

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Kondycja sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim



Lokalne Badania Społeczne dla Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach

Marcin Jóźko – kierownik zespołu badawczego

Wojciech Ogrodnik – członek zespołu badawczego

Rafał Krenz – członek zespołu badawczego

Julia Bank – członek zespołu badawczego

Kielce, grudzień 2025 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie.....	5
2. Streszczenie	6
3. Koncepcja i metodologia	10
4. Analiza i interpretacja wyników badania	13
4.1. Uwarunkowania prawne funkcjonowania PES	13
4.2. Potencjał instytucjonalny sektora ES	22
4.3. Obszary działalności PES	43
4.4. Kondycja ekonomiczna PES	48
4.5. Zasoby ludzkie i materialne PES	54
4.6. Możliwości powstawania i rozwoju PES.....	61
4.7. Współpraca PES z podmiotami zewnętrznymi	84
4.8. Przyczyny zawieszania lub zamykania działalności przez PES	88
4.9. Reintegracja i rehabilitacja w PS i PES o charakterze reintegracyjnym .	93
4.10. Potencjał świadczenia usług na zlecenie OPS/CUS	114
4.11. Potencjał świadczenia usług dla osób z niepełnosprawnościami	119
5. Wnioski i rekomendacje	125
6. Spis tabel i wykresów	130
7. Literatura	131
8. Załączniki i aneksy	132

Wykaz skrótów:

B2B – *Business-to-Business*, skrót oznaczający współpracę lub transakcje między dwoma przedsiębiorstwami

CATI – Komputerowo Wspomagany Wywiad Telefoniczny

CIS – Centrum Integracji Społecznej

CSR – odpowiedzialność społeczna biznesu

CUS – Centrum Usług Społecznych

ES – Ekonomia Społeczna

EFS+ – Europejski Fundusz Społeczny Plus

EFRR – Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

FERS– Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

FEŚ– Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027

FGI – Zogniskowany Wywiad Grupowy

IDI – Indywidualny Wywiad Pogłębiony

IZ – Instytucja Zarządzająca FERS 2021-2027

IP – Instytucja Pośrednicząca FERS 2021-2027

JST – Jednostka Samorządu Terytorialnego

KGW – Koło Gospodyń Wiejskich

KIS – Klub Integracji Społecznej

KPRES - Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej

KRS – Krajowy Rejestr Sądowy

MRPiPS – Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

OPP – Organizacja Pożytku Publicznego

OPS – Ośrodek Pomocy Społecznej

OWES – Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej

OzN – Osoba z niepełnosprawnościami

PCPR – Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie

PES – Podmiot Ekonomii Społecznej

PS - Przedsiębiorstwo Społeczne

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

ROPS – Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach

RKRES – Regionalny Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2023-2026

RPDI - Regionalny Plan Rozwoju Usług Społecznych i Deinstytucjonalizacji dla Województwa Świętokrzyskiego na lata 2023-2025

RPRES - Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Świętokrzyskim do 2030 roku

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

SS – Spółdzielnia Socjalna

ŚUW – Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach

UE – Unia Europejska

UMWŚ – Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach

WTZ – Warsztat Terapii Zajęciowej

ZAZ – Zakład Aktywności Zawodowej

ZPCh – Zakład Pracy Chronionej

1. Wprowadzenie

Firma Lokalne Badania Społeczne przeprowadziła badanie społeczne pn. „Kondycja sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim” na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego – Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Kielcach (dalej: ROPS). Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „Koordynacja polityki społecznej w województwie świętokrzyskim” w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027, Działanie 04.13 Wysokiej jakości system włączenia społecznego, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. **Głównym celem badania było kompleksowe zdiagnozowanie kondycji sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim** tj. weryfikacja ilości i jakości podmiotów ekonomii społecznej wraz z ustaleniem szans i obszarów rozwoju dotychczasowych i nowo powstających podmiotów ekonomii społecznej w kontekście rozwoju deinstytucjonalizacji usług społecznych, przy wykorzystaniu potencjału ekonomii społecznej. Wynikiem przeprowadzonego badania społecznego są rekomendacje (tj. propozycje konkretnych rozwiązań), służące poprawie funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim oraz wskazaniu obszarów, w których należy dokonać zmian: funkcjonalnych, prawnych i instytucjonalnych. Badania i analizy wykorzystane na potrzeby niniejszego raportu zostały przeprowadzone w okresie od sierpnia do grudnia 2025 roku.

Cel główny badania został zrealizowany poprzez następujące **cele szczegółowe**:

- 1) analiza aspektów prawnych w ekonomii społecznej,
- 2) charakterystyka potencjału instytucjonalnego sektora ekonomii społecznej z podziałem na kategorie,
- 3) inwentaryzacja i charakterystyka podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim,
- 4) ocena kondycji podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim w zakresie prowadzonej działalności m.in.:
 - a) ocena potencjału podmiotów ekonomii społecznej (z uwzględnieniem formy prawnej oraz w ujęciu terytorialnym),
 - b) ocena możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w kontekście: realizacji usług społecznych, produktów i usług przez nie wytwarzanych, ich dostosowania do potrzeb rynkowych, czy sytuacji społeczno-gospodarczej regionu,
 - c) ocena kondycji PES w zakresie wsparcia osób z niepełnosprawnościami (z uchwyceniem ścieżki reintegracji, możliwości przejścia uczestników z warsztatów terapii zajęciowej do zakładów aktywności zawodowej i na otwarty rynek pracy),



- 5) ocena form i efektywności współpracy podmiotów ekonomii społecznej z innymi podmiotami (z sektora publicznego, prywatnego, pozarządowego), w tym określenie barier współpracy i możliwości ich zniwelowania,
- 6) diagnoza procesu reintegracji/rehabilitacji społeczno-zawodowej w podmiotach ekonomii społecznej,
- 7) zdiagnozowanie przyczyn zamykania/zawieszania działalności przez podmioty ekonomii społecznej,
- 8) identyfikacja potrzeb podmiotów ekonomii społecznej, związanych z prowadzeniem działalności,
- 9) identyfikacja problemów i barier, które utrudniają rozwój sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim m.in.: związanych z zakładaniem i prowadzeniem podmiotów ekonomii społecznej,
- 10) uzyskanie rekomendacji dotyczących perspektyw rozwoju ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim.

2. Streszczenie

Niniejszy raport zawiera diagnozę kondycji, potencjału oraz barier rozwoju podmiotów ekonomii społecznej (PES) działających na terenie województwa świętokrzyskiego, a także ich możliwego włączenia w realizację usług społecznych, w tym w proces deinstytucjonalizacji. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od sierpnia do grudnia 2025 r. i obejmowało zarówno analizę danych zastanych, jak i komponent ilościowy oraz jakościowy. Raport łączy trzy komplementarne źródła danych: desk research (analiza danych zastanych), badanie ilościowe oraz badanie jakościowe. W części jakościowej zrealizowano 45 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej. W części ilościowej przeprowadzono 115 wywiadów z PES techniką CATI (ankieta telefoniczna).

Raport przedstawia syntetyczną mapę sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. W regionie funkcjonowały 82 podmioty o zweryfikowanym statusie przedsiębiorstwa społecznego. Zarejestrowane były 42 spółdzielnie socjalne. Jednocześnie funkcjonuje rozbudowana infrastruktura reintegracyjna i zatrudnieniowa: 34 warsztaty terapii zajęciowej (WTZ), 11 zakładów aktywności zawodowej (ZAZ), 7 centrów integracji społecznej (CIS), 16 klubów integracji społecznej (KIS).

Tak skonfigurowany „krajobraz instytucjonalny” wskazuje na wyraźną obecność instrumentów reintegracyjnych (WTZ/ZAZ/CIS/KIS) – tradycyjnie powiązanych z polityką rynku pracy i rehabilitacją społeczną – przy jednoczesnej rosnącej roli przedsiębiorczości społecznej (przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie socjalne). W praktyce oznacza to, że sektor jest zdolny realizować zarówno funkcje aktywizacyjne, jak i usługowe, jednak stopień

„przełożenia” potencjału instytucji na stabilne kontrakty i zlecenia publiczne pozostaje nierównomierny.

Głównymi odbiorcami produktów i usług PES są przede wszystkim osoby fizyczne, w mniejszym stopniu - firmy prywatne, inne PES, jednostki samorządu terytorialnego oraz OPS/CUS. Struktura ta sugeruje, że sektor funkcjonuje na styku rynku konsumenckiego, rynku B2B oraz sektora publicznego. Dominujący jest zasięg lokalny, przy jednoczesnej obecności aktywności regionalnej, krajowej i – w niewielkiej skali – międzynarodowej. Lokalność ma tu charakter strukturalny: szczególnie podmioty reintegracyjne oraz organizacje pożytku publicznego częściej zakorzeniają działalność w gminie i powiecie, podczas gdy przedsiębiorstwa społeczne i podmioty utrzymujące się ze sprzedaży częściej deklarują ponadlokalny wymiar aktywności.

Oferta świętokrzyskich PES jest zróżnicowana: od usług porządkowych i organizacji wydarzeń, przez catering, poligrafię i doradztwo, po działalność wytwórczą (rękodzieło, tradycyjna żywność, drobna wytwórczość). Istotnym wątkiem jest też rola niektórych przedsiębiorstw społecznych jako lokalnych „hubów dystrybucyjnych”, które skupują i promują produkty mikroproducentów, prowadząc sklepy stacjonarne i internetowe. Ten element można interpretować jako formę lokalnej infrastruktury ekonomicznej – wzmacniającej rynki krótkich łańcuchów dostaw i budującej kapitał społeczny poprzez wspólnotowe modele dystrybucji.

Jednym z kluczowych ustaleń raportu jest silne zróżnicowanie ekonomiczne PES. **Sektor ekonomii społecznej w regionie jest rozwarstwiony:** na rynku funkcjonuje duża liczba małych podmiotów i wyraźna grupa organizacji dużych (profesjonalnych), przy relatywnie słabo rozwiniętym segmencie średnim („brak klasy średniej”). Taki rozkład można rozumieć jako efekt kumulacji barier wzrostu (finansowanie, kadry, dostęp do zamówień publicznych, kompetencje rynkowe), przy równoczesnym istnieniu wąskiej grupy podmiotów o zdolności do stabilizacji ekonomicznej i profesjonalizacji.

Powyższą tezę potwierdza poziom przychodów badanych PES, ale również inne parametry, prezentowane w niniejszym raporcie. 27 proc. badanych podmiotów miało przychody nieprzekraczające 100 tys. złotych w roku 2024, natomiast 29 proc. odnotowało przychody powyżej 500 tys. złotych. Warto dodać, że 3 na 10 badanych odmówiło odpowiedzi na pytanie o poziom przychodów, co jest typowym zjawiskiem w tego rodzaju pomiarach.

Prawie połowa przedstawicieli badanych podmiotów ocenia sytuację ekonomiczną reprezentowanej organizacji w sposób neutralny lub ambiwalentny, 34 proc. respondentów sformułowało pozytywną, natomiast 15 proc. – negatywną ocenę kondycji finansowej PES.

Średnia w skali pięciostopniowej wynosi 3,18, co oznacza ocenę bliską opinii neutralnej lub ambiwalentnej (3).

Podmioty ekonomii społecznej mogą odgrywać szczególną rolę w realizacji usług społecznych, gdyż – znając lokalny rynek – mogą być dostawcą i realizatorem części usług. W województwie świętokrzyskim **potencjał PES w realizacji usług społecznych na zlecenie OPS lub CUS nie jest jednak w pełni wykorzystany**. Tylko co czwarty podmiot deklaruje realizację usług na zlecenie OPS/CUS. W tej grupie zdecydowanie przeważają przedsiębiorstwa społeczne. W grupie podmiotów realizujących usługi na zlecenie OPS/CUS dominują usługi opiekuńcze, edukacyjne, integracyjne, kulturalne, asystenckie oraz zdrowotne. Pokazuje to realną zdolność sektora do świadczenia usług mieszczących się w logice deinstytucjonalizacji (opieka środowiskowa, asystencja, usługi wspierające), choć skala kontraktowania pozostaje umiarkowana.

Świętokrzyskie PES mają potencjał i możliwości, aby wprowadzić do swojej oferty nowe usługi społeczne, które mogłyby być realizowane na zlecenie OPS/CUS: najczęściej deklarowano usługi opiekuńcze, edukacyjne, asystencję zdrowienia, usługi szkoleniowe, organizację wydarzeń, usługi dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami, usługi porządkowe, opiekę wytnieniową, usługi gastronomiczne i cateringowe. Jednocześnie 28 badanych PES nie widzi potrzeby rozszerzania katalogu swoich usług. Wskazuje to na ambiwalencję: sektor widzi obszary możliwej ekspansji usługowej, ale część organizacji pozostaje w logice zachowawczej (prawdopodobnie z uwagi na ryzyka finansowe i kadrowe).

Usługi społeczne zlecane są przez OPS lub CUS najczęściej na podstawie ustawy: Prawo zamówień publicznych oraz ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Znacznie rzadziej korzystano z innych dostępnych trybów zlecenia usług społecznych m.in. ustawy o ekonomii społecznej i ustawy o spółdzielniach socjalnych. Oznacza to, że „kanały wejścia” PES w kontraktowanie publiczne są przede wszystkim zakotwiczone w ogólnych reżimach zakupowych i pożytku publicznego, a w mniejszym stopniu w instrumentach dedykowanych ekonomii społecznej.

Wątek barier realizacji usług na zlecenie OPS/CUS został rozpoznany także poprzez pytania otwarte. Część respondentów nie dostrzega utrudnień, jednak pojawiają się cztery powtarzalne grupy barier: zbyt małe zasoby kadrowe PES, zbyt mała pula środków na finansowanie usług, niewystarczająca wiedza po stronie OPS/CUS oraz brak zainteresowania lub potrzeby zlecenia usług po stronie tych jednostek. Wnioski te mają charakter „operacyjny”: pokazują, że problem nie jest wyłącznie „w PES” (np. brak kompetencji), ale także w systemie zlecenia (budżetowanie, świadomość i praktyki instytucji publicznych, kultura współpracy).

Istotnym elementem raportu jest analiza działalności PES na rzecz osób z niepełnosprawnościami. **„Niespełna 2/3” badanych podmiotów realizuje usługi lub działania skierowane do tej grupy.** Najczęściej są to działania integracyjne, usługi edukacyjne, kulturalne, zdrowotne, opiekuńcze oraz w mniejszym stopniu – asystenckie. Bariery świadczenia usług dla osób z niepełnosprawnościami mają przede wszystkim charakter zasobowo-systemowy: kwestie finansowe, niedostateczna wiedza o możliwościach świadczenia usług, trudności we współpracy z instytucjami, nieufność otoczenia, trudny dostęp do odbiorców, trudności transportowe, bariery architektoniczne, ograniczenia po stronie odbiorców oraz niedobór kadry specjalistycznej. Z perspektywy polityki społecznej dane te pokazują, że rozwój usług środowiskowych wymaga nie tylko zwiększania środków, ale też wzmacniania kompetencji (know-how), sieci współpracy i infrastruktury dostępności (transport, bariery architektoniczne).

Należy wyraźnie rozróżnić logikę działania podmiotów reintegracyjnych i przedsiębiorstw społecznych. Dla podmiotów reintegracyjnych kluczowym „odbiorcą” jest uczestnik programu, a „zyskiem” – jego przemiana społeczna i zawodowa. Ten fragment ma znaczenie interpretacyjne: pozwala rozumieć, dlaczego część PES nie maksymalizuje zleceń lub sprzedaży rynkowej – ponieważ ich podstawową „miarą sukcesu” nie jest przychód, lecz efekt reintegracyjny. To właśnie **hybrydowość sektora (łączenie reintegracji i usług) może być zasobem w projektowaniu deinstytucjonalizacji**: PES mogą realizować usługi „blisko ludzi”, zakotwiczone lokalnie, a zarazem są wrażliwe na potrzeby grup szczególnie zagrożonych wykluceniem społecznym.

Podsumowując, **sektor ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim jest liczny i instytucjonalnie zróżnicowany** (przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie socjalne, PES pożytku publicznego, infrastruktura reintegracyjna), jednak jego potencjał rozwojowy jest nierówny. Istnieje realna zdolność PES do świadczenia usług społecznych (opiekuńczych, edukacyjnych, integracyjnych, asystenckich), ale kontraktowanie przez OPS/CUS ma skalę umiarkowaną, a bariery mają charakter zarówno wewnętrzny (kadry, stabilność finansowa), jak i zewnętrzny (pula środków, praktyki instytucji publicznych, wiedza po stronie OPS/CUS). **Sektor jest „rozwarstwiony” tzn. obok licznej grupy podmiotów małych i słabszych ekonomicznie istnieje mniejszy segment organizacji profesjonalnych**, co może powodować nierówności dostępu do zamówień publicznych i przewagę aktorów o większych zasobach organizacyjnych. W konsekwencji wsparcie systemowe powinno uwzględniać nie tylko „wzmacnianie najlepszych”, ale również budowanie ścieżek rozwoju dla podmiotów średnich i małych (kompetencje, kadry, stabilne finansowanie, standaryzacja jakości).

3. Koncepcja i metodologia

Zrealizowany został **cykl badawczy**, polegający na zastosowaniu **różnych, wzajemnie komplementarnych metod i technik badawczych** (ilościowych i jakościowych, z przewagą tych ostatnich), zgodnie z zasadą **triangulacji metodologicznej**.

Badania ilościowe pozwoliły na uzyskanie „twardych” danych, które posłużyły do zdiagnozowania kondycji sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. **Badania jakościowe** zostały przeprowadzone przy użyciu „miękkich”, „rozumiejących” metod. Uzyskany obraz jest wielowątkowy, wielopłaszczyznowy, a także – ze względu na możliwość zestawienia i porównania opinii różnych grup respondentów – wieloperspektywiczny.

Metody i etapy badawcze

Tabela 1. Wykorzystane metody i techniki badawcze

Numer zadania	Procedura badawcza
1	prace przygotowawcze warsztat koncepcyjny raport metodologiczny
2	analiza danych zastanych
3	badanie ilościowe: CATI, N=115
4	badanie jakościowe: Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI), N=45
5	badanie jakościowe: Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI), N=3
6	badanie jakościowe: panel ekspertów, N=1

Warsztat koncepcyjny

W początkowej fazie procesu badawczego przeprowadzony został warsztat koncepcyjny z przedstawicielami ROPS, którego celem było doprecyzowanie założeń badawczych oraz zasad współpracy, jak również pełne rozpoznanie potrzeb i oczekiwań Zamawiającego.

Analiza danych zastanych (desk research)

Analiza danych zastanych (desk research) została zastosowana w początkowej fazie procesu i posłużyła m.in. integracji oraz syntezie dostępnych informacji, związanych z przedmiotem badania. W tym celu skorzystano z dostępnych źródeł informacji: danych

statystycznych, dokumentów strategicznych i programowych, raportów z badań, analiz i innych podobnych opracowań. Przedmiotem analizy były również uwarunkowania prawne odnośnie tworzenia i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, jak również potencjału instytucjonalnego sektora ekonomii społecznej (PES, infrastruktura wsparcia PES, otoczenie PES). Tę część analizy należy potraktować jako etap przygotowawczy, który dostarczył tła badawczego, przyczyniając się do skonstruowania optymalnych narzędzi badawczych. Tam gdzie było to możliwe i uzasadnione, informacje dotyczące województwa świętokrzyskiego były analizowane w szerszym ujęciu – na tle analogicznych wskaźników dla innych regionów oraz ogólnopolskich. Informacje były analizowane również w podziale terytorialnym (dla całości województwa oraz w rozbiciu na 2 subregiony), jak również – w miarę możliwości - z uwzględnieniem dynamiki zmian w latach 2018-2025.

Badanie ilościowe: Miks metodologiczny: Komputerowo Wspomagane Wywiady Telefoniczne (CATI) – PES/PS, N=115

Komputerowo Wspomagany Wywiad Telefoniczny (CATI) jest jedną z najczęściej stosowanych technik badań ilościowych. Polega ona na przeprowadzeniu przez ankietera telefonicznej rozmowy według standaryzowanego kwestionariusza. Przed rozpoczęciem realizacji przygotowano skrypt (elektroniczna wersja narzędzia). Ankieterzy odczytywali kolejne pytania z ekranu komputera, a następnie zapisywali treść udzielanych przez respondentów odpowiedzi w formie elektronicznej. Wyniki zapisano w systemie, który pozwolił na wygenerowanie końcowego zbioru (bazy) danych, a następnie przeprowadzono procedury obliczeniowe.

Zastosowany został kwotowy dobór próby, proporcjonalnie dla subregionów i formy prawnej PES/PS. Wywiady zostały przeprowadzone z kadrą zarządzającą następujących podmiotów ekonomii społecznej:

- warsztaty terapii zajęciowej – N=31,
- fundacje prowadzące działalność gospodarczą lub inną odpłatną – N=23,
- stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą lub inną odpłatną – N=12,
- spółdzielnie socjalne – N=12,
- spółki z o.o. non-profit – N=12,
- kluby integracji społecznej – N=9,
- zakłady aktywności zawodowej – N=8,
- centra integracji społecznej – N=4,
- spółdzielnie pracy, w tym inwalidów i niewidomych - N=4.

W zrealizowanej próbie znalazły się 44 podmioty posiadające status przedsiębiorstwa społecznego (PS).

łącznie próba wyniosła $N=115$ podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych i podmiotów o charakterze reintegracyjnym. W każdym powiecie został zrealizowany co najmniej jeden wywiad. Uzyskane rezultaty były analizowane m.in. ze względu na takie zmienne, jak np. branża, rodzaj, wielkość i okres funkcjonowania danego podmiotu czy lokalizacja głównej siedziby, a także rodzaj otrzymanego wsparcia. Przeprowadzone zostały analizy statystyczne, przy czym tego rodzaju dane standardowo analizowane są na 95-procentowym poziomie istotności (w uproszczeniu – jest prawdopodobieństwo, z którym można stwierdzić, czy uzyskane wyniki, w tym zaobserwowane związki lub różnice między zmiennymi, są rezultatem oddziaływania czynników przypadkowych).

Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI), $N=45$

Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI) są jedną z najbardziej popularnych metod badań jakościowych, polegającą na przeprowadzeniu serii szczegółowych rozmów z respondentami, którzy dobierani są w sposób celowy, zgodny z założonym celem badawczym. Zastosowanie tej metody umożliwiło dotarcie do bardzo szczegółowych informacji. Zastosowane narzędzia pozwoliły na określenie sposobu myślenia respondentów, w tym dotarcie do ich – nierzadko ukrytych lub nieuświadomionych – opinii, zachowań, postaw, czy motywacji. Wywiady pogłębione przeprowadzone zostały przez wyspecjalizowanych badaczy, posiadających wiedzę, doświadczenie i umiejętności psychologiczne. Tę część badania przeprowadzono z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (np. oprogramowania do telekonferencji) lub telefonicznie. Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI) zostały przeprowadzone z następującymi grupami respondentów:

Tabela 2. Dobór badania w badaniu metodą Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych

Rodzaj podmiotu ekonomii społecznej	Liczba zrealizowanych wywiadów
spółdzielnie socjalne	5
przedsiębiorstwa społeczne	5
podmioty o charakterze reintegracyjnym (CIS, KIS, ZAZ, WTZ)	10
organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą lub inną odpłatną, spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych oraz spółdzielnie produkcji rolnej, spółki z o.o. non-profit	10
PES, które zawiesiły działalność	5
uczestnicy, osoby skierowane do zatrudnienia w podmiotach reintegracyjnych (CIS, KIS, ZAZ, WTZ)	10
łącznie	45

Zogniskowany Wywiad Grupowy (FGI), N=3

Zogniskowany Wywiad Grupowy polega na przeprowadzeniu przez moderatora dyskusji z zaproszonymi wcześniej respondentami. Czas realizacji każdego z wywiadów wynosił ok. 120 minut. Dyskusja została przeprowadzona według opracowanego wcześniej scenariusza, czasami zawierającego także dosłowną treść pytań, a jej przebieg został zarejestrowany (obraz i dźwięk). W spotkaniach grupowych wzięło udział po 4-6 respondentów, spełniających ściśle określone kryteria rekrutacyjne. Były to osoby reprezentujące różne grupy interesariuszy systemu wsparcia ES w regionie (przedstawiciele SS i PS – 1 FGI, przedstawiciele CIS, KIS, ZAZ i W TZ – 1 FGI, przedstawiciele NGO – 1 FGI). Wywiady grupowe zostały zrealizowane w trybie zdalnym (np. z wykorzystaniem oprogramowania do telekonferencji).

Panel ekspertów, N=1

Realizacja założonych celów badawczych wymagała odwołania się m.in. do opinii ekspertów, w tym przedstawicieli głównych interesariuszy systemu wsparcia ES w regionie (zwłaszcza osób reprezentujących OWES i ROPS, jak również RKRES). Kadra OWES, ROPS i PES oraz przedstawiciele RKRES dysponują wiedzą ekspercką, która nie mogła być pominięta w realizowanym procesie badawczym. Panel miał formę warsztatu rekomendacyjnego, podczas którego omówiono i skonsultowano z ekspertami wstępne wnioski i rekomendacje z badania.

4. Analiza i interpretacja wyników badania

4.1. Uwarunkowania prawne funkcjonowania PES

Najważniejszym aktem prawnym w przedmiotowym obszarze jest **ustawa o ekonomii społecznej, która została uchwalona 5 sierpnia 2022 roku**¹. Warto zaznaczyć, że wcześniej obszar ekonomii społecznej nie był uregulowany ustawowo. Wspomniany akt prawny wprowadził istotne zmiany, regulując m.in.: organizację i zasady działania przedsiębiorstwa społecznego, zasady uzyskiwania i utraty statusu przedsiębiorstwa społecznego oraz nadzór nad przedsiębiorstwem społecznym, instrumenty wsparcia przedsiębiorstwa społecznego, jak również zasady i formy wspierania rozwoju ekonomii społecznej przez organy administracji publicznej. Oprócz nadania przedmiotowemu obszarowi rangi ustawowej, uporządkowane zostały kwestie definicyjne. Ekonomię społeczną zdefiniowano jako „...działalność podmiotów ekonomii społecznej na rzecz społeczności lokalnej w zakresie

¹ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2025 r. poz. 806

reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych, realizowaną w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym². Jako podmioty ekonomii społecznej wymienione zostały:

- spółdzielnie socjalne,
- warsztaty terapii zajęciowej i zakłady aktywności zawodowej,
- centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej,
- spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych oraz spółdzielnie produkcji rolnej,
- organizacje pozarządowe, 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 2024 r. poz. 1491, 1761 i 1940), z wyjątkiem partii politycznych, europejskich partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne i europejskich fundacji politycznych,
- podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1, 2 lub 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie³.

Ustawa o ekonomii społecznej reguluje również status przedsiębiorstwa społecznego, który mogą posiadać podmioty ekonomii społecznej lub tworzące je jednostki, prowadzące: (1) działalność odpłatną pożytku publicznego, o której mowa w art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, (2) działalność gospodarczą, o której mowa w art. 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2024 r. poz. 263, 1222 i 1871 oraz z 2025 r. poz. 222, 621 i 622) oraz z 2022 r. poz. 24, 974 i 1570) lub (3) inną działalność o charakterze odpłatnym. Działalność przedsiębiorstwa społecznego powinna służyć rozwojowi lokalnemu i mieć na celu: reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych. „Przedsiębiorstwo społeczne zatrudnia co najmniej 3 osoby na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Każda z tych osób jest zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy. (...). W przedsiębiorstwie społecznym, działającym w celu reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym co najmniej 30% ogółu osób zatrudnionych stanowią osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, wykonujące pracę na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Każda z tych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym jest zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy...”⁴. Status przedsiębiorstwa społecznego uzyskiwany jest w drodze decyzji

² Tamże

³ Tamże

⁴ Tamże

województwa, właściwego terytorialnie dla wnioskującego podmiotu ekonomii społecznej lub tworzącej go jednostki.

Istotnym dokumentem, określającym ramy systemu wsparcia ekonomii społecznej na poziomie ogólnopolskim jest „**Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej**” (KPRES). Aktualna wersja dokumentu obowiązuje od grudnia 2022 r.⁵ Cel główny Programu zakłada, że „...do roku 2030 podmioty ekonomii społecznej będą ważnym elementem aktywizacji i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz dostarczycielami usług społecznych...”⁶. Do celu głównego przyporządkowano cele szczegółowe, które obejmują:

- wspieranie trwałego partnerstwa podmiotów ekonomii społecznej z samorządem terytorialnym w realizacji usług społecznych,
- zwiększenie liczby wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- zwiększenie konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej na rynku,
- upowszechnienie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej.

Najważniejszym dokumentem regulującym politykę wsparcia ekonomii społecznej w regionie jest „**Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Świętokrzyskim do 2030 Roku**”⁷ (dalej: RPRES). W Programie przedstawiona została wizja ekonomii społecznej jako istotnego elementu rozwoju województwa świętokrzyskiego i jednocześnie narzędzia, które tworzy aktywną politykę społeczną. Zamieszczone w nim założenia wynikają z ustawy o ekonomii społecznej i są spójne z zapisami zarówno KPRES, jak i strategicznych dokumentów regionalnych, istotnych dla rozwoju ekonomii społecznej.

Celem głównym Programu jest „Wzrost roli ekonomii społecznej w rozwoju społeczności lokalnych i regionalnych w województwie świętokrzyskim”.

Cele strategiczne dokumentu można sprowadzić do pięciu kluczowych wymiarów:

- CEL SZCZEGÓŁOWY I: Aktywizowanie mieszkańców i mieszkańek województwa świętokrzyskiego do działalności obywatelskiej i ekonomii społecznej,

⁵ „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2022, załącznik do uchwały nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r.

⁶ Tamże

⁷ „Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Świętokrzyskim do 2030 r.”, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kielce, 2023

- CEL SZCZEGÓŁOWY II: Wzmacnianie reintegracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie i zagrożonych wykluczeniem społecznym i podmiotów zaangażowanych w ten proces,
- CEL SZCZEGÓŁOWY III: Wzrost potencjału i konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych,
- CEL SZCZEGÓŁOWY IV: Wzmocnienie współpracy JST z sektorem ekonomii społecznej,
- CEL SZCZEGÓŁOWY V: Zwiększenie efektywności systemu wsparcia ekonomii społecznej.

Rodzaje podmiotów ekonomii społecznej:

Przedsiębiorstwa społeczne⁸:

W świetle zapisów ustawy o ekonomii społecznej podmioty ekonomii społecznej (lub tworzące je jednostki) prowadzące działalność odpłatną pożytku publicznego, działalność gospodarczą lub inną działalność o charakterze odpłatnym mogą **uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego**. Działalność przedsiębiorstwa społecznego służy rozwojowi lokalnemu i ma na celu: (1) reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub (2) realizację usług społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne zatrudnia co najmniej 3 osoby na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę, a każda z tych osób jest zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy. W przedsiębiorstwie społecznym co najmniej 30 proc. ogółu osób zatrudnionych stanowią osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, wykonujące pracę na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Każda z tych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym jest zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy.

Spółdzielnie socjalne⁹:

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych reguluje zasady tworzenia oraz prowadzenia działalności przez spółdzielnie socjalne, które łączą cechy przedsiębiorstwa oraz organizacji pozarządowej, prowadząc równolegle działalność gospodarczą oraz reintegrację społeczną i zawodową. Należą do kluczowych podmiotów sektora ekonomii społecznej oraz są istotnym instrumentem polityki społecznej w zakresie aktywnej integracji i zwiększania spójności społecznej. Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni na rzecz ich społecznej i zawodowej reintegracji. Zasadniczym

⁸ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2025 r. poz. 806

⁹ <https://www.gov.pl/web/rodzina/spoldzielnie-socjalne>

celem istnienia spółdzielni socjalnej jest bowiem przywrócenie na rynek pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jak również umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizacji zawodowej. Cechą, która wyróżnia spółdzielnię socjalną jest nadrzędność celów społecznych nad maksymalizacją zysków. Spółdzielnie socjalne, oprócz prowadzenia działalności gospodarczej, działają jednocześnie na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji swoich członków/pracowników. Spółdzielnię socjalną mogą założyć co najmniej 2 osoby prawne (m.in. organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje kościelne) albo co najmniej 5 osób fizycznych (posiadających pełną zdolność do czynności prawnych oraz zaliczających się do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym).

Warsztaty terapii zajęciowej¹⁰:

Warsztaty terapii zajęciowej działają na rzecz osób z orzeczeniem o znacznym lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, które nie są zdolne do podjęcia pracy. Placówki te umożliwiają swoim podopiecznym rehabilitację społeczną i zawodową w zakresie zdobywania lub przywracania samodzielności, umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do podjęcia zatrudnienia na chronionym lub otwartym rynku pracy. Realizacja tego celu odbywa się przy zastosowaniu technik terapii zajęciowej i indywidualnej pracy z uczestnikiem. „Warsztaty mogą być organizowane przez fundacje, stowarzyszenia lub przez inne podmioty jak np. jednostki samorządu terytorialnego czy zakłady pracy chronionej, posiadające osobowość prawną lub zdolność do czynności prawnych i stanowią część ich struktury organizacyjnej. Istnieje wiele form i technik terapii zajęciowej, dzięki którym uczestnicy uczą się czynności życia codziennego oraz zaradności osobistej, a także rozwijają psychofizyczną sprawność oraz podstawowe, a często i specjalistyczne umiejętności zawodowe. Celem tych działań jest osiągnięcie kwalifikacji, które umożliwiają szkolenie zawodowe oraz podjęcie pracy... ..”¹¹. Działalność WTZ reguluje ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej.

Zakłady aktywności zawodowej¹²:

Zakład aktywności zawodowej (ZAZ) jest wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo jednostką reintegracyjną, realizującą funkcje reintegracji społeczno-zawodowej poprzez zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami w ramach prowadzonej przez siebie działalności wytwórczej lub usługowej. ZAZ tworzy miejsca pracy dla osób z orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności oraz umiarkowanym stopniu niepełnosprawności (u których

¹⁰ <https://www.pfron.org.pl/institucje/placowki/wtz/>

¹¹ Tamże

¹² <https://www.pfron.org.pl/institucje/placowki/zaz/>

stwierdzono autyzm, upośledzenie umysłowe lub chorobę psychiczną), jednocześnie przyczyniając się do ich społecznej reintegracji. Osoby te mają specjalne potrzeby i wymagają specjalnych (chronionych) warunków pracy. „ZAZ może być utworzony na terenie, gdzie są problemy ze znalezieniem stanowisk pracy chronionej i starosta wyda opinię o potrzebie utworzenia zakładu aktywności zawodowej na danym terenie...”¹³. Tego rodzaju podmioty mogą być prowadzone przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego lub powiatowego, a także przez organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia lub inne organizacje, których zadaniem statutowym jest rehabilitacja społeczna i zawodowa osób z niepełnosprawnościami). „Organizator składa do właściwej jednostki organizacyjnej samorządu województwa (podległej marszałkowi województwa) wniosek o utworzenie zakładu aktywności zawodowej i zawiera umowę o dofinansowanie ze środków PFRON kosztów utworzenia i działania zakładu. Wniosek o przyznanie statusu zakładu aktywności zawodowej organizator składa do wojewody...”¹⁴. ZAZ działa w oparciu o ustawę z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych i Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2021 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej.

Centra integracji społecznej¹⁵:

Centrum integracji społecznej to podmiot zatrudnienia socjalnego, aktywizujący osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Podstawą prawną funkcjonowania centrów integracji społecznej (CIS) jest ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym. Zadaniem CIS jest świadczenie usług służących reintegracji społecznej i zawodowej osobom, które z różnych względów nie mogą znaleźć lub utrzymać pracy (tj. osobom długotrwale bezrobotnym, w kryzysie bezdomności, osobom z niepełnosprawnościami, uzależnionym od alkoholu i narkotyków lub innych środków odurzających, osobom z zaburzeniami psychicznymi, zwalnianym z zakładów karnych oraz uchodźców realizujących indywidualny program integracji „Centrum integracji społecznej może być utworzone przez JST lub organizacje pozarządowe i podmioty kościelne i spółdzielnie socjalne osób prawnych. (...) Reintegracja społeczna realizowana w CIS obejmuje m.in. kształcenie umiejętności niezbędnych do pełnienia ról społecznych, naukę planowania i gospodarowania dochodami. Integracja zawodowa polega natomiast w szczególności na umożliwieniu uczestnikom centrum nabycia nowych umiejętności zawodowych umożliwiających przekwalifikowanie lub podwyższenie kwalifikacji. Działalność CIS jest współfinansowana ze środków publicznych w szczególności ze: środków własnych JST, EFS i Funduszu Pracy. Centra podlegają rejestracji, a decyzję o przyznaniu statusu podejmuje wojewoda...”¹⁶.

¹³ Tamże

¹⁴ Tamże

¹⁵ <https://www.gov.pl/web/rodzina/podmioty-zatrudnienia-socjalnego---cis-i-kis>

¹⁶ Tamże

Kluby integracji społecznej¹⁷:

Na podstawie tych samych regulacji prawnych działają kluby integracji społecznej (KIS), które mogą być tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego (lub podległe im jednostki organizacyjne, jak np. ośrodki pomocy społecznej, centra usług społecznych), organizacje pozarządowe, podmioty kościelne i spółdzielnie socjalne osób prawnych. Celem KIS jest udzielenie pomocy osobom oraz ich rodzinom w odbudowywaniu i podtrzymywaniu umiejętności uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej, w powrocie do pełnienia ról społecznych oraz w podniesieniu kwalifikacji zawodowych. „Kluby podobnie jak centra prowadzą reintegrację społeczną i zawodową polegającą, m.in. na organizowaniu: działań mających na celu pomoc w znalezieniu pracy, robót publicznych, prac społecznie użytecznych, poradnictwa prawnego, staży, działań samopomocowych. Funkcjonowanie KIS może być współfinansowane ze środków UE lub JST...”¹⁸.

Spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych oraz spółdzielnie produkcji rolnej¹⁹:

Spółdzielnie pracy są dobrowolnymi zrzeszeniami nieograniczonej liczby osób, które prowadzą wspólne przedsiębiorstwa, w interesie swoich członków oraz w oparciu o ich osobistą pracę. Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków. Spółdzielnia – oprócz działalności gospodarczej - może także prowadzić działalność społeczną i kulturalno-oświatową na rzecz swoich członków oraz środowiska, w którym żyją. „Działalność spółdzielni pracy obejmuje pełen zakres produkcji i usług na terenie całego kraju. Poza takimi branżami, które są już pewną tradycją w spółdzielczości pracy, jak: spożywcza, odzieżowa, tekstylna, obuwnicza, galanteryjna, gastronomiczna (...), są to (...) spółdzielnie lekarskie, farmaceutyczne czy kosmetyczne...”²⁰. Funkcjonowanie spółdzielni pracy reguluje ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze.

Szczególnym rodzajem spółdzielni pracy są spółdzielnie inwalidów i niewidomych²¹. Przedmiotem ich działalności jest zawodowa i społeczna rehabilitacja inwalidów i niewidomych przez pracę w prowadzonym wspólnie przedsiębiorstwie. Spółdzielczość inwalidów to przede wszystkim sklepy, zakłady produkcyjne, usługowe - świadczące także usługi dozoru mienia czy sprzątnia...”²². W spółdzielniach inwalidów większość zatrudnionych stanowią osoby z niepełnosprawnościami. „System dofinansowania pozwala

¹⁷ Tamże

¹⁸ Tamże

¹⁹ https://krs.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=347

²⁰ Tamże

²¹ <https://www.krs.org.pl/branze-spoldzielcze/spoldzielczosc-inwalidow-i-niewidomych>

²² Tamże

zakładom kompensować podwyższone koszty zatrudnienia niepełnosprawnych, co pozwala oferować produkty i usługi najwyższej jakości i w ten sposób umożliwia skuteczne konkutowanie na wolnym rynku. Wszyscy kontrahenci nabywający dobra wytworzone przez spółdzielnie inwalidów i niewidomych są zwolnieni z obowiązkowych wpłat na PFRON...”²³. W tego rodzaju podmiotach prowadzi się szeroko rozumiane działania na rzecz zdrowia i rehabilitacji, a także organizowane są turnusy rehabilitacyjne. Spółdzielnie inwalidów i niewidomych mogą posiadać status zakładów pracy chronionej²⁴, który jest przyznawany przez właściwego terytorialnie wojewodę.

Specyficznymi podmiotami są spółdzielnie produkcji rolnej²⁵, które najczęściej funkcjonują na obszarach wiejskich. „Tworzą je wielorodzinne gospodarstwa rolne, których członkowie łączą pracę w swoim gospodarstwie z członkostwem w spółdzielni. (...) Duże spółdzielnie (...) tworzą własne sieci handlowe, (...) zarówno placówki handlu detalicznego, jak i hurtowego. (...) Prowadzona jest działalność usługowa dla rolników (...), usługi transportowe, remontowo-budowlane czy działalność warsztatowa. Na coraz większą skalę rozwija się agroturystyka...”²⁶.

Organizacje pozarządowe²⁷:

Organizacje pozarządowe spełniają kryteria definicyjne PES, dlatego też uznaje się je za część sektora ekonomii społecznej. Są to wszystkie podmioty, które nie są organami lub jednostkami podległymi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz których działalność nie jest nastawiona na osiąganie zysku. Pojęcie organizacji pozarządowej definiuje ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zgodnie z nią organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych (w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych) lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi oraz nie działające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia.

Organizacjami pozarządowymi nie są partie polityczne, europejskie partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe oraz fundacje utworzone przez partie polityczne i europejskie fundacje polityczne. Warto przybliżyć tu ustawową definicję ekonomii społecznej, przez którą rozumiemy „...działalność podmiotów

²³ Tamże

²⁴ <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/294>

²⁵ <https://krs.org.pl/branze-spoldzielcze/rolnicze-spoldzielnie-produkcyjne>

²⁶ Tamże

²⁷ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie



ekonomii społecznej na rzecz społeczności lokalnej w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych, realizowaną w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym...”²⁸.

Do sektora ekonomii społecznej zaliczane są również podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1, 2 lub 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie tj.:

- osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego,
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego,
- spółki akcyjne i spółki z o.o. oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. z 2024 r. poz. 1488 oraz z 2025 r. poz. 28, 620 i 769), które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Do ostatniej z wymienionych grup zaliczane są spółki non-profit, których charakter ściśle wiąże się z realizacją celów społecznych: wypracowany zysk nie jest przeznaczany do wypłaty wspólnikom, ale przekazywany jest na realizację celów społecznych. Zasady działania takiej spółki zawarte są w akcie założycielskim: w umowie spółki wskazuje się, że podmiot nie działa w celu osiągnięcia zysku, a wypracowany dochód przeznacza na działalność statutową pożytku publicznego. W praktyce najczęściej są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Tego rodzaju podmioty mogą funkcjonować jako²⁹:

- spółki, które spełniają warunki przewidziane w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, co uprawnia je do prowadzenia działalności pożytku publicznego,
- firmy społeczne, o ile spełniają dodatkowe warunki wynikające z wytycznych dot. realizacji projektów w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem Europejskiego Funduszu Społecznego.

²⁸ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej

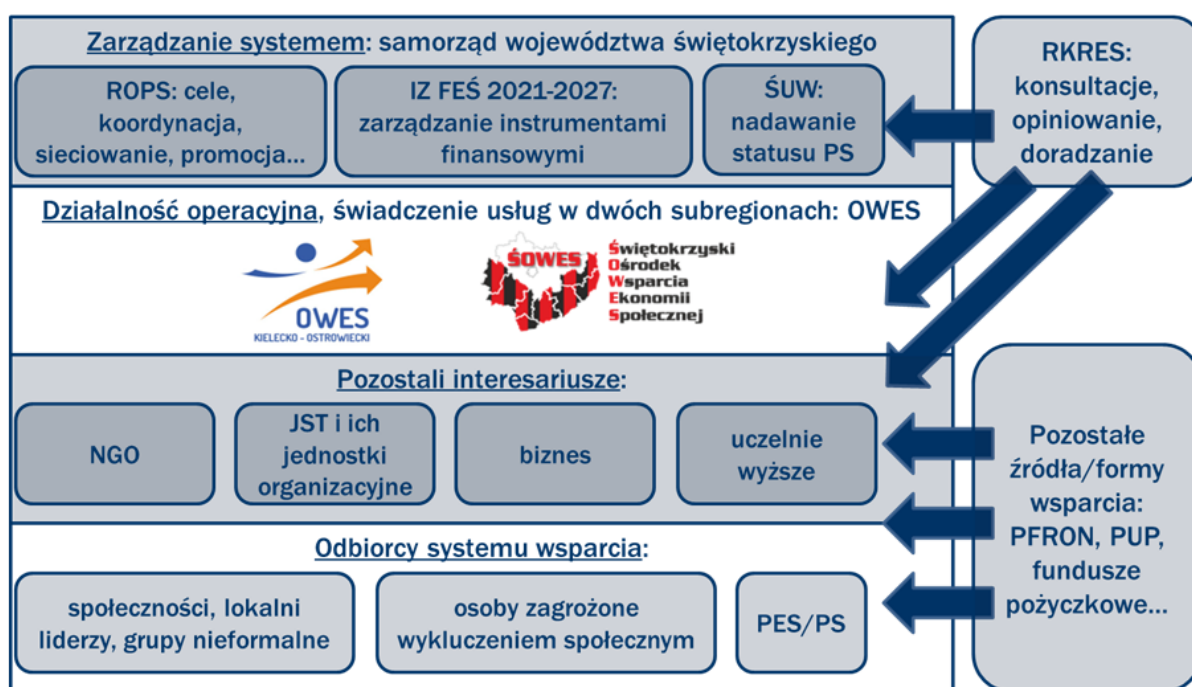
²⁹ <https://przedsiębiorstwowspoleczne.pl/co-to-jest-spolka-non-profit-i-czy-jest-organizacja-pozarzadowa/>

4.2. Potencjał instytucjonalny sektora ES

W tym rozdziale prezentujemy kluczowe informacje na temat liczby i struktury podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim oraz infrastruktury wsparcia ekonomii społecznej w regionie. Dane zostały przedstawione w odniesieniu do dwóch subregionów (północnego i południowego).

System wsparcia ekonomii społecznej w regionie:

Ilustracja 3. Instytucjonalny schemat systemu wsparcia ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim³⁰



W kontekście systemu wsparcia ekonomii społecznej w regionie można wymienić następujących interesariuszy:

- Samorząd Województwa Świętokrzyskiego, który odpowiada za politykę regionalną, w tym pełni funkcję Instytucji Zarządzającej Programu „Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027”, odpowiedzialny jest za wybór projektów OWES oraz nadzór nad ich realizacją, a także ma możliwość wpływania na udział ekonomii społecznej w pozostałych obszarach FEŚ 2021-2027,

³⁰ Opracowanie własne na podstawie wszystkich etapów niniejszego badania



- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego (ROPS) odpowiada za koordynację ekonomii społecznej w województwie,
- Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach (ŚUW) odpowiada za nadawanie statusu przedsiębiorstwa społecznego,
- ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, które dysponują budżetem na realizację bezpośrednich usług animacji na poziomie lokalnym, tworzenia nowych i wspierania istniejących PES/PS,
- jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne (OPS/CUS, PCPR, CUS),
- publiczne służby zatrudnienia,
- przedsiębiorcy i organizacje przedsiębiorców,
- organizacje pozarządowe,
- odbiorców wsparcia (indywidualnych oraz instytucjonalnych).

Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej w regionie (OWES):

Ważną rolę odgrywają **ośrodki wsparcia ekonomii społecznej (OWES)**, które **świadczą usługi na rzecz odbiorców końcowych, w tym podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych**. Wsparcie OWES jest również kierowane do społeczności lokalnych, lokalnych liderów, czy grup inicjatywnych. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej są wyodrębnionymi pod względem organizacyjnym i rachunkowym jednostkami lub partnerstwami podmiotów, powołanymi na rzecz realizacji usług wsparcia ES oraz niedziałającymi dla osiągnięcia zysku (lub przeznaczającymi zysk na działania OWES). OWES realizują swoje działania m.in. poprzez współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego i ich jednostkami organizacyjnymi, osobami fizycznymi i przedsiębiorstwami.

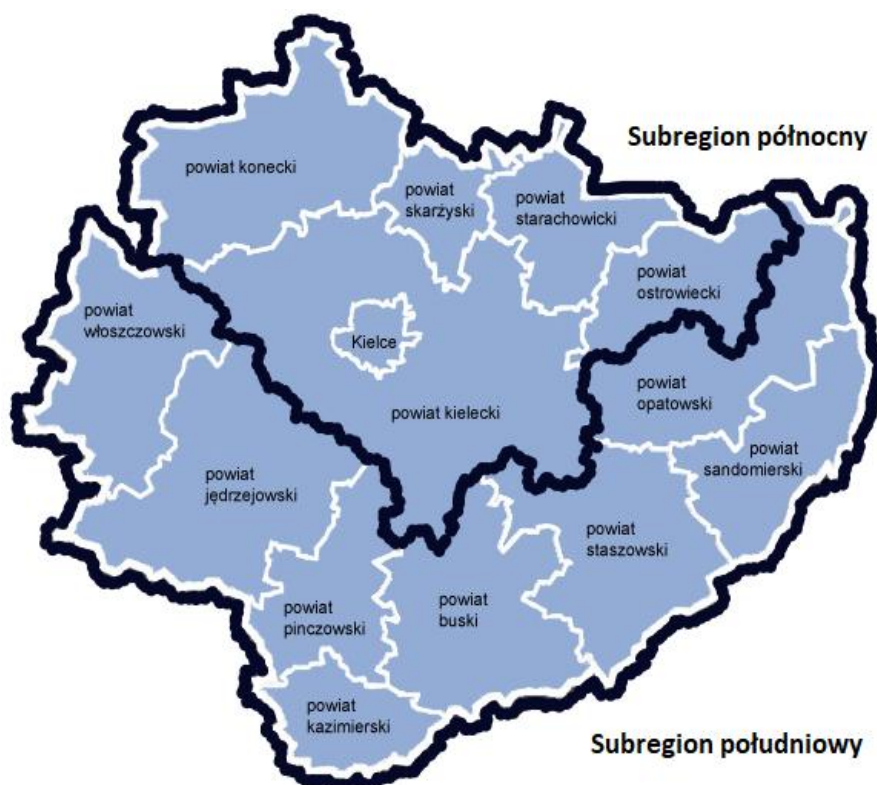
W województwie świętokrzyskim funkcjonują 2 akredytowane ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, działające w podziale na 2 subregiony:

- Kielecko – Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (KOOWES), tworzony przez Stowarzyszenie „Integracja i Rozwój” – lidera, LGD „Krzemienny Krąg” oraz Fundację „PEStka”, obejmujący następujące powiaty: Kielce (miasto na prawach powiatu), kielecki, konecki, skarżyski, starachowicki i ostrowiecki (subregion północny),
- Świętokrzyski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (ŚOWES), współtworzony przez Caritas Diecezji Kieleckiej – lidera, Fundację „Centrum Europy Lokalnej”, Fundację Agencja Rozwoju Regionalnego oraz Fundację Imienia Stefana Artwińskiego w Kielcach, obejmujący następujące powiaty: buski, jędrzejowski, kazimierski,

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

opatowski, pińczowski, staszowski, sandomierski i włoszczowski (subregion południowy).

Ilustracja 4. Mapa województwa świętokrzyskiego z podziałem na powiaty i subregiony³¹



Przedsiębiorstwa społeczne:

W pierwszej kolejności analizą objęto przedsiębiorstwa społeczne. W tym celu skorzystano z danych zaczerpniętych z ogólnopolskiej bazy przedsiębiorstw społecznych, zweryfikowanych zgodnie z ustawą o ekonomii społecznej. Baza jest prowadzona przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl). We wspomnianym wykazie znajdują się podmioty ekonomii społecznej spełniające ustawowe wymogi, którym, na podstawie decyzji administracyjnej wojewody, nadano status przedsiębiorstwa społecznego³².

³¹ Źródło: Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Świętokrzyskim do 2030 roku

³² Źródło: Departament Ekonomii Społecznej, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/nowy-program-wartobyc-przedsiębiorstwem-społecznym-na-lata-2023-2025-zostal-przyjęty/>, data dostępu: 1.12.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Tabela 5. Lista przedsiębiorstw społecznych w województwie świętokrzyskim³³

Lp.	nazwa	forma prawna	miejsowość	powiat	subregion
1	MASTER PROJECT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Busko-Zdrój	buski	południowy
2	SCREEN-POL Sp. z o. o.	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Busko-Zdrój	buski	południowy
3	Fundacja Małgorzaty i Arkadiusza Kochanowiczów „M.A.K.”	organizacja pozarządowa	Pawłów	buski	południowy
4	OPIEQN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Stopnica	buski	południowy
5	evComplex Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
6	Fundacja Miśka Zdziśka „Błękitny Promyk Nadziei”	organizacja pozarządowa	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
7	GAMA MARKETING GROUP SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
8	GRUPA AD sp. z o. o.	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
9	GRUPA KD SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
10	PATBOX SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Jędrzejów	jędrzejowski	południowy
11	TRANS_BED Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Mnichów	jędrzejowski	południowy
12	Leśne Zacisze Przedsiębiorstwo Społeczne Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Oksa	jędrzejowski	południowy

³³ Źródło: Rejestr Jednostek Polityki Społecznej, https://rjps.mrips.gov.pl/RJPS/RU/start.do?id_menu=59, data dostępu: 09.12.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

13	BEAUTY QUEENS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Mięsowa	jędrzejowski	południowy
14	DT-Bruk Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Zielonki	jędrzejowski	południowy
15	M&M Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Sędziszów	jędrzejowski	południowy
16	MARTA KULIŃSKA USŁUGI OGÓLNOBUDOWLANE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Piła	jędrzejowski	południowy
17	NatiBud Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Sędziszów	jędrzejowski	południowy
18	Spółdzielnia Socjalna „PRZYSMAK”	spółdzielnia socjalna	Sędziszów	jędrzejowski	południowy
19	DOMISTYLE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Stara Olszówka	jędrzejowski	południowy
20	FUNDACJA ZAGAJE	organizacja pozarządowa	Zagaje Stradowskie	kazimierski	południowy
21	„FIRE” - Fundacja Integracja Rozwój Edukacja	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
22	ARCHEOTEAM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Kielce	Kielce	północny
23	FUNDACJA BODY KLINCZ	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
24	FUNDACJA CENTRUM EUROPY LOKALNEJ	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
25	Fundacja Gramy z Tobą	jednostka tworząca zakład aktywności zawodowej	Kielce	Kielce	północny
26	FUNDACJA MINI COLLEGE	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
27	FUNDACJA NA RZECZ PROMOCJI ZDROWIA „PULS”	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
28	FUNDACJA NESTOR	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

29	FUNDACJA PRZYSTAŃ W NATURZE	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
30	FUNDACJA SZTUKA WYSOKA	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
31	Polska Fundacja Ekonomii Społecznej	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
32	Spółdzielnia Socjalna „Stacja Biznesu”	spółdzielnia socjalna	Kielce	Kielce	północny
33	Spółdzielnia Socjalna „Tropem Przygody”	spółdzielnia socjalna	Kielce	Kielce	północny
34	Stowarzyszenie „Nadzieja Rodzinie”	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
35	STOWARZYSZENIE SILNI Z NATURY	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
36	STOWARZYSZENIE SPORTOWE „KLINCZ”	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
37	Świętokrzyska Fundacja Rozwoju Społecznego	organizacja pozarządowa	Kielce	Kielce	północny
38	POŻO GARAGE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Kielce	Kielce	północny
39	Domowa Opieka Mobilna Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Kielce	Kielce	północny
40	Fundacja „Nadzieja Rodzinie”	organizacja pozarządowa	Chmielnik	kielecki	północny
41	KSIĘGOWOŚĆ, PODATKI, KADRY I PŁACE – FINANSOWA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Radkowice	kielecki	północny
42	Fundacja DOGadanka	organizacja pozarządowa	Wola Kopcowa	kielecki	północny
43	PROSPER Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Bilcza	kielecki	północny
44	Gminny Klub Sportowy w Rudkach	organizacja pozarządowa	Rudki	kielecki	północny
45	EKOLIBER SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na	Zagnańsk	kielecki	północny

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

	ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	osiąganie zysku			
46	COMFORT CK SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Ćmińsk	kielecki	północny
47	FUNDACJA „OTO MY”	organizacja pozarządowa	Opatów	opatowski	południowy
48	FUNDACJA STAN-ART	organizacja pozarządowa	Opatów	opatowski	południowy
49	FUOCO sp. z o. o.	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Opatów	opatowski	południowy
50	Stowarzyszenie Bartosz	organizacja pozarządowa	Opatów	opatowski	południowy
51	TOP MOBILE SERVICE Sp. z o.o.	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Opatów	opatowski	południowy
52	Spółdzielnia Socjalna „Porządek Musi Być”	spółdzielnia socjalna	Sadowie	opatowski	południowy
53	Fundacja Centrum Rozwoju Regionalnego „EDU-BAŁT”	organizacja pozarządowa	Bałtów	ostrowiecki	północny
54	Fundacja Akademia Inicjatywy i Rozwoju	organizacja pozarządowa	Sudół	ostrowiecki	północny
55	Fundacja PRIMO	organizacja pozarządowa	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki	północny
56	FUNDACJA SKRZYDŁA OPIEKI	organizacja pozarządowa	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki	północny
57	Spółdzielnia Socjalna „Czyste Strefy”	spółdzielnia socjalna	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki	północny
58	Spółdzielnia Socjalna „OSTROWIEC”	spółdzielnia socjalna	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki	północny
59	Spółdzielnia Socjalna „ZIELENIEC”	spółdzielnia socjalna	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki	północny
60	FUNDACJA Z SERCA	organizacja pozarządowa	Rudka	ostrowiecki	północny
61	FUNDACJA „PSIAKOWO POD LASEM”	organizacja pozarządowa	Dziewięczyce	pińczowski	południowy
62	JOIN AGENCY Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiąganie zysku	Pińczów	pińczowski	południowy

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

63	Biznesowe Centrum Innowacji Społecznej Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Sandomierz	sandomierski	południowy
64	FACH-DOM Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Sandomierz	sandomierski	południowy
65	Spółdzielnia Socjalna „SALVE REGINA”	spółdzielnia socjalna	Sandomierz	sandomierski	południowy
66	ZMIENNICZY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Sandomierz	sandomierski	południowy
67	EKSPERT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Sandomierz	sandomierski	południowy
68	RENOVID Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Ubyszów	skarżyski	północny
69	FURU SPÓŁKA NOT FOR PROFIT SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Skarżysko-Kamienna	skarżyski	północny
70	PROJEKT.MAMUT SPÓŁKA NOT-FOR-PROFIT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Suchedniów	skarżyski	północny
71	FUNDACJA 21	organizacja pozarządowa	Suchedniów	skarżyski	północny
72	STOWARZYSZENIE PROFILAKTYCZNO - SPOŁECZNE „RODZINA” W BRODACH	organizacja pozarządowa	Brody	starachowicki	północny
73	FACHOWIEC SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Starachowice	starachowicki	północny
74	FLORIS BIS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Starachowice	starachowicki	północny
75	Fundacja „NASZE ZDROWIE”	organizacja pozarządowa	Starachowice	starachowicki	północny
76	Katolickie Stowarzyszenie Niepełnosprawnych Świetlica „Motylkowe Wzgórze”	organizacja pozarządowa	Starachowice	starachowicki	północny

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

77	KLUB SPORTOWY AKRO STAR	organizacja pozarządowa	Starachowice	starachowicki	północny
78	Powiatowa Spółdzielnia Socjalna „INTEGRACJA”	spółdzielnia socjalna	Starachowice	starachowicki	północny
79	Spółdzielnia Socjalna „AGAWA”	spółdzielnia socjalna	Starachowice	starachowicki	północny
80	RODZINNE CENTRUM AMORE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Starachowice	starachowicki	północny
81	„ECO-KORYTNICKI” SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Kolonia Pęcławice	staszowski	południowy
82	BEST SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	spółka akcyjna, spółka z o.o. lub klub sportowy nienastawiony na osiągnięcie zysku	Bukowa	włoszczowski	południowy

Według stanu na grudzień 2025 r. w województwie świętokrzyskim funkcjonowały 82 podmioty, posiadające zweryfikowany status przedsiębiorstwa społecznego. Więcej było ich w subregionie północnym - 47, natomiast w subregionie południowym – 35. Najwięcej przedsiębiorstw społecznych zlokalizowanych działało na terenie miasta Kielce (19) oraz w powiatach: jędrzejowskim (15), starachowickim (9), ostrowieckim (8), kieleckim (6) i opatowskim (6). Po 1 przedsiębiorstwie działało w powiatach: kazimierskim, staszowskim i włoszczowskim. Jednostką terytorialną, w której nie funkcjonują podmioty wpisane na listę przedsiębiorstw społecznych jest powiat konecki, zlokalizowany w subregionie północnym.

Na terenie województwa świętokrzyskiego reprezentowane są cztery główne formy prawne przedsiębiorstw społecznych: fundacje, spółki non-profit, spółdzielnie socjalne i stowarzyszenia. Dominującą formą prawną PS w regionie są spółki non-profit (tj. spółki akcyjne, spółki z o.o. lub kluby sportowe nienastawione na osiągnięcie zysku) – 38, co stanowi ponad 46 proc. wszystkich PS oraz fundacje (33) lub stowarzyszenia – co stanowi ponad 40 proc. wszystkich PS. Kolejną formą prawną są spółdzielnie socjalne (10), co stanowi ponad 12 proc. całej zbiorowości PS w województwie świętokrzyskim. Odnosząc te dane do wskaźników ogólnopolskich, na 1 690 przedsiębiorstw społecznych w naszym kraju ponad 27 proc. stanowią spółdzielnie socjalne, ponad 48 proc. – fundacje lub stowarzyszenia, natomiast niespełna 24 proc. stanowią spółki akcyjne, spółki z o.o. lub kluby sportowe nienastawione na osiągnięcie zysku. Oznacza to, że w porównaniu do całego kraju w regionie występuje relatywnie niski udział spółdzielni socjalnych, natomiast bardziej rozpowszechnione są spółki akcyjne, spółki z o.o. lub kluby sportowe nienastawione na osiągnięcie zysku, a organizacje pozarządowe występują w mniejszym stopniu.

Analizując branże, w jakich działają PS w województwie świętokrzyskim zauważyć można, iż najczęściej funkcjonują one w sferze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (13 PS), edukacji (12 PS), w branży gastronomicznej i zakwaterowaniu (11 PS), w branży profesjonalnej, naukowej i technicznej (10 PS), w obszarze usług administrowania i działalności wspierającej (10 PS), pozostałej działalności usługowej (7 PS), w handlu hurtowym i detalicznym, naprawach pojazdów samochodowych, włączając motocykle (7 PS), w budownictwie (6 PS), natomiast rzadziej w sferze kultury, rozrywki i rekreacji (2 PS), w transporcie i gospodarce magazynowej (2 PS), a także przetwórstwie przemysłowym (3 PS).

Tabela 6. Liczba przedsiębiorstw społecznych w Polsce z podziałem na województwa³⁴

Lp.	województwo	Liczba przedsiębiorstw społecznych
1	śląskie	233
2	podkarpackie	167
3	kujawsko-pomorskie	147
4	wielkopolskie	145
5	lubelskie	128
6	mazowieckie	115
7	zachodniopomorskie	108
8	małopolskie	106
9	łódzkie	95
10	pomorskie	89
11	dolnośląskie	88
12	warmińsko-mazurskie	88
13	świętokrzyskie	82
14	lubuskie	50
15	podlaskie	27
16	opolskie	22
łącznie:		1690

Analizując rozmieszczenie PS w Polsce wg województw można stwierdzić, że najwięcej PS działało w województwach: śląskim (233) i podkarpackim (167). Trzecią pozycję pod względem liczby PS zajęło województwo kujawsko-pomorskie, nieznacznie wyprzedzając Wielkopolskę, która jest uznawana za region o relatywnie wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego (również w sferze ekonomii społecznej). Województwo świętokrzyskie – z 82 PS - zajmuje 13. miejsce w Polsce pod względem liczby przedsiębiorstw

³⁴ Źródło: Rejestr Jednostek Polityki Społecznej, https://rjps.mrips.gov.pl/RJPS/RU/start.do?id_menu=59, data dostępu: 12.11.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

społecznych, wyprzedzając województwo lubuskie (50), podlaskie (27) i opolskie (22).

Najmniej PS funkcjonowało w województwie opolskim, a więc regionie o relatywnie niskiej liczbie ludności.

Spółdzielnie socjalne:

Poniżej prezentujemy zestawienie spółdzielni socjalnych w regionie - dane pozyskano z Krajowego Rejestru Sądowego.

Tabela 7. Lista spółdzielni socjalnych w województwie świętokrzyskim³⁵

Lp.	Nazwa	miejsowość	subregion	powiat	liczba SS w powiecie
1	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „STUDIO ODCHUDZANIA I RELAKSU EUPHORIA”	BUSKO-ZDRÓJ	południowy	buski	1
2	WIELOBRANŻOWA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „JEDNOŚĆ” W JĘDRZEJOWIE W LIKWIDACJI	JĘDRZEJÓW	południowy	jędrzejowski	2
3	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PRZYSMAK”	SĘDZISZÓW	południowy	jędrzejowski	
4	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „EKO” W LIKWIDACJI	KIELCE	północny	Kielce	8
5	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „TROPOM PRZYGODY”	KIELCE	północny	Kielce	
6	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „OPEN”	KIELCE	północny	Kielce	
7	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „AGRO-BUD”	KIELCE	północny	Kielce	
8	ŚWIĘTOKRZYSKA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „CLEAN SPACE”	KIELCE	północny	Kielce	
9	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „G5-WASH.PL”	KIELCE	północny	Kielce	
10	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „EKO LIDER”	KIELCE	północny	Kielce	
11	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „STACJA BIZNESU”	KIELCE	północny	Kielce	
12	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „EKOOPALEK”	BILCZA	północny	kielecki	1

³⁵ Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy, <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/>, data dostępu: 03.11.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

13	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA W LIKWIDACJI „METALOWIEC”	STĄPORKÓW	północny	konecki	4
14	SAMORZĄDOWA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA	RADOSZYCE	północny	konecki	
15	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „NADZIEJA” W STĄPORKOWIE	STĄPORKÓW	północny	konecki	
16	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „NAD CZARNĄ”	KOŃSKIE	północny	konecki	
17	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PORZĄDEK MUSI BYĆ!”	SADOWIE	południowy	opatowski	1
18	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „OSTROWIEC”	OSTROWIEC ŚWIĘTOKRZYSKI	północny	ostrowiecki	6
19	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „KOLIBER”	WOROWICE	północny	ostrowiecki	
20	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „ZIELENIEC”	OSTROWIEC ŚWIĘTOKRZYSKI	północny	ostrowiecki	
21	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „STOLBUD”	OSTROWIEC ŚWIĘTOKRZYSKI	północny	ostrowiecki	
22	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „CZyste STREFY”	OSTROWIEC ŚWIĘTOKRZYSKI	północny	ostrowiecki	
23	OSTROWIECKA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA	OSTROWIEC ŚWIĘTOKRZYSKI	północny	ostrowiecki	
24	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „WYŻSZE PIĘTRO KULTURY”	SANDOMIERZ	południowy	sandomierski	4
25	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „DZIECIĘCY ŚWIAT”	MŚCIÓW	południowy	sandomierski	
26	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „OD NOWA” Z SIEDZIBĄ W ŁONOWIE	ŁONIÓW	południowy	sandomierski	
27	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „SALVE REGINA”	SANDOMIERZ	południowy	sandomierski	
28	WIELOBRANŻOWA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „POMOCNA DŁOŃ” W LIKWIDACJI	SKARŻYSKO- KAMIENNA	północny	skarżyski	5
29	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „JODEŁKA”	BLIŻYN	północny	skarżyski	
30	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PROM” W LIKWIDACJI	SKARŻYSKO- KAMIENNA	północny	skarżyski	
31	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „POMOC I OPIEKA 45+”	SKARŻYSKO- KAMIENNA	północny	skarżyski	
32	WIELOBRANŻOWA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „CENTRUM RODZINY” W LIKWIDACJI	SKARŻYSKO- KAMIENNA	północny	skarżyski	

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

33	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „COLEGAL”	STARACHOWICE	północny	starachowicki	6
34	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „AGAWA”	STARACHOWICE	północny	starachowicki	
35	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „MOTO-PIASK”	MIRZEC	północny	starachowicki	
36	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „STAR 2006”	STARACHOWICE	północny	starachowicki	
37	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „STARACHOWICZANKA”	STARACHOWICE	północny	starachowicki	
38	POWIATOWA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „INTEGRACJA”	STARACHOWICE	północny	starachowicki	
39	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „TURKUS” W LIKWIDACJI	STASZÓW	południowy	staszowski	2
40	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PRACUJMY RAZEM”	POŁANIEC	południowy	staszowski	
41	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „SECEMIANKA” W LIKWIDACJI	SECEMIN	południowy	włoszczowski	2
42	SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „ORBITAL CENTER”	WŁOSZCZOWA	południowy	włoszczowski	

Ustalając formalny stan działalności spółdzielni socjalnych oparto się na informacjach zawartych w Krajowym Rejestrze Sądowym. W KRS na dzień 03.11.2025 r. na terenie województwa świętokrzyskiego zarejestrowane były 42 spółdzielnie socjalne, z czego status aktywnych posiadały 34 podmioty, zaś w odniesieniu do ośmiu otwarty został proces likwidacji. Powyższe informacje należy jednak interpretować z dużą ostrożnością, ponieważ zestawienie zawiera również podmioty, które w praktyce nie prowadzą już działalności (choć formalnie nie zostały wyrejestrowane) i nie rozpoczęły procesu zawieszenia lub likwidacji podmiotu (z uwagi na obowiązki proceduralne i koszty z tym związane). Podmioty te „istnieją” jednak w bazie KRS sztucznie zawyżając statystyki, co znacząco utrudnia monitorowanie ogólnego stanu zasobów instytucjonalnych sektora ekonomii społecznej. Nie wiemy zatem dokładnie, ile spośród prezentowanych spółdzielni faktycznie działa i prowadzi swoją działalność (szacuje się, iż w województwie świętokrzyskim aktywnie funkcjonuje ok. 30 proc. zarejestrowanych spółdzielni socjalnych). W wykazie znajdują się również spółdzielnie socjalne, posiadające status przedsiębiorstwa społecznego (10).

Najwięcej tego rodzaju podmiotów zarejestrowano w Kielcach (8) oraz w powiatach: ostrowieckim (6), starachowickim (6) i skarżyskim (5), czyli w subregionie północnym. Po jednej spółdzielni działało w powiecie kieleckim i opatowskim. Tylko w powiecie kazimierskim nie funkcjonowała żadna spółdzielnia socjalna. Zwraca uwagę fakt, iż najwięcej spółdzielni socjalnych odnotowano w subregionie północnym (30 spółdzielni), natomiast w subregionie południowym – 16.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

W tym miejscu warto przywołać publikację Waldemara Żbika pt. „Jak wygląda przeciętna spółdzielnia socjalna”, zamieszczoną na stronie internetowej „Spółdzielnia socjalna w praktyce”. Autor cytuje w niej ogólnopolskie badania GUS z roku 2016, które pokazywały, że nieaktywnych było ok. 35 proc. zarejestrowanych spółdzielni socjalnych, przy czym jest to stopień „przeżywalności” porównywalny do działających na otwartym rynku podmiotów komercyjnych³⁶.

Warsztaty terapii zajęciowej:

Tabela 8. Lista warsztatów terapii zajęciowej (WTZ) w województwie świętokrzyskim³⁷

Lp.	Nazwa jednostki	Podmiot prowadzący	miejsowość	powiat	subregion
1	Warsztat Terapii Zajęciowej w Busku Zdroju	Towarzystwo Przyjaciół Dzieci	Busko-Zdrój	buski	południowy
2	Warsztat Terapii Zajęciowej przy Domu Pomocy Społecznej w Gnojnie	Dom Pomocy Społecznej w Gnojnie	Gnojno	buski	
3	Warsztat Terapii Zajęciowej w Piasku Wielkim	Caritas Diecezji Kieleckiej	Piasek Wielki	buski	
4	Warsztat Terapii Zajęciowej w Łagiewnikach	Stowarzyszenie Świętokrzyskie Anioły	Łagiewniki	buski	
5	Warsztat Terapii Zajęciowej przy Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym w Jędrzejowie	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. Marii Grzegorzewskiej w Jędrzejowie	Jędrzejów	jędrzejowski	
6	Warsztat Terapii Zajęciowej przy Domu Pomocy Społecznej w Mnichowie	Dom Pomocy Społecznej w Mnichowie	Mnichów	jędrzejowski	
7	Warsztat Terapii Zajęciowej w Kazimierzy	Stowarzyszenie na Rzecz Osób Niepełnosprawnych	Kazimierza Wielka	kazimierski	

³⁶ Żbik W., „Jak wygląda przeciętna spółdzielnia socjalna”, w: Spółdzielnia socjalna w praktyce, <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-wyglada-przecietna-spoldzielnia-socjalna-animacja/>, data dostępu: 20.11.2025 r.

³⁷ Źródło: Baza WTZ prowadzona przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego <https://koordynacja.swietokrzyskie.pro/rozwoj-i-koordynacja-ekonomii-spolecznej/wykaz-podmiotow-ekonomii-spolecznej-w-wojewodztwie-swietokrzyskim>, stan na 31.03.2025 r., data dostępu: 1.12.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

	Wielkiej	"Promyk Nadziei"			
8	Warsztat Terapii Zajęciowej Nr 1 w Opatowie	Dom Pomocy Społecznej w Zochcinku	Opatów	opatowski	
9	Warsztat Terapii Zajęciowej Nr 2 w Opatowie	Dom Pomocy Społecznej w Zochcinku	Opatów	opatowski	
10	Warsztat Terapii Zajęciowej w Czekarzewicach Drugich	Stowarzyszenie LGD Powiatu Opatowskiego	Czekarzewice Drugie	opatowski	
11	Warsztat Terapii Zajęciowej w Bidzinach	Stowarzyszenie „Akademia Pomysłu”	Bidziny	opatowski	
12	Warsztat Terapii Zajęciowej w Sobowie	Dom Pomocy Społecznej w Sobowie	Sobów	opatowski	
13	Warsztat Terapii Zajęciowej w Pińczowie	Stowarzyszenie Rozwoju Kulturalno-Gospodarczego Powiatu Pińczowskiego	Pińczów	pińczowski	
14	Warsztat Terapii Zajęciowej w Sandomierzu	Stowarzyszenie „Integracja”	Sandomierz	sandomierski	
15	Warsztat Terapii Zajęciowej w Sandomierzu	Stowarzyszenie na Rzecz Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Tratwa”	Sandomierz	sandomierski	
16	Warsztat Terapii Zajęciowej w Śmiechowicach	Gmina Samborzec	Śmiechowice	sandomierski	
17	Warsztat Terapii Zajęciowej w Piotrowicach	Stowarzyszenie „Spełnić marzenia”	Piotrowice	sandomierski	
18	Warsztat Terapii Zajęciowej w Połaniecu	Gmina Połaniec	Połaniec	staszowski	
19	Warsztat Terapii Zajęciowej w Ostrowie	Caritas Diecezji Kieleckiej	Ostrów	włoszczowski	
20	Warsztat Terapii Zajęciowej przy DPS im. św. Brata Alberta w Kielcach	Dom Pomocy Społecznej im. św. Brata Alberta w Kielcach	Kielce	Kielce	
21	Warsztat Terapii Zajęciowej przy DPS im. Jana Pawła II w Kielcach	Dom Pomocy Społecznej im. Jana Pawła II w Kielcach	Kielce	Kielce	
22	Warsztat Terapii Zajęciowej w Fanisławicach	Wiejskie Stowarzyszenie Na Rzecz Osób Niepełnosprawnych Intelaktualnie i Ruchowo	Fanisławice	kielecki	
23	Warsztat Terapii Zajęciowej w Belnie	Stowarzyszenie „Braterskie Serca”	Belno	kielecki	

północny

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

24	Warsztat Terapii Zajęciowej w Osinach	Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	Osiny	kielecki
25	Warsztat Terapii Zajęciowej w Zgórsku	Dom Pomocy Społecznej w Zgórsku	Zgórsko	kielecki
26	Warsztat Terapii Zajęciowej w Sędku	Gmina Łągów	Sędek	kielecki
27	Warsztat Terapii Zajęciowej przy TWRP „Wszechnica Konecka” w Końskich	Towarzystwo Wspierania Rozwoju Powiatu Wszechnica Konecka	Końskie	konecki
28	Warsztat Terapii Zajęciowej w Ostrowcu Świętokrzyskim	Stowarzyszenie „Razem” Na Rzecz Osób Niepełnosprawnych Umysłowo	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki
29	Warsztat Terapii Zajęciowej w Ostrowcu Świętokrzyskim	Stowarzyszenie „Szansa”	Ostrowiec Świętokrzyski	ostrowiecki
30	Warsztat Terapii Zajęciowej w Miłkowskiej Karczmie	Stowarzyszenie „Zintegrowani”	Miłkowska Karczma	ostrowiecki
31	Warsztat Terapii Zajęciowej w Skarżysku - Kamiennej	Stowarzyszenie Rodzin i Przyjaciół Osób Niepełnosprawnych	Skarżysko-Kamienna	skarżyski
32	Warsztat Terapii Zajęciowej w Skarżysku - Kamiennej	Stowarzyszenie Na Rzecz Warsztatów Terapii Zajęciowej „Tęcza”	Skarżysko-Kamienna	skarżyski
33	Warsztat Terapii Zajęciowej przy Parafii Rzymskokatolickiej p.w. Św. Judy Tadeusza w Starachowicach	Parafia Św. Judy Tadeusza w Starachowicach	Starachowice	starachowicki
34	Warsztat Terapii Zajęciowej przy Parafii Rzymskokatolickiej w Kałkowie Godowie	Parafia Rzymskokatolicka w Kałkowie-Godowie	Godów	starachowicki

W regionie funkcjonują 34 warsztaty terapii zajęciowej, z czego: 19 w subregionie południowym oraz 15 – w subregionie północnym. Należy podkreślić fakt, iż w województwie świętokrzyskim WTZ działają na terenie wszystkich powiatów oraz miast powiatowych. WTZ zróżnicowane są ze względu na typ jednostki prowadzącej: zdecydowana większość WTZ (18) prowadzona jest przez organizacje „trzeciego sektora”, dla 12 WTZ organami prowadzącymi są jednostki samorządu terytorialnego lub ich jednostki organizacyjne (np. ośrodki pomocy społecznej). 3 WTZ są prowadzone przez parafie oraz organizacje kościelne, zaś 1 podmiot prowadzony jest przez placówkę systemu oświaty. Najwięcej WTZ działa w powiatach:

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

kieleckim i opatowskim (po 5 podmiotów), jak również buskim i sandomierskim (po 4 jednostki).

Zakłady aktywności zawodowej:

Tabela 9. Lista zakładów aktywności zawodowej (ZAZ) w województwie świętokrzyskim³⁸

Lp.	nazwa jednostki	podmiot prowadzący	miejsowość	powiat	subregion
1	Zakład Aktywności Zawodowej Caritas Diecezji Kieleckiej w Szczaworyżu	Caritas Diecezji Kieleckiej	Szczaworyż	buski	południowy
2	Zakład Aktywności Zawodowej w Busku - Zdroju	Fundacja Buskie Uzdrowisko	Busko - Zdrój	buski	
3	Zakład Aktywności Zawodowej Stowarzyszenia Nadzieja Rodzinie w Mieronicach	Stowarzyszenie Nadzieja Rodzinie	Mieronice	jędrzejowski	
4	Zakład Aktywności Zawodowej w Sandomierzu	Caritas Diecezji Sandomierskiej	Sandomierz	sandomierski	
5	Zakład Aktywności Zawodowej w Kielcach	Stowarzyszenie Nadzieja Rodzinie	Kielce	Kielce	północny
6	Zakład Aktywności Zawodowej Caritas Diecezji Kieleckiej w Kielcach	Caritas Diecezji Kieleckiej	Kielce	Kielce	
7	Zakład Aktywności Zawodowej „Manufaktura Pietraszki” w Kielcach	Fundacja Gramy z Tobą	Kielce	Kielce	
8	Zakład Aktywności Zawodowej w Chmielniku	Zakład Doskonalenia Zawodowego w Kielcach	Chmielnik	kielecki	
9	Zakład Aktywności Zawodowej „Z Uśmiechem” w Józefinie	Fundacja na Rzecz Wspierania Rodziny oraz Dzieci i Młodzieży „Fundacja z Uśmiechem”	Józefina	kielecki	
10	Zakład Aktywności Zawodowej w Końskich	Polski Związek Niewidomych – Okręg	Końskie	konecki	

³⁸ Źródło: Wykaz zakładów aktywności zawodowej województwa świętokrzyskiego, prowadzony przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego, data dostępu: 05.12.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

		Świętokrzyski w Kielcach			
11	Powiatowy Zakład Aktywności Zawodowej w Stykowie	Powiat Starachowicki	Styków	starachowicki	

W województwie świętokrzyskim działa 11 zakładów aktywności zawodowej (są to najnowsze dostępne dane, według stanu na 10.12.2025 r.). Zdecydowana większość ZAZ funkcjonuje w subregionie północnym, z czego prawie 1/3 tego typu podmiotów działa w Kielcach. Jedynie 4 ZAZ działają w subregionie południowym. ZAZ funkcjonują tylko w 6 powiatach ziemskich (są to powiaty: buski, jędrzejowski, konecki, starachowicki, sandomierski i kielecki) oraz w mieście Kielce. Aż w 7 powiatach nie funkcjonuje żaden ZAZ, mimo, iż posiadają na swoim terenie WTZ – są to powiaty: kazimierski, opatowski, ostrowiecki, pińczowski, skarżyski, staszowski i włoszczowski.

Centra integracji społecznej:

Tabela 10. Lista centrów integracji społecznej (CIS) w województwie świętokrzyskim³⁹

Lp.	nazwa	organ prowadzący	miejsowość	subregion	powiat
1	Centrum Integracji Społecznej w Podgajach	Stowarzyszenie Nadzieja Rodzinie	Podgaje	południowy	buski
2	Centrum Integracji Społecznej w Kielcach	Stowarzyszenie Nadzieja Rodzinie	Kielce	północny	Kielce
3	Centrum Integracji Społecznej w Kielcach	Caritas Diecezji Kieleckiej	Kielce	północny	Kielce
4	Centrum Integracji Społecznej w Chmielniku	Fundacja Nadzieja Rodzinie	Chmielnik	północny	kielecki
5	Centrum Integracji Społecznej w Ostrowcu Świętokrzyskim	"Fundacja Pomocna Dłoń"	Ostrowiec Świętokrzyski	północny	ostrowiecki
6	Centrum Integracji Społecznej w Skarżysku - Kamiennej	Gmina Skarżysko-Kamienna	Skarżysko-Kamienna	północny	skarżyski
7	Centrum Integracji Społecznej w Staszowie	Miasto i Gmina Staszów	Staszów	południowy	staszowski

Według Rejestru Jednostek Polityki Społecznej, prowadzonego przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w regionie funkcjonuje 7 centrów integracji społecznej, z czego 5 CIS prowadzi działalność na terenie subregionu północnego (2 z nich w stolicy

³⁹ Źródło: Rejestr Jednostek Polityki Społecznej, https://rjps.mrips.gov.pl/RJPS/RU/start.do?id_menu=25, data dostępu: 20.11.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

województwa). CIS funkcjonują tylko w 5 (z 14) powiatach ziemskich (są to powiaty: buski, kielecki, ostrowiecki, skarżyski i staszowski) oraz w mieście Kielce.

Kluby integracji społecznej:

Tabela 11. Lista klubów integracji społecznej (KIS) w województwie świętokrzyskim⁴⁰

Lp.	nazwa	organ prowadzący	miejsowość	powiat	subregion
1	Klub Integracji Społecznej „Dolina Kacanki”	Stowarzyszenie Aktywności Lokalnej „Dolina Kacanki”	Wiązownica-Kolonia	staszowski	południowy
2	Fundacja Challenge Europe „Na początek KIS” w Kielcach	Fundacja Challenge Europe	Kielce	Kielce	północny
3	Klub Integracji Społecznej w Kielcach	Caritas Diecezji Kieleckiej	Kielce	Kielce	północny
4	Klub Integracji Społecznej w Kielcach	Stowarzyszenie Nadzieja Rodzinie	Kielce	Kielce	północny
5	Klub Integracji Społecznej „Perspektywa” w Kielcach	Fundacja PESTka	Kielce	Kielce	północny
6	Klub Integracji Społecznej „Razem Możesz Więcej” w Kielcach	Fundacja „Możesz Więcej”	Kielce	Kielce	północny
7	Klub Integracji Społecznej przy Świętokrzyskim Klubie Abstynentów „RAJ” w Kielcach	Stowarzyszenie Świętokrzyski Klub Abstynentów „RAJ” w Kielcach	Kielce	Kielce	północny
8	Klub Integracji Społecznej w Kielcach	Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie	Kielce	Kielce	północny
9	Klub Integracji Społecznej w Chmielniku	Fundacja Nadzieja Rodzinie	Chmielnik	kielecki	północny
10	Klub Integracji Społecznej w Chmielniku	Stowarzyszenie Youyh Human Impact	Chmielnik	kielecki	północny
11	Klub Integracji Społecznej „Rozwój” w Radlinie	Fundacja PESTka	Radlin	kielecki	północny
12	Klub Integracji Społecznej w Chałupkach	Stowarzyszenie Arka Nadziei	Chałupki	kielecki	północny
13	Klub Integracji Społecznej „Szansa” w Nowinach	Fundacja PESTka	Nowiny	kielecki	północny
14	Klub Integracji Społecznej w Końskich	Miejsko - Gminny Ośrodek Pomocy	Końskie	konecki	północny

⁴⁰ Źródło: Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach,

https://bip.kielce.uw.gov.pl/ftp/pliki/wps/Rejestr_Klubow_Integracji_Spolecznej_województwa_swietokrzyskie_go_wrzesien_2025_.pdf, data dostępu 20.11.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

		Społecznej w Końskich			
15	Klub Integracji Społecznej w Skarżysku-Kamiennej	Centrum Usług Społecznej w Skarżysku-Kamiennej	Skarżysko-Kamienna	skarżyski	północny
16	Klub Integracji Społecznej w Starachowicach	Centrum Usług Społecznych w Starachowicach	Starachowice	starachowicki	północny

Według Rejestru klubów integracji społecznej, prowadzonego przez Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach w regionie działalność prowadzi 16 klubów integracji społecznej. Warto dodać, że aż 15 z nich funkcjonuje w subregionie północnym. Najwięcej tego typu placówek działa w mieście Kielce. KIS funkcjonują tylko w 5 (z 14) powiatów ziemskich (są to powiaty: kielecki, konecki, skarżyski, starachowicki i staszowski) oraz w mieście Kielce.

Organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą lub inną odpłatną:

Jak wynika ze spisu organizacji pozarządowych prowadzonej przez Portal organizacji pozarządowych: ngo.pl, w województwie świętokrzyskim zarejestrowanych jest 2878 stowarzyszeń rejestrowych oraz 687 fundacji (według stanu na dzień 05.12.2025 r.). Brak jest jednak dokładnych informacji, ile z nich faktycznie prowadzi działalność gospodarczą lub inną odpłatną, jak również ile podmiotów z tej grupy posiada status organizacji pożytku publicznego.

Według Banku Danych Lokalnych GUS (stan na 2022 rok) 77,5 proc. organizacji pozarządowych w województwie świętokrzyskim prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (w całym kraju – 71,5 proc.), 15,9 proc. wykonywało odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej (17,9 proc. w skali ogólnopolskiej), 4,2 proc. prowadziło działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej (5,3 proc. w całym kraju), natomiast 2,4 proc. - odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą (5,3 proc. w Polsce)⁴¹.

Interesujących informacji dostarcza również raport z badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2015”, zrealizowanego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor na reprezentatywnej próbie 4 tys. stowarzyszeń i fundacji z całej Polski. Według cytowanych w tym opracowaniu danych z rejestru REGON w województwie świętokrzyskim funkcjonowało 3578 organizacji (fundacji i stowarzyszeń), co stanowiło 3 proc. zbiorowości

⁴¹ Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, data dostępu: 1.12.2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

podmiotów „trzeciego sektora” w kraju. Liczba stowarzyszeń i fundacji na 10 tys. mieszkańców wyniosła 28⁴².

Spółdzielnie pracy, inwalidów i niewidomych:

Tabela 12. Lista spółdzielni pracy w województwie świętokrzyskim⁴³

Lp.	nazwa jednostki	mięscowość	powiat	subregion
1	NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ "MEDIS-MED" LEKARSKA SPECJALISTYCZNA SPÓŁDZIELNIA PRACY W LIKWIDACJI	KIELCE	Kielce	północny
2	SPÓŁDZIELNIA PRACY "ESTEWA" W KIELCACH W LIKWIDACJI	KIELCE	Kielce	północny
3	SPÓŁDZIELNIA PRACY "INWESTPROJEKT ŚWIĘTOKRZYSKI"	KIELCE	Kielce	północny
4	SPÓŁDZIELNIA PRACY "KOPALINY MINERALNE"	KIELCE	Kielce	północny
5	SPÓŁDZIELNIA PRACY HUTA SZKŁA "SŁAWA" W KIELCACH	KIELCE	Kielce	północny
6	SPÓŁDZIELNIA PRACY ROBÓT KOLEJOWYCH I BUDOWLANYCH	KIELCE	Kielce	północny
7	SPÓŁDZIELNIA PRACY TRANSPORTOWO-MOTORYZACYJNA	KIELCE	Kielce	północny
8	SPÓŁDZIELNIA PRACY USŁUGOWO-HANDLOWA "UNIPRAL" W KIELCACH	KIELCE	Kielce	północny
9	WYTWÓRCZA SPÓŁDZIELNIA PRACY "SPOŁEM"	KIELCE	Kielce	północny
10	METALOWA SPÓŁDZIELNIA PRACY "SKAMET"	SKARŻYSKO-KAMIENNA	skarżyski	północny
11	SPÓŁDZIELNIA PRACY "WKREŹAKI" W LIKWIDACJI	SKARŻYSKO-KAMIENNA	skarżyski	północny

⁴² Raport z badania pn. „Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2015”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2015. Badanie zostało zrealizowane w ramach programu Obywatele dla Demokracji, finansowanego z Funduszy EOG, a także z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich oraz środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

⁴³ Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy, <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/>, data dostępu: 12.11.2025 r.

Informacje na temat spółdzielni pracy działających w województwie świętokrzyskim pochodzą z Krajowego Rejestru Sądowego. Z danych KRS wynika, iż w regionie zarejestrowanych jest łącznie 53 spółdzielni pracy. Liczba faktycznie działających spółdzielni jest jednak znacznie mniejsza niż zarejestrowanych, gdyż KRS zawiera dane nie tylko podmiotów funkcjonujących, lecz również podmiotów pozostających w likwidacji oraz podmiotów wykreślonych z rejestru. Powyższe zestawienie zawiera 11 spółdzielni pracy – są to spółdzielnie widniejące w KRS jako „aktywne” oraz 3 spółdzielnie pozostające w likwidacji (które potencjalnie mogą prowadzić nadal działalność). Wykaz ten nie zawiera spółdzielni, które zakończyły swoją działalność i zostały wykreślone z KRS. Wszystkie spółdzielnie pracy funkcjonują w subregionie północnym, z czego 9 z nich w stolicy regionu.

Tabela 13. Lista spółdzielni inwalidów w województwie świętokrzyskim⁴⁴

Lp.	nazwa jednostki	miejsowość	powiat	subregion
1	SPÓŁDZIELNIA INWALIDÓW „SIMKO” W SKARŻYSKU-KAMIENNEJ	SKARŻYSKO- KAMIENNA	skarżyski	północny

Dane na temat spółdzielni inwalidów funkcjonujących w województwie świętokrzyskim również zostały pozyskane z Krajowego Rejestru Sądowego, nie odnotowano natomiast działalności spółdzielni niewidomych w województwie świętokrzyskim.

4.3. Obszary działalności PES

W tym rozdziale prezentujemy najważniejsze informacje na temat dominujących branż i obszarów działalności PES w województwie świętokrzyskim oraz dane dotyczące realizacji usług społecznych przez podmioty ekonomii społecznej.

Obszary i branże prowadzonej działalności:

Tabela 14. Formy prowadzonej działalności PES⁴⁵

forma działalności	ogółem	subregion północny	subregion południowy
działalność pożytku publicznego - odpłatna	17%	17%	17%
działalność pożytku publicznego – nieodpłatna	57%	62%	50%
działalność pożytku publicznego (łącznie)	63%	67%	59%

⁴⁴ Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy, <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/>, data dostępu: 12.11.2025 r.

⁴⁵ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

działalność gospodarcza - usługowa	43%	43%	41%
działalność gospodarcza - produkcyjna	8%	10%	4%
działalność gospodarcza - handlowa	7%	9%	4%
działalność gospodarcza (łącznie)	49%	52%	43%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	0%	4%

63 proc. badanych podmiotów prowadzi działalność pożytku publicznego, najczęściej nieodpłatną, a zdecydowanie rzadziej – odpłatną, która może być wstępem do prowadzenia działalności gospodarczej. Prowadzenie działalności pożytku publicznego najczęściej deklarują podmioty o charakterze reintegracyjnym (85 proc. w tej grupie ankietowanych PES), podmioty utrzymujące się z darowizn (86 proc.) oraz dotacji (78 proc.), podmioty prowadzące działalność o zasięgu lokalnym, a więc gminy lub powiatu (69 proc.), podmioty korzystające ze wsparcia wolontariuszy (82 proc.), podmioty o łącznych przychodach w roku 2024 nieprzekraczających 10 tys. złotych (92 proc.) oraz podmioty, które miały przerwy w działalności w okresie ostatnich kilku lat (83 proc.).

49 proc. ankietowanych PES prowadzi działalność gospodarczą, najczęściej usługową. Najczęściej są to przedsiębiorcy społeczni, choć niekoniecznie podmioty wpisane na listę przedsiębiorstw społecznych (75 proc.), podmioty utrzymujące się ze sprzedaży produktów lub usług (73 proc.), podmioty działające na rynku regionalnym (65 proc.) lub krajowym (72 proc.), jak również podmioty o łącznych przychodach w roku 2024 w przedziale między 100 tys. a 500 tys. złotych (76 proc.) oraz badani pozytywnie oceniający sytuację ekonomiczną swoich podmiotów (65 proc.).

Powyższe odsetki nie sumują się do 100 proc., gdyż respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi. Odnotowane różnice między zmiennymi są istotne statystycznie na poziomie 95 proc. W uproszczeniu – jest to prawdopodobieństwo, z którym można stwierdzić, czy uzyskane wyniki, w tym zaobserwowane związki lub różnice, nie są rezultatem oddziaływania czynników przypadkowych. Analogiczną konwencję zastosowano w dalszej części opracowania. W tym kontekście warto zaznaczyć, że odnotowane różnice form prowadzonej działalności ze względu na subregiony nie są istotne statystycznie na poziomie 95 proc.

Tabela 15. Branże prowadzonej działalności PES⁴⁶

branża działalności	ogółem	subregion północny	subregion południowy
usługi społeczne i opiekuńcze (np. opieka nad dziećmi, seniorami, osobami z niepełnosprawnościami)	43%	38%	50%
edukacja, kultura i sztuka	20%	23%	15%
rekreacja, sport i turystyka	13%	13%	13%
zdrowie i uroda (np. rehabilitacja, usługi kosmetyczne, fryzjerskie)	12%	16%	7%
gastronomia i catering	11%	16%+	4%-
handel detaliczny i drobne usługi (np. sklepy, punkty usługowe, sprzedaż rękodzieła)	10%	9%	11%
usługi komunalne i środowiskowe (np. gospodarka odpadami, utrzymanie czystości, recycling)	9%	7%	11%
produkcja i rzemiosło (np. meble, odzież, zabawki, ozdoby, dekoracje, drobna produkcja przemysłowa)	8%	9%	7%
dom, ogród i przeprowadzki (np. pielęgnacja zieleni, sprzedaż roślin, usługi transportowe)	7%	4%	11%
budownictwo i remonty	6%	6%	7%
usługi dla biznesu i administracji (np. usługi biurowe, księgowe, tłumaczenia, szkolenia B2B)	5%	6%	4%
rolnictwo i gospodarka leśna (np. uprawy, agroturystyka, rybactwo, łowiectwo)	3%	1%	7%
motoryzacja (np. naprawa samochodów, usługi transportowe, myjnie)	1%	0%	2%

Wyraźnie widać, że **działalność świętokrzyskich PES najczęściej jest skupiona wokół różnych obszarów usług społecznych**, do których można zaliczyć m.in. usługi opiekuńcze, ale również działalność w sferze edukacji, kultury, rekreacji, sportu i turystyki, jak również ochrony zdrowia. W mniejszym stopniu reprezentowane są podmioty prowadzące działalność m.in. w branży gastronomicznej, handlowej, usług komunalnych czy produkcyjnej.

Oznaczenia „+” lub „-” w powyższej tabeli oznaczają (odpowiednio – dodatnie lub ujemne) różnice istotne statystycznie na poziomie 95 proc. W tym kontekście można stwierdzić, że ankietowane podmioty ekonomii społecznej z subregionu północnego istotnie częściej prowadzą działalność w branży gastronomicznej w porównaniu do jednostek z subregionu południowego.

⁴⁶ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Tabela 16. Odbiorcy produktów lub usług PES⁴⁷

rodzaj odbiorcy	ogółem	subregion północny	subregion południowy
osoby fizyczne	86%	81%-	93%+
firmy prywatne	46%	46%	46%
inne PES	38%	43%	30%
JST (np. gmina lub powiat)	37%	46%+	22%-
OPS lub CUS	25%	33%+	13%-

Odbiorcami usług ankietowanych PES najczęściej są osoby fizyczne – taka sytuacja istotnie częściej występuje w subregionie południowym w porównaniu z północnym. Nieco rzadziej produkty lub usługi PES są kierowane do firm prywatnych lub innych podmiotów ekonomii społecznej. W mniejszym stopniu odbiorcami usług lub produktów PES są jednostki samorządu terytorialnego lub ich jednostki organizacyjne (jak OPS lub CUS) – istotnie częściej ma to miejsce w subregionie północnym w porównaniu z południowym.

Tabela 17. Zasięg prowadzonej działalności PES⁴⁸

zasięg działalności	ogółem	subregion północny	subregion południowy
lokalny (gmina, powiat)	79%	74%	87%
regionalny (województwo)	37%	45%+	26%-
krajowy	16%	17%	13%
międzynarodowy	3%	4%	2%

Zdecydowana większość badanych PES prowadzi działalność na poziomie lokalnym (gminy, powiatu). Najczęściej są to podmioty o charakterze reintegracyjnym (90 proc.), podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (86 proc.), podmioty zatrudniające 11-17 pracowników pełnoetatowych (95 proc.) oraz respondenci, którzy czują się wystarczająco poinformowani na temat możliwości uzyskania wsparcia dla PES w regionie (86 proc.). Działalność o zasięgu regionalnym istotnie częściej prowadzą podmioty z subregionu północnego w porównaniu z subregionem południowym (różnica istotna statystycznie na poziomie 95 proc.). Ponadlokalny (regionalny, krajowy lub międzynarodowy) wymiar prowadzonej działalności najczęściej deklarują przedsiębiorcy społeczni, podmioty

⁴⁷ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁴⁸ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

prowadzące działalność gospodarczą, jak również podmioty utrzymujące się ze sprzedaży produktów lub usług. Oznacza to, że stopień ekonomizacji PES wpływa na zasięg czy skalę prowadzonej działalności. 16 proc. ankietowanych podmiotów prowadzi działalność o zasięgu ogólnokrajowym, zaś w pojedynczych przypadkach deklarowano międzynarodowy wymiar działalności.

Ważne informacje uzupełniające na temat obszarów działalności PES zostały zebrane również podczas Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami różnych grup podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim⁴⁹. Działalność badanych PES, łącząca misję społeczną z zasadami rynkowej efektywności, przejawia się w kilku obszarach. **Jeden z najsilniej reprezentowanych segmentów, szczególnie wśród mniejszych, często wiejskich podmiotów, obejmuje edukację, kulturę i dziedzictwo lokalne.** Działalność ta ma charakter usługowy z elementami produkcyjnymi i jest silnie osadzona w regionalnej czy lokalnej kulturze. Odnotowane przypadki obejmują prowadzenie leśnych przedszkoli i szkół, zagród edukacyjnych oferujących warsztaty tradycyjnych rzemiosł, tworzenie „wiosek tematycznych” jako celów turystyki edukacyjnej oraz organizację wydarzeń rekonstrukcyjnych i festiwali promujących lokalne dziedzictwo.

Istotnym elementem misji podmiotów ekonomii społecznej jest reintegracja społeczno-zawodowa, a działalność analizowanych podmiotów ma charakter usług społecznych, w ramach których praca stanowi narzędzie terapeutyczno-edukacyjne. Obejmuje ona zatrudnienie socjalne w pracach porządkowych i pielęgnacji terenów, zatrudnienie chronione w ZAZ (m.in. gastronomia, rękodzieło, poligrafia) oraz terapię zajęciową w ramach WTZ. Rosnącym i perspektywicznym obszarem są usługi społeczne, w tym usługi opiekuńcze, odpowiadające na wyzwania demograficzne i trend deinstytucjonalizacji. Należą do nich usługi opiekuńcze, usługi sąsiedzkie i asystenckie świadczone w domach klientów, wsparcie psychologiczne (w tym formy online) oraz wypożyczalnie sprzętu rehabilitacyjnego.

Celem prowadzonej działalności gospodarczej jest generowanie przychodów oraz ograniczenie zależności od zewnętrznego dofinansowania. Wobec tego większość analizowanych podmiotów ekonomii społecznej świadczy usługi na rynku komercyjnym i publicznym, które obejmują m.in. usługi porządkowe, kompleksową organizację eventów, catering oraz specjalistyczne usługi poligraficzne czy doradcze. Równolegle rozwija się działalność o charakterze produkcyjno-usługowym, często łącząca wytwarzanie unikalnych produktów z ich sprzedażą bezpośrednią. Należą do niej rękodzieło artystyczne, pszczelarstwo i produkcja tradycyjnej żywności oraz drobna wytwórczość, np. drewnianych domków dla owadów. Część badanych przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych pełni

⁴⁹ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

ponadto rolę lokalnych hubów dystrybucyjnych, prowadząc sklepy stacjonarne i internetowe skupujące i promujące produkty od lokalnych mikroproducentów.

Wyraźne jest zróżnicowanie odbiorców oferty badanych PES. Z jednej strony, wiele usług i produktów kierowanych jest do klienta indywidualnego: turystów, rodzin z dziećmi czy seniorów. Z drugiej strony, istotnym segmentem jest sektor publiczny oraz biznes, zamawiający usługi lub produkty. Dla podmiotów reintegracyjnych kluczowym „odbiorcą” jest sam uczestnik programu, a „zyskiem” – jego przemiana społeczna i zawodowa. Zasięg terytorialny działalności również jest zróżnicowany, od lokalnego przez regionalny i ogólnopolski aż po międzynarodowy w przypadku niszowych usług społecznych online.

4.4. Kondycja ekonomiczna PES

Sytuacja ekonomiczna podmiotów ekonomii społecznej została oceniona na podstawie badania ilościowego i jakościowego. Poniżej prezentujemy zestawienie najważniejszych informacji na temat sytuacji badanych podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim.

Tabela 18. Źródła przychodu PES⁵⁰

źródła przychodu	ogółem	subregion północny	subregion południowy
dotacje	60%	67%	50%
świadczenie usług lub sprzedaż produktów	57%	55%	61%
darowizny	18%	22%	13%
składki członkowskie	5%	7%	2%
zbiórki publiczne	5%	7%	2%
środki prywatne założycieli	4%	6%	2%
kredyty, pożyczki	1%	1%	0%

Ankietowane podmioty najczęściej korzystają z dotacji lub utrzymują się ze sprzedaży swoich usług lub produktów. Z dotacji najczęściej korzystają podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (74 proc.), jak również podmioty korzystające ze wsparcia wolontariuszy (74 proc.). Z kolei sprzedaż usług lub produktów jest źródłem przychodu przede wszystkim dla przedsiębiorców społecznych (79 proc.), podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (86 proc.), podmiotów o zasięgu krajowym (83 proc.), podmiotów zatrudniających 4-6 pracowników na pełny etat (94 proc.) i ponad 10 pracowników w niepełnym wymiarze czasowym (80 proc.), podmiotów zatrudniających pracowników

⁵⁰ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

z niepełnosprawnościami (65 proc.), podmiotów realizujących usługi społeczne na zlecenie OPS lub CUS (76 proc.), a także wśród badanych pozytywnie oceniających kondycję ekonomiczną swoich podmiotów (80 proc.). Dodajmy, że nie odnotowano różnic istotnych statystycznie (na poziomie 95 proc.) w podziale na subregiony.

Tabela 19. Łączne przychody PES w roku 2024 w podziale na subregiony⁵¹

przychody	ogółem	subregion północny	subregion południowy
10 tys. zł lub niższe	11%	12%	11%
powyżej 10 tys. zł do 100 tys. zł	16%	13%	20%
powyżej 100 tys. zł do 500 tys.	15%	13%	17%
powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł	10%	10%	9%
powyżej 1 mln zł	19%	22%	15%
nie wiem, trudno powiedzieć	30%	30%	28%

Tabela 20. Łączne przychody PES w roku 2024 w podziale na formę prawną PES⁵²

przychody	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
10 tys. zł lub niższe	11%	0%-	0%	0%-	4%	17%	0%	56%+	16%	0%-
powyżej 10 tys. zł do 100 tys. zł	16%	25%	0%	17%	17%	8%	25%	11%	13%	25%
powyżej 100 tys. zł do 500 tys.	15%	8%	25%	42%+	17%	8%	50%	0%-	3%-	25%
powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł	10%	17%	0%	0%-	9%	25%	0%	11%	6%	13%
powyżej 1 mln zł	19%	25%	50%	0%-	13%	8%	0%	11%	39%+	0%-
nie wiem, trudno powiedzieć	30%	25%	25%	42%	39%	33%	25%	11%	23%	38%

Powyższe zestawienie potwierdza tezę, że sektor ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim jest silnie zróżnicowany. Odzwierciedla to m.in. poziom przychodów, ale również inne parametry, prezentowane w niniejszym raporcie (np. liczba pracowników, kondycja ekonomiczna czy perspektywy rozwojowe). Powyższa obserwacja znajduje potwierdzenie również w wynikach badania jakościowego, które wskazują na

⁵¹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁵² Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

„rozwarstwienie” sektora ekonomii społecznej w regionie, tj. dużą liczbę małych podmiotów i dość silna grupa dużych, profesjonalnych organizacji przy relatywnie słabo rozbudowanym segmencie podmiotów średniej wielkości („brak klasy średniej”).

27 proc. badanych podmiotów miało przychody nieprzekraczające 100 tys. złotych w roku 2024, natomiast 29 proc. odnotowało przychody powyżej 500 tys. złotych. Warto dodać, że 3 na 10 badanych odmówiło odpowiedzi na pytanie o poziom przychodów, co jest typowym zjawiskiem w tego rodzaju pomiarach. Nie odnotowano różnic istotnych statystycznie w podziale na subregiony, natomiast występują różnice ze względu na formę prawną (choć do tych informacji należy podchodzić z pewną ostrożnością ze względu na niskie podstawy procentowania w poszczególnych grupach wyodrębnionych ze względu na formę prawną).

Przychody na poziomie 10 tys. zł rocznie lub niższe najczęściej deklarują przedstawiciele klubów integracji społecznej. Kolejną istotną różnicę odnotowano w przedziale między 100 tys. a 500 tys. zł rocznie – przychody na takim poziomie najczęściej osiągają spółki z o.o. non-profit. Z kolei przychody powyżej 1 mln złotych rocznie najczęściej deklarują osoby reprezentujące warsztaty terapii zajęciowej.

16 proc. ankietowanych PES deklaruje, że ich podmioty posiadają certyfikat znaku jakości lub promocyjny ekonomii społecznej. Najczęściej są to podmioty o zasięgu lokalnym, a więc gminnym lub powiatowym (20 proc.). Ze względu na podział terytorialny nie odnotowano różnic istotnych statystycznie – w subregionie północnym certyfikaty posiadało 16 proc. badanych PES, w subregionie południowym - 15 proc.

Tabela 21. Samoocena kondycji ekonomicznej PES⁵³

ocena	ogółem	subregion północny	subregion południowy
bardzo zła (1)	4%	1%	9%
raczej zła (2)	11%	13%	9%
średnia, ani dobra, ani zła (3)	49%	49%	48%
raczej dobra (4)	31%	30%	33%
bardzo dobra (5)	3%	4%	2%
nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%	0%
ZŁA (1+2)	15%	14%	18%
DOBRA (4+5)	34%	34%	35%
średnia w skali 1-5	3,18	3,24	3,11

⁵³ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Prawie połowa przedstawicieli badanych podmiotów ocenia sytuację ekonomiczną reprezentowanej organizacji w sposób neutralny lub ambiwalentny, 34 proc. respondentów sformułowało pozytywną, natomiast 15 proc. – negatywną ocenę kondycji finansowej PES. Średnia w skali pięciostopniowej wynosi 3,18, co oznacza ocenę bliską opinii neutralnej lub ambiwalentnej (kategoria nr 3). Na tle pozostałych grup respondentów ze względu na pozytywne oceny wyróżniają się podmioty prowadzące działalność gospodarczą (46 proc.), podmioty, które utrzymują się ze sprzedaży produktów lub usług (48 proc.), podmioty zatrudniające co najmniej 18 pracowników na pełny etat (60 proc.), jak również ankietowani, którzy czują się wystarczająco poinformowani o możliwościach uzyskania wsparcia dla PES w regionie (45 proc.).

W przypadku samooceny kondycji ekonomicznej PES nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony lub formę prawną. Jak już wspomnieliśmy, średnia ocena w skali pięciostopniowej dla wszystkich PES wynosi 3,18, natomiast w podziale na formy prawne uzyskano następujące wyniki:

- centra integracji społecznej – 3,75,
- warsztaty terapii zajęciowej – 3,50,
- spółki z o.o., non-profit – 3,42,
- spółdzielnie socjalne – 3,36,
- fundacje – 3,26,
- spółdzielnie pracy – 3,25,
- stowarzyszenia – 3,17,
- warsztaty terapii zajęciowej – 2,97,
- kluby integracji społecznej – 2,67.

Dla porównania - w badaniu kondycji sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim z roku 2022⁵⁴ przeszło połowa przedstawicieli badanych podmiotów oceniała sytuację ekonomiczną reprezentowanej organizacji w sposób neutralny lub ambiwalentny, 30 proc. respondentów sformułowało pozytywną, natomiast 12 proc. – negatywną ocenę kondycji finansowej PES. Średnia w skali pięciostopniowej wyniosła 3,17.

⁵⁴ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=196, październik-grudzień 2022 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Tabela 22. Dynamika zmian przychodów w 2024 roku w porównaniu z rokiem poprzednim w podziale na subregiony⁵⁵

dynamika zmian	ogółem	subregion północny	subregion południowy
spadły (1)	14%	16%	11%
pozostały na tym samym poziomie (2)	36%	35%	37%
wzrosły (3)	35%	35%	35%
nie wiem, trudno powiedzieć	16%	14%	17%

Tabela 23. Dynamika zmian przychodów w 2024 roku w porównaniu z rokiem poprzednim w podziale na formy prawne PES⁵⁶

dynamika zmian	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
spadły (1)	14%	33%	25%	17%	13%	8%	0%	33%	6%	0%
pozostały na tym samym poziomie (2)	36%	17%	75%	17%	35%	25%	50%	56%	45%	25%
wzrosły (3)	35%	33%	0%	17%	39%	50%	50%	11%	39%	50%
nie wiem, trudno powiedzieć	16%	17%	0%	50%	13%	17%	0%	0%	10%	25%

36 proc. badanych deklaruje, że przychody ich podmiotów w roku 2024 nie zmieniły się w porównaniu z rokiem poprzednim, 35 proc. raportuje wzrost przychodów, natomiast 14 proc. – ich spadek. Zwiększenie poziomu przychodów najczęściej wskazują podmioty zatrudniające od 4 do 6 pracowników w pełnym wymiarze czasowym (63 proc.), podmioty zatrudniające osoby z niepełnosprawnościami (43 proc.), podmioty o przychodach powyżej 500 tys. zł w roku 2024 (57 proc.), respondenci dobrze poinformowani na temat możliwości uzyskania wsparcia w województwie świętokrzyskim (42 proc.), a także osoby pozytywnie oceniające kondycję ekonomiczną swoich podmiotów (45 proc.). Nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony, jak również formę prawną PES.

37 proc. badanych PES przewiduje poprawę swojej sytuacji ekonomicznej w okresie najbliższego roku, 34 proc. sądzi, że ich kondycja nie zmieni się, natomiast 16 proc. jest zdania, że w tym okresie nastąpi pogorszenie ich sytuacji finansowej. Wprawdzie nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony, jak również formę

⁵⁵ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁵⁶ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

prawną PES, jednak poniżej prezentujemy dane w podziale na ww. zmienne. Poprawę sytuacji ekonomicznej w przyszłym roku przewiduje 43 proc. badanych z subregionu północnego i 26 proc. z subregionu południowego. Ze względu na formę prawną uzyskano następujące rezultaty: jej poprawę przewiduje 63 proc. badanych przedstawicieli ZAZ, 56 proc. KIS, 50 proc. – CIS, 35 proc. fundacji, 33 proc. spółdzielni socjalnych, 33 proc. spółek z o.o. non-profit, 33 proc. stowarzyszeń i 32 proc. WTZ.

Zagadnienia sytuacji ekonomicznej PES były poruszane również podczas Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami różnych grup podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim⁵⁷. **Kondycja ekonomiczna sektora jest uzależniona od typu podmiotu, długości prowadzenia działalności, zdolności menedżerskich i, przede wszystkim, od struktury i stabilności źródeł przychodu.** Dominuje model mieszanego finansowania, którego składowe różnią się proporcjami. Dotacje celowe i granty stanowią często podstawę, a niekiedy niemal wyłączność finansowania, przede wszystkim dla podmiotów reintegracyjnych. Źródłami finansowania są środki z OWES, konkursy samorządowe, fundusze unijne oraz PFRON. Dla podmiotów zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym priorytetowe są refundacje i świadczenia publiczne, takie jak refundacje składek ZUS z Funduszu Pracy czy dofinansowania do wynagrodzeń z PFRON. Im wyższy udział dochodów z własnej działalności gospodarczej w całości przychodów, tym podmiot jest bliżej samodzielności finansowej, jednakże dla wielu PES jest to dochód marginalny lub uzupełniający. Darowizny są głównym źródłem przychodu przede wszystkim w przypadku fundacji.

Głównym problemem systemowym, na który zwrócili uwagę respondenci, jest chroniczna niestabilność i nieprzewidywalność finansowania. Dotacje są krótkoterminowe (zwykle roczne), a proces aplikacyjny - ryzykowny i czasochłonny. Brak pewności co do środków na kolejny rok uniemożliwia długofalowe planowanie, inwestycje i rozwój. Szczególnie trudna jest sytuacja klubów integracji społecznej, które, w przeciwieństwie do centrów integracji społecznej, nie mają zapewnionego systemowego strumienia finansowania i ich działalność regularnie zanika po wyczerpaniu środków projektowych.

Zgodnie z opinią respondentów, **rentowność i zyskowność są silnie zróżnicowane.** Podmioty wczesnej fazy rozwoju często nie generują zysku, a ich obroty w całości pokrywają koszty bieżące. Część badanych wskazywała na względną stabilność, choć podkreślano silną presję związaną z rosnącymi kosztami pracy. Dojrzałe przedsiębiorstwa społeczne osiągają nieraz znaczące obroty (liczone w milionach złotych), ale ich rentowność jest zmienna i wrażliwa na koniunkturę, mogąc przynosić wysokie zyski w jednym roku i straty w kolejnym.

⁵⁷ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

Ogólna presja na rentowność wynika z sezonowości, wysokich kosztów pracy w porównaniu z konkurencją oraz wysokich kosztów transportu w przypadku obszarów wiejskich.

4.5. Zasoby ludzkie i materialne PES

Kolejny rozdział zawiera najważniejsze informacje na temat ludzkich i materialnych zasobów PES w województwie świętokrzyskim. Znajdują się tu m.in. dane dotyczące zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej, jak również korzystania ze wsparcia wolontariuszy.

Posiadanie zasobów materialnych przez ankietowane PES⁵⁸:

- lokal użytkowy - użyczony lub wynajmowany) – 88 proc. (w subregionie północnym - 90 proc., w subregionie południowym – 85 proc.),
- sprzęt, wyposażenie – 85 proc. (w subregionie północnym - 90 proc., w subregionie południowym – 78 proc.),
- środki transportu – 69 proc. (w subregionie północnym - 72 proc., w subregionie południowym – 63 proc.),
- lokal użytkowy (na własność) – 12 proc. (w subregionie północnym - 13 proc., w subregionie południowym – 11 proc.).

Możliwość korzystania z użyczonego lub wynajmowanego lokalu mają wszystkie badane spółdzielnie socjalne (100 proc.), ZAZ i KIS, a także prawie wszystkie WTZ (97 proc.). Tego rodzaju zasoby w najmniejszym stopniu posiadają fundacje (65 proc.).

Dostęp do sprzętu lub wyposażenia nie różnicuje się istotnie ze względu na formę prawną, jednak najwyższe rezultaty odnotowano wśród stowarzyszeń (92 proc.), spółek z o.o. non-profit (92 proc.) oraz fundacji (91 proc.).

Środki transportu najczęściej – na tle pozostałych PES – posiadają ZAZ (100 proc.) oraz spółdzielnie socjalne (92 proc.).

Posiadanie lokalu użytkowego na własność najczęściej deklarują osoby reprezentujące fundacje (30 proc.).

Stosowane rodzaje umów w PES⁵⁹:

- umowa o pracę na czas nieokreślony – 55 proc. (w subregionie północnym - 59 proc., w subregionie południowym – 48 proc.),
- umowa o pracę na czas nieokreślony – 24 proc. (w subregionie północnym - 20 proc., w subregionie południowym – 30 proc.),

⁵⁸ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁵⁹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

- umowy cywilno-prawne – 15 proc. (w subregionie północnym - 16 proc., w subregionie południowym – 13 proc.).

Umowy o pracę na czas określony są najczęściej stosowane w warsztatach terapii zajęciowej (94 proc.), natomiast umowy o pracę na czas nieokreślony najczęściej występują w zakładach aktywności zawodowej (63 proc.) oraz spółkach z o.o. non-profit (58 proc.). Umowy cywilno-prawne częściej występują w podmiotach innych niż reintegracyjne (21 proc.) w porównaniu do podmiotów o charakterze reintegracyjnym (8 proc.).

82 proc. badanych podmiotów zatrudnia pracowników w pełnym wymiarze czasowym, natomiast 73 proc. – na część etatu. Szczegółowe informacje na temat liczby zatrudnianych pracowników prezentujemy w dwóch poniższych tabelach.

Tabela 24. Liczba pracowników PES zatrudnionych na pełny etat z podziałem na subregiony⁶⁰

liczba pracowników	ogółem	subregion północny	subregion południowy
0 pracowników	13%	13%	13%
do 3 pracowników	15%	16%	13%
4-6 pracowników	16%	13%	21%
7-10 pracowników	22%	27%	13%
11-17 pracowników	21%	14%	31%
18+ pracowników	15%	17%	10%

Tabela 25. Liczba pracowników PES zatrudnionych na pełny etat z podziałem na formy prawne PES⁶¹

liczba pracowników	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
0 pracowników	13%	9%	0%	10%	32%+	10%	0%	57%+	0%-	0%-
do 3 pracowników	15%	9%	0%	40%	16%	30%	25%	43%	0%-	0%-
4-6 pracowników	16%	9%	0%	50%+	42%+	10%	25%	0%-	0%-	0%-

⁶⁰ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁶¹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

7-10 pracowników	22%	55%+	50%	0%-	0%-	30%	0%	0%-	32%	17%
11-17 pracowników	21%	9%	0%	0%-	0%-	10%	25%	0%-	48%+	50%
18+ pracowników	15%	9%	50%	0%-	11%	10%	25%	0%-	19%	33%

Badane podmioty zatrudniają łącznie 1 357 pracowników w pełnym wymiarze czasowym, w tym 212 osób w podmiotach o zweryfikowanym statusie przedsiębiorstwa społecznego. W podziale ze względu na formy prawne - 484 osoby były zatrudnione w spółdzielniach pracy, 429 osób w warsztatach terapii zajęciowej, 109 osób w spółdzielniach socjalnych, 92 osoby w fundacjach, 92 osoby w zakładach aktywności zawodowej, 78 osób w stowarzyszeniach, 36 osób w CIS, 30 osób w spółkach z o.o. non-profit, 7 osób w KIS. Na 1 ankietowany podmiot przypada średnio 13,3 pracownika. Wysoka liczba zatrudnianych pracowników współwystępuje z pozytywnymi wskaźnikami kondycji ekonomicznej PES, choć nie zawsze są to zależności istotne statystycznie.

Tabela 26. Liczba pracowników PES zatrudnionych na niepełny etat z podziałem na subregiony⁶²

liczba pracowników	ogółem	subregion północny	subregion południowy
0 pracowników	22%	24%	18%
1 pracownik	22%	26%	15%
2 pracowników	20%	11%-	33%+
3 pracowników	11%	11%	10%
4-9 pracowników	16%	16%	15%
10+ pracowników	10%	11%	8%

⁶² Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Tabela 27. Liczba pracowników PES zatrudnionych na niepełny etat z podziałem na formy prawne PES⁶³

liczba pracowników	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
0 pracowników	22%	18%	67%	10%	44%+	0%	25%	63%+	10%-	0%-
1 pracownika	22%	27%	0%	30%	6%-	30%	25%	13%	32%	0%-
2 pracowników	20%	9%	33%	30%	6%-	20%	0%	0%-	39%+	0%-
3 pracowników	11%	27%	0%	10%	17%	10%	25%	0%-	6%	0%-
4-9 pracowników	16%	9%	0%	20%	17%	30%	25%	25%	13%	0%-
10+ pracowników	10%	9%	0%	0%-	11%	10%	0%	0%-	0%-	100%+

Badane podmioty zatrudniają łącznie 501 pracowników w niepełnym wymiarze czasowym, w tym 118 osób w podmiotach o zweryfikowanym statusie przedsiębiorstwa społecznego. Według podziału ze względu na formy prawne – 264 osoby były zatrudnione w zakładach aktywności zawodowej, 58 osób w warsztatach terapii zajęciowej, 50 osób w fundacjach, 44 osoby w stowarzyszeniach, 39 osób w spółdzielniach socjalnych, 24 osoby w spółkach z o.o. non-profit, 11 osób w KIS, 9 osób w CIS, 2 osoby w spółdzielniach pracy. Na 1 badany podmiot przypada średnio 4,96 pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasowym. Wyższy wskaźnik odnotowano wśród podmiotów innych niż reintegracyjne (7,13 pracowników zatrudnionych na niepełny etat) w porównaniu do podmiotów o charakterze reintegracyjnym (3,15). Wysoki rezultat zaobserwowano również wśród podmiotów, które utrzymują się ze sprzedaży produktów lub usług (7,36).

Tabela 28. Liczba osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych w PES z podziałem na subregiony⁶⁴

zatrudnianie OzN	ogółem	subregion północny	subregion południowy
nie zatrudniamy osób z niepełnosprawnościami	39%	35%	46%
1-5 osób z niepełnosprawnościami	48%	46%	50%
6-10 osób z niepełnosprawnościami	3%	6%+	0%-

⁶³ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁶⁴ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

11-15 osób z niepełnosprawnościami	2%	3%	0%
16-20 osób z niepełnosprawnościami	1%	1%	0%
21 lub więcej osób z niepełnosprawnościami	6%	7%	4%
nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%	0%
PODMIOT ZATRUDNIA OzN (ŁĄCZNIE)	60%	64%	54%

Tabela 29. Liczba osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych w PES z podziałem na formy prawne PES⁶⁵

zatrudnianie OzN	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
nie zatrudniamy osób z niepełnosprawnościami	39%	25%	50%	50%	43%	50%	25%	67%	35%	0%-
1-5 osób z niepełnosprawnościami	48%	75%+	0%	50%	48%	50%	50%	33%	58%	0%-
6-10 osób z niepełnosprawnościami	3%	0%-	0%	0%-	4%	0%-	25%	0%-	6%	0%-
11-15 osób z niepełnosprawnościami	2%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
16-20 osób z niepełnosprawnościami	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%
21 lub więcej osób z niepełnosprawnościami	6%	0%-	0%	0%-	0%-	0%-	0%	0%-	0%-	88%+
nie wiem, trudno powiedzieć	1%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
PODMIOT ZATRUDNIA OzN (ŁĄCZNIE)	60%	75%	50%	50%	52%	50%	75%	33%	65%	100%+

60 proc. badanych PES zatrudnia osoby z niepełnosprawnościami, przy czym 48 proc. zatrudnia od 1 do 5 pracowników z niepełnosprawnościami, 6 proc. zatrudnia od 6 do 20 pracowników z tej grupy, natomiast kolejnych 6 proc. – 21 lub więcej osób z niepełnosprawnościami. Osoby z tej grupy najczęściej są zatrudniane przez podmioty o rocznych przychodach w roku 2024 powyżej 1 miliona złotych (77 proc.), podmioty realizujące działania reintegracyjne/rehabilitacyjne dla swoich pracowników lub podopiecznych (68 proc.), jak również podmioty, które raportują wzrost przychodów swoich podmiotów w roku 2024 w porównaniu z rokiem poprzednim (75 proc.). Łączna liczba osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych w badanych podmiotach mieści się w przedziale między 264 a 715.

⁶⁵ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Tabela 30. Liczba wolontariuszy współpracujących z PES z podziałem na subregiony⁶⁶

współpraca z wolontariuszami	ogółem	subregion północny	subregion południowy
nie współpracujemy z wolontariuszami	57%	49%	67%
1-5 wolontariuszy	30%	36%	22%
6-10 wolontariuszy	6%	6%	7%
11-15 wolontariuszy	2%	1%	2%
16-20 wolontariuszy	2%	3%	0%
21 lub więcej wolontariuszy	3%	4%	2%
PODMIOT WSPÓŁPRACUJE Z WOLONTARIUSZAMI	43%	51%	33%

Tabela 31. Liczba wolontariuszy współpracujących z PES z podziałem na formy prawne PES⁶⁷

współpraca z wolontariuszami	ogółem	sp-nia socjalna	sp-nia pracy	spółka z o.o. non-profit	fundacja	stowarzyszenie	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
nie współpracujemy z wolontariuszami	57%	75%	100%	92%+	22%-	58%	75%	44%	52%	75%
1-5 wolontariuszy	30%	25%	0%	8%-	48%	33%	25%	56%	26%	25%
6-10 wolontariuszy	6%	0%-	0%	0%-	17%	8%	0%	0%-	6%	0%-
11-15 wolontariuszy	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%
16-20 wolontariuszy	2%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
21 lub więcej wolontariuszy	3%	0%-	0%	0%-	4%	0%-	0%	0%-	10%	0%-
PODMIOT WSPÓŁPRACUJE Z WOLONTARIUSZAMI	43%	25%	0%	8%-	78%+	42%	25%	56%	48%	25%

43 proc. badanych PES korzysta ze wsparcia wolontariuszy: 30 proc. jest wspieranych przez 1-5 wolontariuszy, 6 proc. – przez 6-10 wolontariuszy, zaś 7 proc. – przez co najmniej 11 wolontariuszy. Z tego rodzaju wsparcia najczęściej korzystają fundacje (78 proc.), podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (56 proc.), podmioty realizujące usługi dla osób z niepełnosprawnościami (56 proc.), w tym o charakterze środowiskowym (72 proc.), a także ankietowani, którzy przewidują poprawę kondycji ekonomicznej swoich podmiotów w przyszłym roku (57 proc.). Łączna liczba wolontariuszy wspierających badane podmioty mieści się w przedziale między 215 a 515.

⁶⁶ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁶⁷ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Tabela 32. Liczba uczestników/pracowników podmiotów o charakterze reintegracyjnym (tylko KIS, CIS, ZAZ, WTZ) z podziałem na subregiony i formy prawne PES⁶⁸

liczba uczestników, podopiecznych	ogółem	subregion północny	subregion południowy	CIS	KIS	WTZ	ZAZ
do 10	13%	21%	4%	25%	56%+	0%-	13%
11-20	6%	10%	0%	0%	33%+	0%	0%
21-30	10%	7%	13%	25%	0%-	13%	0%-
31-40	13%	7%	22%	0%	0%-	19%	13%
41-50	21%	17%	26%	0%	0%-	29%	25%
51-60	17%	14%	22%	25%	0%-	19%	25%
61-70	10%	14%	4%	0%	11%	10%	13%
91+	10%	10%	9%	25%	0%-	10%	13%

29 proc. badanych podmiotów reintegracyjnych wspiera nie więcej niż 30 uczestników lub pracowników, 34 proc. wspomaga od 31 do 50 osób, natomiast 37 proc. – powyżej 50 osób. Średnia liczba pracowników lub uczestników podmiotów o charakterze reintegracyjnym wynosi 43,67, w tym:

- 50,71 w przypadku WTZ,
- 49,5 w przypadku ZAZ,
- 39 w przypadku CIS,
- 16,33 w przypadku KIS.

łącznie w badanych podmiotach reintegracyjnych wspieranych było 2 271 pracowników lub uczestników, w tym 1 572 osoby w WTZ, 396 osób w ZAZ, 156 osób w CIS oraz 147 osób w KIS.

Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami różnych grup podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim⁶⁹ można stwierdzić, że występujące formy zatrudnienia są zróżnicowane. W centrach integracji społecznej stosuje się zatrudnienie socjalne, które jest szczególną formą niebędącą umową o pracę. W zakładach aktywności zawodowej mamy do czynienia z zatrudnieniem chronionych osób z orzeczoną niepełnosprawnością. Rozpowszechnione jest również wykorzystywanie umów zlecenia w działalności sezonowej oraz wolontariatu, szczególnie

⁶⁸ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁶⁹ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

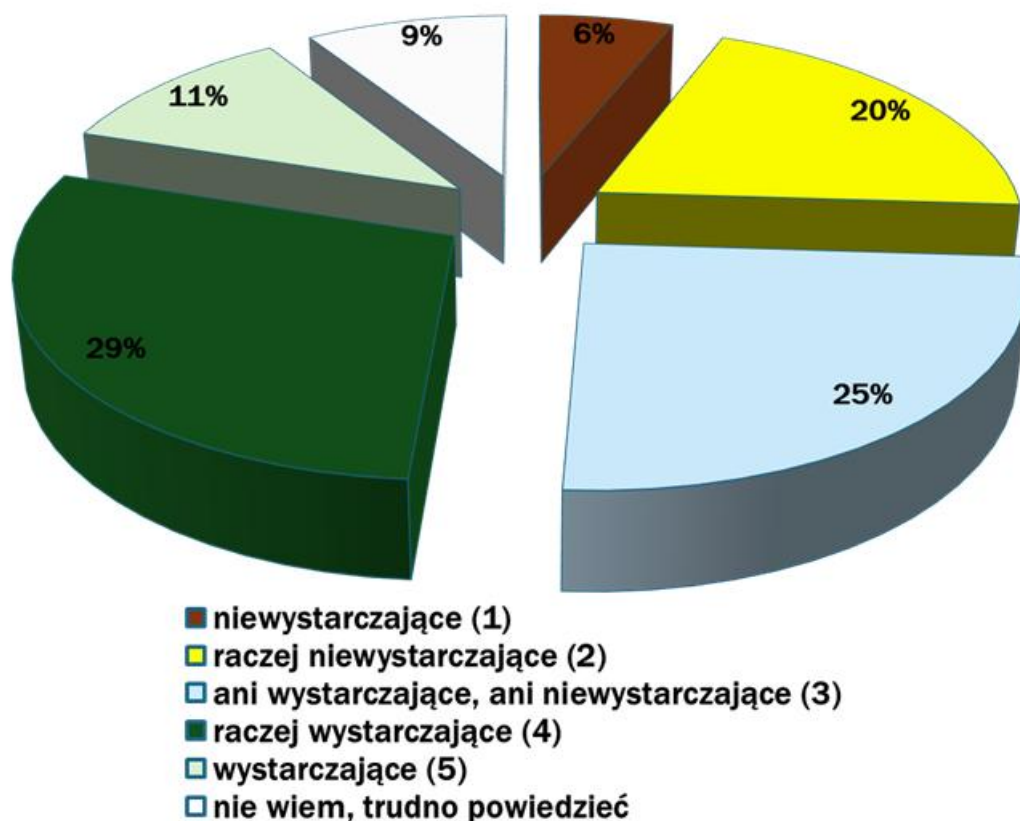
w fundacjach pomocowych, choć ten ostatni wiąże się z ryzykiem wypalenia i wysoką rotacją. Skala zatrudnienia waha się od kilku osób w małych fundacjach do nawet 80 osób w dużych ZAZ-ach.

Kadra zarządcza i specjalistyczna jest ważnym czynnikiem sukcesu, lecz również stanowi obszar wyzwań. Założyciele i liderzy podmiotów często działają społecznie, łącząc funkcje menedżerskie, szkoleniowe i opiekuńcze. Respondenci wskazywali na wysokie ryzyko narażenia na wypalenie zawodowe, a ich ewentualne odejście stanowiłoby poważne zagrożenie dla ciągłości działania. Psycholodzy, doradcy zawodowi, pracownicy socjalni i instruktorzy są niezbędni dla jakości procesu reintegracji, lecz ich rekrutacja bywa trudna przy ograniczonych budżetach na wynagrodzenia. Wskazywane jest również zapotrzebowanie kadry na regularne superwizje i szkolenia, mające zapobiec zjawisku wypalenia zawodowego.

Zasoby materialne PES są zazwyczaj skromne i w dużej mierze pochodzą z dotacji. Przeważająca większość podmiotów nie posiada własnych lokali, co jest powszechnie wskazywane jako największa bariera rozwojowa i źródło niepewności. Biura, warsztaty i sklepy są wynajmowane lub użyczane. Zasoby niezbędne przy świadczeniu określonych usług, takie jak samochody, maszyny czy wyposażenie, często zostały zakupione dzięki dofinansowaniom. Trwałość działalności jest zagrożona przez wspomnianą niestabilność finansową. Czynnikiem ryzyka są wygaśnięcie kluczowej dotacji, utrata statusu przedsiębiorstwa społecznego, wypalenie kadry zarządzającej oraz ogólny spadek koniunktury, czego przykładem była pandemia COVID-19, którą respondenci często wskazywali jako powód zawieszania działalności innych PES.

4.6. Możliwości powstawania i rozwoju PES

Poniżej prezentujemy informacje na temat możliwości powstawania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. Wspomniane możliwości są powiązane m.in. z systemem wsparcia ekonomii społecznej w regionie.

Wykres 33. Ocena możliwości uzyskania wsparcia przez PES w regionie⁷⁰

40 proc. badanych pozytywnie ocenia możliwości uzyskania wsparcia przez PES w województwie świętokrzyskim, natomiast 26 proc. wyraża ocenę negatywną. Średnia w skali 1-5 wynosi 3,21, a więc jest nieco wyższa od oceny neutralnej lub ambiwalentnej (3). Pozytywne oceny współwystępują z dobrą opinią na temat dostępu do informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia (54 proc.), pozytywną samoocenę kondycji ekonomicznej PES (48 proc.), jak również oczekiwaniem poprawy owej sytuacji ekonomicznej w kolejnym roku (60 proc.). Zdecydowanie bardziej krytyczne opinie formułują przedstawiciele podmiotów innych niż reintegracyjne (35 proc. ocen negatywnych w tej grupie) w porównaniu do podmiotów o charakterze reintegracyjnym (15 proc.).

Badani przedstawiciele PES chcieliby skorzystać z następujących form wsparcia⁷¹:

- finansowego – 86 proc. (w subregionie północnym – 93 proc., w subregionie południowym – 76 proc.),

⁷⁰ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁷¹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

- wsparcia kadry (np. szkoleniowego) – 77 proc. (w subregionie północnym – 87 proc., w subregionie południowym – 63 proc.),
- pomocy w sferze promocyjno-marketingowego – 61 proc. (w subregionie północnym – 67 proc., w subregionie południowym – 52 proc.),
- wsparcia lokalowego – 30 proc. (w subregionie północnym – 39 proc., w subregionie południowym – 17 proc.).

Tabela 34. Oczekiwane przez PES formy wsparcia niefinansowego⁷²

szkolenia i doradztwo w zakresie pozyskiwania środków finansowych (fundusze, granty, dotacje)	83%
kampanie społeczne i działania promujące ekonomię społeczną	65%
wsparcie rzeczowe – pomoc w pozyskaniu sprzętu i wyposażenia	65%
szkolenia i doradztwo marketingowe (promocja, sprzedaż, wizerunek)	57%
szkolenia i doradztwo prawne i księgowe	56%
wsparcie w nawiązywaniu kontaktów biznesowych i zdobywaniu klientów (networking, pośrednictwo)	51%
wsparcie lokalowe (udostępnienie przestrzeni, pomieszczeń)	35%

Tabela 35. Oczekiwane przez PES formy wsparcia finansowego⁷³

dotacje i granty na rozwój działalności	91%
dotacje i granty na tworzenie nowych miejsc pracy	57%
finansowanie pomostowe (na bieżące koszty działalności)	57%
ulgi podatkowe i zwolnienia z opłat lokalnych	55%
preferencyjne pożyczki i kredyty	19%
poręczenia i gwarancje finansowe	10%

Badani przedstawiciele PES oczekują przede wszystkim takich form wsparcia niefinansowego, jak szkolenia i doradztwo (zwłaszcza w zakresie pozyskiwania środków), ale również specjalistycznej pomocy w obszarze marketingu, jak również wsparcia prawnego i księgowego. Ważną potrzebą jest również prowadzenie działań na rzecz budowania pozytywnego wizerunku sektora ekonomii społecznej w regionie, przełamywania negatywnych stereotypów względem PES ich pracowników czy podopiecznych (np. kampanii społecznych czy innych form wsparcia marketingowo-promocyjnego). Warto wspomnieć, że

⁷² Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁷³ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

wiedza na temat specyfiki PES nie jest rozpowszechniona w społeczeństwie (np. brakuje świadomości, że podmioty ekonomii społecznej realizują istotne społecznie cele, ponosząc jednocześnie koszty działalności porównywalne do innych podmiotów, co utrudnia ich funkcjonowanie). Dość często wyrażano również potrzebę wsparcia rzeczowego (np. sprzętu, wyposażenia), jak również wsparcia w zakresie budowania relacji biznesowych i zdobywania klientów.

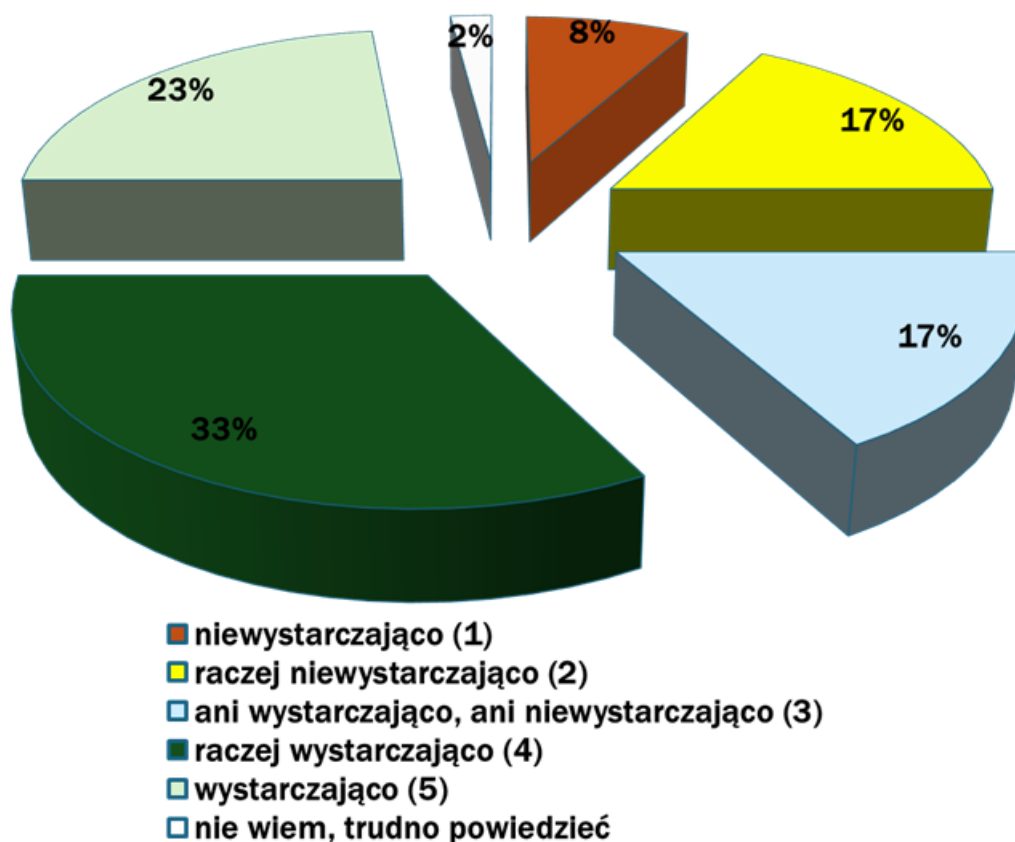
Przedstawiciele PES z subregionu północnego istotnie częściej oczekują realizacji kampanii społecznych i działań promocyjnych (72 proc.) w porównaniu do osób reprezentujących PES z subregionu południowego (54 proc.). Analogiczna obserwacja dotyczy formułowanych przez respondentów oczekiwań związanych ze wsparciem lokalowym (w subregionie północnym – 43 proc., w subregionie południowym – 22 proc.). W przypadku pozostałych form wsparcia niefinansowego nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregion.

Wyraźnie widać przywiązanie badanych PES do „tradycyjnych” form finansowania, jak dotacje, czy granty (przede wszystkim na cele rozwojowe, natomiast rzadziej – na tworzenie miejsc pracy lub zapewnienie płynności finansowej, a więc pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności). Uzyskane wyniki potwierdzają, że wciąż mało rozpowszechnione są instrumenty finansowe o charakterze zwrotnym.

Przedstawiciele PES z subregionu północnego istotnie częściej oczekują wsparcia w formie grantów i dotacji na rozwój działalności (99 proc.) w porównaniu do osób reprezentujących PES z subregionu południowego (80 proc.). W przypadku pozostałych form wsparcia finansowego nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregion.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Wykres 36. Ocena dostępu do informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia dla PES⁷⁴



Niemal 6 na 10 przedstawicieli ankietowanych podmiotów pozytywnie ocenia dostęp do informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia przez PES w województwie świętokrzyskim, zaś co piąta osoba uczestnicząca w badaniu wyraża odwrotne przekonanie w tej kwestii. Średnia w skali 1-5 wynosi 3,47, co jest równoznaczne z opinią ułożoną między neutralną lub ambiwalentną a umiarkowanie pozytywną kategorią oceny. Pozytywna opinia współwystępuje z dodatnią oceną systemu wsparcia ekonomii społecznej w regionie (76 proc.), jak również pozytywną samooceną kondycji ekonomicznej PES (73 proc.).

Nieco wyższe oceny formułują przedstawiciele PES z subregionu południowego (59 proc. ocen pozytywnych, 20 proc. ocen negatywnych) w porównaniu z subregionem północnym (odpowiednio – 55 proc. i 29 proc.), jednak nie są to różnice istotne statystycznie.

⁷⁴ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Tabela 37. Najważniejsze trudności wewnętrzne związane z funkcjonowaniem PES⁷⁵

brak wiedzy lub kompetencji dotyczących możliwości uzyskania pomocy zewnętrznej	31%
niewystarczające zaplecze lokalowe lub techniczne	25%
problemy społeczne członków, pracowników (np. syt. rodzinna, zdrowotna, finansowa)	23%
niewystarczająca liczba pracowników (problemy kadrowe)	23%
trudności w łączeniu działań reintegracyjnych z działalnością gospodarczą	21%
niewystarczające zaangażowanie i motywacja członków\pracowników	19%
wysoka rotacja członków, pracowników	13%
trudności w relacjach międzyludzkich (konflikty w zespole)	12%
problemy z zarządzaniem i organizacją pracy	6%

Tabela 38. Najważniejsze trudności zewnętrzne związane z funkcjonowaniem PES⁷⁶

niski poziom wiedzy o ekonomii społecznej w społeczeństwie i instytucjach publicznych	52%
biurokracja i skomplikowane przepisy prawne	32%
brak zainteresowania i wsparcia władz samorządowych i instytucji publicznych	30%
trudności w pozyskaniu środków finansowych (dotacje, granty, kredyty, inwestycje)	29%
negatywny lub stereotypowy wizerunek PES w otoczeniu społecznym	25%
trudności w pozyskaniu zleceń z otwartego rynku	20%
trudności w pozyskiwaniu zadań zleconych przez administrację publiczną	18%
niewystarczający poziom stosowania klauzul lub aspektów społecznych w zamówieniach publicznych	15%
niewystarczający popyt na produkty lub usługi PES (trudności w pozyskaniu odbiorców)	11%
ograniczony dostęp do wsparcia instytucji otoczenia PES (doradztwo, szkolenia...)	4%

Najważniejsze trudności wewnętrzne związane z funkcjonowaniem PES dotyczą przede wszystkim kwestii pracowniczych, np. związanych z podniesieniem kompetencji kadry PES, problemami społecznymi pracowników lub podopiecznych PES, czy zapewnieniem wystarczającej liczby pracowników. 25 proc. PES wskazuje w tym kontekście wyzwania związane z zapewnieniem odpowiedniego zaplecza lokalowego i/lub technicznego.

Przedstawiciele PES z subregionu północnego istotnie częściej wskazują w tym kontekście problemy kadrowe i niewystarczającą liczbę pracowników (29 proc.)

⁷⁵ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁷⁶ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

w porównaniu do subregionu południowego (13 proc.). W przypadku pozostałych trudności wewnętrznych nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Wśród trudności zewnętrznych wskazywano kwestie związane z poziomem wiedzy oraz postrzeganiem sektora ekonomii społecznej, jak również – co za tym idzie – brakiem zainteresowania współpracą z tym sektorem ze strony instytucji publicznych (w tym samorządowych), w tym zlecaniem zadań lub stosowaniem klauzul czy aspektów społecznych w zamówieniach publicznych. Ważną postrzeganą barierą są również niejasne, skomplikowane i czasem sprzeczne regulacje prawne, jak również trudności w pozyskaniu środków finansowych.

Przedstawiciele PES z subregionu północnego istotnie częściej wskazują w tym kontekście niewystarczający poziom stosowania klauzul lub aspektów społecznych w zamówieniach publicznych (22 proc.) w porównaniu do subregionu południowego (4 proc.). Analogiczna obserwacja dotyczy trudności z pozyskaniem zleceń z otwartego rynku (28 proc. w subregionie północnym i 9 proc. w subregionie południowym). W przypadku pozostałych trudności zewnętrznych nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Działania rozwojowe podejmowane przez PES w okresie 3 lat od daty realizacji pomiaru⁷⁷:

- aplikowanie o zewnętrzne środki finansowe (dotacje, granty, pożyczki) – 70 proc.,
- działania promocyjne i marketingowe (np. strona internetowa, media społecznościowe, ulotki) – 68 proc.,
- działania na rzecz pozyskania nowych klientów lub wejścia na nowe rynki – 63 proc.,
- szkolenia i podnoszenie kwalifikacji pracowników lub członków – 62 proc.,
- zmiana lub rozszerzenie oferty (nowe usługi, produkty...) – 57 proc.,
- inwestowanie w środki trwałe (lokale, sprzęt, wyposażenie) – 53 proc.,
- nawiązanie lub wzmocnienie współpracy z innymi PES – 33 proc.

O środki zewnętrzne aplikowało 77 proc. badanych podmiotów z subregionu północnego i 66 proc. podmiotów z subregionu południowego⁷⁸, jednak nie są to różnice istotne statystycznie. Tego rodzaju aktywność najczęściej podejmowały fundacje (91 proc.), a także przedsiębiorstwa społeczne (86 proc.).

⁷⁷ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁷⁸ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Działania promocyjne i marketingowe podejmowało 71 proc. badanych podmiotów z subregionu północnego i 63 proc. podmiotów z subregionu południowego⁷⁹ (nie są to różnice istotne statystycznie). Najczęściej są to podmioty prowadzące działalność o zasięgu regionalnym (79 proc.) oraz podmioty zatrudniające 11-17 pracowników w pełnym wymiarze czasowym (86 proc.).

Aplikowanie o środki zewnętrzne:

Na podstawie informacji z Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁸⁰ można stwierdzić, że **aplikowanie o środki zewnętrzne dla wielu podmiotów ekonomii społecznej jest nie tyle „dodatkową” praktyką, ile działaniem strukturalnie wbudowanym w logikę funkcjonowania i rozwoju**. W perspektywie respondentów finansowanie zewnętrzne stanowi element utrzymywania ciągłości działań (w tym utrzymania miejsc pracy), ale też narzędzie „skalowania” aktywności – uruchamiania nowych usług, projektów lub inwestycji, których nie da się sfinansować wyłącznie z działalności odpłatnej czy gospodarczej.

Z materiału jakościowego wynika, że „mapa” instytucji, do których kierowane są wnioski, jest wielowarstwowa i obejmuje zarówno system wsparcia ekonomii społecznej, jak i instytucje rynku pracy, samorząd oraz fundusze celowe. Po pierwsze, respondenci wskazują na rolę ośrodków wsparcia ekonomii społecznej jako kanału grantowo-dotacyjnego, ale też jako infrastruktury doradczo-proceduralnej, towarzyszącej podmiotom „na każdym etapie” – od konsultacji, przez kompletowanie dokumentów, po wysyłkę i obsługę formalną. W tym sensie OWES jawi się nie tylko jako „instytucja finansująca”, lecz także jako instytucja redukująca barierę kompetencyjno-administracyjną, która w przeciwnym razie mogłaby ograniczać zdolność PES do skutecznego konkurowania o środki. W wypowiedziach podkreślany jest stały, bieżący kontakt z OWES oraz powtarzalność pozyskiwania grantów i dotacji – co sugeruje wykształcanie się trwałej relacji instytucjonalnej opartej na zaufaniu i „ciągłości wsparcia”, a nie jednorazowych interwencjach.

Po drugie, w badaniu jakościowym widoczny jest kanał wsparcia związany z rynkiem pracy i instrumentami refundacyjnymi. Wskazywane są powiatowe urzędy pracy jako instytucje, które mogą wesprzeć PES m.in. poprzez częściowy zwrot składek ZUS. Co istotne, w przywołanej relacji nie pojawia się wyłącznie „wynik” w postaci uzyskanego dofinansowania, ale też opis procesu instytucjonalnego po stronie urzędu: początkowa niepewność, brak gotowych procedur („nikt nie wiedział, jak podejść”), a następnie aktywne „ogarnianie” sprawy i finalne jest skuteczne załatwienie. To ważna obserwacja socjologiczna: dostęp do instrumentów finansowych bywa współkształtowany przez kompetencje

⁷⁹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁸⁰ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

i elastyczność instytucji publicznych „pierwszej linii”, a nie wyłącznie przez formalne regulacje.

Po trzecie, respondenci odnoszą się do PFRON jako kolejnego źródła wsparcia – w szczególności w kontekście dofinansowań do stanowisk pracy. Ten kanał ujawnia, że aplikowanie o środki nie musi przyjmować formy klasycznego „projektu”, lecz może dotyczyć instrumentów ukierunkowanych na trwałe koszty zatrudnieniowe i warunki pracy. W ujęciu jakościowym jest to element strategii utrzymywania zatrudnienia osób o specyficznych potrzebach wsparcia, a więc finansowanie zewnętrzne staje się tu mechanizmem stabilizacji modelu reintegracyjnego.

Po czwarte, w narracjach badanych pojawia się wątek projektów realizowanych we współpracy z instytucjami pomocy społecznej (np. OPS) – jako forma pozyskiwania środków i realizacji usług środowiskowych (światlice). Ten przykład pokazuje, że aplikowanie może mieć charakter partnerski: PES nie zawsze działa jako samodzielny beneficjent, ale jako współwykonawca lub współautor projektu z instytucją publiczną, co jednocześnie zwiększa „zakorzenienie” działań w lokalnym systemie usług.

W warstwie rezultatów badanie jakościowe przynosi zarówno przykłady skutecznego pozyskania środków (np. uzyskane dofinansowanie w PUP, kolejne granty/dotacje z OWES, dofinansowania z PFRON), jak i sygnały ograniczeń (np. wskazanie, że „jedna osoba nie uzyskała”). Warto jednak podkreślić, że respondenci nie opisują „porażki” jako wyłącznie indywidualnego niepowodzenia, lecz raczej jako element normalnej dynamiki konkurencyjnych mechanizmów grantowych i refundacyjnych.

Szczególnie istotny jest wątek zróżnicowanych terytorialnie szans na sukces w konkursach o dofinansowanie. Z jednej strony pojawia się obserwacja premii punktowej dla organizacji z obszarów wiejskich (dodatkowe punkty za siedzibę), co można odczytać jako politykę wyrównywania szans i próbę kompensowania peryferyjności. Z drugiej strony – pojawia się diagnoza, że środki są „bardziej scentralizowane”, a realna konkurencja jest asymetryczna: w konkursach regionalnych/ogólnopolskich z małej miejscowości potrafią wpływać pojedyncze wnioski, podczas gdy z dużego ośrodka miejskiego – dziesiątki. Ta obserwacja jest socjologicznie ważna, bo pokazuje, że formalne mechanizmy równościowe (np. dodatkowe punkty) nie zawsze niwelują strukturalną przewagę większych aglomeracji (zwłaszcza Kielc), gdzie istnieje większa „masa krytyczna” instytucji, kompetencji projektowych i zasobów kadrowych do przygotowania wielu wniosków. W konsekwencji skuteczność aplikowania jest osadzona w szerszych nierównościach rozwojowych regionu.

Równolegle respondenci sygnalizują napięcie pomiędzy logiką projektową a logiką działania społecznego „tu i teraz”. Współpraca projektowa z instytucjami publicznymi jest

oceniana pozytywnie, ale jednocześnie opisywana jako sformalizowana, ustrukturyzowana i ograniczająca – zwłaszcza w sytuacjach, gdy potrzebna jest szybka decyzja, a organizacja musi czekać na procedury (np. posiedzenia rady, formalne rozstrzygnięcia). To klasyczny wątek „kosztów transakcyjnych” w relacjach z administracją: aplikowanie i realizacja projektów generują nie tylko finansowanie, ale też czasowe i organizacyjne obciążenia, które mogą spowalniać reagowanie na potrzeby społeczne. W tym sensie skuteczność nie jest wyłącznie funkcją „wygranej w konkursie”, ale także zdolności PES do utrzymywania sprawczości w warunkach biurokratycznego reżimu rozliczalności.

Badanie jakościowe pokazuje, że PES aplikują o środki zewnętrzne w kilku komplementarnych kanałach: grantowo-dotacyjnym (OWES), refundacyjno-zatrudnieniowym (PUP, PFRON) oraz projektowo-partnerskim (współpraca z instytucjami lokalnymi). Skuteczność tych działań jest generalnie potwierdzana w wypowiedziach respondentów, ale jednocześnie warunkowana przez (a) kompetencje instytucji wdrażających i ich elastyczność proceduralną, (b) konkurencyjność konkursów oraz (c) nierówności terytorialne, które wpływają na „gęstość” zasobów projektowych. W efekcie aplikowanie o środki zewnętrzne jawi się jako praktyka osadzona w polu instytucjonalnym, gdzie obok kapitału organizacyjnego PES liczą się reguły selekcji, tempo administracji oraz pozycja peryferyjna/centralna w regionalnym układzie szans.

Działania promocyjne i marketingowe podejmowane przez PES:

W ramach zrealizowanych Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁸¹ poruszany był również wątek działań promocyjno-marketingowych, podejmowanych przez PES. W tym kontekście szczególnie wyraźnie ujawnia się napięcie między „logiką misji” a „logiką rynku”. Promocja, budowanie marki i docieranie do odbiorców są przez respondentów rozumiane jako warunek stabilizacji ekonomicznej, ale jednocześnie pozostają obszarem chronicznie niedoinwestowanym i obciążonym barierami wizerunkowymi, które nie wynikają wyłącznie z działań pojedynczych podmiotów, lecz mają charakter systemowy i kulturowy.

Dominacja działań „niskokosztowych” i relacyjnych (marketing oparty na zaufaniu).

W wypowiedziach respondentów widać, że promocja PES rzadko przybiera formę sformalizowanych, kosztownych kampanii. Zamiast tego akcentowane są strategie „relacyjne”, oparte na długim horyzoncie i kumulowaniu kapitału zaufania. Wprost wskazuje się, że efekty przynosi **długofalowe budowanie marki poprzez jakość**, a także „**marketing szeptany**” oraz **organizacja wydarzeń promocyjnych** – rozumianych jako działania, które zakorzeniają ofertę PES w lokalnych sieciach społecznych i pozwalają stopniowo poszerzać krąg odbiorców. W tej perspektywie marketing nie jest wyłącznie „komunikacją”, lecz częścią

⁸¹ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

praktyki wytwarzania wiarygodności: jakość produktu/usługi ma generować powtarzalność zamówień i rekomendacje, czyli mechanizmy typowe dla rynków, gdzie zaufanie jest kluczowym zasobem.

Sieciowanie jako substytut marketingu formalnego. W badaniu jakościowym marketing jawi się także jako funkcja **sieciowania**: utrzymywania relacji z innymi podmiotami, instytucjami publicznymi i (rzadziej) biznesem. Wnioski wskazują, że aktywne sieciowanie i współpraca są postrzegane jako „skuteczna strategia” rozwoju. To ważne, bo w praktyce oznacza przesunięcie środka ciężkości z narzędzi promocyjnych na relacje międzyorganizacyjne: rekomendacje, partnerstwa i „wejścia” do obiegu zleceń często zastępują klasyczne działania marketingowe. Jednocześnie respondenci sygnalizują deficyty w tym obszarze (np. niewystarczające sieciowanie wybranych segmentów PES), co można interpretować jako strukturalne ograniczenie zdolności promocyjnych: jeśli marketing jest relacyjny, to słabość sieci przekłada się bezpośrednio na słabość dotarcia do odbiorców.

Bariery: brak zasobów finansowych i organizacyjnych na marketing „profesjonalny”. Najbardziej elementarną barierą, wybrzmiewającą w jakościowym materiale, jest deficyt środków, które umożliwiałyby PES przejście od działań doraźnych do bardziej systematycznych i profesjonalnych strategii komunikacji rynkowej. Wprost pojawia się diagnoza: **„Brak środków na reklamę, promocję, strategię marketingowe...”**. Ten brak zasobów ma wielopoziomowe konsekwencje. Po pierwsze, ogranicza wybór kanałów dotarcia (promocja jest prowadzona „tym, co jest pod ręką” i co nie generuje kosztów). Po drugie, utrudnia testowanie i uczenie się marketingu (brak budżetu oznacza brak przestrzeni na „błądzenie” i eksperyment). Po trzecie, wzmacnia zależność od działań relacyjnych, które – choć mogą być skuteczne – wymagają czasu, stabilności i ciągłości kadrowej.

Bariery wizerunkowe: stereotyp „działania za darmo” i „zły PR” sektora. Promocja i marketing są silnie splecione z kwestią społecznego obrazu ekonomii społecznej. Respondenci opisują sytuację, w której PES muszą mierzyć się z „podwójnym komunikatem”: z jednej strony mają oferować usługi/produkty na rynku, z drugiej – są postrzegane jako podmioty, które „powinny działać charytatywnie”. Wprost pada stwierdzenie: **„ludzie myślą, że wszystko powinniśmy robić za darmo, charytatywnie”**. Dodatkowo, działania promocyjne poszczególnych PES są obciążone wizerunkiem całego sektora organizacji pozarządowych: respondentom towarzyszy doświadczenie, że medialne doniesienia o (prawdziwych lub nieprawdziwych) nadużyciach w organizacjach społecznych wytwarzają efekt stygmatyzacji zbiorowej. Pojawiają się wypowiedzi o **„złym PR dla całego sektora”** oraz o podejrzliwości wobec podmiotów społecznych (**„patrz na nas, jak na potencjalnych złodziei”**). Oznacza to, że PES nie rywalizują wyłącznie ofertą, ceną czy jakością, lecz również prowadzą pracę na rzecz zmiany negatywnych stereotypów: muszą wytwarzać legitymizację rynkową w warunkach obniżonego kredytu zaufania. W takich realiach relacyjny charakter

promocji (rekommendacje, lokalne wydarzenia, reputacja) staje się nie tyle wyborem, ile adaptacją do kontekstu.

Pozytywne efekty przynoszą te działania, które budują wiarygodność w czasie i są osadzone w lokalnym kontekście – dbałość o jakość, „marketing szeptany”, wydarzenia promocyjne. Natomiast to, co „nie działa” (lub działa w ograniczony sposób), ma charakter raczej **strukturalnej niemożności** niż porażki konkretnej techniki promocyjnej: brak środków na reklamę i strategie marketingowe sprawia, że PES nie są w stanie prowadzić marketingu w trybie ciągłym, planowym i mierzalnym. W konsekwencji wiele działań promocyjnych przyjmuje formę doraźną, zależną od bieżącej dostępności zasobów i energii kadry, a nie od spójnej strategii.

Marketing jako zadanie „dla systemu”, nie tylko dla pojedynczych PES

W jakościowej części raportu pojawia się też myślenie o promocji w kategoriach działań ponadjednostkowych: jako o potrzebie **„zmiany wizerunku i upowszechniania informacji o ES”**. To bardzo istotne, bo przesuwaa odpowiedzialność z pojedynczych organizacji na poziom regionalnego ekosystemu (instytucje wsparcia, sieciowanie, komunikacja publiczna). W praktyce oznacza to, że skuteczność marketingu PES jest współzależna od zbiorowego kapitału reputacyjnego sektora: nawet najlepiej przygotowana oferta może natrafiać na bariery, jeśli odbiorcy pozostają w logice „charytatywności” lub podejrzliwości.

Badanie jakościowe wskazuje, że promocyjno-marketingowe działania PES są najczęściej prowadzone w logice „realistycznej adaptacji”: dominują strategie niskokosztowe, relacyjne i długofalowe – oparte na jakości, rekomendacjach i obecności w lokalnych sieciach oraz wydarzeniach. Ich skuteczność jest jednak ograniczana przez dwa zasadnicze typy barier: **brak zasobów na profesjonalizację marketingu** oraz **negatywne ramy wizerunkowe sektora**, które wymuszają dodatkową pracę legitymizacyjną i obniżają „startowy” poziom zaufania. W konsekwencji marketing PES nie jest tylko kwestią narzędzi, lecz w dużej mierze rezultatem kondycji ekosystemu ekonomii społecznej w regionie oraz społecznych definicji tego, czym „powinien” być podmiot społeczny.

Informacje na temat możliwości i szans rozwojowych PES w województwie świętokrzyskim zostały zebrane również podczas Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI). Przypomnijmy, że łącznie zrealizowane zostały 3 wywiady grupowe z przedstawicielami: podmiotów o charakterze reintegracyjnym (1), przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych (1), organizacji pozarządowych (1).

Tabela 39. Bariery rozwoju i powstawania nowych PES w województwie świętokrzyskim⁸²

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Wspólne elementy dla wszystkich grup	
Trudności z zapewnieniem odpowiedniej kadry: - zbyt mała liczba pracowników PES („brakuje rąk do pracy”, „to ogranicza rozwój”, „moglibyśmy zrobić więcej, ale brakuje ludzi”) - zbyt mało specjalistów, np. terapeutów, trenerów pracy, psychologów (ze względu na niskie zarobki w sektorze ES) - niestabilność i rotacja kadry - praca z osobami z grup wykluczenia: uzależnienia, absencje, rotacja, niestabilność („oni są coraz trudniejsi”, „mamy rynek pracownika, ci, którzy chcieli pracować, już dawno pracują”, „brak nawyku pracy, trudno znaleźć osoby odpowiednie i odpowiedzialne”) - kadra zarządzająca: brak czasu, konieczność łączenia działalności w PES z innymi aktywnościami - brak możliwości finansowania kadry administracyjnej Wyzwania związane ze wzmocnieniem kompetencji kadry PES: - kompetencje menedżerskie liderów PES: zarządzanie, prowadzenie podmiotu, księgowość, kwestie prawne itp. - „kultura organizacyjna PES”: zarządzanie w trybie nakazowo-rozdzielczym, niewydolność mechanizmów partycypacyjnych w PES - niewykorzystany potencjał szkoleń z Bazy Usług Rozwojowych (BUR) – szkolenia są zbyt drogie, często niedopasowane do potrzeb i możliwości PES, mają zbyt długi wymiar czasowy	Niestabilne finansowanie PES: doraźność, akcyjność, projektowość, krótka perspektywa, podatność na kryzysy, skupienie na „tu i teraz”, brak środków rozwojowych, wysokie ryzyko („być albo nie być zależy od projektów”) Zbyt mało środków na rozwój („brak projektów, w których moglibyśmy wziąć udział, niewiele programów finansujących rozwój instytucjonalny PES”, „zbyt małe dostępne środki i ograniczenia korzystania, np. w EFS”) Regulacje prawne: zmienność, mnogość, zbędne obciążenia administracyjne, biurokracja... Sieciowanie PES w regionie: - niewykorzystany potencjał ciał przedstawicielskich, jak np. RKRES - brak sieciowania przedsiębiorstw społecznych, spółdzielni socjalnych... - brak większych spotkań np. dotyczących możliwości współpracy PES z CUS - brak sieciowania PS z podmiotami reintegracyjnymi - pozytywnym przykładem sieciowania są inicjatywy skupiające koła gospodyń wiejskich Brak wiedzy o ES w otoczeniu oraz negatywny wizerunek sektora ES: - stereotypy o pracy w sektorze społecznym („ludzie myślą, że wszystko powinniśmy robić za darmo, charytatywnie”) - wpływ medialnych afer związanych z działalnością organizacji społecznych („zły PR dla całego sektora”, „patrz na nas, jak na

⁸² Na podstawie Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z przedstawicielami PES, N=3

	potencjalnych złodziei”) Współpraca z biznesem komercyjnym: - zbyt mało zleceń, współpracy gospodarczej - niewykorzystany potencjał przepływu kompetencji biznesowych i menedżerskich od podmiotów komercyjnych do sektora ES Bariery wejścia na rynek dla nowych PES: - trudny dostęp do konkursów i zamówień publicznych, ze względu na konieczność spełnienia kryteriów doświadczenia - zbyt mało instrumentów rozwojowych („powinny być środki na rozwój, jak dla start-upów”)
Przedstawiciele podmiotów reintegracyjnych	
Wypalenie zawodowe kadry PES Wyzwania związane z sukcesją, zapewnieniem młodej kadry PES („sektor się starzeje...”) Współpraca podmiotów reintegracyjnych z innymi PES, w tym NGO	Brak sieci społecznych wokół PES, interesariuszy wspierających PES Niewykorzystany potencjał współpracy ROPS z uczelniami wyższymi w regionie („przygotować nowy narybek dla PES we współpracy z uczelniami”)
Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych	
Nadmierne skupienie na projektach „grantozie”, zbyt mała dywersyfikacja źródeł przychodu Obciążenie kadry zarządzającej PES: odpowiedzialność prawna, finansowa, społeczna...	Współpraca z JST i ich jednostkami organizacyjnymi, jak OPS lub CUS: - niedogodne warunki współpracy: niskie stawki, krótkotrwałe umowy, brak ciągłości, stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa - sprawozdawczość związana z realizacją zadań publicznych, nadmierne obciążenia administracyjne Diagnoza społeczna regionu: niezbyt bogate województwo, depopulacja i starzenie się społeczeństwa Niepewna sytuacja geopolityczna, międzynarodowa

Przedstawiciele organizacji pozarządowych	
Niechęć NGO do ekonomizacji, unikanie działalności gospodarczej lub innej odpłatnej, przywiązanie do systemu grantowego Brak środków na reklamę, promocję, strategie marketingowe...	Polityka społeczna w regionie (np. na poziomie lokalnym) bywa czasami rozbieżna z aktualną diagnozą trendów społeczno-demograficznych („są środki na nowe przedszkola, a zbyt mało środków na politykę senioralną”) Współpraca z JST: konieczność edukowania, np. w zakresie stosowania klauzul społecznych, bariery instytucjonalne Rozwarstwienie organizacji: w regionie są duże, profesjonalne organizacje i małe NGO o niskim potencjale, brakuje „klasy średniej” Brak własnych lokali, konieczność korzystania z wynajmowanych lub użyczonych lokali Powiązania z polityką lokalną w samorządach, niestabilna współpraca z JST ze względu na kadencyjność w samorządach Łączenie misji społecznej z racjonalnością ekonomiczną i dążeniem do zysku („to jest coś, co spala”)

W powyższej tabeli zaprezentowano najważniejsze **czynniki utrudniające lub hamujące działalność, powstawanie i rozwój PES w województwie świętokrzyskim**. Wiele wskazywanych elementów ma charakter uniwersalny, tj. można je odnieść do sytuacji różnych segmentów w ramach sektora ekonomii społecznej (np. system finansowania, regulacje prawne i obciążenia administracyjne, wizerunek i negatywne stereotypy względem PES). Poniżej prezentujemy zebrane informacje na temat postrzeganych przez uczestników Zogniskowanych Wywiadów Grupowych szans i perspektyw rozwojowych PES w regionie (w tym w kontekście powstawania nowych PES).

Tabela 40. Perspektywy/szanse rozwoju i powstawania nowych PES w województwie świętokrzyskim⁸³

Wspólne elementy dla wszystkich grup
Rozwój usług społecznych i CUS jako szansa rozwojowa dla PES, np. wzrost zapotrzebowania na określone kategorie usług społecznych, jak np. opieka nad seniorami lub dziećmi

⁸³ Na podstawie Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z przedstawicielami PES, N=3

O ile rozwój usług społecznych jest jednoznacznie postrzegany jako szansa dla sektora ES, respondenci wyrażają liczne wątpliwości, na ile taką szansą może być proces deinstytucjonalizacji usług społecznych („deinstytucjonalizacja nie do końca jest możliwa wszędzie, bo instytucje zawsze będą potrzebne...”, „to wymaga zaangażowania administracji, bo organizacje są za słabe...”). Część rozmówców uważa jednak, że szansą dla PES jest świadczenie usług dostosowanych do zmian społeczno-demograficznych w regionie, w tym usług środowiskowych, świadczonych w miejscu zamieszkania odbiorcy.

Współpraca z biznesem komercyjnym: uczenie, czym jest praca na otwartym rynku, świadczenie usług na rzecz biznesu przez PES, synergia między sektorem komercyjnym a ES

Wzmocnienie sieciowania, w tym mocy sprawczej ciał przedstawicielskich, jak RKRES, sieciowanie w ramach poszczególnych segmentów PES (np. ZAZ, WTZ, KGW), sieciowanie PS z podmiotami reintegracyjnymi

Współpraca z JST: edukowanie, budowanie wrażliwości społecznej, upowszechnianie wiedzy na temat ekonomii społecznej oraz klauzul i aspektów społecznych w zamówieniach publicznych, in-house (i innych rozwiązaniach preferujących sektor ES)

Zmiana wizerunku i upowszechnianie informacji o ES

Nowe branże lub usługi w PES:

- trudności ze sprecyzowaniem, „potrzebujemy wsparcia biznesowego, mentora, nie wiemy, w którą stronę pójść...”
- miejsca pracy dostosowane do potrzeb osób zatrudnionych w PES, np. kawiarnie zatrudniające osoby z niepełnosprawnościami, lekka praca fizyczna dla osób starszych, praca niewymagająca wysokich kwalifikacji, np. niszczenie, archiwizowanie dokumentów
- potrzeba eksperymentowania i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań
- nisze rynkowe: branża budowlana, prace sezonowe, reintegracja migrantów, sporty niszowe, wsparcie działalności innych PES (np. księgowość, która jest specyficzna w PES i niewiele osób ma tego rodzaju specjalizację)

Przedstawiciele podmiotów reintegracyjnych

Budowanie lokalnych sieci wsparcia PES

Wolontariat: wykorzystanie potencjału seniorów (np. kluby seniorów), ponadto emerytowani psycholodzy lub inni specjaliści o wysokich kwalifikacjach mogliby wzmocnić kadrę PES

Podmioty reintegracyjne powinny „widzieć się” z przedsiębiorstwami społecznymi, tworzyć wspólny ekosystem, środowisko (brak wiedzy i świadomości w PS na temat działalności podmiotów reintegracyjnych, które powinny być naturalnymi partnerami i sojusznikami)

Postulowane zmiany prawne:

- aby skorzystać ze wsparcia KIS, nie powinno być potrzebne skierowanie z OPS (ścieżka wywiadu,

kontraktu...)

- zmiana orzecznictwa do osób kierowanych do WTZ
- wymagania ustawowe dotyczące zatrudnienia w PES

Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni społecznych

Wzrost świadomości społecznej, lepszy klimat wokół PES, rozwój świadomości konsumenckiej i odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR) w sektorze komercyjnym
Sektor ES jako bastion kontaktów interpersonalnych w epoce globalizacji i upowszechnienia technologii cyfrowych, powrót do tradycyjnych usług opartych na relacjach międzyludzkich
Elastyczność i innowacyjność społeczna PES: testowanie nowych rozwiązań (np. w usługach opiekuńczych)

Przedstawiciele organizacji pozarządowych

Bardziej skuteczne korzystanie ze środków UE („organizacje muszą nauczyć się pisać wnioski...”
Budowanie zasobów materialnych PES, np. przejmowanie pustych budynków po likwidowanych szkołach („dostępne są puste budynki, w których można prowadzić działalność, ale potrzebne do tego są fundusze na remont i środki na inwestycje...”)

Na podstawie zrealizowanych Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁸⁴ można stwierdzić, że badani przedstawiciele wskazują wiele istotnych atutów związanych z prowadzeniem aktualnej działalności. Do najczęściej podkreślanych mocnych stron należy zaliczyć wyraźny **wymiar społeczny podejmowanych działań**, który stanowi fundament tożsamości tych podmiotów i jednocześnie źródło silnej motywacji zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Badani przedstawiciele PES wskazywali, że możliwość realnego wpływu na poprawę sytuacji życiowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jest jednym z kluczowych czynników podtrzymujących zaangażowanie w prowadzenie działalności. Istotnym atutem funkcjonowania PES jest również możliwość korzystania z rozbudowanego, choć „projektowego” systemu wsparcia instytucjonalnego.

Kolejną mocną stroną jest **elastyczność i zdolność adaptacyjna podmiotów ekonomii społecznej**, wynikająca z ich niewielkiej skali oraz silnego zakorzenienia lokalnego. Badani przedstawiciele PES wskazywali, że **możliwość szybkiego reagowania na potrzeby lokalnych społeczności**, tworzenia ofert „szytych na miarę” oraz łączenia różnych obszarów działalności – takich jak edukacja, kultura, usługi społeczne, reintegracja zawodowa czy drobna działalność produkcyjna – pozwala im funkcjonować w niszach rynkowych niedostępnych dla podmiotów komercyjnych. W kilku przypadkach podkreślano również, że działalność PES sprzyja budowaniu kapitału społecznego, sieci współpracy oraz zaufania w środowisku lokalnym, co w dłuższej perspektywie wzmacnia rozpoznawalność i stabilność podmiotu.

W kontekście zasobów ludzkich mocną stroną PES jest **możliwość tworzenia przyjaznego, wspierającego środowiska**, w którym praca pełni nie tylko funkcję zarobkową,

⁸⁴ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

lecz także terapeutyczną, edukacyjną i integracyjną. Badani przedstawiciele podmiotów podkreślali, że zatrudnienie w PES często prowadzi do poprawy funkcjonowania społecznego pracowników, wzrostu ich poczucia sprawczości, kompetencji interpersonalnych oraz stabilizacji życiowej, co potwierdza skuteczność ekonomii społecznej jako narzędzia reintegracji społeczno-zawodowej.

Jednocześnie analiza materiału empirycznego ujawnia słabe strony oraz ograniczenia strukturalne, z jakimi mierzą się badane podmioty ekonomii społecznej. Najczęściej wskazywaną **barierą jest brak stabilnego, długofalowego finansowania działalności**. Skutkuje to brakiem ciągłości działań, okresowym zawieszaniem działalności oraz trudnościami w utrzymaniu stałej kadry. Słabą stroną PES jest również ograniczona rentowność prowadzonej działalności gospodarczej. Badani przedstawiciele wskazywali na niską konkurencyjność cenową w porównaniu do podmiotów komercyjnych, co wynika m.in. z wyższych kosztów pracy, konieczności zatrudniania pracowników na umowy o pracę oraz realizowania funkcji społecznych, które nie generują bezpośredniego zysku. Dodatkowym problemem jest sezonowość działalności, szczególnie w podmiotach działających w obszarze turystyki, edukacji plenerowej czy wydarzeń kulturalnych, co negatywnie wpływa na płynność finansową i przewidywalność przychodów.

W wypowiedziach badanych wyraźnie zaznacza się także problem **nadmiernej biurokracji i skomplikowanych regulacji prawnych**. Respondenci podkreślali, że obowiązki administracyjne, sprawozdawcze i księgowe pochłaniają znaczną część zasobów czasowych i finansowych, co jest szczególnie obciążające dla małych podmiotów z ograniczoną kadrą. W przypadku podmiotów reintegracyjnych, takich jak ZAZ, wskazywano również na sztywne wymogi legislacyjne dotyczące struktury zatrudnienia oraz dysproporcji kadry wspierającej do liczby osób z niepełnosprawnościami, co ogranicza elastyczność organizacyjną i możliwości rozwoju. Słabością systemową jest także ograniczone zainteresowanie instytucji publicznych korzystaniem z oferty PES. Badani przedstawiciele wskazywali, że mimo deklaratywnego wsparcia ekonomii społecznej, w praktyce szkoły, jednostki samorządu terytorialnego czy inne instytucje publiczne rzadko wybierają usługi świadczone przez PES na rzecz „sprawdzonych” usług komercyjnych.

Sektor ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim, choć napotyka wyzwania i problemy, dysponuje wyraźnym potencjałem i korzystnymi perspektywami rozwoju. **Najpoważniejszą barierą systemową jest niestabilność i brak przewidywalności finansowania**, czyli uzależnieniem od terminowych dotacji i grantów. Brak wieloletnich, stabilnych strumieni finansowania, szczególnie dla podmiotów reintegracji społeczno-zawodowej, uniemożliwia długofalowe planowanie, inwestycje i zatrudnienie niezbędnej kadry na stałe. Kolejnym wyzwaniem, na które zwracali uwagę respondenci, jest nadmierna biurokracja i niestabilność prawa, przejawiająca się w częstych zmianach skomplikowanych

przepisów i ich interpretacji oraz wysokich kosztach obsługi formalnej. Paradoksalnie, wymóg posiadania wieloletniego stażu w konkursach dotacyjnych często blokuje dostęp do finansowania właśnie nowym podmiotom, które go najbardziej potrzebują.

Zdaniem respondentów, istotną grupę ograniczeń stanowią **bariery związane z rynkiem i konkurencją**. Podmioty ekonomii społecznej często nie są w stanie konkurować cenowo z firmami komercyjnymi, które mają niższe koszty pracy, czasem opierając się na „szarej strefie” zatrudnienia. Popyt lokalny bywa ograniczony i sezonowy, a instytucje publiczne, takie jak szkoły czy ośrodki pomocy społecznej, niechętnie wybierają oferty PES. Ponadto ograniczona skala produkcji wielu podmiotów uniemożliwia im współpracę z dużymi sieciami handlowymi czy korporacjami. Bariery infrastrukturalne i terytorialne skupiają się głównie na braku własnych, wyposażonych lokali oraz na wykluczeniu komunikacyjnym obszarów wiejskich, które utrudnia dostęp do zarówno odbiorców, jak i uczestników lub pracowników, co znacząco podnosi koszty transportu.

Wyzwania dotyczą także sfery kadrowej i postaw życiowych uczestników.

Znalezienie i utrzymanie wykwalifikowanej, zmotywowanej kadry zarządczej i specjalistycznej (tj. terapeutów, psychologów, doradców) jest trudne, podobnie jak wspomniane przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego. Niska świadomość społeczna i instytucjonalna o roli ekonomii społecznej stanowi kolejną przeszkodę. Dodatkowo podmioty reintegracyjne, takie jak ZAZ, mierzą się ze sztywnymi ramami prawnymi, np. limitami procentowymi zatrudnienia osób z określonym stopniem niepełnosprawności czy uciążliwymi wymogami sprawozdawczymi.

Pomimo tych barier, badane podmioty ekonomii społecznej wypracowały **różnorodne strategie przetrwania i rozwoju**. Najczęściej wskazywana przez respondentów jest dywersyfikacja źródeł przychodów poprzez aktywne łączenie działalności gospodarczej z pozyskiwaniem dotacji, a niekiedy celowe rejestrowanie kilku form prawnych dla zwiększenia szans aplikacyjnych. Elastyczność i poszukiwanie nisz rynkowych pozwala im szybko reagować na zmiany popytu i rozwijać unikalne, lokalnie osadzone usługi, których nie oferuje masowy rynek. Aktywne sieciowanie i współpraca z innymi podmiotami, jednostkami samorządu terytorialnego czy biznesem, w tym wymiana doświadczeń między podobnymi podmiotami, są wskazywane przez respondentów jako skuteczna strategia obierana przez PES. Podmioty chętnie wykorzystują wsparcie instytucjonalne, głównie OWES i PUP. Długofalowe budowanie marki i zaufania poprzez dbałość o jakość, „marketing szeptany” i organizację wydarzeń promocyjnych również przynosi efekty. Nie do przecenienia jest zaangażowanie i poczucie misji zarządu PES, często decydujące o przezwyciężeniu kryzysów.

Plany rozwojowe podmiotów ekonomii społecznej koncentrują się na kilku głównych osiach. Pierwszą jest rozszerzenie oferty usług społecznych w kierunku opieki paliatywnej,

opieki nad dziećmi, wsparcia dla osób zadłużonych czy cyberedukacji grup narażonych na cyberprzestępczość, m.in. seniorów. Kolejnym wskazywanym obszarem jest rozwój turystyki i edukacji poprzez inwestycje w infrastrukturę turystyczno-edukacyjną i poszerzenie oferty szkoleniowej. Podmioty dążą również do zwiększenia skali działalności produkcyjnej i handlowej, aby rozszerzyć współpracę o nowych odbiorców, np. w formie sklepów online. Pozyskanie stałej bazy lokalowej jest absolutnym priorytetem dla wielu badanych, zaś zwiększenie współpracy z biznesem postrzegane jest jako szansa na stabilniejsze przychody.

Istnieje duży i - jak wynika z analizy - niedostatecznie wykorzystany potencjał świadczenia usług społecznych na zlecenie OPS i CUS. Kluczem do rozwoju tej współpracy jest realne i powszechne stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych oraz edukacja pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w zakresie korzyści z outsourcingu usług do PES. Równolegle, podmioty aktywnie działają na rzecz osób z niepełnosprawnościami, oferując zatrudnienie chronione, rehabilitację i wsparcie środowiskowe, co wpisuje się w ideę „niezależnego życia” i deinstytucjonalizacji.

Pomimo licznych wyzwania, **sektor ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim dysponuje realnym potencjałem rozwojowym**, osadzonym w długoterminowych trendach demograficznych, społecznych i gospodarczych. Respondenci jednoznacznie wskazują na kilka perspektywicznych branż i nisz rynkowych:

- Pierwszym, o największym potencjale, są **usługi opiekuńcze, asystenckie i pielęgniarstwo**, których zapotrzebowanie wynika z postępującego zjawiska „starzenia się społeczeństwa” i trendu deinstytucjonalizacji usług społecznych. Podmioty ekonomii społecznej mogą oferować bardziej spersonalizowane i godne zaufania usługi niż duże, komercyjne korporacje, szczególnie w obszarach, takich jak opieka paliatywna czy opieka nad dziećmi.
- Drugim kluczowym obszarem jest **wsparcie psychologiczne i psychiatryczne**, gdzie ogromny deficyt dostępnych, refundowanych usług - zwłaszcza w mniejszych miejscowościach - stwarza szansę na rozwój zdalnych form pomocy oraz środowiskowych centrów zdrowia psychicznego prowadzonych przez PES.
- **Istniejące już branże**, takie jak gastronomia, catering i rękodzieło, wciąż mają potencjał wzrostu, szczególnie w segmencie tzw. „produktów premium”, ekologicznych i regionalnych.
- **Turystyka i rekreacja kwalifikowana**, oparta na unikalnych zasobach przyrodniczych i kulturowych regionu, to kolejny naturalny obszar dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, które mogą prowadzić gospodarstwa agroturystyczne, zagrody edukacyjne czy organizować specjalistyczne wycieczki.

- Wreszcie wskazywane jest zapotrzebowanie na **wyspecjalizowane usługi remontowo-budowlane i porządkowe**, gdzie PES mogłyby szkolić i zatrudniać osoby wykluczone.

Czynnikami sprzyjającymi rozwojowi wskazywanymi przez respondentów, jest rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne oferowane przez sektor, a także wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu, który może otwierać nowe kanały współpracy czy istnienie sprawdzonej i pozytywnie ocenianej infrastruktury wsparcia w postaci OWES, oraz elastyczność i innowacyjność samych podmiotów, pozwalająca im zajmować niszowe rynki. Potencjał sieciowania i współpracy międzysektorowej wciąż nie jest w pełni wykorzystany, co stanowi rezerwę do dalszego rozwoju.

Aby ten potencjał mógł się urzeczywistnić, **niezbędne są jednak głębokie zmiany systemowe**. Podstawową potrzebą jest wprowadzenie stabilnych, wieloletnich mechanizmów finansowania, szczególnie dla podmiotów reintegracyjnych, gdzie model dotacyjny powinien ewoluować w kierunku kontraktowania usług społecznych. Kluczowe jest realne i powszechne wdrożenie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych na wszystkich poziomach samorządu, co stworzyłoby przewidywalny rynek zbytu dla PES. Ponadto respondenci wskazywali na konieczność uproszczenia i stabilizacji skomplikowanych przepisów regulujących działalność podmiotów ekonomii społecznej. Wsparcie w pozyskiwaniu lub budowie własnej bazy lokalowej stanowiłoby ogromny impuls rozwojowy, podobnie jak inwestycja w kapitał ludzki sektora poprzez programy szkoleniowe i superwizyjne dla kadry. Ostatnim, ale nie mniej ważnym elementem, są szerokie kampanie informacyjne budujące świadomość społeczną i instytucjonalną o korzyściach płynących z ekonomii społecznej.

Wybrane cytaty:

„Branża turystyczna sobie całkiem fajnie radzi, bo to jest taki rejon, gdzie będzie sporo atrakcji turystycznych jest. Oczywiście tutaj wszystkie organizacje religijne sobie świetnie radzą. No i koła gospodyń wiejskich, bo dostają z Funduszu Sprawiedliwości pieniądze i na garnki, i lodówki...”

„Myślmy o tych usługach opiekuńczych, które myślę, że będziemy chcieli wdrożyć właśnie za jakiś rok, półtora roku...”

„Ja tutaj jednak bardziej liczę na wsparcie samorządów czy jakichś urzędów, na przykład na korzystanie z naszych usług, zlecanie nam, przedsiębiorstwom społecznym tych usług, bo samorządy mają do wyboru, czy mówiąc wprost, czy to do kogoś swojego, czy do OPS. My jesteśmy tutaj na szarym końcu. Nie jesteśmy na liście znajomych i myślę, że dużo PES-ów

ma ten problem, że nie ma motywacji takiej konkretnej dla innych przedsiębiorców, samorządów itd. Innych podmiotów do korzystania z usług, jakie one by nie były. Nie możemy być konkurencyjni dla kogoś, bo my mamy ludzi na umowie o pracę. A ktoś tam ma na czarno, więc jakby nasze koszty są większe...”

„(...) oprócz kontaktu z kadrą, oprócz motywacji uczestnika i oprócz tej relacji, no to oczywiście bardzo ważne są jeszcze narzędzia, którymi dysponujemy, ażeby mieć te narzędzia to istotne są środki finansowe, tak? Bo jeżeli jesteśmy jednostką prowadzoną przez organizację pozarządową i tak naprawdę nie mamy finansowania na ten moment resortowego, to też nasze formy wsparcia, jeżeli nie realizujemy projektów, są ograniczone. Tak więc tutaj bardzo istotna też jest oferta. Jeżeli ja mam na stałe w swojej kadrze psychologa, doradcę zawodowego, pracownika socjalnego, ja mogę zupełnie inne działania i w większym zakresie prowadzić z podopiecznymi. Więc to jest dla nas bardzo istotne, żeby szukać, żeby pozyskiwać środków na zatrudnianie specjalistów, którzy będą nam w tym procesie reintegracji pomagać...”

„My jesteśmy centrum integracji, które oferuje uczestnikom transport do siedziby CiS-u, do miejsca realizacji warsztatów, czy usług i do miejsca zamieszkania. Ponieważ mamy uczestników z wielu miejscowości (...) to tutaj mamy do czynienia z naprawdę poważnym wykluczeniem komunikacyjnym. Są miejscowości, gdzie jeden bus pojawia się tylko raz w ciągu dnia, więc. Więc taką alternatywą i taką propozycją wychodzimy do naszych uczestników i to nas też w jakiś sposób to jest dobre, bo dzięki nam mają możliwość dojechać do pracy bezkosztowo...”

„Ta biurokracja jest idiotyczna. Szczególnie KRS, który jest takim skostniałym dinozaurem tak naprawdę. Wszystko elektronicznie, ale co tam, zawozić w papierze na przykład tak, bo oni chcą i koniec. I jakby brak komunikacji, brak chęci. Znaczący problemem jest to, że urzędnicy w wielu urzędach, nie mówię wszędzie, ale w wielu urzędach nie są po to, żeby pomagać pewne rzeczy rozwiązywać, tylko po to, żeby egzekwować kary. (...) Więc to nie jest państwo do prowadzenia działalności. (...) Założenie działalności w postaci spółki non-profit, gdzie jeszcze nic nie zrobiliśmy, a już mamy dług w ZUS-ie. Czy trzeba zapłacić za te trzy osoby? Już trzeba zapłacić. U notariusza to było około 5 tysięcy złotych. Wtedy ten koszt tego założenia, no to są absurdy...”

„A jednak są jakieś piekarnie, ciastkarnie. To są jakieś jadłodajnie. Jest jedno przedsiębiorstwo społeczne, ono jest z branży hotelarskiej, także w tym kierunku produkcyjnym przede wszystkim. Tak mi się wydaje, że oczywiście usługowe też. No ale to trzeba już wskoczyć w jakąś taką fajną branżę i. Ja nie ukrywam też, że mi się udało pozyskać dwie, trzy osoby, to byśmy poszli w typowo usługową branżę PR-ową, czyli obsługę jakichś social mediów dla firm, dla instytucji...”

„Na tym terenie też mamy do czynienia z taką niszą, jeżeli chodzi o tego typu usługi opiekuńcze, jest bardzo duże zapotrzebowanie...”

„No też powstają jakieś takie te małe, nie wiem, gastronomie czy z jakimś cateringiem, ale to nie wiem. Tak sobie myślę teraz głośno, ale to też się wiąże z wieloma obostrzeniami, bo sanepid wchodzi. Może jakieś takie drobne prace w stylu rękodzięła, ale to wszystko to znowu te zakłady aktywności zawodowej też realizują. Gdzie się nie ruszyć, to już coś jest...”

„Na pewno najbardziej perspektywiczne mogłyby być te standardowe, czyli catering, bo to się zawsze obroni. Ludzie muszą jeść, zawsze będą jeść. Ale catering taki raczej zdrowy w sensie z lokalnych produktów, które gdzieś tam są, ze sprawdzonych źródeł po prostu. Więc to na pewno się zawsze obroni i to tutaj zawsze będzie na to popyt...”

„Oczywiście obsługa seniorów. To jest niestety demografia. I tutaj wszystko, co związane z seniorami i zdrowiem, to jest przyszłość. Niestety dla naszego kraju, ale dla przedsiębiorstw to jest szansa. Mamy coraz więcej klientów...”

W świetle uzyskanych wyników badania jakościowego metodą Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) i Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI)⁸⁵, powstawanie nowych podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim wiąże się z następującymi wyzwaniami:

- upowszechnianie wiedzy i promowanie ekonomii społecznej (np. w kontekście potencjalnej ścieżki kariery zawodowej dla młodych ludzi), w tym również budowanie pozytywnego wizerunku PES i sektora ES (np. niwelowanie negatywnych stereotypów),
- niestabilne finansowanie, które podnosi ryzyko prowadzenia tego rodzaju działalności,
- zbyt mała pula środków na tworzenie i rozwój nowych podmiotów, ograniczone możliwości korzystania ze środków w ramach poszczególnych strumieni finansowych lub trudności związane z łączeniem różnych źródeł finansowani,
- bariery wejścia nowych podmiotów na rynek, np. konieczność udokumentowania doświadczenia przez podmioty ubiegające się o środki w konkursach lub o zamówienia publiczne,
- trudności z zapewnieniem kadry: pracowników („brak rąk do pracy”) i kadry zarządzającej PES,

⁸⁵ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35 oraz Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z przedstawicielami PES, N=3

- wsparcie biznesowe, np. szkolenia i doradztwo dla kadry zarządzającej PES,
- otoczenie prawne: biurokracja, zbędne obciążenia administracyjne, restrykcyjne przepisy odnośnie zatrudnienia w PES, np. w podmiotach o charakterze reintegracyjnym,
- współpraca z JST i ich jednostkami organizacyjnymi, jak np. OPS i CUS (zlecenie usług, wsparcie merytoryczne, rzeczowe i lokalowe).

4.7. Współpraca PES z podmiotami zewnętrznymi

W niniejszym rozdziale prezentujemy informacje na temat współpracy podmiotów ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim z podmiotami zewnętrznymi. Poniżej prezentujemy informacje z badania ankietowego⁸⁶, dotyczące współpracy badanych PES z podmiotami zewnętrznymi. Przedstawiciele ankietowanych podmiotów deklarowali współpracę z następującymi instytucjami lub organizacjami:

- urząd miasta lub gminy – 81 proc.,
- powiatowy urząd pracy (PUP) – 64 proc.,
- ośrodek pomocy społecznej (OPS) lub centrum usług społecznych (CUS) – 59 proc.,
- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego – 59 proc.,
- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) – 58 proc.,
- starostwo powiatowe – 57 proc.,
- ośrodek wsparcia ekonomii społecznej – 53 proc.,
- powiatowe centrum pomocy rodzinie (PCPR) – 49 proc.,
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej – 47 proc.,
- lokalna grupa działania (LGD) – 20 proc.,
- uczelnia wyższa z regionu – 11 proc.,
- fundusze pożyczkowe – 3 proc.

Przedstawiciele badanych PES z subregionu północnego istotnie częściej mieli kontakt z LGD (28 proc.) w porównaniu do subregionu południowego (9 proc.). Prawdopodobnie wynika to z faktu, że Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krzemienny Krąg” jest jednym z partnerów prowadzących Kielecko-Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (KOOWES) w subregionie północnym. Ponadto respondenci z subregionu północnego istotnie częściej kontaktowali się z funduszami pożyczkowymi (6 proc.), natomiast w subregionie południowym nie było takich wskazań. W przypadku pozostałych instytucji lub podmiotów nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

⁸⁶ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Jak pokazują powyższe dane, przeszło połowa badanych PES miała kontakt z ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej w regionie. W tej grupie 56 proc. kontaktowało się z Kielecko-Ostrowieckim Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej (KOOWES), natomiast 39 proc. – ze Świętokrzyskim Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej (ŚOWES).

Tabela 41. Ocena poziomu satysfakcji z jakości usług OWES⁸⁷

Ocena	Ogółem	KOOWES	ŚOWES
bardzo niezadowolony(a) (1)	0%	0%	0%
raczej niezadowolony(a) (2)	0%	0%	0%
częściowo zadowolony(a), częściowo niezadowolony(a) (3)	3%	3%	4%
raczej zadowolony(a) (4)	21%	24%	21%
bardzo zadowolony(a) (5)	70%	74%	75%
nie wiem, trudno powiedzieć	5%	0%	0%
NIEZADOWOLONY(A) (1+2)	0%	0%	0%
ZADOWOLONY(A) (4+5)	91%	98%	96%
średnia w skali 1-5	4,71	4,71	4,71

Przedstawiciele badanych PES wysoko lub bardzo wysoko oceniają jakość usług OWES. Zdecydowana większość z nich formułuje najwyższą z możliwych ocenę, nie odnotowano jakichkolwiek ocen negatywnych. Średnia w skali 1-5 wynosi 4,71 i jest identyczna dla obydwu ośrodków działających w regionie: KOOWES i ŚOWES.

Kwestia współpracy PES z podmiotami zewnętrznymi była poruszana również podczas Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁸⁸, w ramach których reprezentowane były wszystkie formy podmiotów ekonomii społecznej, w tym fundacje prowadzące działalność gospodarczą o charakterze społecznym, organizacje będące podmiotami prowadzącymi CIS, KIS, czy ZAZ, podmioty reintegracyjne, a także spółdzielnie socjalne oraz spółki z o.o. (w tym o statusie przedsiębiorstwa społecznego). Z wypowiedzi respondentów wyłania się obraz „sektora rozdrobnionego”, gdzie poszczególne podmioty często działają w izolacji, nie mając pełnej świadomości istnienia i działań innych podobnych organizacji w regionie.

Współpraca z OWES:

OWES są oceniane jako kluczowy, profesjonalny i skuteczny filar infrastruktury wsparcia podmiotów ekonomii społecznej. Ich rola wykracza daleko poza funkcję dystrybutora środków finansowych, ośrodki zapewniają kompleksowe doradztwo prawne, organizacyjne i finansowe, wsparcie aplikacyjne przy przygotowywaniu dokumentacji oraz

⁸⁷ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

⁸⁸ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

pomoc merytoryczną i sieciującą. Wypowiedzi respondentów są w tym zakresie jednoznacznie pozytywne, a współpraca z OWES postrzegana jest jako czynnik decydujący o przetrwaniu i rozwoju, szczególnie w początkowych fazach funkcjonowania podmiotu. Ograniczeniami wsparcia OWES, wskazywanym przez część rozmówców, są bariery terytorialne projektów, które mogą nie obejmować podmiotów działających w szerszej niż regionalna skali (np. jak w przypadku podmiotów prowadzących działalność na skalę globalną). Co istotne, analiza wypowiedzi respondentów nie wykazała znaczących różnic pod kątem korzystania z wsparcia KOOWES i ŚOWES.

Współpraca z OPS, CUS, PCPR, PUP i innych instytucji:

Badane podmioty ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim funkcjonują w rozległym, choć często nieformalnym i rozproszonym, otoczeniu instytucjonalnym. Powiatowe urzędy pracy są ważnym partnerem, głównie w zakresie refundacji składek ZUS i świadczeń integracyjnych dla zatrudnianych osób, a także pozyskiwania nowych pracowników. Relacje z ośrodkami pomocy społecznej lub centrami usług społecznych oraz powiatowymi centrami pomocy rodzinie są zróżnicowane - z jednej strony są one źródłem kierowania uczestników i zleceniodawcami usług, z drugiej zaś w wielu wypowiedziach pojawia się krytyka dotycząca bierności lub braku zrozumienia dla modelu ekonomii społecznej przez przedstawicieli tych instytucji. Jednostki samorządu terytorialnego oraz Urząd Marszałkowski są postrzegane zarówno jako odbiorcy usług, jak i źródło dotacji, przy czym współpraca bywa uzależniona od lokalnej polityki. Istnieje również pozytywna tendencja do sieciowania się podmiotów o podobnym profilu, takich jak ZAZ, KGW czy organizacje pozarządowe, które wymieniają się dobrymi praktykami i doświadczeniami, chociaż potencjał w tym obszarze nie jest w pełni wykorzystany. Współpraca z sektorem biznesu ma charakter głównie transakcyjny lub filantropijny, brakuje zaawansowanych partnerstw strategicznych. Lokalne grupy działania, takie jak „Krzemienny Krąg”, są ważnymi partnerami przy pozyskiwaniu funduszy unijnych i realizacji projektów rozwojowych o charakterze lokalnym.

Ważnym wnioskiem płynącym z analizy jest obraz głębokiego zróżnicowania przestrzennego potencjału instytucjonalnego. Na obszarach wiejskich, szczególnie tych doświadczających wykluczenia komunikacyjnego, instytucjonalne otoczenie ekonomii społecznej jest często utrudnione lub niewystarczające. W wypowiedziach respondentów padają stwierdzenia, że dany podmiot bywa jedynym przedsiębiorstwem społecznym w powiecie, a w jego bezpośrednim otoczeniu nie odnotowuje się spółdzielni socjalnych, CIS, KIS, WTZ ani ZAZ. Świadczy to o bardzo niskim nasyceniu tego typu podmiotami na peryferiach regionu, co pogłębia wykluczenie społeczne i ekonomiczne tych obszarów. Infrastruktura wsparcia, choć oceniana wysoko, ma charakter centralny i może być mniej dostępna dla podmiotów z odległych części województwa.

Wybrane cytaty:

„Generalnie to ja od początku z [OWES] nimi współpracuję. To jest bieżący kontakt. Jak mam problem, to wiem, że mogę zadzwonić, uzgodnić pomoc przy wysyłaniu chociażby tych dokumentów, potem drogą elektroniczną, ale i na każdym etapie. Plus to, że po raz kolejny od nich jakieś mam granty i dotacje, także jestem cały czas z nimi i sobie bardzo chwalę tę współpracę...”

„Ten system wsparcia jest dosyć szeroki, oferowany na poziomie ogólnopolskim, ale u nas lokalnie, regionalnie również, ponieważ OWES-y funkcjonują właśnie po to, żeby wspierać organizacje pozarządowe. Oprócz tego są różne centra organizacji pozarządowych, takie lokalne, na przykład w mieście Kielce, w mieście Sandomierz, w konkretnych miejscowościach, które oferują wsparcie w węższym obszarze, ale również można się do nich zgłosić, jeżeli nie bezpośrednio uzyskać wsparcie, to na pewno kierują dalej do miejsc, gdzie można uzyskać takie wsparcie bezpośrednio. Więc jak najbardziej czujemy się zaopiekowani. Tym bardziej, że w ramach tych celów, na przykład ośrodków wsparcia ekonomii społecznej, właściwie każdy ośrodek oferuje miejsce w formie inkubatora, gdzie można sobie przyjść, popracować, coś wydrukować, o coś zapytać, poprosić o pomoc w wypełnieniu dokumentów. Więc myślę, że jest to wystarczające...”

„Były momenty, że prowadziliśmy kilka świetlic środowiskowych. Napisaliśmy projekt razem wtedy z GOPS. (...) Ogólnie rzecz biorąc bardzo pozytywne. No, niemniej jednak biurokracja zawsze występuje, dlatego że to są jednostki podległe, urzędy to są. Czasami trzeba było czekać na przykład na posiedzenie jakieś rady, żeby podjąć jakąś decyzję. Więc jakby na pewno jest to sformalizowane, bardzo ustrukturyzowane i ograniczające, bo czasami trzeba podjąć szybkie działanie, a musieliśmy czekać na jakieś decyzje, które mogła zostać oficjalnie podjęta dopiero za miesiąc. Ale ogólnie rzecz biorąc oceniam pozytywnie takie współprace...”

„Powiatowy Urząd Pracy nas wsparł częściowym zwrotem składek ZUS u. Jedna osoba nie uzyskała i bardzo też cenił nasz Urząd Powiatowy, dlatego, że my tam poszliśmy i tam nikt z tych państwa nie wiedział, jak podejść do naszej prośby, do naszego wniosku. Ale nie wyrzucono nas, nie potraktowano nas źle, tylko powiedziano przyjdźcie, za chwilę dowiemy się. I udało się to dofinansowanie otrzymać. Więc jakby wpadli na chwilę w panikę, ale to była chwilunia. Ogarnęli i korzystamy. Także super...”

„No i ostatnia, ostatnia instytucja to PFRON. Mamy jeszcze dofinansowania też do stanowisk pracy...”

„Współpracujemy z bardzo wieloma organizacjami, czy to przedsiębiorcami społecznymi, czy fundacjami, czy zwykłymi stowarzyszeniami. Także myślę, że tu możemy powiedzieć bardzo

współpracujemy i to mocno z klubami sportowymi, z jakimiś takimi też, które większość to stowarzyszenia. Także tutaj myślę, że to na plus i bardzo mocno współpracujemy...”

„Nieraz się opłaca mieszkać na terenach wiejskich, bo się dostaje dodatkowe punkty, ale w powiecie kieleckim też tak chyba było, że któryś taki grant to właśnie dodatkowe punkty były za chyba 10 czy 5 punktów za siedzibę. Czyli można by będąc tu gdzie jestem, dostawałam na dzień dobry te punkty dodatkowe, których podmiot mający siedzibę w Kielcach nie dostał. (...) Taka premia może za to, że taki uboższy jest obszar w sensie takich możliwości działania...”

„Oczywiście tym na obszarach wiejskich organizacjom jest zdecydowanie trudniej, ale to wynika głównie z tego, że często jest tak, że te środki no, bardziej są scentralizowane, jednak na te duże miasta, dlatego że jest większa konkurencja. Czasami jest tak, że z [nazwa miejscowości] wpływa na jakiś konkurs ogólnowojewódzki czy ogólnopolski, wpływają 1 czy 2 wnioski. (...) A tutaj na przykład z Kielc 50 wniosków. Jest większa szansa, że któryś dostanie dofinansowanie niż na przykład z jednego wniosku, który spływa z jednej małej miejscowości. Więc jakby tutaj na pewno nie jest to równe, ale to ze względu na liczbę ludności też w danych powiatach po prostu.

4.8. Przyczyny zawieszania lub zamykania działalności przez PES

21 proc. badanych PES miało "przerwy w historii swojej działalności"⁸⁹. Takiej odpowiedzi udzieliło 25 proc. ankietowanych przedstawicieli PES z subregionu północnego i 15 proc. respondentów z subregionu południowego (nie są to jednak różnice istotne statystycznie). Istotnie częściej były to podmioty reintegracyjne (33 proc.) w porównaniu do pozostałych PES uczestniczących w badaniu (11 proc.). Przerwy w działalności PES najczęściej występowały w warsztatach terapii zajęciowej (39 proc.).

W świetle uzyskanych wyników, przerwy w prowadzeniu działalności najczęściej były spowodowane obostrzeniami związanymi z pandemią COVID-19 (w latach 2020-2022), a nieco rzadziej wymieniano w tym kontekście sytuację ekonomiczną podmiotu (np. brak środków finansowych), sezonowość lub problemy z zapewnieniem wystarczającej liczby pracowników.

6 proc. badanych dostrzega ryzyko, że ich podmioty zawieszą lub zakończą działalność w okresie najbliższych 2 lat (w subregionie północnym – 4 proc., w subregionie południowym – 9 proc., nie są to różnice istotne statystycznie). Powyższa opinia współwystępuje z negatywną samooceną kondycji ekonomicznej PES.

⁸⁹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Ponadto 3 proc. ankietowanych PES deklaruje posiadanie zadłużenia (są to wyłącznie podmioty z subregionu północnego).

Kwestia zawieszania lub zamykania działalności przez PES była poruszana również podczas Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁹⁰. Analiza wypowiedzi przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej z województwa świętokrzyskiego wykazała, że proces zawieszania lub wygaszania działalności tych organizacji ma charakter wieloczynnikowy i jest rezultatem nakładania się uwarunkowań personalnych, finansowych, instytucjonalnych oraz systemowych. Respondenci zgodnie podkreślają, że sektor ekonomii społecznej funkcjonuje w szczególnie wrażliwym otoczeniu, w którym stabilność organizacyjna jest silnie uzależniona od zaangażowania ludzi, dostępności środków finansowych oraz jakości współpracy z administracją samorządową.

Jednym z najczęściej wskazywanych powodów zawieszania działalności jest czynnik ludzki, rozumiany zarówno jako spadek zaangażowania członków organizacji, jak i wypalenie liderów oraz kadry zarządzającej. Respondenci podkreślają, że działalność podmiotów ekonomii społecznej w dużej mierze opiera się na pracy społecznej, wolontariacie oraz motywacji ideowej. W sytuacji, gdy zaangażowanie to nie znajduje odpowiedniego wsparcia finansowego ani instytucjonalnego, z czasem dochodzi do znużenia, frustracji i rezygnacji z aktywności. Wskazywano, że wiele organizacji przestaje funkcjonować nie w wyniku formalnej likwidacji, lecz poprzez stopniowe wygaszanie dotychczasowych działań, spowodowane odejściem kluczowych osób, zmianą ich sytuacji życiowej, zdrowotnej lub zawodowej. Szczególnie podatne na tego rodzaju procesy są małe, lokalne stowarzyszenia oraz inicjatywy oparte na wąskim gronie aktywnych osób.

Z czynnikami personalnymi ściśle powiązana jest kwestia przywództwa i zarządzania. Respondenci zwracają uwagę, że brak profesjonalnych kompetencji menedżerskich, nieumiejętność planowania rozwoju oraz reagowania na porażki i zmiany otoczenia mogą prowadzić do osłabienia organizacji. Drobne niepowodzenia, zamiast mobilizować do poszukiwania nowych rozwiązań, często skutkują zniechęceniem i rezygnacją z dalszej działalności. Wypalenie liderów, szczególnie w warunkach długotrwałej presji finansowej i organizacyjnej, jest jednym z kluczowych czynników destabilizujących funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej.

Kolejnym fundamentalnym obszarem problemowym jest niestabilność finansowa. Zdecydowana większość respondentów wskazuje brak środków finansowych jako jedną z głównych przyczyn zawieszania działalności. Podmioty ekonomii społecznej często

⁹⁰ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

funkcjonują w oparciu o finansowanie projektowe, granty oraz dotacje, których dostępność jest ograniczona czasowo i uzależniona od priorytetów instytucji finansujących, w szczególności środków unijnych i samorządowych. Przerwy pomiędzy kolejnymi okresami finansowania, brak ciągłości konkursów oraz opóźnienia w uruchamianiu nowych programów wsparcia prowadzą do sytuacji, w której organizacje nie są w stanie utrzymać zatrudnienia ani pokrywać bieżących kosztów funkcjonowania.

Szczególnie trudna sytuacja dotyczy tych podmiotów, które zatrudniają pracowników na podstawie umowy o pracę. Respondenci podkreślają, że koszty osobowe oraz administracyjne stanowią największe obciążenie finansowe dla organizacji, a jednocześnie są niezbędne do zapewnienia stabilności i jakości świadczonych usług. W przypadku braku finansowania projektowego lub zleceń ze strony samorządów, podmioty te stają przed koniecznością zawieszenia działalności z uwagi na brak możliwości wypłaty wynagrodzeń i opłacenia składek. W tym kontekście pojawia się również problem konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych, które – działając zgodnie z obowiązującym prawem pracy i standardami zatrudnienia – ponoszą wyższe koszty niż podmioty funkcjonujące w tzw. „szarej strefie” lub w oparciu o niestandardowe formy zatrudnienia.

Respondenci zwracają także uwagę na strukturalną zależność sektora ekonomii społecznej od zamówień publicznych i współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Samorządy postrzegane są jako naturalni partnerzy dla podmiotów ekonomii społecznej, jednak współpraca ta często ma charakter nieregularny i uznaniowy. Brak obowiązku zlecania zadań publicznych podmiotom ekonomii społecznej, rezygnacja z obligatoryjnych klauzul społecznych w zamówieniach publicznych oraz preferowanie podmiotów „własnych” przez administrację lokalną skutkują ograniczonym dostępem do stabilnych zleceń. Nagłe wycofanie lub nieodebranie zamówień przez samorząd może prowadzić do gwałtownego spadku przychodów i w konsekwencji do zawieszenia działalności.

Istotnym problemem wskazywanym przez respondentów jest również niestabilność i nieprzejrzystość otoczenia prawnego. Przedstawiciele organizacji podkreślają, że podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w gąszczu przepisów regulujących zarówno działalność gospodarczą, jak i działalność organizacji pozarządowych. Częste zmiany prawa, niejednoznaczne interpretacje oraz rosnące obciążenia administracyjne stanowią szczególne wyzwanie dla mniejszych i młodszych organizacji, które nie dysponują zapleczem prawnym ani doświadczeniem w poruszaniu się po skomplikowanych regulacjach. Chaos legislacyjny i brak stabilnych, długofalowych rozwiązań systemowych zwiększają ryzyko błędów i zniechęcają do kontynuowania działalności.

W wypowiedziach respondentów pojawia się także wątek niedopasowania formy prawnej lub struktury organizacyjnej do rzeczywistych potrzeb i kompetencji zespołu.

Dotyczy to w szczególności spółdzielni socjalnych tworzonych w przeszłości w sposób projektowy, często przez przypadkowo dobrane osoby. Brak spójnej wizji, niedostateczne przygotowanie do wspólnego prowadzenia działalności oraz ograniczona identyfikacja z misją organizacji prowadziły do jej szybkiej dezorganizacji i zamknięcia. Choć obecnie skala tego zjawiska jest mniejsza, respondenci wskazują na potrzebę bardziej świadomego i dopasowanego wsparcia w procesie zakładania podmiotów ekonomii społecznej.

Nie bez znaczenia pozostają również czynniki zewnętrzne, takie jak kryzysy zdrowotne i społeczne. Pandemia COVID-19 była przez respondentów wskazywana jako przykład sytuacji nadzwyczajnej, która wymusiła czasowe ograniczenie lub zmianę formy działalności. Choć w wielu przypadkach nie doprowadziła ona bezpośrednio do zawieszenia funkcjonowania organizacji, ujawniła skalę ich wrażliwości na nagłe zakłócenia oraz znaczenie posiadania stabilnych i zdywersyfikowanych źródeł finansowania. Istotnym, choć rzadziej artykułowanym czynnikiem ryzyka zawieszania działalności podmiotów ekonomii społecznej jest również postępujący proces starzenia się kadr oraz brak zastępowalności pokoleniowej.

Respondenci wskazują, że wiele organizacji funkcjonuje w oparciu o osoby w wieku okołoemerytalnym lub emerytalnym, przy jednoczesnym bardzo ograniczonym napływie młodszych członków gotowych do długofalowego zaangażowania. Aktywność młodszych osób ma często charakter incydentalny lub projektowy i nie przekłada się na trwałe wzmocnienie struktur organizacyjnych. W konsekwencji dochodzi do sytuacji, w której ciężar prowadzenia działalności spoczywa na wąskiej grupie starzejących się działaczy, co w perspektywie kilku lub kilkunastu lat rodzi realne zagrożenie naturalnego „wymierania” organizacji. Brak ciągłości pokoleniowej nie tylko osłabia potencjał operacyjny podmiotów ekonomii społecznej, lecz także utrudnia transfer wiedzy, doświadczenia i kompetencji przywódczych, pogłębiając ryzyko stopniowego zaniku aktywności i wycofywania się organizacji z życia społeczno-gospodarczego regionu.

Analiza wypowiedzi pozwala również zauważyć deficyt świadomości społecznej na temat ekonomii społecznej w regionie i jej specyfiki. Respondenci wskazują, że brak wiedzy odbiorców usług, przedsiębiorców oraz instytucji publicznych na temat celów społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne ogranicza popyt na ich usługi i osłabia ich pozycję rynkową. Niewystarczająca promocja ekonomii społecznej oraz brak systemowych działań edukacyjnych sprawiają, że sektor ten jest postrzegany jako mniej efektywny lub mniej konkurencyjny w porównaniu do podmiotów komercyjnych.

Wybrane cytaty:

„(...) Fajne działania na rzecz społeczności lokalnej dla liderów, dla tworzenia spółdzielni uczniowskich, po czym okazało się, że jestem w tym sama. Więc tutaj pierwszy czynnik taki po prostu ludzki, czyli zmienia się też może wizja funkcjonowania niektórych osób w społeczeństwie. Wypalają się, odchodzą, no i trzeba po prostu taki podmiot zamknąć. Czyli też ten spadek zaangażowania społecznego. (...) Czasami jest tak, że po prostu ktoś wyczerpuje tę formułę i już nie spełnia się, coś mu za mało, idzie dalej. A drugi czynnik, no to niestety czynnik ekonomiczny i to bardzo, dosyć mocno też oddziałuje na to, że jednak jeżeli podmiot ekonomii społecznej chce funkcjonować na rynku i konkurować z przedsiębiorstwami takimi komercyjnymi, no to jednak ten pieniądz jest potrzebny po to, żeby realizować usługi społeczne dla społeczności lokalnej, a nie działać tylko nie akcyjnie.”

„Największy problem z finansowaniem mają te podmioty, gdzie są zatrudnione osoby, szczególnie na umowę o pracę (...) jak nie ma pieniędzy, to po prostu nie ma za co ludziom wypłaty wypłacić.”

„Jak jest projekt, no to wiadomo, w projekcie jest wszystko rozpisane (...) jak nie ma projektu, to się robi problem. Brak pieniędzy, brak projektów, czyli brak możliwości działania.”

„Do zawieszenia podmiotu doprowadza brak zaangażowania się, szczególnie kadry zarządzającej, bo większość tych rzeczy robi się wolontarystycznie (...) a w pewnym momencie ludzie dochodzą do wniosku, że skoro pracuję, to powinienem za to dostać wynagrodzenie.”

„Często jest to niestabilność zleceń (...) albo sytuacja taka, że podmiot miał zlecenia i na przykład samorząd mu je odebrał, czyli duży spadek nagle przychodów.”

„Tak naprawdę zarówno różnych przepisów związanych z prowadzeniem działalności, jak i przepisów z prowadzeniem organizacji pozarządowej. Tu już mamy dużo większe trudności niż zwykły przedsiębiorca, bo my musimy znać więcej przepisów, a do tego nasi goście ciągle zmieniają, ciągle coś tam się inaczej interpretuje albo pisze jakieś ustawy. Więc z pewnością ten czynnik tutaj chaosu legislacyjnego.”

„No rzeczywiście takie ulgi, ulgi podatkowe, zachęty to jak najbardziej by pomogło i powinno być wspierane, bo no jednak przedsiębiorstwo społeczne to nie jest zwykłe przedsiębiorstwo, nie ma konkurencji. Co do społecznego celu, jaki jest tutaj postawiony.”

„Powinny się zadziać zmiany systemowe. Ja pamiętam nawet dyskusję nad ustawą o ekonomii społecznej i niestety głos jakby tej strony trzeciego sektora nie został do końca wysłuchany. (...) tam taki był zapis dotyczący tego, że samorząd w projekcie ma zlecać zadania do trzeciego sektora, obowiązkowo ma zlecać w określonym tam procencie czy w kwocie. Różne były tam propozycje, natomiast został zmieniony ten obowiązek na dobrowolność. No i tu już jest problem, bo jak jest coś dobrowolne, to zazwyczaj samorząd tego nie robi.”

„Na pewno naszym wyzwaniem, które ma organizacja, to jest organizacja starzejąca się. (...) No to ja jestem jedną z młodszych osób, a mam 49 lat (...), więc średnia wieku jest tak grubo ponad 60+, więc w perspektywie kolejnych 10 lat no może nam wymrzeć stowarzyszenie.”

„Ekonomia społeczna nie ma nic wspólnego z ekonomią. Ona jest społeczna. To jest filantropia.”

4.9. Reintegracja i rehabilitacja w PS i PES o charakterze reintegracyjnym

W tym rozdziale omówione zostały zagadnienia związane z realizacją funkcji rehabilitacyjnych i reintegracyjnych w podmiotach ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. Co istotne, tego rodzaju cele mogą być realizowane nie tylko w podmiotach o charakterze reintegracyjnym, ale również w przedsiębiorstwach społecznych.

66 proc. badanych podmiotów⁹¹ realizuje działania rehabilitacyjne lub reintegracyjne na rzecz swoich pracowników lub podopiecznych. W subregionie północnym było to 68 proc. ankietowanych PES, w subregionie południowym - 63 proc. (nie są to różnice istotne statystycznie). Istotnie częściej są to podmioty o charakterze reintegracyjnym (85 proc.) w porównaniu do pozostałych PES (51 proc.). Wszystkie badane ZAZ prowadziły tego rodzaju działania, zaś w WTZ analogiczny wskaźnik wyniósł 87 proc., w CIS – 75 proc., a w KIS – 67 proc.

Na tle pozostałych uczestników pomiaru wyróżniają się podmioty zatrudniające 11-17 pracowników pełnoetatowych (86 proc. PES w tej grupie prowadzi działania rehabilitacyjne lub reintegracyjne), podmioty zatrudniające pracowników z niepełnosprawnościami (75 proc.), osoby pozytywnie oceniające kondycję ekonomiczną swoich podmiotów (73 proc.), ankietowani raportujący wzrost przychodów swoich podmiotów w roku 2024 (90 proc.) oraz przewidujący poprawę sytuacji ekonomicznej swoich podmiotów w roku kolejnym (81 proc.).

⁹¹ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Tabela 42. Działania reintegracyjne/rehabilitacyjne dla pracowników lub uczestników PES⁹²

indywidualne plany reintegracji	55%
indywidualne programy rehabilitacji	51%
indywidualne programy zatrudnienia socjalnego	12%
kontrakty socjalne	5%

W grupie podmiotów realizujących ww. działania najbardziej rozpowszechnione są indywidualne plany reintegracji (najczęściej są one realizowane w przedsiębiorstwach społecznych – 81 proc.) oraz indywidualne programy rehabilitacji (najczęściej w podmiotach reintegracyjnych: ZAZ i WTZ – 68 proc.). Nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Wśród ww. podmiotów średnio 2,95 pracowników lub uczestników/podopiecznych (w przeliczeniu na 1 podmiot) znalazło pracę na otwartym rynku, co można uznać za jeden ze wskaźników skuteczności procesów reintegracyjnych (w aspekcie zawodowym). Nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony, ani na formę prawną PES.

Pracę na otwartym rynku w okresie ostatnich 3 lat znalazły 224 osoby zatrudnione wcześniej w badanych podmiotach ekonomii społecznej, w tym 73 pracowników przedsiębiorstw społecznych (o zweryfikowanym statusie). Analizując dane ze względu na formę prawną, pracę na otwartym rynku znalazło 65 uczestników CIS, 53 pracowników fundacji, 38 podopiecznych WTZ, 23 uczestników KIS, 21 pracowników ZAZ, 11 pracowników spółek z o.o. non-profit, 10 pracowników stowarzyszeń, jak również 3 osoby wcześniej zatrudnione w spółdzielniach socjalnych.

79 proc. spośród podmiotów realizujących ww. działania monitoruje, analizuje i/lub ocenia skuteczność wspomnianych procesów reintegracyjnych. Takiej odpowiedzi udzielili wszyscy ankietowani przedstawiciele ZAZ i CIS, natomiast w grupie WTZ analogiczny wskaźnik wynosi 78 proc., a wśród KIS – 67 proc. Nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Jako najważniejsze czynniki utrudniające prowadzenie procesów reintegracyjnych lub rehabilitacyjnych w PES respondenci wskazują:

- brak możliwości znalezienia zatrudnienia na otwartym rynku pracy – 66 proc. (podmioty reintegracyjne – 93 proc., pozostałe PES – 28 proc.),

⁹² Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

- bariery zdrowotne – 49 proc. (podmioty reintegracyjne – 61 proc., pozostałe PES – 31 proc.),
- brak motywacji uczestników – 47 proc. (podmioty reintegracyjne – 57 proc., pozostałe PES – 34 proc.),
- brak wsparcia instytucji publicznych – 14 proc. (brak różnic istotnych statystycznie)

Ocena skuteczności procesów reintegracyjnych była również przedmiotem pogłębionej dyskusji podczas Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI). W poniższej tabeli prezentujemy najważniejsze ustalenia dotyczące ww. zagadnień.

Tabela 43. Ocena skuteczności procesów reintegracyjnych w PES⁹³

Elementy pozytywne	Elementy negatywne
Wspólne elementy dla wszystkich grup	
	Nie działa ścieżka reintegracji („my nie działamy w próżni, są różne stopnie wtajemniczenia, KIS, CIS, ZAZ, WZ, a podopieczni powinni przechodzić przez kolejne szczeble usamodzielnienia, ale to nie działa...”, „podmioty niechętnie pozbywają się tych osób, te osoby niechętnie odchodzą, chociaż część trafia do PS...”, „jest zbyt mało podmiotów reintegracyjnych i są nierównomiernie rozmieszczone terytorialnie, (...) PES-y muszą mieć odpowiednie miejsca pracy, a one nie zawsze są...) Potrzeba wzmocnienia sieciowania sektora ES („nie chwalimy się, nie dyskutujemy, nie rozmawiamy...”) Biurokracja, zbędne obciążenia administracyjne
Przedstawiciele podmiotów reintegracyjnych	
Mocną stroną są obowiązujące ramy prawne: ustawa o zatrudnieniu socjalnym, ustawa o ES, pozytywne zmiany w ustawie rehabilitacji zawodowej („teraz jest 50 na 50 osób z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności, wcześniej było 70 do 30...”)	Koniecznym warunkiem jest dobrze zdiagnozowany klient Ważniejsza jest reintegracja społeczna niż zawodowa Konieczne są działania interdyscyplinarne, np. aktywizacja zawodowa powinna być

⁹³ Na podstawie Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z przedstawicielami PES, N=3

Pozytywnie oceniana jest aktywizacja zawodowa w ZAZ, rozwój ZAZ (powstają nowe ZAZ w regionie) OWES jako instytucje wsparcia w regionie Ważne jest podejście interdyscyplinarne, zintegrowane, kompleksowe w PES (np. łączenie reintegracji społecznej i zawodowej)	wzmocniona poprzez wsparcie specjalistów Dobrowolność reintegracji – konieczność motywowania podopiecznych Wyzwania związane z nauczaniem, jak uzyskać i utrzymać pracę, konieczna jest gotowość do pracy w warunkach chronionych lub pół-chronionych Niewydolny jest system finansowania (akcyjność, doraźność) Brakuje specjalistów np. fizjoterapeutów w ZAZ („skupiamy się głównie na aktywizacji zawodowej...”) Potrzebne jest budowanie lokalnej sieci reintegracji, ekosystemu, środowiska przyjaciół, życzliwych osób wokół PES („nie działamy w próżni, nie jesteśmy sami...”)
Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych	
Konieczność dostosowania sposobu pracy i świadczenia usług (tempa, rodzaju pracy), a także zarządzania i kultury organizacyjnej PES do specyfiki podopiecznych (często osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym) Uczenie pracy oraz „myślenia przy pracy” Praca z i nad ludźmi, ustawiczna praca u podstaw	Ludzie nie zawsze się sprawdzają, zdarzają się rozczarowania i porażki Nie wszystkie cele mogą być osiągnięte, np. nie wszystkie prace są wykonane ze względu na specyficzną grupę podopiecznych Potrzeba wzmocnienia kompetencji, jak reintegrować, czym jest reintegracja, jak łączyć reintegrację z osiąganiem celów ekonomicznych
Przedstawiciele organizacji pozarządowych	
Reintegracja jest postrzegana jako domena podmiotów reintegracyjnych, w opinii badanych podmioty reintegracyjne „robią dobrą robotę”, zachodzi tam realna reintegracja („w ZAZ są osoby chętne do pracy, jest aktywizacja społeczno-zawodowa...”)	Brakuje dowozu, możliwości dojazdu, wykluczenie komunikacyjne (bariera uczestnictwa w PES)

Precyzyjne zmierzenie rezultatów procesu reintegracji jest trudnym przedsięwzięciem, ponieważ – zwłaszcza w aspekcie aktywizacji społecznej – rezultaty

bywają „miękkie” i trudno uchwytne. Respondenci ze wszystkich grup⁹⁴ definiują następujące wskaźniki lub miary sukcesu reintegracji:

- znalezienie i – co ważne - utrzymanie pracy na otwartym rynku, praca jako forma terapii, uzyskanie niezależności, posiadanie własnych pieniędzy, poprawa sytuacji ekonomicznej, zrobienie „czegoś dla siebie”,
- budowanie pozytywnych relacji z ludźmi:
 - ✓ ludzie się otwierają, mają kontakt z innymi,
 - ✓ ludzie dobrze się czują w miejscu pracy,
 - ✓ komunikacja, rozmowa, ludzie więcej mówią,
 - ✓ nawiązanie relacji w społeczności lokalnej,
- zmiana postaw życiowych:
 - ✓ osoba doznająca przemocy rozpoczyna samodzielne życie z dala od osoby stosującej przemoc,
 - ✓ udane życie osobiste,
 - ✓ rzucenie nałogu,
 - ✓ osoba w kryzysie bezdomności uzyskuje „dach nad głową”.

Jak wynika z Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami różnych grup PES w województwie świętokrzyskim⁹⁵, badane podmioty pracują z szerokim spektrum osób zagrożonych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym i/lub zawodowym. Są to osoby z niepełnosprawnościami, głównie intelektualnymi i psychicznymi, długotrwale bezrobotni oraz osoby po kryzysach życiowych, takie jak uzależnienia czy osoby w kryzysie bezdomności, stanowiące uczestników CIS i KIS, seniorzy, często wykluczeni z rynku pracy, kobiety powracające na rynek pracy po długich urlopach macierzyńskich oraz młodzież z obszarów wiejskich o ograniczonym dostępie do usług. Przed przystąpieniem do programu charakteryzują się one niskim wykształceniem, brakiem doświadczenia na rynku pracy, niską samooceną i trudną sytuacją materialną.

Mimo że nie wszystkie podmioty prowadzą sformalizowane programy, efekty reintegracji są wyraźnie widoczne i pozytywnie oceniane przez badaną kadrę zarządzającą. Kluczową zmianą jest przejście z pozycji osoby biernej na aktywnej zawodowo, co bezpośrednio przekłada się na poprawę sytuacji materialnej i poczucie bezpieczeństwa. Równie istotny jest rozwój kompetencji społecznych: uczestnicy nawiązują kontakty i nowe

⁹⁴ Na podstawie Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z przedstawicielami PES, N=3

⁹⁵ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

relacje, uczą się pracy w zespole, ich pewność siebie i poczucie sprawczości rosną. Praca w ustrukturyzowanym środowisku daje im poczucie celu i stabilizacji, co jest szczególnie ważne dla osób z zaburzeniami z zakresu zdrowia psychicznego. Równolegle nabywają konkretne kompetencje zawodowe, często potwierdzone certyfikatami. Kluczowymi czynnikami sukcesu procesu rehabilitacji społecznej i zawodowej są: indywidualne podejście, holistyczne wsparcie łączące aspekty zawodowe, psychologiczne i socjalne, przyjazna atmosfera oraz cierpliwość i zaangażowanie kadry.

Wybrane cytaty:

„Cały czas obracamy się wokół tego, że osoby z terenów wiejskich... I tu mamy ten problem z zatrudnieniem. No niestety sporo osób też jakieś tam ma z nadużywaniem alkoholu do czynienia. Myślę, że to jest główne źródło problemów z pracownikami z obszarów wiejskich...”

„[Pracownicy] byli na utrzymaniu rodziców tak naprawdę. Tak, powiedzmy w pewnym sensie tam sobie dorabiali, a w tej chwili są samodzielni, mieszkają sobie sami i jakoś tam funkcjonują. No to też ich zmotywowało do tego, że podjęli sobie dodatkowe jeszcze tam zatrudnienie w firmach i z uwagi na dużą elastyczność u nas mogą to spokojnie łączyć i zaistnieli na rynku jako tak mówiąc ładnie statystycznie pełnoprawni płatnicy podatków i pełnoprawni twórcy produktu krajowego brutto. Tak więc to jest taka korzyść przede wszystkim dla nich, bo nawet abstrahując od tego, czy oni będą dalej pracowali, czy nie będą w przyszłości, no to już wiedzą, że tych możliwości zatrudnienia jest dużo więcej niż na początku może myśleli...”

Na podstawie zrealizowanych Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁹⁶ można stwierdzić, że procesy reintegracyjne stanowią sedno działalności podmiotów takich, jak CIS, KIS, ZAZ i WTZ. W badanych CIS-ach i KIS-ach proces ten charakteryzuje się holistycznym i zindywidualizowanym podejściem do uczestnika. Rozpoczyna się on od diagnozy i tworzenia Indywidualnego Programu Zatrudnienia Socjalnego lub kontraktu socjalnego, w czym uczestniczy zespół specjalistów wraz z samym uczestnikiem. Realizacja programu opiera się na trzech filarach: aktywizacji zawodowej poprzez zatrudnienie socjalne i szkolenia, wsparciu psychospołecznym oferującym terapię i doradztwo, oraz integracji społecznej i kulturalnej, obejmującej udział w wydarzeniach kulturalnych i działaniach na rzecz społeczności. Proces jest regularnie monitorowany i poddawany ewaluacji, a jego skuteczność zależy od zaangażowania uczestnika, kompleksowości wsparcia oraz dobrej współpracy zespołu specjalistów i lokalnych instytucji.

⁹⁶ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

W ZAZ i WTZ proces rehabilitacji społeczno-zawodowej przebiega następująco: dla każdego pracownika lub uczestnika tworzony jest Indywidualny Program Rehabilitacji na podstawie diagnozy przeprowadzonej przez psychologa, doradcę zawodowego i innych, niezbędnych w tym procesie specjalistów. Realizacja programu odbywa się w środowisku pracy, pod opieką instruktora i opiera się na powtarzalności, rutynie oraz stopniowym zwiększaniu samodzielności. Rehabilitacja ma charakter kompleksowy, wykraczający poza samo zatrudnienie; obejmuje rehabilitację zawodową, społeczną, zdrowotną oraz wsparcie socjalne z Zakładowego Funduszu Aktywności. Ewaluacja programu prowadzona jest w formie półrocznych lub rocznych rozmów oceniających postępy.

Procesy te napotykają na liczne bariery i utrudnienia. Z perspektywy uczestników są to: brak wewnętrznej motywacji, złożone problemy osobiste, takie jak uzależnienia czy zadłużenia oraz ograniczenia wynikające z niepełnosprawności. Głównymi barierami systemowymi są: zbyt krótki czas trwania programów dla osób z wielowarstwowymi problemami, chroniczna niestabilność finansowania podmiotów je realizujących, wykluczenie komunikacyjne ograniczające dostęp oraz sztywne wymogi prawne, np. limity zatrudnienia w ZAZ. Kadra specjalistyczna mierzy się z wypaleniem zawodowym i brakiem środków na niezbędne superwizje, często łącząc funkcje instruktora, terapeuty i opiekuna.

Przejście uczestników lub pracowników na otwarty rynek pracy jest uznawane za sukces, choć nie zawsze stanowi główny cel, szczególnie w przypadku osób z głębokimi niepełnosprawnościami. W centrach integracji społecznej część uczestników znajduje pracę po zakończeniu programu, często u tych pracodawców, u których odbywali warsztaty. W zakładach aktywności zawodowej filozofia działania coraz częściej zmierza do przygotowania pracowników do realiów rynku poprzez egzekwowanie zasad Kodeksu Pracy i nauki odpowiedzialności, choć bezpośrednie przykłady takiego przejścia są rzadziej opisywane.

Proces przejścia uczestników WTZ na otwarty rynek pracy ma charakter etapowy i warunkowy: punktem wyjścia jest diagnoza i opracowanie dla każdej osoby indywidualnego programu rehabilitacji, którego realizacja ma prowadzić do stopniowego odzyskiwania samodzielności oraz nabywania kompetencji niezbędnych do podjęcia zatrudnienia. Kluczową rolę pełni następnie okresowa i kompleksowa ocena postępów – to ona uzasadnia decyzję o podjęciu zatrudnienia i kontynuowaniu rehabilitacji zawodowej (w warunkach pracy chronionej lub na przystosowanym stanowisku, a w przypadku części osób także na rynku pracy), ewentualnie o przedłużeniu terapii albo skierowaniu do innej formy wsparcia, gdy brak postępów czyni zatrudnienie niemożliwym.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych „przejście na otwarty rynek pracy” często dokonuje się ono nie tyle „po programie”, ile z *wnętrza realnego środowiska pracy*, ponieważ

przedsiębiorstwo społeczne jest z definicji podmiotem zatrudniającym pracowników (w tym osoby zagrożone wykluczeniem) na umowach o pracę/spółdzielczej umowie o pracę, w określonym wymiarze etatu. Oznacza to, że proces przechodzenia w kierunku otwartego rynku jest silnie osadzony w codzienności produkcyjno-usługowej: respondenci akcentują konieczność dostosowania tempa i rodzaju pracy oraz kultury organizacyjnej do specyfiki osób z doświadczeniami wykluczenia, a jednocześnie konsekwentne „uczenie pracy” i „myślenia przy pracy” – czyli internalizacji norm i praktyk działania typowych dla zatrudnienia rynkowego (odpowiedzialność, przewidywanie konsekwencji, współpraca, samokontrola). W tej perspektywie przedsiębiorstwo społeczne pełni funkcję „pomostu” (quasi-rynkowego): ma łączyć cele ekonomiczne z reintegracją, co jawi się jako trwałe napięcie organizacyjne wymagające kompetencji i pracy „u podstaw” (z ryzykiem rozczarowań i porażek, gdy część osób „się nie sprawdza” w reżimie pracy).

Jednocześnie samo przejście na otwarty rynek pracy jest opisywane jako „sukces”, ale nie zawsze jako nadrzędny cel (zwłaszcza przy głębszych niepełnosprawnościach), a w praktyce ograniczają je m.in. lęk pracodawców oraz system świadczeń, który bywa ekonomicznie demotywujący wobec podjęcia pracy zarobkowej.

Wybrane cytaty:

„Największą barierą w reintegracji są względy finansowe. I nie ukrywamy, że kiedy oczywiście możemy coś sfinansować z dochodów fundacji, jakąś reintegrację, to oczywiście to staramy się robić, więc finansujemy taką reintegrację i społeczną, i zawodową, a jeżeli są możliwości, to pozyskujemy na to środki i na przykład w ramach reintegracji zawodowej zawsze, jak się pojawiały środki i możliwości, to zastanawialiśmy się właśnie w kontekście nawet takich planów reintegracji. U nas nie wszyscy mają takie plany, ale zastanawiamy się, kto jakie ma potrzeby szkoleniowe i wtedy aplikujemy o środki, czy na przykład z KRS-u, czy na przykład z góry, żeby móc finansować takie szkolenia. Czasami robimy takie szkolenia wewnętrzne, bo na przykład ktoś już przeszkolił w jakimś zakresie czuje się mocnym jakimś ekspertem w jakiejś dziedzinie i wtedy też robimy takie wewnętrzne szkolenia...”

„W ramach integracji społecznej, to staramy się organizować jakieś integracyjne działania, żebyśmy mogli wspólnie, razem jako zespół fajnie funkcjonować. Ale robimy takie działania dla nas i naszych rodzin. Czyli wtedy na przykład spotykamy się już takim dużym gronie razem z rodzinami i wspólnie robimy jakieś fajne działania, żeby wzmocnić te nasze więzi...”

„I zdarza nam się, że pracownicy od nas odchodzą i idą pracować w różne inne miejsca. Tak też się również zdarza. Raczej nikt nie trafił na bezrobocie od nas, więc się spokojnie rozwijamy. Ale faktycznie, właśnie to jest trochę krzywdzące uważanie, że organizacje pozarządowe to nie jest otwarty rynek pracy...”

„Nie wynika to z ustawy ani z żadnego innego przepisu, jest to tak zwana dobra praktyka uzgodniona z innymi ZAZ-ami działającymi na terenie Polski. (...) to o czym chcę teraz powiedzieć wynika z dobrej praktyki. Mianowicie przygotowanie takiej ogólnej oceny pracownika, indywidualnego programu rehabilitacji społecznej i zawodowej, to akurat przygotowanie programu wynika z przepisów. Natomiast w jakim czasie się go robi - to jest właśnie ta dobra praktyka. Mianowicie ustaliliśmy, że nie ma możliwości poznania pracownika w przeciągu dwóch, trzech, czterech tygodni. Dlatego dajemy sobie na to 3 miesiące, żeby pracownik się zaaklimatyzował, żeby nas poznał, żebyśmy my mieli możliwość poznania tego pracownika. I właśnie w przeciągu trzech pierwszych miesięcy od zatrudnienia musi powstać taki Indywidualny plan rehabilitacji społecznej i zawodowej. Później (...) zespół programowy tworzy dla każdego pracownika ocenę ewaluacyjną. Czyli zespół programowy zbiera się i o każdym z pracowników dyskutujemy. Jakie mamy wobec niego oczekiwania, w którym kierunku pracownik chce się rozwijać, pod czyje skrzydła go dajemy, jakie będzie miał zadania, obowiązki, w jakim kierunku chcemy go rehabilitować. I po 12 miesiącach, nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy, tworzymy taką ocenę: co udało nam się z tego zrealizować, czego absolutnie nie byliśmy w stanie zrealizować np. ze względu na dysfunkcje psychiczne/fizyczne danej osoby, co wypadło dobrze, a co wypadło źle, jakie mamy dalsze plany wobec tego pracownika, czy jest już gotowy na wejście na otwarty rynek, czy jeszcze potrzebuje naszego wsparcia do tego, aby kiedyś w przyszłości go, że tak powiem, puścić na głęboką wodę otwartego rynku pracy...”

W ramach niniejszego procesu badawczego przeprowadzona została również seria 10 Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z podopiecznymi lub uczestnikami podmiotów o charakterze reintegracyjnym⁹⁷. Poniżej prezentujemy kluczowe ustalenia z tej części badania.

Korzystanie ze wsparcia i poziom satysfakcji:

W doświadczeniach osób korzystających z reintegracji społeczno-zawodowej „pomoc” lub „wsparcie” nie jest wyłącznie zbiorem usług, lecz układem relacji, praktyk i zasobów, które mają przywracać sprawczość w warunkach długotrwałej niepewności (zdrowotnej, ekonomicznej, rodzinnej i zawodowej). W analizowanym materiale empirycznym formy wsparcia pojawiają się jako wielowymiarowy „pakiet”: od oddziaływań stricte aktywizacyjnych, przez wsparcie psychospołeczne, po doraźną pomoc materialną i codziennościową. Oceniana satysfakcja nie odnosi się więc tylko do „efektu” wąsko

⁹⁷ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z podopiecznymi lub uczestnikami podmiotów o charakterze reintegracyjnym, N=10

rozumianej interwencji, ale także do jakości kontaktu, poczucia bycia zauważonym oraz doświadczanej ulgi w obszarach, które respondenci uznają za najbardziej krytyczne.

Repertuar form wsparcia: od „twardych” instrumentów rynku pracy do „miękkich” zasobów relacyjnych. Z perspektywy respondentów wyraźnie wyodrębnia się pierwsza grupa działań o charakterze zawodowo-aktywizacyjnym, lokowana na styku instytucji reintegracyjnej i otoczenia rynku pracy. Respondenci mówią o spotkaniach z pracodawcami, rozmowach na temat tego, „jak rozmawiać z pracodawcą”, jak konstruować CV oraz jakie są realne oczekiwania pracodawców wobec kandydatów. W narracjach ważne jest to, że wiedza ta jest odbierana jako praktyczna i „z pierwszej ręki” (kontakt z pracodawcami/instytucjami), a nie abstrakcyjna instrukcja. Pojawia się również wsparcie bardziej zindywidualizowane, np. kontakt z osobą pełniącą rolę „menedżera pracy” oraz pomoc w przygotowaniu CV. Warto podkreślić, że w tych fragmentach ocena wsparcia dotyczy nie tylko samej informacji, ale także poczucia uruchomienia „kanałów dostępu” – obietnicy pośrednictwa, skojarzenia z miejscem pracy, „skontaktowania” z konkretnym podmiotem.

Równolegle bardzo silnie wybrzmiewa drugi segment: wsparcie psychospołeczne i terapeutyczne. Respondenci mówią o korzystaniu z psychologa, psychoterapii oraz o tym, że możliwość rozmowy ze specjalistą była dla nich realnie „wzmacniająca”, przywracająca poczucie stabilności i zdolności do działania. Co istotne, wątek ten nie pojawia się jako „dodatek” do aktywizacji zawodowej, lecz jako warunek wstępny (lub współwystępujący) dla jakichkolwiek zmian w innych obszarach. W materiale widać mechanizm „odblokowania”: wsparcie psychologiczne jest opisywane jako element, który pozwala „stać na nogi”, a dopiero potem myśleć o sprawach finansowych czy zawodowych. W innym fragmencie pojawia się obraz dostępności psychologa „na żądanie”, przy zgłoszeniu potrzeby i w krótkim czasie realizacji wsparcia. To wskazuje, że w perspektywie beneficjentów nie chodzi jedynie o formalne „posiadanie” usługi w ofercie, lecz o jej faktyczną dostępność w razie potrzeby.

Trzeci segment form wsparcia ma charakter materialno-bytowy oraz „codziennieściowy”. W wypowiedziach pojawiają się bony na żywność i odzież oraz wsparcie w opłaceniu czynszu. Ten rodzaj pomocy jest szczególnie istotny w kontekstach kryzysu rodzinnego i finansowego (nagłe pogorszenie sytuacji, utrata zasobów, konieczność utrzymania mieszkania). Co jednak ważne socjologicznie: ten segment wsparcia nie jest opisywany wyłącznie jako transfer zasobów, ale jako interwencja stabilizująca – „kupująca czas” na uporządkowanie sytuacji, zmniejszająca presję i ryzyko dalszej degradacji warunków życia. W materiale pojawiają się także przykłady bardzo konkretnych działań opiekuńczo-organizacyjnych: pomoc w sytuacji hospitalizacji (opieka nad zwierzętami), ułatwianie dostępu do świadczeń zdrowotnych w ramach systemu publicznego, a nawet doraźne „załatwianie” potrzeb dnia codziennego. Ten typ wsparcia można interpretować jako formę

„mikro-usług” wzmacniających zdolność do utrzymania codziennej ciągłości życia
– szczególnie ważną przy deficytach zdrowotnych, samotności lub kryzysie psychicznym.

Czwarty segment dotyczy działań integracyjnych i społeczno-kulturowych: wyjść do teatru/kina, wycieczek, warsztatów (np. rękodzielniczych), czy spotkań integracyjnych. Na poziomie powierzchownym mogą one wyglądać jak „czas wolny”, jednak respondenci lokują ich sens w logice zdrowotnej i społecznej: wycieczki są opisywane jako coś, co pomaga „dla zdrowotności”, daje wyjście z domu, zmianę rytmu dnia i kontakt z ludźmi. W tym sensie wsparcie integracyjne działa jako redukcja izolacji, a więc jako interwencja w jeden z kluczowych mechanizmów wykluczenia (osamotnienie, zamknięcie w domu, ograniczenie sieci kontaktów). Ten aspekt jest szczególnie wyrazisty w wypowiedziach wskazujących, że spotkania są „urozmaiceniem”, „odskocznią od codzienności”, możliwością rozmowy i poznawania ludzi.

Wreszcie piąty segment to wsparcie informacyjno-administracyjne i „nawigacyjne”: pomoc w dokumentach, wyjaśnianie, kserowanie, możliwość przyjscia i uzyskania odpowiedzi, a także pomoc w rejestracji w urzędzie pracy w taki sposób, aby nie utracić dostępu do ubezpieczenia/świadczeń. Ten element bywa w politykach społecznych niedoszacowany, natomiast w doświadczeniu osób zagrożonych wykluczeniem (zwłaszcza z barierami językowymi, zdrowotnymi, poznawczymi lub z ograniczonym kapitałem instytucjonalnym) może stanowić warunek realnego korzystania z praw i usług.

Zadowolenie ze wsparcia: „działa” nie tylko wtedy, gdy rozwiązuje problem, ale gdy przywraca podmiotowość. Oceny respondentów są w dominującym nurcie wyrażnie pozytywne. Pojawiają się deklaracje „braku zastrzeżeń” i przyjmowania otrzymanej pomocy z wdzięcznością. Jednocześnie satysfakcja jest często formułowana w kategoriach relacyjno-symbolicznych: jako doświadczenie, że ktoś „coś robi”, że „ktoś wyciąga rękę”, że pojawia się kontakt z „przyjaznymi ludźmi”. W języku socjologicznym można powiedzieć, że wsparcie jest oceniane nie tylko jako instrument, ale jako „uznanie” – sygnał, iż respondent nie jest pozostawiony sam sobie. To szczególnie istotne w biografiach obciążonych długotrwałym brakiem pracy, ograniczeniami zdrowotnymi czy kryzysami rodzinnymi, gdzie dominującym doświadczeniem bywa bezsilność lub poczucie wyczerpania.

Wysoki poziom zadowolenia dotyczy zwłaszcza działań integracyjnych i aktywizujących społecznie. Respondenci mówią, że są „mega zadowoleni” z wycieczek, ponieważ realnie z nich korzystają i odczuwają zmianę w codziennym funkcjonowaniu. Co ważne, nawet jeśli te aktywności nie są postrzegane jako bezpośrednia droga do zatrudnienia, to ich wartość jest lokowana w obszarze zdrowia i dobrostanu: wyjście z domu, kontakt z innymi, przerwanie izolacji. W tle widać mechanizm „społecznej rehabilitacji”

rozumianej potocznie: nie jako formalna terapia zajęciowa, lecz jako odzyskiwanie rytmu i energii życiowej poprzez uczestnictwo.

Z kolei wątek wsparcia psychologicznego/psychoterapeutycznego jest opisywany jako przełomowy w życiu niektórych podopiecznych podmiotów reintegracyjnych. W jednym z fragmentów respondentka wskazuje, że najbardziej przydało jej się wsparcie psychologa, bo dzięki temu „stanęła na nogi”. W innym miejscu pojawia się informacja o sponsorowaniu psychoterapii, tak że respondentka „za to nie płaci”. Te wypowiedzi pokazują dwa ważne wymiary satysfakcji: (1) skuteczność subiektywną (poczucie poprawy funkcjonowania), oraz (2) redukcję bariery finansowej w dostępie do specjalistycznego wsparcia. Warto zauważyć, że w materiale obecna jest także idea indywidualizacji pomocy: respondentka opisuje przekonanie, że pomoc jest „dobierana” zależnie od potrzeb, nawet jeśli nie zna szczegółów sytuacji innych uczestników. To wskazuje, że poczucie „dopasowania” jest elementem budującym zaufanie do instytucji.

Co decyduje o satysfakcji? Trzy osie oceny: użyteczność, dostępność, sprawczość.

W syntetycznym ujęciu satysfakcję beneficjentów można interpretować przez trzy powtarzalne osie:

- **Użyteczność w odniesieniu do realnych deficytów.** Respondenci nie oceniają pomocy w oderwaniu od biografii. Użyteczne jest to, co odpowiada na „tu i teraz”: stabilizacja bytowa (czynsz, bony), wsparcie w kryzysie zdrowotnym i organizacja codzienności lub odbudowa zasobów psychicznych poprzez terapię. W tym sensie program jest doświadczany jako „kompleksowy” nie dlatego, że ma wiele modułów, ale dlatego, że dotyka kilku kluczowych obszarów naraz.
- **Dostępność i responsywność.** W materiałach pozytywnie oceniana jest możliwość zwrócenia się po pomoc i uzyskania reakcji: pomoc w dokumentach, gotowość do odpowiadania, możliwość przyjęcia „jak była potrzeba”. Podobnie wątek szybkiej realizacji kontaktu z psychologiem (po zgłoszeniu potrzeby) buduje obraz instytucji jako „osiągalnej”, a nie wyłącznie formalnej.
- **Sprawczość i odzyskiwanie kontroli.** Nawet elementy stricte informacyjne (CV, rozmowa z pracodawcą, zasady rynku pracy) są opisywane jako poszerzające orientację i poczucie „wiem, na czym stoję”. Z kolei działania integracyjne – wycieczki, spotkania – odtwarzają mikro-sprawczość: wyjście z domu, decyzja o uczestnictwie, kontakt z innymi. W efekcie zadowolenie bywa artykułowane nie w języku „rezultatów”, lecz w języku powrotu do działania i relacji.

Monitorowanie i ewaluacja ścieżki wsparcia, partycypacja uczestników:

„Monitorowanie” jako reżim administracyjny: obecność, zgłaszanie nieobecności, podstawowe reguły uczestnictwa. Pierwsza warstwa wypowiedzi dotyczy monitorowania rozumianego pragmatycznie i administracyjnie: jako potwierdzanie udziału w aktywnościach, rejestrowanie frekwencji, oczekiwanie informowania o absencjach. W tej logice „monitorowanie” nie oznacza wprost analizy rezultatów reintegracji (zmiany kompetencji, sytuacji zawodowej, funkcjonowania społecznego), lecz raczej utrzymanie porządku uczestnictwa – a więc kontrolę warunków, w których wsparcie w ogóle może się wydarzać. Respondenci wskazują, że standardowym narzędziem jest lista obecności, powtarzana „na każdym” typie aktywności, co z jednej strony wytwarza poczucie formalności programu, z drugiej – może sygnalizować, że instytucja przede wszystkim „widzi” uczestnika jako obecnego/nieobecnego. Ten typ monitoringu jest przez część badanych nazywany wprost „monitorowaniem” i uznawany za coś oczywistego w ramach udziału w działaniach reintegracyjnych. Warto podkreślić, że w takim ujęciu kontrola frekwencji pełni również funkcję dyscyplinującą i normalizującą: ustanawia minimalne oczekiwania wobec uczestnika (być, podpisać się, usprawiedliwić nieobecność). Socjologicznie jest to istotne, ponieważ dla osób doświadczających wielowymiarowych deficytów (zdrowotnych, ekonomicznych, relacyjnych) sama regularność uczestnictwa bywa już formą „włączania” w rytm działań zbiorowych. Z drugiej jednak strony – jeśli monitoring zatrzymuje się na tej warstwie, istnieje ryzyko, że uczestnik odczyta wsparcie jako sekwencję zdarzeń organizowanych „dla niego”, ale bez realnego oglądu tego, co te zdarzenia zmieniają w jego sytuacji.

Diagnoza wstępna i „ankiety” jako element budowania ścieżki: od rozpoznania potrzeb do planu działania. Druga warstwa wypowiedzi sugeruje, że w niektórych przypadkach monitoring i „analiza” procesu wsparcia rozpoczynają się już na etapie wejścia do programu. Respondenci opisują wówczas sytuację, w której pojawiają się ankiety/rozmowy diagnostyczne: pytania o zdrowie, sytuację rodzinną, źródła utrzymania, a także o potrzeby i obszary, które uczestnik chciałby zmienić w swoim życiu. W tym wariancie monitorowanie ma charakter wstępny, „kwalifikacyjno-diagnostyczny” – służy rozpoznaniu profilu uczestnika i (w narracji części respondentów) staje się podstawą do układania „planu działania” lub doboru spotkań/warsztatów mających „w jakimś stopniu pomóc”. Z perspektywy jakości usług reintegracyjnych jest to istotny trop: respondenci dostrzegają, że instytucja podejmuje próbę rozpoznania potrzeb „dogłębnie”, a nie tylko w trybie doraźnego oferowania aktywności. Jednak materiał pokazuje też ważne napięcie: nawet jeśli diagnoza wstępna istnieje, jej przełożenie na dalsze, czytelne dla uczestnika monitorowanie rezultatów może być ograniczone. Innymi słowy: uczestnik pamięta „ankiety na początku”, ale nie zawsze dostrzega później regularną analizę postępów, cele pośrednie czy podsumowania. To sprzyja sytuacji, w której monitoring jest doświadczany jako

jednorazowy rytuał wejścia (wypełnić dokumenty, odpowiedzieć na pytania), a nie jako cykliczna refleksja nad przebiegiem zmiany.

Ewaluacja jako informacja zwrotna po działaniach: pytania o zadowolenie i ocena „jak było”. Trzecia warstwa dotyczy ewaluacji rozumianej przez respondentów najbardziej potocznie: jako pytanie, czy dana aktywność się podobała, czy była potrzebna, czy uczestnicy są zadowoleni. Ten typ ewaluacji ma charakter sytuacyjny (po wydarzeniu) i jest przez część badanych oceniany pozytywnie: sam fakt bycia pytanym bywa interpretowany jako oznaka troski i uznania uczestnika za kogoś, kogo opinia ma znaczenie. W wypowiedziach pojawia się wprost komunikat, że „zawsze się pytają” o zadowolenie, a to jest „fajne”. Socjologicznie można to odczytać jako mikro-praktykę wytwarzania relacji: nawet jeśli instytucja nie oferuje formalnych narzędzi ewaluacyjnych, powtarzalny gest pytania o opinię może budować minimalne poczucie współuczestnictwa. Jednocześnie ten typ ewaluacji może pozostawiać „płytki” – dotyczyć satysfakcji z wydarzenia, a nie tego, czy wsparcie przesuwa sytuację życiową uczestnika. W materiale to napięcie jest widoczne: pytania o zadowolenie funkcjonują obok relacji, w których respondenci nie identyfikują żadnego sprawdzania przebiegu wsparcia w sensie szerszym (monitoringu procesu reintegracji).

Brak dostrzeganego monitoringu/ewaluacji: doświadczenie „niewidzialności” procesu. W części wywiadów pojawia się alternatywna narracja: respondenci mówią, że nie było żadnych działań, które rozpoznałoby jako monitorowanie, sprawdzanie, ewaluowanie czy pytanie o opinię. U niektórych odpowiedź jest kategoryczna i krótka („nie, takich rzeczy nie było”), co sugeruje, że – w ich doświadczeniu – instytucja nie wdrożyła wobec nich żadnych czytelnych praktyk ewaluacyjnych albo że nie zostały one zakomunikowane w sposób umożliwiający ich rozpoznanie. W innych przypadkach brak ten dotyczy również diagnozy i formalizacji ścieżki: respondenci wskazują, że nie wypełniali ankiet, a uczestnictwo miało charakter bardziej spontaniczny („zapisalem się” i „tak jakoś poszło”), bez przedstawienia „drogi” czy sekwencji działań. Ten wątek jest analitycznie kluczowy, bo pokazuje nierównomierność instytucjonalną: różni uczestnicy mają różny dostęp do „wglądu” w logikę programu. Z perspektywy uczestnika monitoring/ewaluacja istnieją wtedy, gdy są doświadczane – a doświadczane są wtedy, gdy mają postać zrozumiałych działań: rozmowy o postępach, pytania o potrzeby, wspólnego przeglądu planu, zaproszenia do oceny. Jeżeli instytucja wykonuje pewne praktyki wewnętrznie (np. raportuje do instytucji finansujących), ale uczestnik tego nie widzi, to w warstwie relacyjnej program może jawić się jako „zestaw aktywności” bez mechanizmu uczenia się i dostosowywania.

Wpływ uczestników na ścieżkę wsparcia: spektrum od konsultacji do braku sprawczości. Wątek wpływu uczestników na wybór lub kształt ścieżki wsparcia układa się w materiale w wyraźne spektrum. Po stronie większej partycypacji znajdują się wypowiedzi, w których respondenci mówią o tym, że na początku mogli w ankietach wskazać potrzeby,

dodać coś „od siebie”, a także że w toku trwania działań istnieje możliwość rozmowy, zadawania pytań i zgłaszania bieżących spraw – nawet poza formalnymi spotkaniami (np. kontakt telefoniczny, rozmowy w trakcie zajęć). W tym wariancie wpływ jest rozumiany nie jako współprojektowanie programu w sensie formalnym, lecz jako możliwość sygnalizowania potrzeb i uzyskiwania odpowiedzi/adaptacji w trybie bieżącym. Po stronie ograniczonej partycypacji pojawiają się natomiast wypowiedzi o braku wpływu: część uczestników deklaruje wprost, że nie uczestniczyła w tworzeniu planów czy ścieżek wsparcia, a ich udział sprowadza się do korzystania z zaproponowanych działań. W tym sensie „wpływ” może być zredukowany do decyzji zero-jedynkowej (pojechać/nie pojechać), bez poczucia, że można kształtować treść i kierunek wsparcia. Interesującym „wariantem pośrednim” są wypowiedzi wskazujące, że nie było „literalnego tworzenia ścieżki”, ale pojawiały się rozmowy o tym, czego uczestnik potrzebuje, jakie ma oczekiwania, i że „szczegóły były omawiane” w kontekście konkretnych spotkań. To sugeruje, że w doświadczeniu części badanych instytucja stosuje mechanizmy konsultacyjne, lecz niekoniecznie nazywa je wprost planowaniem ścieżki; uczestnik widzi raczej epizodyczne „wypytywanie” niż uporządkowany proces współdecydowania.

Co z tego wynika dla obrazu procesu wsparcia w oczach uczestników? Zebrane relacje pozwalają sformułować trzy wnioski analityczne:

- Monitorowanie jest najłatwiej rozpoznawalne wtedy, gdy ma formę materialną i powtarzalną (lista, podpis, odnotowanie). W takim kształcie jest ono „widzialne” i stabilne, ale dotyczy głównie uczestnictwa, nie efektów.
- Ewaluacja satysfakcji (pytanie „czy się podobało”) pełni funkcję relacyjną, buduje doświadczenie bycia zauważonym, lecz nie zastępuje ewaluacji procesu reintegracji.
- Partycypacja uczestników w kształtowaniu wsparcia jest nierówna i często „miękką”: bywa oparta na ankietach wstępnych i rozmowach bieżących, ale część uczestników nie rozpoznaje żadnych mechanizmów wpływu, co może wzmacniać ich pozycję „odbiorcy” zamiast „współtwórcy”.

Materiał z IDI pokazuje, że proces wsparcia bywa monitorowany i „sprawdzany” przede wszystkim w wymiarze formalno-organizacyjnym (frekwencja, podpisy, zgłaszanie nieobecności), a w mniejszym stopniu – w wymiarze analizy efektów i postępów. Tam, gdzie pojawiają się praktyki diagnozy wstępnej (ankiety/wywiady o sytuacji i potrzebach), uczestnicy częściej interpretują je jako fundament planowania działań; jednak nie zawsze widzą kontynuację tej logiki w postaci systematycznych podsumowań. Ewaluacja bywa doświadczana jako pytanie o zadowolenie po aktywnościach, co jest przez badanych cenione, ale niekoniecznie przekłada się na poczucie realnego wpływu na ścieżkę wsparcia. W konsekwencji obraz partycypacji układa się na kontinuum: od uczestników, którzy widzą

możliwość zgłaszania potrzeb i rozmowy o nich, po osoby, które deklarują brak jakiegokolwiek współdecyzyjności oraz brak dostrzegalnych narzędzi ewaluacyjnych.

Korzyści dla uczestników, postrzegane rezultaty i efekty otrzymanego wsparcia:

Ocena korzyści i efektów wsparcia, o której mówią podopieczni podmiotów reintegracyjnych, ujawnia specyficzną „logikę rezultatu” właściwą dla działań adresowanych do osób doświadczających wielowymiarowych deficytów (zdrowotnych, ekonomicznych, relacyjnych, kompetencyjnych i instytucjonalnych). W tym typie oddziaływań rezultat rzadko przyjmuje postać jednego, łatwo mierzalnego wskaźnika (np. natychmiastowego zatrudnienia). Z perspektywy uczestników „efekt społeczny” ma często charakter procesualny: polega na stopniowej odbudowie zdolności do funkcjonowania w relacjach, odzyskiwaniu sprawczości, poprawie dobrostanu psychicznego, a także na zwiększaniu kompetencji poruszania się w systemie instytucjonalnym i rynku pracy. Wypowiedzi respondentów pozwalają uchwycić te rezultaty jako doświadczenia zakorzenione w codzienności: w rytmie spotkań, w relacjach z innymi uczestnikami, w kontaktach z personelem, a także w konkretnych sytuacjach „załatwiania spraw” i radzenia sobie z kryzysami.

Korzyści relacyjne i „powrót do świata społecznego”: przeciwdziałanie izolacji i odbudowa więzi. Najsilniej wybrzmiewającą kategorią korzyści są efekty relacyjne: możliwość bycia wśród ludzi, rozmowy, bycia wysłuchanym, poznawania nowych osób, a także odczuwanie wspólnotowości i przynależności. Respondenci opisują wsparcie jako mechanizm „wyciągania z domu” – nie tylko w sensie dosłownym, ale przede wszystkim w sensie społecznego odblokowania. W tym wymiarze podmiot reintegracyjny pełni rolę „bezpiecznej przestrzeni” kontaktu: uczestnik może wejść w interakcję bez presji oceniania i bez konieczności podtrzymywania wizerunku, który często bywa źródłem stresu u osób doświadczających wykluczenia.

W praktyce relacyjna korzyść rozgrywa się na kilku poziomach:

- redukcja samotności i „odnowienie” sieci kontaktów – w wypowiedziach pojawia się motyw czekania na spotkania i traktowania ich jako ważnego punktu tygodnia, co sugeruje, że program wypełnia lukę wynikającą z deficytu codziennych relacji,
- wytwarzanie więzi grupowych – respondenci opisują atmosferę „jak w rodzinie” lub akcentują, że po spotkaniach utrzymują kontakt (np. telefonicznie lub poprzez media społecznościowe), co wskazuje na przekraczanie granicy instytucjonalnej i przechodzenie relacji w sferę bardziej prywatną i trwałą,

- relacyjna normalizacja – spotkanie z osobami o podobnych trudnościach może zmniejszać poczucie stygmatyzacji i „inności”. Uczestnicy otrzymują potwierdzenie, że ich doświadczenia są zrozumiałe, a problemy – komunikowalne.

Komfort psychiczny, wzmocnienie podmiotowości i zmiana autopercepcji. Drugi, równie istotny blok korzyści dotyczy sfery psychicznej: poczucia ulgi, bezpieczeństwa, „podbudowania”, wzrostu otwartości, a także – w niektórych wypowiedziach – bardzo głębokiej zmiany sposobu postrzegania siebie i świata. W materiałach empirycznych powraca motyw, że samo „mówienie” i możliwość szczerej rozmowy staje się zasobem o charakterze terapeutycznym. To ważna obserwacja, ponieważ wskazuje, iż dla części respondentów podstawowym deficytem nie jest wyłącznie brak pracy czy pieniędzy, ale również brak stabilnego, nieoceniającego kontaktu, który pozwala „przetworzyć” doświadczenie kryzysu.

Wypowiedzi pozwalają wyróżnić co najmniej trzy odcienie tego efektu:

- komfort i ulga wynikające z bycia wysłuchanym – wątek ten pojawia się jako coś pozornie banalnego, a jednocześnie opisywanego jako kluczowe („móc z kimś porozmawiać” bez oceny),
- wzrost otwartości i gotowości do relacji – respondentka mówi o stanie się „bardziej otwartą” po okresie zamknięcia w sobie; to sygnalizuje przejście od strategii wycofania (częstej w sytuacji długotrwałego stresu i poczucia bezradności) do strategii uczestniczenia,
- zmiana autopercepcji i poczucia sprawczości – pojawia się kategoria „podbudowania” oraz „zmiany postrzegania świata”, co można czytać jako przesunięcie w obszarze tożsamości: uczestnik zaczyna widzieć siebie nie tylko jako beneficjenta pomocy, lecz jako osobę zdolną do zmiany, do podejmowania decyzji, do odbudowy.

W interpretacji akademickiej jest to szczególnie istotne, ponieważ reintegracja społeczna nie polega wyłącznie na dostarczeniu zasobów materialnych, ale na uruchomieniu mechanizmu sprawstwa (agency). Wsparcie staje się tu „rusztowaniem” (scaffolding): daje strukturę i towarzyszenie, które umożliwia podejmowanie działań, na które jednostka nie byłaby gotowa w stanie kryzysu. Respondenci nie zawsze nazywają ten proces wprost, ale opisują jego fenomenologię: odczucie, że „ktoś wyciągnął rękę”, że nie są sami, że można zacząć myśleć o przyszłości w kategoriach choćby minimalnej nadziei.

Korzyści instytucjonalne: wzrost „kompetencji systemowych” i realna pomoc w sprawach urzędowych, zdrowotnych, prawnych. W trzecim wymiarze korzyści mają charakter wyraźnie instrumentalny. Respondenci mówią o wsparciu w sprawach urzędowych, o pozyskiwaniu informacji „gdzie można iść, gdzie zadzwonić”, o pomocy w umawianiu wizyt u lekarzy oraz o towarzyszeniu w sytuacjach formalnych. W materiałach

widać, że dla części uczestników barierą nie jest brak istnienia instytucji, ale brak wiedzy jak z nich korzystać i jak przejść przez procedury. W rezultacie program reintegracyjny pełni rolę „tłumacza systemu” i pośrednika między jednostką a światem instytucji.

Korzyści edukacyjno-rozwojowe: uczenie się poprzez doświadczenie, poszerzanie horyzontów, „odrywanie się od rzeczywistości”. Wypowiedzi pokazują również korzyści, które można nazwać rozwojowymi w sensie szerokim: uczestnicy mówią o zdobywaniu nowych informacji, uczeniu się „ciekawostek”, odkrywaniu własnych kompetencji (np. manualnych), a także o tym, że zajęcia pozwalają oderwać się od obciążeń codzienności. To ważny wątek, ponieważ w doświadczeniu osób w kryzysie dominują często powtarzalne schematy dnia, monotonia, izolacja i koncentracja na problemach. Zajęcia edukacyjne i warsztatowe wprowadzają do biografii element eksploracji i sprawdzania siebie.

Uczestnictwo kulturowe i rekreacyjne jako element reintegracji: „wycieczki”, kino, muzeum – efekty dla dobrostanu. W materiałach empirycznych powraca motyw wycieczek i wyjść jako ważnego elementu wsparcia. Respondenci opisują je nie tylko jako „miłe spędzanie czasu”, ale też jako okazję do dowiadywania się nowych rzeczy, poznawania miejsc, bycia wśród ludzi, przełamywania wstydu i wycofania. W niektórych wypowiedziach wprost pojawia się sugestia, że takie aktywności nie prowadzą bezpośrednio do pracy, ale mogą działać „dla zdrowotności” – czyli w obszarze dobrostanu.

Wymiar zawodowy: kompetencje komunikacyjne, orientacja w poszukiwaniu pracy, ale też ograniczenia efektów „twardych”. Wątek aktywizacji zawodowej pojawia się w wypowiedziach jako obszar ambiwalentny. Z jednej strony respondenci mówią o nauce rozmowy z pracodawcą, o szkoleniach, o nowych sposobach szukania pracy i o „światelku”, że można podjąć określone działania. Z drugiej strony widać, że część uczestników nie doświadcza natychmiastowych rezultatów w postaci zatrudnienia; mówią raczej o przygotowaniu, o orientacji, o poszerzeniu wiedzy i kontaktów.

W analizie warto podkreślić, że ten typ programów funkcjonuje często w warunkach silnych barier strukturalnych: wieku, stanu zdrowia, ograniczeń mobilności, historii kryzysów oraz lokalnego rynku pracy. W takich warunkach nawet dobrze zaprojektowane wsparcie może w pierwszym etapie generować przede wszystkim efekty „miękkie” (psychiczne, społeczne, kompetencyjne), które są warunkiem koniecznym – choć niewystarczającym – do pojawienia się efektów „twardych” (zatrudnienie, stabilizacja ekonomiczna). Innymi słowy: dla części respondentów rezultatem wsparcia jest przede wszystkim odbudowa możliwości bycia kandydatem do pracy, a nie sama praca.

Z perspektywy socjologicznej oznacza to, że „rezultat” należy rozumieć jako przesunięcie pozycji jednostki w polu możliwości: od bezradności i chaosu ku większej

orientacji, od izolacji ku sieciom społecznym, od lęku ku zdolności działania. Respondenci, mówiąc o nowych znajomościach, o lepszej komunikacji, o poznaniu „gdzie szukać”, wskazują właśnie na ten mechanizm przesunięcia.

Wypowiedzi badanych podopiecznych podmiotów reintegracyjnych pokazują, że największe korzyści z otrzymanego wsparcia lokują się przede wszystkim w sferze relacyjnej i psychospołecznej: redukcji samotności, odbudowie kontaktów, uzyskaniu komfortu psychicznego oraz wzmocnieniu podmiotowości. Równolegle istotnym rezultatem jest wzrost kompetencji instytucjonalnych (orientacja w możliwościach, pomoc w sprawach formalnych, zdrowotnych i prawnych), co w doświadczeniu osób w kryzysie bywa warunkiem stabilizacji. Efekty zawodowe są częściej opisywane jako przygotowanie i poszerzenie orientacji oraz kompetencji komunikacyjnych niż jako natychmiastowe zatrudnienie. Całościowo materiał empiryczny sugeruje, że wsparcie w podmiotach reintegracyjnych działa jako wielowymiarowy mechanizm „ponownego włączania” – do relacji, do instytucji i do praktyk codzienności – a dopiero wtórnie (i zależnie od barier strukturalnych) może przekładać się na rezultaty stricte ekonomiczne.

Trudności, bariery, niezaspokojone potrzeby:

W badaniach jakościowych nad reintegracją społeczną i zawodową niezadowolenie uczestników rzadko przyjmuje postać prostego „odrzućcenia” wsparcia. Częściej ujawnia się jako mapa luk między realnymi potrzebami a zakresem usług, które program jest w stanie dostarczyć. W materiale z IDI wątek „tego, co nie spełniło oczekiwań” ma właśnie taki charakter: dominuje ton wdzięczności i akceptacji, a krytyka – jeśli się pojawia – dotyczy raczej brakujących elementów, zbyt słabej intensywności oddziaływań lub barier systemowych, które osłabiają skuteczność działań w obszarze zdrowia i zatrudnienia.

Postawa „nie mam zastrzeżeń” jako wskaźnik niskiego progu oczekiwań i normy wdzięczności. Istotnym rysunkiem empirycznym jest to, że część badanych wprost deklaruje brak niezadowolenia, a nawet przyjmuje logikę „wdzięczności” wobec otrzymanego wsparcia („przyjąłem (...) z wdzięcznością”). Z socjologicznego punktu widzenia nie należy czytać tego wyłącznie jako dowodu pełnego dopasowania usług, lecz także jako efektu trajektorii wykluczenia: długotrwałe doświadczanie deficytów instytucjonalnych i materialnych sprzyja obniżeniu stopnia oczekiwań, a w konsekwencji – ostrożności w formułowaniu krytyki. W tym sensie „brak uwag” bywa formą adaptacji do warunków, w których jakakolwiek stabilna, życzliwa relacja pomocowa staje się wartością samą w sobie. To ważny kontekst interpretacyjny: „pozytywna ocena” nie musi oznaczać, że potrzeby zostały wyczerpująco zaadresowane; może oznaczać, że program spełnia podstawową funkcję bezpiecznej kotwicy relacyjnej.

Jednocześnie nawet w wypowiedziach pozornie „bezkrytycznych” pojawiają się dopowiedzenia ujawniające niedomknięte oczekiwania – np. sygnalizowanie potrzeby rehabilitacji czy pracy, choć bez budowania narracji pretensji. Takie „miękkie niezadowolenie” jest obecne, ale ujmowane w formie życzenia, nie zarzutu.

Luka zdrowotno-rehabilitacyjna: niezaspokojone potrzeby jako warunek możliwości pracy. Najbardziej wyraźnym obszarem braków jest sfera rehabilitacji i wsparcia prozdrowotnego. W materiale powraca motyw potrzeby rehabilitacji (wprost artykułowanej), a także konkretnych aktywności o charakterze usprawniającym (np. basen zalecony przez lekarza). W innym wywiadzie respondentka formułuje to jako brak dostępnej możliwości w ramach wsparcia („rehabilitacja, której (...) nie miałam”). Pojawia się również jednoznaczna odpowiedź wskazująca, że rehabilitacja w ogóle nie była oferowana („No, nie było takiego dnia.”). Socjologiczna doniosłość tego wątku polega na tym, że dla badanych zdrowie nie jest „pobocznym” komponentem jakości życia, lecz infrastrukturą sprawczości. W ich narracjach rehabilitacja pełni funkcję warunku wstępnego: bez niej reintegracja zawodowa zostaje zredukowana do deklaracji lub aspiracji („żeby mogła jakoś pracować”), które nie mają szans przełożyć się na stabilną praktykę. W ten sposób ujawnia się klasyczne napięcie między logiką programów aktywizacyjnych (nastawioną na „gotowość do pracy”) a logiką doświadczenia uczestników, dla których gotowość ta jest wytwarzana dopiero poprzez pracę nad zdrowiem i codziennym funkcjonowaniem.

Niezadowolenie nie jest tu formułowane jako krytyka personelu czy jakości działań, lecz jako brakujący element w pakiecie. Mamy więc do czynienia z luką usługową: program wspiera (w ocenie badanych) w określonych obszarach, ale nie domyka potrzeb, które uczestnicy uznają za kluczowe dla „realnego ruszenia z miejsca”.

Słabość komponentu zatrudnieniowego: doświadczenie nieskuteczności i „instytucjonalnej obcości”. Drugim wyraźnym obszarem rozczarowań są elementy wsparcia powiązane z instytucjami rynku pracy (dotyczy to takich podmiotów, jak np. KIS). W jednym z wywiadów respondent opisuje spotkanie z urzędem pracy jako w praktyce jałowe („w sumie nic nie wniosły jeżeli chodzi o urząd pracy”). W innym fragmencie ten sam uczestnik rozszerza perspektywę: pojawia się krytyka stylu kontaktu urzędników, odczucie instrumentalnego traktowania i dystansu w relacji („nie traktowali nas instrumentalnie”; „ja jestem urzędnik i koniec kropka”). Z punktu widzenia analizy socjologicznej warto uchwycić, że niezadowolenie dotyczy tu nie tylko „braku rezultatu”, ale też doświadczenia relacyjnego. Uczestnicy programów reintegracyjnych funkcjonują często na styku wielu instytucji; gdy któraś z nich komunikuje dominację, formalizm lub obojętność, wówczas skutkiem może być nie tylko frustracja, ale również osłabienie motywacji do podejmowania kolejnych prób. W praktyce jest to mechanizm reprodukcji wykluczenia: instytucja, która w założeniu ma otwierać dostęp do rynku pracy, jest doświadczana jako przestrzeń „obca” i mało użyteczna.

W materiale pojawia się także wątek kosztów i rozczarowania związanego z „nieaktualnością” ofert: uczestniczka wskazuje, że instytucje potrafią deklarować aktualne propozycje, które w rzeczywistości już nie obowiązują, a koszty dojazdu i wysiłek ponosi osoba poszukująca pracy. Jest to mikrodoświadczenie, które dobrze odślania makroproblem: ryzyko i koszty transakcyjne aktywizacji są przerzucane na jednostkę o ograniczonych zasobach. W takim układzie „niedopasowanie wsparcia” polega nie tylko na braku skutecznego pośrednictwa, lecz również na braku mechanizmów ochronnych (weryfikacji ofert, wsparcia mobilności, minimalizacji strat po stronie uczestnika).

Intensywność i rytm wsparcia: potrzeba częstszych kontaktów i większej „gęstości” uczestnictwa. Wypowiedzi respondentów sugerują, że niezadowolenie bywa związane z częstością oddziaływań. Pojawia się postulat częstszych spotkań oraz większego zaangażowania całej grupy („żeby częściej takie spotkania były, no i żeby każdy brał udział”). Ten fragment można czytać jako rekomendację organizacyjną, ale też jako wskaźnik tego, co uczestnicy uznają za realnie działające: regularność, powtarzalność, przewidywalność kontaktu, a także wspólnotowy charakter uczestnictwa. Szczególnie ważne jest to, że postulaty „więcej spotkań” nie wynikają wyłącznie z chęci wypełnienia czasu. W logice reintegracji społecznej częstotliwość kontaktu jest zasobem: im bardziej „gęsta” sieć relacji, tym większa szansa na podtrzymywanie motywacji, norm prospołecznych i poczucia przynależności. W materiale widać, że to właśnie relacyjne bezpieczeństwo (ktoś odbiera telefon, ktoś jest dostępny, ktoś „jest”) bywa fundamentem pozytywnej oceny programu; analogicznie – jego niedostatek może być przeżywany jako brak.

Niespełnione oczekiwania jako efekt strukturalnego ograniczenia programów: praca i samodzielność jako „horyzont idealny”. W wypowiedziach pojawia się również napięcie między poprawą dobrostanu a niespełnionym horyzontem pełnej samodzielności. Jedna z uczestniczek wskazuje, że „idealnie” byłoby mieć pracę i utrzymywać się bez pomocy innych. Ten typ wypowiedzi jest kluczowy: pokazuje, że niezadowolenie może mieć charakter egzystencjalny, nie usługowy. Program może poprawiać funkcjonowanie (np. poprzez kontakt, wsparcie w dostępie do leczenia), ale nie jest w stanie w krótkim czasie rozwiązać podstawowej zależności ekonomicznej. W rezultacie uczestnik/uczestniczka może jednocześnie doceniać wsparcie i czuć niedosyt: „jest lepiej, tylko nie jest idealnie”. W praktyce oznacza to, że „niezadowolenie” nie zawsze dotyczy jakości działań; bywa raczej wskaźnikiem rozbieżności skali: program działa na poziomie mikro (relacje, motywacja, porządkowanie spraw), natomiast oczekiwania – ugruntowane w doświadczeniu deficytów – dotyczą poziomu makro (rynek pracy, koszty życia, stabilność dochodu, zdrowie). Ta rozbieżność powinna być uwzględniana w projektowaniu działań i w komunikacji z uczestnikami: część napięć można redukować przez jasne nazywanie ograniczeń, ale część wymaga realnego poszerzenia pakietu wsparcia lub lepszego skoordynowania z instytucjami zewnętrznymi.

Wybrane cytaty:

„Ja to, co dostałem, przyjąłem z dobrodziejstwem inwentarza i z wdzięcznością. Nie myślałem, aby tu jeszcze być. Skoki na bungee by się przydały. (śmiech).”

„Z wycieczkami to, (...) tak jak mówię to jestem mega zadowolona z nich, bo z nich korzystam.”

„Mnie się najbardziej przydało to wsparcie tego psychologa. No i tak jak mówię tu stanęłam na nogi. No i później w sprawach finansowych oczywiście.”

„Zawsze się pytają. To dla mnie to fajne było. To jest fajne, jak ktoś się pyta i tak dalej. Czy jesteśmy zadowoleni, czy nie.”

„Nie, żadnej ankiety nie wypełniałem. Nic, tylko zapisałem się. Po prostu, no i tak jakoś poszło.”

„Zmiana postrzegania świata.”

„Może ktoś do mnie rękę wyciągnął?”

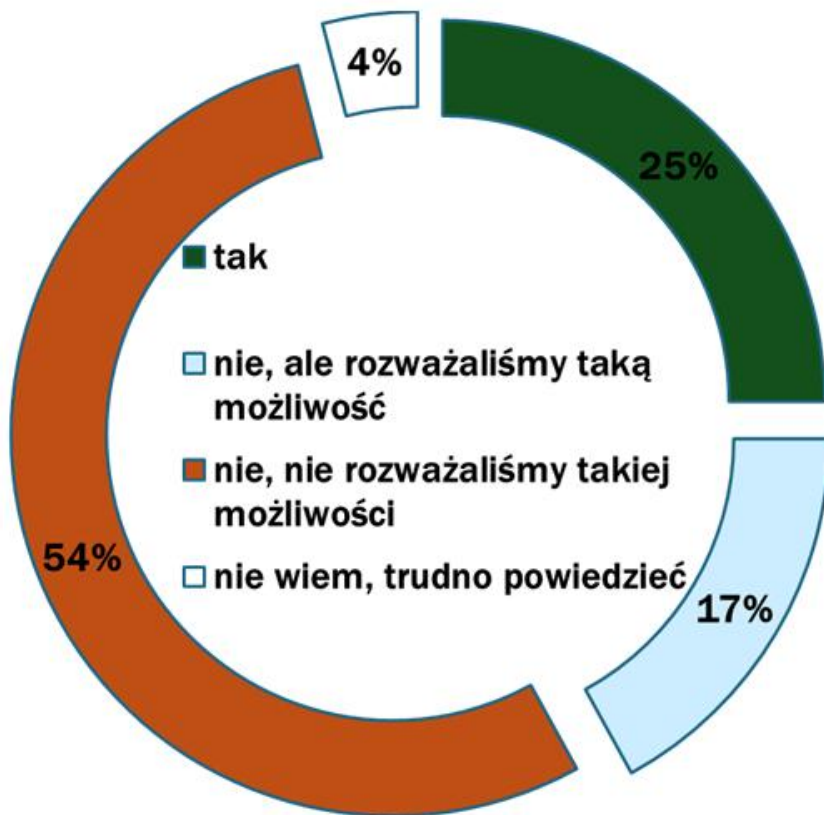
„Tak bardziej otwarta, bo ostatnio byłam zamknięta w sobie.”

„No, jeśli byłaby tam możliwość, jakaś właśnie ta rehabilitacja, której tutaj (...) nie miałam.”

„Tak, te spotkania, jeżeli chodzi o tych, tych indywidualnych, było tam parę. Natomiast są spotkania grupowe, jako takie z danym, z daną osobą. Czy to jest jakiś tam (...) prawnik, który negocjacją się zajmuje.”

4.10. Potencjał świadczenia usług na zlecenie OPS/CUS

Niniejszy rozdział został poświęcony omówieniu możliwości i barier świadczenia usług społecznych przez PES na zlecenie ośrodków pomocy społecznej (OPS) i centrów usług społecznych (CUS). Warto podkreślić, że budowanie systemu usług społecznych i tworzenie CUS należą do ważnych trendów rozwojowych w polityce społecznej na obszarze całego kraju, w tym również w województwie świętokrzyskim.

Wykres 44. Realizacja usług społecznych na zlecenie OPS lub CUS⁹⁸

Co czwarty badany podmiot realizuje usługi społeczne na zlecenie ośrodka pomocy społecznej lub centrum usług społecznych. Zdecydowanie częściej są to podmioty inne niż reintegracyjne (37 proc.) w porównaniu do podmiotów o charakterze reintegracyjnym (12 proc.). Na tle pozostałych grup badanych wyróżniają się podmioty prowadzące działalność gospodarczą (34 proc.), podmioty utrzymujące się ze świadczenia usług lub sprzedaży produktów (33 proc.), podmioty zatrudniające od 1 do 3 pracowników (60 proc.), podmioty o łącznych przychodach w roku 2024 w przedziale między 100 tys. a 500 tys. złotych (53 proc.).

Usługi społeczne na zlecenie OPS lub CUS realizowało 29 proc. ankietowanych PES w subregionie północnym i 20 proc. w subregionie południowym (nie są to różnice istotne statystycznie).

17 proc. badanych deklaruje, że w ich podmiotach rozważano możliwość realizacji usług społecznych na zlecenie OPS lub CUS, lecz ostatecznie nie doszło do wdrożenia tego pomysłu. Takiej odpowiedzi udzieliły podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (25 proc.), a także podmioty korzystające ze wsparcia wolontariuszy (28 proc.). Przeszło

⁹⁸ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.



połowa ankietowanych PES nie rozważała świadczenia usług społecznych dla ww. jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.

W grupie podmiotów świadczących usługi na zlecenie OPS lub CUS najczęściej deklarowano, że usługi te zostały zlecone na podstawie ustawy Prawo Zamówień Publicznych (48 proc. w ww. grupie respondentów) lub ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (48 proc.). Znacznie rzadziej korzystano z innych aktów jako podstawy prawnej zlecenia usług: ustawy o ekonomii społecznej (17 proc.) oraz ustawy o spółdzielniach socjalnych (7 proc.).

Usługi społeczne dla OPS lub CUS zlecone na podstawie ustawy prawo zamówień publicznych istotnie częściej realizowały ankietowane PES z subregionu północnego (60 proc.) w porównaniu z subregionem południowym (22 proc.).

W grupie podmiotów realizujących usługi na zlecenie OPS lub CUS najczęściej świadczone następujące usługi:

- opiekuńcze – 48 proc.,
- edukacyjne – 45 proc.,
- integracyjne – 38 proc.,
- kulturalne – 34 proc.,
- asystenckie – 31 proc.,
- zdrowotne – 21 proc.

Usługi asystenckie były świadczone wyłącznie przez podmioty z siedzibą na terenie subregionu północnego (45 proc. w grupie PES z tego subregionu). W przypadku pozostałych kategorii usług nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Respondenci odpowiadali również na otwarte pytanie o to, co – ich zdaniem – najbardziej utrudnia realizację usług społecznych na zlecenie OPS lub CUS. 7 badanych przedstawicieli PES deklaruje, że nie widzi jakichkolwiek utrudnień w tym obszarze. Padały również sporadyczne odpowiedzi: zbyt małe zasoby kadrowe, zbyt mała pula środków przeznaczonych na sfinansowanie usług, brak wystarczającej wiedzy po stronie OPS/CUS, jak również brak zainteresowania/potrzeby zlecenia usług społecznych po stronie ww. jednostek organizacyjnych JST.

W badaniu ankietowym zapytano również (w pytaniu otwartym) o to, jakie nowe usługi mogłyby świadczyć PES na zlecenie OPS lub CUS. 28 badanych przedstawicieli PES deklaruje, że ich podmioty nie planują rozszerzenia katalogu świadczonych usług. Wśród potencjalnych nowych usług wskazywano natomiast:



- usługi opiekuńcze – 11 PES,
- edukację – 6 PES,
- asystencję zdrowienia – 4 PES,
- usługi szkoleniowe - 4 PES,
- organizację wydarzeń – 4 PES,
- usługi dla seniorów – 4 PES,
- usługi dla osób z niepełnosprawnościami – 4 PES,
- usługi porządkowe (np. tereny zielone, nagrobki...) – 4 PES,
- opiekę wytchnieniową – 3 PES,
- gastronomię i catering – 3 PES.

Na podstawie zrealizowanych Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)⁹⁹ można stwierdzić, że możliwość świadczenia usług społecznych przez PES na zlecenie OPS i CUS jest osadzona w szerszym układzie relacji instytucjonalnych: PES funkcjonują w „rozległym, choć często nieformalnym i rozproszonym, otoczeniu instytucjonalnym”, w którym OPS/CUS (podobnie jak PCPR) pełnią zarazem funkcję **kanału kierowania odbiorców** oraz **potencjalnego zlecniodawcy usług**.

Ten „podwójny” charakter relacji jest kluczowy dla zrozumienia zarówno potencjału, jak i barier: PES nie są wyłącznie wykonawcami zadań publicznych, lecz aktorami o własnej misji, logice działania i ograniczeniach organizacyjnych, które wchodzą w kontakt z instytucjami pomocy społecznej i usług społecznych o silnie sformalizowanych procedurach.

Po stronie możliwości, w materiale jakościowym wyraźnie wybrzmiewa, że PES dysponują kompetencjami i praktykami, które mogą być „włączane” w lokalne systemy usług poprzez współpracę z JST i ich jednostkami organizacyjnymi – wprost wskazywaną jako obszar obejmujący „zlecanie usług” oraz potencjalne wsparcie merytoryczne, rzeczowe i lokalowe. To istotne, bo w perspektywie respondentów realne „uruchamianie” usług społecznych nie sprowadza się do formalnego podpisania umowy; wymaga ono zaplecza: dopasowanych zasobów, infrastruktury oraz uzgodnionych standardów współpracy.

Drugim komponentem potencjału jest **infrastruktura pośrednia**, która może stabilizować i profesjonalizować PES w relacji do zleceń publicznych. W wywiadach IDI OWES są oceniane jako „kluczowy, profesjonalny i skuteczny filar infrastruktury wsparcia”, zapewniający m.in. doradztwo prawne i organizacyjne, pomoc w przygotowaniu dokumentacji oraz wsparcie sieciujące. Z punktu widzenia zdolności PES do realizacji usług na rzecz OPS/CUS, takie zaplecze ma znaczenie strukturalne: redukuje ryzyka formalno-prawne,

⁹⁹ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

wzmacnia kompetencje zarządcze i ułatwia poruszanie się w trybach konkursowych oraz zamówieniowych.

Trzecim elementem potencjału jest ujawniona w materiale **tendencja do sieciowania i uczenia się międzyorganizacyjnego**. Respondenci wskazują „pozytywną tendencję do sieciowania się podmiotów o podobnym profilu (...) które wymieniają się dobrymi praktykami i doświadczeniami”. W kontekście usług społecznych oznacza to możliwość dyfuzji rozwiązań operacyjnych (procedury pracy, standardy jakości, sposoby organizacji usług), które są szczególnie ważne, gdy PES wchodzi w rolę wykonawcy usług „publicznych”, wymagających przewidywalności i rozliczalności. Dodatkowo, materiał wskazuje na pojedyncze pozytywne przykłady inicjatyw sieciujących w regionie (np. wokół kół gospodyń wiejskich), które – choć nie są wprost opisem zlecenia usług – pokazują istnienie lokalnych zdolności kooperacyjnych, możliwych do przeniesienia na pole usług społecznych.

Najsilniej wybrzmiewającą **barierą jest rozproszenie i fragmentacja sektora**, które utrudniają zarówno „widzialność” PES dla OPS/CUS, jak i gotowość do wspólnego projektowania usług. W IDI pojawia się obraz „sektora rozdrobnionego”, gdzie podmioty „działają w izolacji” i nie mają pełnej świadomości działań innych organizacji. To ma konsekwencje praktyczne: jeśli sektor nie tworzy rozpoznawalnej „oferty” (pakietów usług, specjalizacji, standardów), OPS/CUS częściej postrzega współpracę jako jednostkową, doraźną i obciążoną ryzykiem, a nie jako element stabilnego lokalnego rynku usług społecznych.

Drugą barierą jest **niewystarczający rozwój kanałów komunikacji i sieciowania PES z instytucjami usług społecznych**. Raport wprost notuje brak „większych spotkań (...) dotyczących możliwości współpracy PES z CUS”, a także „brak sieciowania” w obrębie sektora. W praktyce oznacza to deficyt przestrzeni uzgadniania oczekiwań (zakres usługi, standardy, wskaźniki, ryzyka), bez czego zlecenie usług redukuje się do formalnego kontraktu bez „instytucjonalnego zaufania” – a to w obszarze usług społecznych (wrażliwych, relacyjnych, często adresowanych do osób w kryzysach) jest szczególnie kosztowne.

Trzecią barierą jest **ambiwalencja relacji z OPS/CUS** wynikająca z napięcia między logiką pomocową a logiką ekonomii społecznej. Z jednej strony OPS/CUS są źródłem kierowania uczestników i mogą być zleceniodawcami usług; z drugiej w wielu wypowiedziach pojawia się krytyka „bierności lub braku zrozumienia dla modelu ekonomii społecznej przez przedstawicieli tych instytucji”. Ten brak zrozumienia ma charakter nie tylko poznawczy, ale też organizacyjny: jeśli instytucja publiczna nie rozpoznaje specyfiki PES (łączenia misji i ekonomii, pracy z grupami wrażliwymi, ograniczeń kadrowych), projektuje współpracę według schematów właściwych dla standardowych wykonawców rynkowych lub według



logiki czysto administracyjnej, co zwiększa ryzyko konfliktów i „niedopasowań” w trakcie realizacji usług.

Czwartą barierą są **warunki kontraktowania**, które w wypowiedziach respondentów są opisywane jako mało sprzyjające stabilizacji: „niskie stawki”, „krótkotrwałe umowy”, „brak ciągłości, stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa”. W obszarze usług społecznych konsekwencje są szczególnie dotkliwe, ponieważ jakość usług opiera się na ciągłości relacji (z odbiorcami, rodzinami, środowiskiem lokalnym) oraz na utrzymaniu doświadczonej kadry. Krótkie horyzonty umów sprzyjają rotacji, wypaleniu i „przestawianiu” organizacji na doraźne przetrwanie zamiast na rozwój oferty usług.

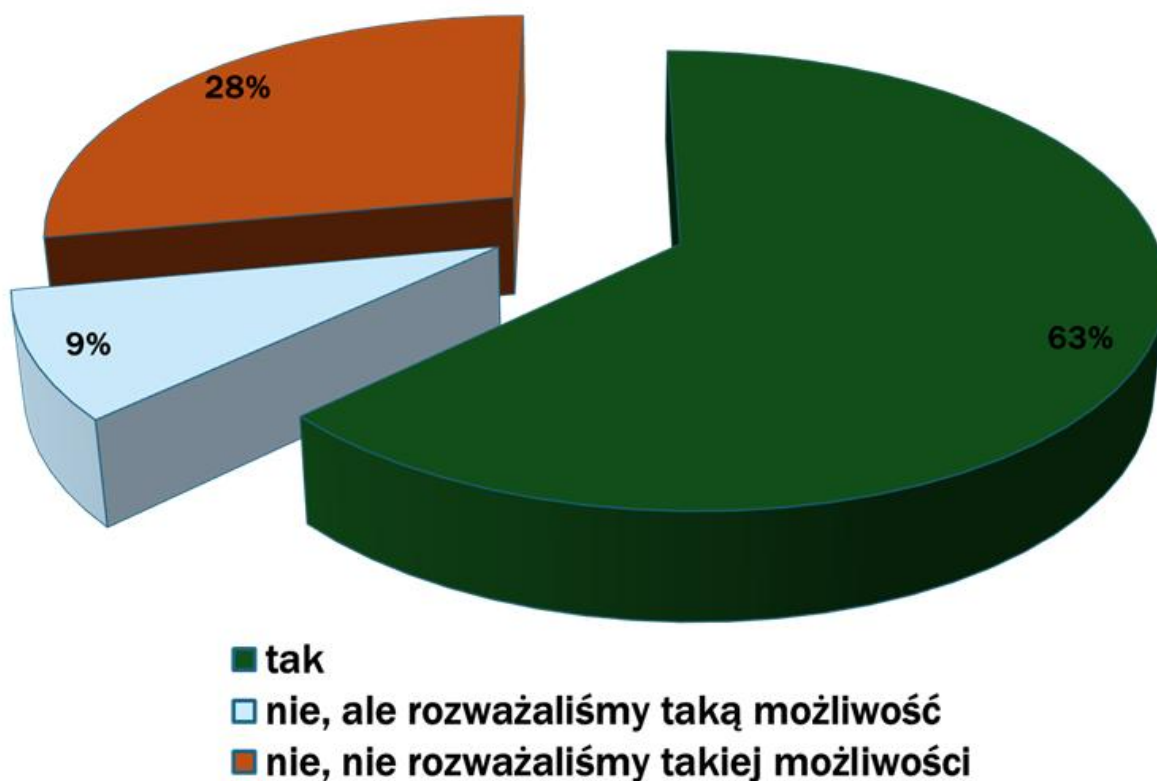
Piątą barierą jest **nadmierna sprawozdawczość i obciążenia administracyjne** związane z realizacją zadań publicznych. Z perspektywy PES (często o ograniczonych zasobach kadrowych) oznacza to przesunięcie energii z pracy usługowej na obsługę formalną, a w skrajnych przypadkach – rezygnację z wchodzenia w kontrakty z OPS/CUS.

Wreszcie, istotną barierą jest **wizerunek i kapitał zaufania sektora**, opisywany poprzez stereotypy i negatywne nastawienie ze strony otoczenia („ludzie myślą, że wszystko powinniśmy robić za darmo, charytatywnie”; „zły PR dla całego sektora”). W kontekście zlecania usług społecznych przez OPS/CUS ma to podwójny skutek: po pierwsze osłabia społeczną legitymizację powierzania usług podmiotom niepublicznym; po drugie może utrudniać „przekład” misji PES na język mierzalnych rezultatów i standardów, których oczekują instytucje publiczne.

Podsumowując, potencjał PES jako wykonawców usług społecznych na zlecenie OPS/CUS istnieje i jest wspierany przez infrastrukturę otoczenia (zwłaszcza OWES) oraz przez rosnące sieciowanie w sektorze, jednak jego uruchomienie blokują bariery relacyjne i instytucjonalne: fragmentacja, niewystarczający rozwój platform współpracy z CUS, ambiwalencja relacji z OPS/CUS, krótkoterminowe i mało opłacalne warunki zlecania oraz przeciążenie sprawozdawczością.

4.11. Potencjał świadczenia usług dla osób z niepełnosprawnościami

Ważnym obszarem potencjalnego rozwoju PES w województwie świętokrzyskim jest również świadczenie usług skierowanych do osób z niepełnosprawnościami. W tym rozdziale zamieszczamy analizę zebranych informacji dotyczących tego zagadnienia.

Wykres 45. Realizacja usług skierowanych do osób z niepełnosprawnościami w okresie ostatnich 3 lat¹⁰⁰

Prawie 2/3 badanych podmiotów realizuje usługi lub działania skierowane do osób z niepełnosprawnościami. Najczęściej są to podmioty o charakterze reintegracyjnym (79 proc.), podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (75 proc.), podmioty korzystające ze wsparcia wolontariuszy (80 proc.), jak również podmioty realizujące działania rehabilitacyjne lub reintegracyjne na rzecz swoich pracowników lub podopiecznych (71 proc.).

Usługi dla osób z niepełnosprawnościami świadczy 62 proc. badanych podmiotów z subregionu północnego, a w subregionie południowym analogiczny odsetek wynosi 63 proc. Są to bardzo zbliżone rezultaty, nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na podział na subregiony.

Z kolei podmioty, które nie realizują usług skierowanych do tej grupy odbiorców to najczęściej podmioty inne niż reintegracyjne (49 proc.) w porównaniu do podmiotów reintegracyjnych (21 proc.), jak również podmioty prowadzące działalność gospodarczą (48 proc.), a także podmioty utrzymujące się ze świadczenia usług lub sprzedaży produktów na rynku (45 proc.).

¹⁰⁰ Na podstawie badania ankietowego PES, CATI, N=115, październik-grudzień 2025 r.

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Realizowane usługi lub działania skierowane do osób z niepełnosprawnościami, to najczęściej:

- działania integracyjne – 68 proc. (w grupie podmiotów realizujących usługi lub działania na rzecz OzN),
- usługi edukacyjne – 60 proc.,
- usługi kulturalne – 51 proc.,
- usługi zdrowotne – 42 proc.,
- usługi opiekuńcze – 40 proc.,
- usługi asystenckie – 19 proc.

W kontekście ww. usług skierowanych do osób z niepełnosprawnościami nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na subregiony.

Do czynników utrudniających świadczenie usług dla osób z niepełnosprawnościami badani zaliczają najczęściej (na podstawie odpowiedzi na pytanie otwarte):

- kwestie finansowe (np. brak środków lub brak stabilnego finansowania) – 20 PES,
- niedostateczna wiedza na temat możliwości świadczenia takich usług – 11 PES,
- trudności we współpracy z instytucjami – 5 PES,
- brak otwartości, nieufność otoczenia wobec tego rodzaju działań – 5 PES,
- trudny dostęp do odbiorców – 5 PES,
- trudności transportowe i wykluczenie komunikacyjne (zwłaszcza na obszarach wiejskich) – 5 PES,
- bariery architektoniczne (np. brak dostosowanych do potrzeb OzN miejsc świadczenia usług) – 4 PES,
- ograniczenia po stronie osób z niepełnosprawnościami – 3 PES,
- wyzwania związane z zapewnieniem odpowiedniej kadry specjalistów - 3 osoby.

Warto dodać, że 6 PES nie dostrzega jakichkolwiek barier realizacji usług skierowanych do tej grupy odbiorców.

Respondenci odpowiadali również na (otwarte) pytanie o nowe usługi dla osób z niepełnosprawnościami, które ich podmioty mogłyby wdrożyć w bliżej nieokreślonej przyszłości. Najczęściej wymieniano w tym kontekście:

- usługi asystenckie – 6 PES,
- aktywizację zawodową – 6 PES,
- usługi opiekuńcze – 6 PES,

- asystencję zdrowienia – 5 PES,
- szeroko rozumianą edukację – 5 PES,
- rehabilitację – 5 PES,
- asystencję osób doznających przemocy – 3 PES,
- wyjazdy i wydarzenia integracyjne – 3 PES,
- usługi porządkowe świadczone w miejscu zamieszkania odbiorcy – 3 PES.

W grupie podmiotów realizujących usługi lub działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami 35 proc. świadczy usługi o charakterze środowiskowym (np. asystencja osobista, kręgi wsparcia, działania w miejscu zamieszkania). Taką odpowiedź wskazało 42 proc. badanych z subregionu północnego, natomiast w subregionie południowym analogiczny odsetek wyniósł 24 proc. - nie są to różnice istotne statystycznie ze względu na podział na subregiony.

Jak pokazują dane zgromadzone w ramach zrealizowanych Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI)¹⁰¹, świadczenie usług społecznych przez podmioty ekonomii społecznej (PES) dla osób z niepełnosprawnościami można odczytywać w kontekście napięć między **rosnącą potrzebą usług środowiskowych (DI)** a **systemowymi ograniczeniami instytucjonalno-finansowymi**, które utrudniają PES wejście w rolę stabilnego, kontraktowanego realizatora usług. W tle stale obecny jest horyzont normatywny deinstytucjonalizacji rozumianej jako przesuwanie ciężaru wsparcia ku usługom świadczonym „w środowisku lokalnym i w miejscu zamieszkania”, opartym na prawach człowieka i rezultatach (ujęcie UNICEF) oraz jako rozwój usług rodzinno-środowiskowych umożliwiających możliwie długie pozostawanie osoby w jej środowisku (definicja Komisji Europejskiej). W tym paradygmacie kategoria „niezależnego życia” przestaje być hasłem, a staje się praktycznym kryterium jakości usługi: na ile realnie zwiększa sprawczość, samostanowienie i codzienną autonomię osoby wymagającej wsparcia.

Możliwości i potencjał PES (w logice DI i „niezależnego życia”). Potencjał PES jest konstruowany przede wszystkim jako przewaga **bliskości, wiarygodności i personalizacji**. Respondenci akcentowali, że PES mogą oferować usługi „bardziej spersonalizowane i godne zaufania” niż duże podmioty komercyjne, co – w kontekście osób z niepełnosprawnościami – ma szczególne znaczenie w usługach relacyjnych, długotrwałych, wymagających stałości kontaktu i wysokiej responsywności na zmienne potrzeby. Ta przewaga ma też wymiar „środowiskowy”: PES, osadzone lokalnie, łatwiej włączają nieformalne zasoby wspólnoty (rodzina, sąsiedztwo, lokalne sieci wsparcia), co jest spójne z DI jako procesem rozwoju usług rodzinno-lokalnych.

¹⁰¹ Na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z przedstawicielami PES, N=35

W jakościowym opisie potencjału pojawia się również wątek **elastyczności i innowacyjności** PES oraz możliwości zajmowania „niszowych” obszarów usług, gdzie rynek komercyjny nie odpowiada adekwatnie na potrzeby (np. deficyty w usługach zdrowia psychicznego, formy zdalne, rozwiązania środowiskowe). Respondenci wiązali rozwój PES z rosnącym zapotrzebowaniem na usługi społeczne oraz ze wsparciem instytucjonalnym (infrastruktura OWES), przy jednoczesnym wskazaniu, że potencjał współpracy i sieciowania pozostaje niewykorzystaną „rezerwą rozwojową”. Dla obszaru usług dla osób z niepełnosprawnościami oznacza to, że PES mogą pełnić funkcję „operatorów DI” – nie tylko wykonawców pojedynczych świadczeń, ale podmiotów zdolnych do integrowania wielu drobnych interwencji w spójną architekturę wsparcia w społeczności lokalnej.

Istotnym elementem potencjału (wprost w jakościowym materiale) jest wskazanie, że aby mógł się on urzeczywistnić, konieczne jest przejście od doraźności do **kontraktowania usług społecznych**: model dotacyjny powinien ewoluować w kierunku stabilnego rynku usług, w tym poprzez realne wdrożenie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych. W logice DI ma to znaczenie fundamentalne: bez przewidywalności finansowania trudno utrzymać kadry, jakość i ciągłość usług środowiskowych, które z definicji są „codzienne”, a nie „projektowe”.

Bariery: dlaczego istniejący potencjał nie zamienia się automatycznie w usługę?
Zidentyfikowane w badaniu bariery mają charakter przede wszystkim **systemowy**, a dopiero wtórnie „organizacyjny”. Najsilniej wybrzmiewa problem **niestabilności i braku przewidywalności finansowania** (projektowość, krótkie horyzonty, podatność na kryzysy), co przekłada się na brak możliwości długofalowego planowania oraz utrzymywania stałej kadry – szczególnie w podmiotach reintegracyjnych. W przypadku usług dla osób z niepełnosprawnościami ma to konsekwencje jakościowe: usługi wspierające „niezależne życie” wymagają ciągłości, a nie interwencji epizodycznych. W materiale jakościowym pojawia się także trop „być albo nie być zależy od projektów”, który dobrze oddaje strukturalną kruchość PES jako dostawców usług publicznych.

Drugim blokiem barier jest **nadmierna biurokracja oraz niestabilność prawa**: skomplikowane regulacje, częste zmiany i koszty obsługi formalnej absorbują zasoby, szczególnie w małych podmiotach. Co ważne, w przypadku podmiotów reintegracyjnych wskazywano też **szytywne wymogi legislacyjne** dotyczące struktury zatrudnienia oraz dysproporcji kadry wspierającej do liczby pracowników z niepełnosprawnościami – co ogranicza elastyczność organizacyjną i możliwości rozwojowe (ten wątek, choć osadzony w kontekście zaspokajania potrzeb osób z niepełnosprawnościami, jest istotny dla całego pola usług: pokazuje, że regulacje nie zawsze idą w parze z logiką DI, która wymaga adaptacyjności i „szycia na miarę”).

Trzeci obszar barier dotyczy **popytu instytucjonalnego i zaufania**. Respondenci wskazywali ograniczone zainteresowanie instytucji publicznych korzystaniem z oferty PES: mimo deklaracji wsparcia ekonomii społecznej, w praktyce wybierane są częściej podmioty komercyjne jako „sprawdzone”. Ten mechanizm utrwała peryferyjność PES w systemie usług – a w obszarze osób z niepełnosprawnościami szczególnie blokuje rozwój usług środowiskowych, które wymagają stałych zleceń i współpracy z OPS/CUS (koordynacja, referowanie klientów, wspólne planowanie wsparcia).

Wreszcie, w zebranych materiale wyraźnie wybrzmiewają bariery „miękkie”: **kultura organizacyjna** części PES (zarządzanie nakazowo-rozdzielcze, słabość mechanizmów partycypacyjnych) oraz deficyty w sieciowaniu i współpracy wewnątrz sektora i międzysektorowo. W perspektywie DI ma to krytyczne znaczenie, bo usługi na rzecz osób z niepełnosprawnościami – zwłaszcza te wspierające niezależne życie – są z natury „skoordynowane” (łączą elementy opiekuńcze, asystenckie, aktywizacyjne, transportowe, mieszkaniowe). Bez sieci i standardów współdziałania łatwo zamieniają się w rozproszone, przypadkowe świadczenia.

„Niezależne życie” jako kryterium sensu usług (perspektywa doświadczenia).

W wypowiedziach rozmówców (np. na poziomie doświadczenia osób korzystających ze wsparcia) „niezależne życie” jest rozumiane nie abstrakcyjnie, lecz jako **samowystarczalność i brak konieczności stałej pomocy** („żeby nie potrzebowała pomocy ze strony drugiej osoby, była sama sobie wystarczalna”). W innym ujęciu niezależność wiąże się z możliwością „żyć po swojemu” bez narzuconych reguł, ale też z materialnym fundamentem (praca, własne środki). Te definicje są istotne, bo wskazują, że usługi PES dla osób z niepełnosprawnościami będą oceniane przez pryzmat tego, czy realnie zwiększają sprawczość i autonomię w codzienności, a nie tylko zapewniają doraźną opiekę.

Podsumowując ten wątek, potencjał świadczenia usług dla osób z niepełnosprawnościami przez PES lokuje się w ich **lokalności, personalizacji i zdolności do budowania zaufania**, co dobrze koresponduje z paradygmatem deinstytucjonalizacji i wsparcia niezależnego życia. Jednocześnie skuteczne uruchomienie tego potencjału jest blokowane przez bariery systemowe: **projektowe finansowanie, biurokracja i niestabilność regulacyjna, ograniczony popyt instytucji publicznych oraz niewystarczające sieciowanie**. W rezultacie „DI” pozostaje często postulatem, a nie trwałym mechanizmem organizowania usług – dopóki nie zostanie zapewnione stabilne kontraktowanie i realne włączenie PES w lokalne systemy usług jako równorzędnych partnerów (zwłaszcza przez OPS i CUS).

5. Wnioski i rekomendacje

Przyszłość ekonomii społecznej w regionie zależy w dużej mierze od zdolności samych podmiotów do dalszej profesjonalizacji, dywersyfikacji przychodów i budowy silniejszych, sieciowych współpracy. Jednakże w jeszcze większym stopniu zależy od woli politycznej i administracyjnej władz regionalnych i lokalnych. To samorządy, poprzez świadome kształtowanie polityk społecznych, konsekwentne stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych oraz budowanie partnerskiej współpracy międzysektorowej, mogą przekształcić ekonomię społeczną z sektora marginalnego, nieustannie walczącego o przetrwanie, w strategicznego partnera w budowaniu spójnej, aktywnej i wspierającej się społeczności lokalnej. Wymaga to fundamentalnej zmiany perspektywy: traktowania podmiotów ekonomii społecznej nie jako petentów o dotacje, lecz jako profesjonalnych wykonawców kluczowych usług publicznych, których trwałość i jakość warto oraz trzeba stabilnie finansować.

Wnioski te prowadzą do kilku kluczowych refleksji o charakterze ogólnym. Dla władz samorządowych (np. na szczeblu gminnym i powiatowym) ważne jest opracowanie i wdrożenie wieloletnich programów rozwoju ekonomii społecznej, z przeznaczeniem stabilnego budżetu na kontraktowanie usług społecznych, stosowaniem klauzul społecznych oraz programem wsparcia lokalowego dla podmiotów. Dla OWES i innych instytucji wsparcia wskazany jest rozwój oferty skierowanej do dojrzałych podmiotów, takich jak mentoring biznesowy czy pomoc w ekspansji, oraz intensyfikacja działań sieciujących PES z lokalnym biznesem. Samym podmiotom ekonomii społecznej zaleca się dalsze dążenie do zwiększania udziału przychodów rynkowych, inwestycję w budowę wspólnych marek i kanałów dystrybucji oraz aktywną komunikację swoich sukcesów i potrzeb do otoczenia. Wreszcie, dla instytucji pomocy społecznej kluczowe jest otwarcie się na partnerstwo i traktowanie PES jako profesjonalnych dostawców usług, a nie wyłącznie beneficjentów wsparcia.

Tylko spójne, partnerskie i strategiczne podejście, łączące wysiłki samych podmiotów, administracji publicznej, instytucji wsparcia i biznesu, pozwoli na uwolnienie pełnego potencjału ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. Potencjału, który jest niezbędny dla dobra wszystkich mieszkańców regionu, szczególnie tych najbardziej narażonych na wykluczenie, oraz dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego całej społeczności lokalnej.

Poniżej przedstawiamy wnioski i rekomendacje z badania z uwzględnieniem opisu zidentyfikowanych problemów, wizji stanu pożądanego oraz proponowanych kierunków działań (sposobu wdrożenia).

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Tabela 46. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresaci	Sposób wdrożenia
1	Rozwój usług społecznych i proces tworzenia centrów usług społecznych (CUS) jest ważną perspektywą rozwojową dla sektora ekonomii społecznej w regionie. Wykorzystanie tej szansy jest uzależnione od wielu czynników, w tym m.in. od upowszechnienia zlecania usług społecznych przez JST (OPS, CUS) podmiotom ekonomii społecznej oraz ustanowienia akceptowalnych dla obu stron zasad współpracy. Uczestnicy badania mają natomiast pewne wątpliwości, w jakim stopniu sektor ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim może włączyć się w proces deinstytucjonalizacji usług społecznych.	Rekomenduje się kontynuację działań na rzecz rozwoju usług społecznych w regionie, w tym dalsze wspieranie procesu tworzenia centrów usług społecznych (CUS). Jednocześnie zaleca się tworzenie warunków do jak najszerzego włączenia PES w proces rozwoju usług społecznych, w tym poprzez zlecanie usług społecznych PES przez JST i jednostki organizacyjne, jak OPS i CUS.	OWES, ROPS, IZ FEŚ, JST, PES	kontynuacja działań na rzecz powstawania nowych i rozwoju istniejących CUS w regionie - upowszechnianie wiedzy na temat usług społecznych i CUS zlecanie usług społecznych PES przez instytucje publiczne (JST, OPS, CUS...), w tym również stosowanie takich rozwiązań, jak klauzule i aspekty społeczne w zamówieniach publicznych edukowanie i wzmacnianie kompetencji PES w obszarze realizacji usług społecznych upowszechnianie wiedzy o ekonomii społecznej wśród JST sieciowanie instytucji publicznych (JST, OPS, CUS...) z sektorem ekonomii społecznej (PES), w tym m.in. w kontekście wypracowania akceptowalnych dla obu stron warunków współpracy

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

				przewodzenie analiz w kontekście możliwości włączenia sektora ES w proces deinstytucjonalizacji usług społecznych
2	Ważną cechą sektora i systemu wsparcia ekonomii społecznej jest jej „projektowy” charakter. Oznacza to, że wiele działań jest uzależnionych od działań realizowanych w ramach projektów, co wiąże się z pewną doraźnością i akcyjnością, w tym zwłaszcza brakiem stabilnego finansowania.	Warto podjąć prace studyjne i koncepcyjne, aby – przy docenieniu mechanizmów projektowych – zwiększyć możliwości wdrażania rozwiązań systemowych w sektorze ekonomii społecznej. Niektóre z tych potencjalnych rozwiązań musiałyby zostać zmienione na poziomie ogólnopolskim, a także w ramach polityki wydatkowania środków z Unii Europejskiej.	MRPiPS, ROPS, IZ FEŚ	zapewnienie trwałości działań realizowanych w ramach projektów (np. poprzez zapewnienie finansowania po zakończeniu projektów) stopniowe odchodzenie od postrzegania działań w sferze ekonomii społecznej jako „projektowych” na rzecz myślenia „systemowego” stopniowe uniezależnienie systemu wsparcia ES od finansowania z UE (np. OWES jako stałe elementy systemu, a nie tylko projekty finansowane ze środków unijnych)
3	Jedną z barier rozwoju sektora ekonomii społecznej w regionie są wyzwania związane z zapewnieniem kadry PES. Z jednej strony chodzi o zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników („rąk do pracy”) i wzmocnienie ich kompetencji, z drugiej – budowanie profesjonalnej kadry zarządzającej PES.	Rekomenduje się podjęcie działań na rzecz upowszechniania wiedzy o ekonomii społecznej, w tym zachęcania mieszkańców regionu (w tym zwłaszcza młodych ludzi) do budowania ścieżek kariery wokół ekonomii społecznej. Tego rodzaju działania powinny być realizowane we współpracy z systemem edukacji i szkolnictwa	OWES, ROPS, PES	realizacja kampanii edukacyjnych i promujących pracę w sektorze ekonomii społecznej wzmocnienie współpracy ze szkołami i uczelniami wyższymi w regionie wsparcie kadry zarządzającej PES (patrz: kolejna

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

		wyższego w regionie.		rekomendacja)
4	W sektorze ekonomii społecznej występuje deficyt kompetencji menedżerskich, co jest spowodowane m.in. niską atrakcyjnością finansową w porównaniu z sektorem komercyjnym. W świętokrzyskich PES funkcjonuje jednak wielu liderów, którzy mają potencjał rozwoju, przy czym wzmocnienia wymagają ich umiejętności zarządcze.	Zaleca się podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia kompetencji menedżerskich w sektorze ES. Pożądane jest tworzenie odpowiednich instrumentów wsparcia, jak również korzystanie ze współpracy z biznesem komercyjnym.	OWES, ROPS, PES	wzmocnienie instrumentów wsparcia na rzecz upowszechniania kompetencji zarządczych kadry PES: mentoring, profesjonalne szkolenia i doradztwo biznesowe, tworzenie biznesplanów... wzmocnienie współpracy i działań sieciujących z lokalnym biznesem komercyjnym (komunikacja, przepływ kompetencji menedżerskich) rozwój oferty OWES skierowanej do PES znajdujących się na relatywnie wysokim poziomie rozwoju
5	Część rozmówców w badaniu jakościowym zwraca uwagę na niewykorzystany potencjał sieciowania sektora ES w regionie. Stworzone zostały podstawowe struktury (np. RKRES), jednak w opinii badanych współpraca międzyinstytucjonalna i międzysektorowa powinna zostać wzmocniona. Jako pozytywny przykład sieciowania wskazywano współpracę w środowisku kół gospodyń wiejskich (KGW).	Proponuje się wzmocnienie mechanizmów sieciowania sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim, zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i na poziomie relacyjnym.	OWES, ROPS, RKRES, PES	tworzenie kultury współpracy, dialogu, wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych, konsultowanie i współdecydowanie o kwestiach ważnych dla sektora ES wzmocnienie sprawczości oraz mocy decyzyjnej RKRES (pomimo ograniczeń ustawowych) sieciowanie sektora ES (np. podmiotów

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

				reintegracyjnych i przedsiębiorców społecznych), ale również poszczególnych segmentów (np. podmiotów reintegracyjnych oraz ich poszczególnych form prawnych, jak ZAZ, WTZ, CIS i KIS)
6	Niezmiernie ważne jest wykorzystanie szans i perspektyw rozwojowych sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. Oznacza to nie tylko precyzyjną identyfikację najbardziej rozwojowych obszarów, branż czy nisz rynkowych, ale również podejmowanie prac analitycznych, koncepcyjnych i eksperymentalnych.	Warto wykorzystać informacje zamieszczone w niniejszym opracowaniu, dotyczące m.in. nisz czy branż, w których potencjał rozwoju sektora ekonomii społecznej jest największy. Konieczne jest również kontynuowanie prac studyjnych w tym obszarze, zwłaszcza, że otoczenie społeczno-gospodarcze ulega dynamicznym przeobrażeniom.	OWES, ROPS, PES	upowszechnienie roli PES jako realizatorów usług społecznych (w tym dla OPS i CUS) dopasowanie oferty PES do głównych trendów społeczno-demograficznych w regionie, np. rozwój usług na rzecz seniorów lub OzN uwzględnienie aktualnego kontekstu międzynarodowego, np. rozwój usług w obszarze budowania odporności społecznej lub reintegracji migrantów przewodzenie prac studyjnych i eksperymentalnych, w tym tworzenie innowacji społecznych i testowanie nowych rozwiązań (jak np. Kręgi Wsparcia lub inne rozwiązania o charakterze relacyjnym i środowiskowym

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

7	Mimo podejmowanych od wielu lat działań w tym obszarze poziom wiedzy w otoczeniu (wśród przedstawicieli instytucji, ale również wśród mieszkańców) na temat ekonomii społecznej wciąż jest zbyt niski. Jednocześnie wizerunek sektora ekonomii społecznej jest daleki od zadowalającego, m.in. rozpowszechnione są negatywne stereotypy względem PES i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Konieczne jest kontynuowanie działań na rzecz upowszechniania wiedzy o ES, jak również budowania pozytywnego wizerunku sektora ekonomii społecznej, PES i ich pracowników lub podopiecznych.	OWES, ROPS, PES	prowadzenie kampanii społecznych na rzecz upowszechniania wiedzy (np. poprzez pokazywanie dobrych praktyk) i budowania pozytywnego wizerunku sektora ES edukacja we współpracy ze szkołami i uczelniami wyższymi w regionie
---	--	--	-----------------	---

6. Spis tabel i wykresów

TABELA 1. WYKORZYSTANE METODY I TECHNIKI BADAWCZE.....	10
TABELA 2. DOBÓR BADANIU W BADANIU METODĄ INDYWIDUALNYCH WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH.....	12
ILUSTRACJA 3. INSTYTUCJONALNY SCHEMAT SYSTEMU WSPARCIA EKONOMII SPOŁECZNEJ W WOJ. ŚWIĘTOKRZYSKIM	22
ILUSTRACJA 4. MAPKA WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO Z PODZIAŁEM NA POWIATY I SUBREGIONY.....	24
TABELA 5. LISTA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	25
TABELA 6. LICZBA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W POLSCE Z PODZIAŁEM NA WOJEWÓDZTWA.....	31
TABELA 7. LISTA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM.....	32
TABELA 8. LISTA WARSZTATÓW TERAPII ZAJĘCIOWEJ (WTZ) W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	35
TABELA 9. LISTA ZAKŁADÓW AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ (ZAZ) W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	38
TABELA 10. LISTA CENTRÓW INTEGRACJI SPOŁECZNEJ (CIS) W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	39
TABELA 11. LISTA KLUBÓW INTEGRACJI SPOŁECZNEJ (KIS) W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM.....	40
TABELA 12. LISTA SPÓŁDZIELNI PRACY W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM.....	42
TABELA 13. LISTA SPÓŁDZIELNI INWALIDÓW W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	43
TABELA 14. FORMY PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI PES	43
TABELA 15. BRANŻE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI PES	45
TABELA 16. ODBIORCY PRODUKTÓW LUB USŁUG PES	46
TABELA 17. ZASIĘG PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI PES	46
TABELA 18. ŹRÓDŁA PRZYCHODU PES	48
TABELA 19. ŁĄCZNE PRZYCHODY PES W ROKU 2024 W PODZIALE NA SUBREGIONY	49
TABELA 20. ŁĄCZNE PRZYCHODY PES W ROKU 2024 W PODZIALE NA FORMĘ PRAWNĄ PES	49
TABELA 21. SAMOOCENA KONDYCJI EKONOMICZNEJ PES.....	50
TABELA 22. DYNAMIKA ZMIAN PRZYCHODÓW W 2024 R. W PORÓWNIANIU Z ROKIEM POPRZEDNIM W PODZIALE NA SUBREGIONY	52
TABELA 23. DYNAMIKA ZMIAN PRZYCHODÓW W 2024 ROKU W PORÓWNIANIU Z ROKIEM POPRZEDNIM W PODZIALE NA FORMY PRAWNE PES	52
TABELA 24. LICZBA PRACOWNIKÓW PES ZATRUDNIONYCH NA PEŁNY ETAT Z PODZIAŁEM NA SUBREGIONY.....	55
TABELA 25. LICZBA PRACOWNIKÓW PES ZATRUDNIONYCH NA PEŁNY ETAT Z PODZIAŁEM NA FORMY PRAWNE PES.....	55
TABELA 26. LICZBA PRACOWNIKÓW PES ZATRUDNIONYCH NA NIEPEŁNY ETAT Z PODZIAŁEM NA SUBREGIONY	56
TABELA 27. LICZBA PRACOWNIKÓW PES ZATRUDNIONYCH NA NIEPEŁNY ETAT Z PODZIAŁEM NA FORMY PRAWNE PES	57
TABELA 28. LICZBA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI ZATRUDNIONYCH W PES Z PODZIAŁEM NA SUBREGIONY	57

TABELA 29. LICZBA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI ZATRUDNIONYCH W PES Z PODZIAŁEM NA FORMY PRAWNE PES.....	58
TABELA 30. LICZBA WOLONTARIUSZY WSPÓŁPRACUJĄCYCH Z PES Z PODZIAŁEM NA SUBREGIONY	59
TABELA 31. LICZBA WOLONTARIUSZY WSPÓŁPRACUJĄCYCH Z PES Z PODZIAŁEM NA FORMY PRAWNE PES	59
TABELA 32. LICZBA UCZESTNIKÓW/PRACOWNIKÓW PODMIOTÓW O CHARAKTERZE REINTEGRACYJNYM (TYLKO KIS, CIS, ZAZ, WTZ) Z PODZIAŁEM NA SUBREGIONY I FORMY PRAWNE PES.....	60
WYKRES 33. OCENA MOŻLIWOŚCI UZYSKANIA WSPARCIA PRZEZ PES W REGIONIE.....	62
TABELA 34. OCZEKIWANE PRZEZ PES FORMY WSPARCIA NIEFINANSOWEGO	63
TABELA 35. OCZEKIWANE PRZEZ PES FORMY WSPARCIA FINANSOWEGO	63
WYKRES 36. OCENA DOSTĘPU DO INFORMACJI NA TEMAT MOŻLIWOŚCI UZYSKANIA WSPARCIA DLA PES.....	65
TABELA 37. NAJWAŻNIEJSZE TRUDNOŚCI WEWNĘTRZNE ZWIĄZANE Z FUNKCJONOWANIEM PES.....	66
TABELA 38. NAJWAŻNIEJSZE TRUDNOŚCI ZEWNĘTRZNE ZWIĄZANE Z FUNKCJONOWANIEM PES	66
TABELA 39. BARIERY ROZWOJU I POWSTAWANIA NOWYCH PES W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM	73
TABELA 40. PERSPEKTYWY/SZANSE ROZWOJU I POWSTAWANIA NOWYCH PES W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM.....	75
TABELA 41. OCENA POZIOMU SATYSFAKCJI Z JAKOŚCI USŁUG OWES	85
TABELA 42. DZIAŁANIA REINTEGRACYJNE/REHABILITACYJNE DLA PRACOWNIKÓW LUB UCZESTNIKÓW PES.....	94
TABELA 43. OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESÓW REINTEGRACYJNYCH W PES	95
WYKRES 44. REALIZACJA USŁUG SPOŁECZNYCH NA ZLECENIE OPS LUB CUS	115
WYKRES 45. REALIZACJA USŁUG SKIEROWANYCH DO OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI W OKRESIE OSTATNICH 3 LAT.....	120
TABELA 46. WNIOSKI I REKOMENDACJE	126

7. Literatura

- Bank Danych Lokalnych GUS
- <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/294>
- Departament Ekonomii Społecznej, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl>
- <https://www.gov.pl/web/rodzina/spoldzielnie-socjalne>
- „Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2015”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2015.
- „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2022, załącznik do uchwały nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r.
- Krajowy Rejestr Sądowy, <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/>
- Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych, <https://ozrss.pl/category/katalog/wojewodztwo/swietokrzyskie/>
- Rejestr Jednostek Polityki Społecznej, <https://rips.mrips.gov.pl>
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego
- „Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w Województwie Świętokrzyskim do 2030 r.”, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kielce, 2023



- <https://przedsiębiorstwowspoleczne.pl/co-to-jest-spolka-non-profit-i-czy-jest-organizacja-pozarzadowa/> Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, <https://www.pfron.org.pl/instytucje/placowki/wtz/>
- Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2025 r. poz. 806
- Żbik W., „Jak wygląda przeciętna spółdzielnia socjalna”, w: Spółdzielnia socjalna w praktyce, <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-wyglada-przecietna-spoldzielnia-socjalna-animacja/>

8. Załączniki i aneksy

- Raport metodologiczny
- Narzędzia badawcze:
 - ✓ Kwestionariusz badania ilościowego (CATI) z PES/PS,
 - ✓ Scenariusz Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego (IDI) z PES/PS,
 - ✓ Scenariusz Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego (IDI) z PES/PS, które zawiesiły działalność,
 - ✓ Scenariusz Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego (IDI) z osobami skierowanymi do CIS, KIS, ZAZ, WTZ,
 - ✓ Scenariusz Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego (IDI) z kadrą zarządzającą w CIS, KIS, ZAZ, WTZ,
 - ✓ Scenariusz Zogniskowanego Wywiadu Grupowego (FGI) z przedstawicielami PES,
 - ✓ Scenariusz Panelu ekspertów
- Baza PES w województwie świętokrzyskim