (czasu zapewnienia, zakresu, intensywności), z jednoczesnym łączeniem usług w pakiety (zwłaszcza w sytuacji, gdy wiele usług jest oferowanych z reguły osobno).

¹ Sukcesywnie wzrasta zainteresowanie zagadnieniem asystencji, są zróżnicowane kategorie asystentów, przy czym niektóre podlegają próbom standaryzacji, certyfikacji, są też inicjatywy lokalne tym zakresie. Jednak wciąż usługa ta jest postrzegana w ramach pomocy społecznej jako usługa specjalistyczna, pozostaje dostępna dla potrzebujących w stosunkowo ograniczonym zakresie.

Przykładowe usługi:

- przykładowe usługi zidentyfikowane w procesie design thinking:
 - podstawowe oraz – zależnie od potrzeb i możliwości – specjalistyczne usługi opiekuńcze,
 - asystentura osobista (pomoc w sprawach codziennych),
 - usługi pomocnicze², w szczególności prawne, psychologiczne, dietetyczne, kosmetyczne, fryzjerskie, „złotej rączki”, sprzątające, transportowe osób (związane z wiekiem i stanem zdrowia, w tym transport specjalistyczny lub pomoc asystenta w przemieszczaniu się), wynajem oraz pomoc w użytkowaniu sprzętu (w tym rehabilitacyjnego i medycznego), drobne usługi remontowo-budowlane, wsparcie w przygotowywaniu posiłków,
 - wsparcie w dostępie do uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej i kultury.

Wykaz nie ma charakteru zamkniętego. Aby powstała pełnoprawna wiązka muszą zostać wybrane i realizowane minimum trzy usługi,

- warte rozpatrzenia, szczególnie ze względu na ograniczenia budżetów samorządowych, są względnie bezkosztowe usługi uzupełniające (na które wydatkowanie nie byłoby znaczące). Z obserwacji doradców biznesowych OWES, usługi wspomagające o potencjalnie dużym popycie i względnie małym koszcie obejmują np.:
 - asystenturę m.in. w zakresie formalno-prawnym,
 - mierzenie ciśnienia itp. (dla wykonywania takiej usługi potrzebne byłoby szkolenie) oraz inne czynności o charakterze diagnostycznym monitorującym stan zdrowia,
 - profilaktykę przeciwoleżynową (np. usługę korzystania z lampy na odleżyny umożliwiającej regenerację), wsparcie w fizjoterapii

- przygotowywanie zdrowych posiłków,
 - dystrybucję środków pomocniczych np.: pieluchomajtek, wkładek urologicznych, podkładów sanitarnych, a także innych akcesoriów dla osób starszych oraz z niepełnosprawnością,
- dopełnieniem usług z obszaru opieki / rehabilitacji mogą być aktywności integrujące i zapewniające wsparcie w nawiązywaniu relacji, poznaniu innych osób, zapewnienie pomysłów na spędzanie czasu, a przy tym możliwości samorozwoju (rozwijania zainteresowań).

Wybrane przesłanki wyboru usług:

- zakres usług opieki może obejmować – zależnie od potrzeb – świadczenia całodobowe (opieka całodobowa w domu pacjenta, w domu pomocy społecznej, w prywatnym ośrodku opieki), oferowane systematycznie (kilka razy w tygodniu lub codziennie) lub sporadycznie (również w postaci pakietów na godzinę, całodniowe), z dojazdem i/lub zamieszkaniem itp., przy czym poszczególne rozwiązania charakteryzuje zróżnicowana specyfika świadczenia,
- 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 każda osoba może wymagać innego rodzaju uwagi, zakresu pracy z nią, potrzebować odmiennych działań (dostosowania wsparcia, m.in. potrzebnej opieki i dodatkowych usług), w tym mogą występować różne potrzeby specjalistyczne, związane np. z rehabilitacją, co jed-

² Koordynator opieki diagnozuje potrzeby i dobiera pod nie odpowiednie usługi pomocnicze.

nakże sprawia, że utrudnione może być zapewnienie opieki we wszystkich sytuacjach, zwłaszcza o większym stopniu złożoności.



SYSTEMOWE ASPEKTY WIĄZKI USŁUG

Struktura systemu wsparcia w opiece:

- system świadczenia usług opiekuńczych jest rozbudowany, z wieloma różnymi podmiotami i mechanizmami, zaś praktyka świadczenia zawiera różne możliwości i formy zorganizowania,
- realizacja działań społecznych opiera się współcześnie na wielu podmiotach, m.in. administracji różnych szczebli, sektorze prywatnym, organizacjach społecznych, a także grupach społecznych (rodzina, kręgi przyjacielskie, sąsiedztwo),
- przyznanie usług opiekuńczych, również specjalistycznych w systemie pomocy społecznej następuje w formie decyzji administracyjnej,
- usługi opiekuńcze zostały wskazane w art. 50 ustawy o pomocy społecznej i można wyszczególnić trzy typy: usługi opiekuńcze tzw. „zwykłe”, specjalistyczne usługi opiekuńcze i usługi specjalistyczne dla osób z zaburzeniami psychicznymi, przy czym:
 - usługi opiekuńcze „zwykłe” obejmują pomoc w zaspokajaniu codziennych potrzeb życiowych, opiekę higieniczną, zaleconą przez lekarza pielęgnację oraz, w miarę możliwości, zapewnienie kontaktów z otoczeniem³,

- z kolei specjalistyczne usługi opiekuńcze są usługami dostosowanymi do szczególnych potrzeb wynikających z rodzaju schorzenia lub niepełnosprawności, świadczone przez osoby ze specjalistycznym przygotowaniem zawodowym⁴,
- usługi opiekuńcze (zwłaszcza podstawowe) są dobrze umocowane w istniejących ramach instytucjonalnych i środkach finansowych samorządów lokalnych, przy czym skala zaspokojenia popytu na usługi opiekuńcze przez sektor publiczny okazuje się wciąż niewystarczająca względem potrzeb społeczności, w związku z czym część usług jest świadczona przez członków rodziny, w ramach sektora prywatnego, bądź w wielu miejscach pozostaje niezaspokojona albo popyt jest niedostrzegalny (są też samorządy nie zapewniające takich 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,
- organizowanie i świadczenie usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, w miejscu zamieszkania spoczywa na gminie, jako zadanie własne gminy o charakterze obowiązkowym⁵. Z kolei specjalistyczne usługi opiekuńcze dla osób z zaburzeniami psychicznymi stanowi zadanie zlecone gminie z zakresu administracji rządowej⁶,
- wg sprawozdania jednorazowego skierowanego do gmin w 2017 r. usługi opiekuńcze realizowało 85 proc. (2119 na 2478 gmin). Jednocześnie, w gminach do 60 tys. mieszkańców 898 gmin realizowało je samodzielnie, 981 gmin w oparciu o ustawę Prawo zamówień publicznych lub umowę cywilnoprawną, 191 gmin na podstawie zlecenia w oparciu o tryb konkur-

³ Art. 50 ust. 2 ustawy o pomocy społecznej.

⁴ Art. 50 ust. 3 ustawy o pomocy społecznej.

⁵ Art. 17 ust. 1 pkt 11 ustawy o pomocy społecznej.

⁶ Art. 18 ust. 1 pkt 3 ustawy o pomocy społecznej.

sowy w drodze ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie,

- choć zazwyczaj podstawowy zakres usług społecznych bywa dostarczany w ramach własnych struktur samorządu lokalnego, to uczestnikami tego procesu mogą być przedsiębiorstwa społeczne, przy czym nieodzowna jest aktywność wszystkich stron w związku z inicjowaniem i rozwijaniem współpracy.

Rola przedsiębiorstw społecznych w opiece:

- w analizach interesariuszy dostrzega się szczególną rolę działalności podmiotów spoza sektora publicznego (również przedsiębiorstw społecznych), które mogą elastycznie reagować na występujące problemy i wyzwania (jako dopełnienie i uzupełnienie, w tym rozszerzenie oferty udostępnianej w systemie pomocy społecznej),
- 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,
- występuje szerokie i różnorodne spektrum możliwych podejść do zastosowania w celu 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.,
- ponad 1/5 placówek świadczących w 2016 r. usługi społeczne w sferze sportu, turystyki, rekreacji, hobby, ratownictwa, kultury i sztuki, edukacji i wychowania, badań naukowych prowadzona była przez podmioty sektora non-

profit (24,2 tys.)⁷. Sektor non-profit jest aktywnym uczestnikiem działań w obszarze pomocy społecznej oraz wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej,

- przeważający zakres działalności spółdzielni socjalnych wg przychodów za 2016 r., obejmuje zwłaszcza działania usługowe obszarze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (w szczególności w zakresie wsparcia osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych, zaś w mniejszym stopniu – opieki dziennej nad dziećmi)⁸,
- miejsce dla trzeciego sektora jest przede wszystkim w tych obszarach, które funkcjonują na styku systemów, np. pomocy społecznej i zdrowia. Takie podmioty, działające np. w opiece i wsparciu dla osób niesamodzielnych, chorych, pozwalają zapewnić podejście horyzontalne, a także mogą pozyskiwać środki z różnych źródeł zewnętrznych,
- obszary działań przedsiębiorstw społecznych stanowią często specyficzny zakres usług, niewykonywany przez sektor komercyjny, zwyczajowo postrzegany jako niedochodowy, potrzebujący zwiększonej współpracy ze środowiskiem lokalnym (m.in. z samorządami),
- 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 pomysłodaw-

⁷ Do sektora non-profit zalicza się podmioty, które są sformalizowane, są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej, działalność ma charakter niezarobkowy, są samorządne, charakteryzują się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji, głównie: fundacje, stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, społeczne podmioty wyznaniowe. Za: GUS, Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy, 2018.

⁸ GUS, „Spółdzielnie socjalne w 2016 r.”, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/15/1/1/spoldzielnie_socjalne_2016_.pdf

ców, w tym na temat dotychczasowych trudności, niepowodzeń, potrzeb do zaspokojenia, a także z „zakorzenia 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).

Wiązka na rzecz podejścia lokalnego:

- 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 wyważony, również umożliwiający korzystanie ze wsparcia w szeroko rozumianym środowisku lokalnym,
- usługi opiekuńcze są przyznawane w systemie pomocy społecznej osobie samotnej⁹, która z powodu wieku, choroby lub innych przyczyn wymaga pomocy innych osób, a jest jej pozbawiona (spełnienie przesłanek do otrzymania świadczenia obliguje organ do jego przyznania). Mogą one być także zapewnione osobie, która wymaga pomocy innych osób, a – mając na względzie obowiązki członków rodziny i zasadę pomocniczości – rodzina, a także wspólnie niezamieszkujący małżonek, wstępni, zstępni nie mogą takiej pomocy zapewnić (organ przyznaje świadczenie uznaniowo)¹⁰,

- wiązka, w zależności od występujących warunków, może skorzystać z rozwiązań lokalnych i środowiskowych, opierających się na lokalnych zasobach (w tym społeczności) i włączające:
 - lokalne więzi oparte na wzajemności i zaangażowaniu oraz przyczyniają się do odbudowy małych wspólnot i wzmacniania poczucia wspólnego losu (np.: wolontariatu (domowego) / pomocy sąsiedzkiej),
 - tworzenie przestrzeni otwartej dla wszystkich mieszkańców, również o charakterze towarzyskim (lokalnych grup wsparcia, korzystających z możliwości samoorganizacji i przyczyniających się do rozwoju kapitału społecznego, co stanowi wartość, wychodzącą poza wąski zakres towarzyszący nabywaniu usług).

Wspomniane elementy mogą przyczyniać się do wzmacniania systemu opieki tam, gdzie są trudności w jej zapewnieniu (kompensując deficyty), ale również zwłaszcza w małych gminach, gdzie relacje społeczne mogą być względnie bliskie, a interakcje o bardziej zażyłym charakterze (mieszkańcy znają się i kontaktują ze sobą w większym zakresie niż tylko pobieżnie),

- w przypadku niemożności zapewnienia usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania osoba wymagająca z powodu wieku lub niepełnosprawności pomocy innych osób może korzystać z usług opiekuńczych i bytowych w formie rodzinnego domu pomocy¹¹. Rodzinny dom pomocy stanowi formę usług opiekuńczych i bytowych świadczonych całodobowo przez osobę fizyczną lub organizację pożytku publicznego dla nie mniej niż trzech i nie więcej niż ośmiu zamieszkujących wspólnie osób wymagających wsparcia w tej formie¹²:
 - w zakresie usług bytowych dom zapewnia miejsce pobytu, wyżywienie oraz utrzymanie czystości. Usługi opiekuńcze obejmują:

⁹ Art. 6 pkt 9 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁰ Art. 50 ust. 1 i 2 ustawy o pomocy społecznej.

¹¹ Art. 52 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej.

¹² Art. 52 ust. 2 ustawy o pomocy społecznej.

udzielanie pomocy w zaspokajaniu codziennych potrzeb życiowych, pielęgnację, w tym pielęgnację w czasie choroby, kontakty z otoczeniem oraz inne czynności wynikające z indywidualnych potrzeb,

- jest swoistą, organizacyjną odmianą usług opiekuńczych, a nie jednostką organizacyjną pomocy społecznej. Podstawę prowadzenia stanowi umowa zawarta przez osobę fizyczną albo organizację pożytku publicznego z gminą właściwą ze względu na miejsce położenia rodzinnego domu pomocy¹³. Z formy tej korzysta się po wyczerpaniu możliwości zapewnienia im usług opiekuńczych w miejscu ich zamieszkania,
- osobom, które ze względu na wiek, chorobę lub niepełnosprawność wymagają częściowej opieki i pomocy w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb życiowych (nie jest im potrzebna pomoc całodobowa i nie wymagają one umieszczenia w domu pomocy społecznej), mogą być przyznane: usługi opiekuńcze, specjalistyczne usługi opiekuńcze lub posiłek, świadczone w ośrodku wsparcia¹⁴. Takie ośrodki stanowią jednostki organizacyjne pomocy społecznej dziennego pobytu¹⁵, zajmujące się pomocą kompleksową, wykonując różne usługi, w tym całodobowe (może prowadzić miejsca całodobowe okresowego pobytu)¹⁶,
- status ośrodka wsparcia, zapewniającego usługi opiekuńcze / specjalistyczne usługi opiekuńcze, posiada: ośrodek wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi, dzienny dom pomocy, dom dla matek z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży, schronisko dla osób bezdomnych z usługami opiekuńczymi oraz klub samopomocy (art. 51 ustawy o pomocy społecznej),
- ośrodki świadczą usługi opiekuńcze, w tym specjalistyczne dla osób, które ze względu na

wiek, chorobę, niepełnosprawność wymagają częściowej opieki i pomocy w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb życiowych.,

- ośrodki wsparcia prowadzone są przez gminy i powiaty. Prowadzenie ośrodków wsparcia o zasięgu gminnym należy do nieobowiązkowych zadań własnych gminy, ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi jest zadaniem gmin zleconym z zakresu działań administracji rządowej. Powiat w ramach zadań własnych prowadzi powiatowe ośrodki wsparcia, w tym domy dla matek z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży, z wyłączeniem ośrodków dla osób z zaburzeniami psychicznymi (są one utrzymywane w ramach zadań zleconych)¹⁷,
- świadczenia niepieniężne z pomocy społecznej mogą obejmować pobyt i usługi domu pomocy społecznej¹⁸. Ich adresatami są osoby wymagające całodobowej opieki z powodu wieku, choroby lub niepełnosprawności, niemogące samodzielnie funkcjonować w codziennym życiu, którym nie można zapewnić niezbędnej pomocy w formie usług opiekuńczych (art. 54 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej),
- w przepisach pomocy społecznej istnieją dwie formy zapewnienia całodobowej opieki osobom starszym tj. Domy Pomocy Społecznej i placówki zapewniające całodobową opiekę, związane z działalnością gospodarczą,
- 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),

¹³ Art. 52 ust. 3 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁴ Art. 51 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁵ Art. 51 ust. 2 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁶ Art. 51 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁷ Art. 17 ust. 2 pkt 3, art. 18 ust. 1 pkt 3, art. 19 pkt 11, art. 20 ust. 1 pkt 2 ustawy o pomocy społecznej.

¹⁸ Art. 36 pkt 2 lit. m, n, o ustawy o pomocy społecznej.



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:

- 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, 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, zwarte 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, 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 uwzględnie-

niem 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” (bazowanie 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”,
- 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 poszczególnych świadczeń, pozwala wskazać elementy, które mogą stanowić podstawę działalności, a także mogłyby zapewnić pozyskanie zasobów (finansowych i niefinansowych)¹⁹,
- 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 swobodnego 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)²⁰.

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

- dostępność usług opiekuńczych jest jednym z większych problemów osób starszych i niesamodzielnych 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 samorzady 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),
- występuje znaczna grupa potencjalnych odbiorców korzystających z emerytur / rent z tytułu niezdolności do pracy, świadczeń pielęgnacyjnych (dla rodziców) w wysokości zwykle nie pozwalającej na bezpłatne korzystanie ze świadczeń opiekuńczych, ale jednocześnie niewystarczających, aby zakupić takie usługi,

¹⁹ Działalność w wielu obszarach usług (m.in. pomocy społecznej, ochrony zdrowia, oświaty i wychowania oraz edukacji) opiera się na rozbudowanych regulacjach prawa, 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.

²⁰ Dodatkowe działania potrzeba podejmować rozpoczynając od małej skali, z najbardziej potrzebną kadrą (z uzupełniającymi się kompetencjami), z podstawowymi rodzajami usług, natomiast stopniowo – uzupełniać / poszerzać infrastrukturę i działania (również o unikatowym charakterze).

- rzeczywisty rozmiar popytu może być większy niż wstępnie identyfikowany przez instytucje publiczne wobec niedostrzegania w systemie pomocy społecznej części osób niepełnosprawnych, niesamodzielnych 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 pomocy rodziny, w sytuacji gdy opiekę / rehabilitację organizują z własnych środków,
- świadczenie adresowane jest do konkretnej osoby (np. zasiłek stały lub usługi opiekuńcze, również specjalistyczne), wówczas przesłanką przyznania pomocy jest kryterium przypadające na jej adresata. Przyznanie świadczenia w formie usług opiekuńczych jest niezależne od kryterium dochodowego, ale dochód ma wpływ na odpłatność za usługi,
- art. 2 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej wskazuje, iż jej celem jest umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Tym samym, choć osoby wnioskujące o przyznanie pomocy zobligowane są w pierwszej kolejności do przezwyciężania we własnym zakresie swoich problemów,
- do ustawowych przesłanek przyznania usług opiekuńczych należy:
 - spełnienie przez osobę ich wymagającą kryterium wieku, niepełnosprawności bądź

innych przyczyn – dla osoby wymagającej usług opiekuńczych „zwykłych” bądź schorzenie lub niepełnosprawność – dla osoby wymagającej usług specjalistycznych,

- okoliczność, że osoba ta wymaga pomocy innych osób,
- pełnienie przez osobę objętą usługami definicji osoby samotnej (tj. w myśl art. 6 pkt 9, osobie samotnie gospodarującej, niepozostającej w związku małżeńskim i nieposiadającej wstępnych ani zstępnych) bądź w przypadku osoby posiadającej rodzinę – ustalenie, że rodzina, a także wspólnie niezamieszkujący małżonek, wstępni, zstępni nie mogą takiej pomocy zapewnić,

- zakres, okres i miejsce świadczenia usług opiekuńczych ustala ośrodek pomocy społecznej albo centrum usług społecznych, o którym mowa w ustawie z dnia 19lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych²¹ (ustalenie ma charakter uznaniowy),
- gmina i powiat nie mogą odmówić pomocy osobie potrzebującej, pomimo istniejącego obowiązku osób fizycznych lub prawnych do zaspokojenia jej niezbędnych potrzeb życiowych²². Zatem nie można odmówić wsparcia w postaci usług opiekuńczych tylko dlatego, że osoba wymagająca opieki ma rodzinę. Należy zbadać, czy członkowie rodziny mają możliwości (finansowe, zdrowotne, lokalowe) do sprawowania opieki,
- 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

²¹ Art. 50 ust. 5 ustawy o pomocy społecznej.

²² Art. 16 ust. 2 ustawy o pomocy społecznej.

osoby w „szarej strefie”²³ (swoistą konkurencją 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 dotyczące 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 wykształcenia, uprawnień i umiejętności kadry. Szczególnie trzeba tu wskazać kadrę świadczącą usługi opiekuńcze, o predyspozycjach psychospołecznych (w tym empatii), wiedzy i umiejętno-

ściach 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 profilowania działań, kadra potrzebuje dysponować wiedzą / doświadczeniem w pracy z osobami o konkretnych urazach, chorobach, doświadczającymi konkretnych niepełnosprawności,
- jednocześnie, trudniejsze byłoby zapewnienie np.: opieki hospicyjnej, w stanie termalnym, wymagającej w znacznym stopniu specjalistycznej opieki zwłaszcza lekarskiej, pielęgniarskiej,
- w prowadzeniu usług opiekuńczych znaczenie ma dobra organizacja działań (koordynacja, nadzór nad realizacją usług, zdolność do realizacji projektów), z uwzględnieniem m.in. pozyskiwania odbiorców i kadry, łączeniu ich, zapewnieniu bieżącej obsługi, w tym związanej z rotacją opiekunów/-ek,
- dużo opiekunów pracuje za granicą, w „szarej strefie” lub opiekuje się osobą w rodzinie. Wynagrodzenia w usługach społecznych są stosunkowo niskie pomimo znacznego nasilenia stanu fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania,

²³ Szczególnie widoczne funkcjonowanie szarej strefy (bez świadczeń społecznych oraz z pominięciem korzyści dla przedsiębiorstwa społecznego) jest zwłaszcza w opiece długotrwałej, stąd potrzebne są działania zaradcze, ograniczające / zapobiegające występowaniu takich sytuacji.

- znaczenie w pozyskiwaniu nowych pracowników może mieć m.in. (współ-) organizacja kursów 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, 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, np. 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, 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),

- sektor non-profit jest aktywnym uczestnikiem działań w obszarze pomocy społecznej oraz wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, realizowanych na zlecenie samorządów (szczególnie na podstawie przepisów o działalności pożytku publicznego i wolontariacie), w szczególności w zakresie:
 - prowadzenia domów pomocy społecznej, środowiskowych domów samopomocy, ośrodków wsparcia, placówek wsparcia dziennego oraz noclegowni i schronisk dla bezdomnych,
 - wykonywania usług opiekuńczych seniorów i osób niepełnosprawnych w miejscu ich zamieszkania,
 - prowadzenia w zakresie pieczy zastępczej placówek wsparcia dziennego, czyli świetlic środowiskowych,
- dostępne są zróżnicowane narzędzia budowania relacji samorządowego podmiotu lokalnego w lokalnej sieci usług pomocy i integracji społecznej oraz wady i zalety różnych form realizacji usług pomocy społecznej. Zakres działań poszczególnych podmiotów, w tym przedsiębiorstw społecznych, określają wymogi dotyczące potencjału, w tym kompetencji, a także bariery wejścia itp.,
- 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 postępo-

wania w różnych trybach (przede wszystkim zgodnie z Prawem zamówień publicznych, Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie),

- w małych gminach może nie być wystarczającej liczby osób do objęcia wsparciem w odrębnej formie organizacyjnej (np. niezależnej jednostki organizacyjnej pomocy społecznej), aby przedsięwzięcie było ekonomicznie uzasadnione. Ponadto, w sytuacji gdy usługami opiekuńczymi w stosunkowo małej gminie będzie objęta nieliczna grupa osób po kilka godzin dziennie, niekoniecznie za zasadne zostanie uznane, m.in. ze względów organizacyjnych, zlecenie tej usługi w trybie zamówień publicznych lub ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zaś może występować zatrudnianie „we własnych strukturach” oparte na umowie o pracę lub umowie cywilno-prawnej. Z kolei w relatywnie większej gminie przydatną formą może być zlecenie usługi w trybie zamówień publicznych (przy założeniu, że w średniej gminie występują większe potrzeby, ale też jest większy potencjał podmiotów niepublicznych, głównie z sektora prywatnego, do realizacji zadania),
- 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 przedsiębiorstw społecznych już działających lub zamierzających działać w lokalnym środowisku²⁴.

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),

²⁴ 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.

- 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 uwzględniać, 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,
- w gestii rady gminy, w drodze uchwały, są szczegółowe warunki przyznawania i odpłatności za usługi opiekuńcze i specjalistyczne usługi opiekuńcze, z wyłączeniem specjalistycznych usług opiekuńczych dla osób z zaburzeniami psychicznymi²⁵, oraz szczegó-

²⁵ 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 zasady ponoszenia odpłatności za specjali-

łowe warunki częściowego lub całkowitego zwolnienia od opłat, jak również tryb ich pobierania²⁶ – kwestie te mogą być kształtowane swobodnie, jednak zakres ustaleń nie może wykraczać poza upoważnienie ustawowe,

- domy pomocy społecznej mogą być prowadzone na zlecenie organów jednostek samorządu terytorialnego²⁷. Organy administracji rządowej i samorządowej mogą zlecać zadania z zakresu pomocy społecznej, udzielając dotacji na finansowanie lub dofinansowanie realizacji zleconego zadania organizacjom pozarządowym, odbywa się to z zastosowaniem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie²⁸,
- w sytuacji gdy domy pomocy społecznej nie są w stanie zaspokoić potrzeb opiekuńczych występują z podobną ofertą placówki prywatne: możliwe jest prowadzenie komercyjnych placówek zapewniających całodobową opiekę osobom niepełnosprawnym, przewlekle chorym lub osobom w podeszłym wieku²⁹ – może być podejmowana działalność gospodarcza, po uzyskaniu zezwolenia wojewody³⁰ (Ustawa o pomocy społecznej określa wymagania wobec przedsiębiorców w tym zakresie³¹), zaś pobyt osoby wymagającej opieki w placówce poprzedza zawarcie umowy cywilnoprawnej,
- finansowaniu publicznemu mogą towarzyszyć trudności w zapewnieniu przedsiębiorstwu społecznemu znacznych nadwyżek finansowych (możliwych do wykorzystania na potrzeby rozwoju oraz w momentach kryzysowych), ograniczających perspektywy 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.

Wybrane uwagi dotyczące kosztów:

- 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.,
- zapewnianie opieki wymaga spełnienia odpowiednich standardów w zależności od rodzaju placówek:
 - Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 31 maja 2012 r. w sprawie rodzinnych domów pomocy (Dz. U. poz. 719),
 - Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 sierpnia 2012 r. w sprawie domów pomocy społecznej (na standardy wskazują art. 55 ust. 1 i 2 ustawy o pomocy społecznej),
 - Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 28 kwietnia 2005 r. w sprawie wydawania i cofania zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie prowadzenia placówki zapewniającej całodobową opiekę; Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 28 kwietnia 2005 r. w sprawie wydawania i cofania ze-

styczne usługi opiekuńcze dla osób z zaburzeniami psychicznymi.

²⁶ Art. 50 ust. 6 ustawy o pomocy społecznej.

²⁷ M.in. art. 59 ust. 1-5 ustawy o pomocy społecznej.

²⁸ Art. 25 ust. 1, 5 ustawy o pomocy społecznej.

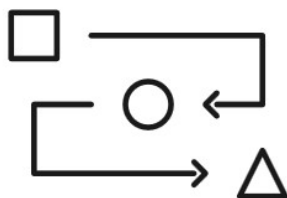
²⁹ Art. 67 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej.

³⁰ Art. 67 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej.

³¹ Art. 67 ust. 2 ustawy o pomocy społecznej.

zwoleń na prowadzenie w ramach działalności statutowej placówki zapewniającej całodobową opiekę (zob. też art. 67 - 69 ustawy o pomocy społecznej zawierające standardy minimalne, gwarantujące usługi podstawowe lecz zabezpieczające potrzeby, z gwarancjami poszanowania godności tych osób),

- 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 różnej postaci), określić możliwe obszary aktywności³²,

³² Przykładowo, odmienne uwarunkowania mogą dotyczyć środowisk wiejskich, miejskich, dużych miast, wiejskich pod dużymi miastami.

- 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 (zgrupować) odpowiedni potencjał zasobów, zdolności potrzebnych do wdrożenia / realizacji zakładanych usług³³,

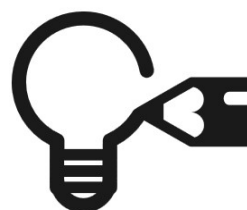
- sprawdzenie potrzeb podmiotu w związku z utworzeniem wiązki usług z perspektywy zakupu środków trwałych, wyposażenia, zapewnienia infrastruktury (również przy współpracy z podmiotami lokalnymi), a także kadry (wraz z określeniem czy potrzeba dokapitalizowania działalności),

- określenie założeń montażu finansowego, z uwzględnieniem możliwości pozyskiwania

³³ Kultura organizacyjna określa praktyczny wymiar funkcjonowania podmiotów, w tym możliwości wprowadzania modeli, stąd dokonanie oceny dotychczasowego stanu organizacji jest nieodzowne.

wsparcia (dofinansowania), a także w powiązaniu z oceną możliwości (w tym czasie) 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?).



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 jakościowo³⁴,

- 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 niesamodzielnych 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-

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-

³⁴ 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

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 społecznych³⁵,
- 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 – uzgodnione 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, metody, wzory dokumentów, scenariusze, kwestionariusze, dobre praktyki dedykowane i możliwe do zastosowania zależnie od

³⁵ 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 – hafjudin; 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.

- 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.