



Model Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej

Grudzień 2025

Spis treści

Wprowadzenie	4
Słowniczek	5
Kontekst i założenia modelu	6
Kontekst funkcjonowania ekonomii społecznej w województwie pomorskim	6
Cel opracowania modelu	7
Zakres modelu	7
Podstawa opracowania modelu	7
Założenia projektowe	7
Wizja i cele	8
Wprowadzenie	8
Wizja Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej	8
Znaczenie wizji dla działania klastra	8
Cele strategiczne	9
Model działania	9
Forma działania	10
Rola operatora	10
Zaplecze personalne klastra	11
Struktura działania klastra	11
Model operacyjny	14
Model członkostwa	15
Kategorie członków	15
Kryteria członkostwa	17
Proces przyjmowania nowych członków	18
Opłata wpisowa	19
Prawa i obowiązki członków	19
Portfolio usług	20
Główne obszary oferty klastra dla członków	20
Obszar I – Wsparcie w tworzeniu konkurencyjnej oferty biznesowej	21
Obszar II – Zwiększenie widoczności PES i budowanie marki	21
Obszar III – Edukacja, szkolenia i rozwój kompetencji	22
Obszar IV – Rzecznictwo i współpraca z instytucjami publicznymi oraz biznesem	22
Obszar V – Wymiana zasobów i wsparcie wewnętrzne	23
Oferta komercyjna klastra	23
Kluczowe kategorie usług komercyjnych klastra	24
Zasady tworzenia oferty komercyjnej	25
Konsorcja usługowe	25
Funkcje konsorcjów	26
Finansowanie	26
Źródła finansowania	26
Wsparcie zasobowe	27
Koszty działalności	27
Etapowość finansowania	28

Ryzyka i mechanizmy zaradcze	29
Kategorie ryzyk	29
Współpraca z interesariuszami	31
Interesariusze klastra i ich rola	32
Modele współpracy	32
Plan wdrożenia modelu	33
Podsumowanie i rekomendacje strategiczne	36
Rekomendacje strategiczne	36

Wprowadzenie

Rozwój ekonomii społecznej w województwie pomorskim wymaga nowych form współpracy. Podmioty ekonomii społecznej działają w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu: z jednej strony odpowiadają na potrzeby społeczne i lokalne wyzwania, z drugiej muszą funkcjonować na konkurencyjnym rynku usług społecznych i komercyjnych. Wymaga to współdziałania, dzielenia się kompetencjami, nabywania kompetencji biznesowych, wzajemnego wsparcia oraz tworzenia wspólnych, szerokich inicjatyw, które pojedynczym organizacjom trudno byłoby realizować samodzielnie.

Model Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej (PKES) powstał jako odpowiedź na tę potrzebę – jest propozycją zbudowania trwałego ekosystemu współpracy między podmiotami ekonomii społecznej, samorządami, biznesem, instytucjami edukacyjnymi i innymi partnerami regionalnymi.

Jego celem jest wzmocnienie PES-ów poprzez tworzenie przestrzeni dzielenia się zasobami, rozwijania wspólnych usług, zwiększania profesjonalizacji oraz budowania trwałej pozycji sektora w regionie.

Podstawą opracowania była analiza dokumentu "Prototypical CSEI set up", który wskazuje ramę dla projektowania inicjatyw typu CSEI (Community-Based Social Economy Initiatives). Na jego bazie przygotowano zakres pięciu warsztatów, które pełniły jednocześnie funkcję pilotażu, testując różne formy pracy, modele współdziałania oraz obszary zainteresowania podmiotów ekonomii społecznej. Wnioski z tych spotkań posłużyły do stworzenia modelu dostosowanego do pomorskiego kontekstu.

Model PKES jest zatem zarówno rezultatem analizy dobrych praktyk europejskich, jak i efektem procesu współtworzenia prowadzonego w regionie.

Niniejszy dokument ma pełnić rolę mapy drogowej dla tworzenia i rozwijania Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej.



Słownik

- **PKES (Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej):** Regionalny ekosystem współpracy, który łączy misję społeczną z profesjonalnym działaniem biznesowym.
- **PES (Podmiot Ekonomii Społecznej):** Organizacje prowadzące działalność społeczną oraz ekonomiczną zgodnie z ustawą o ekonomii społecznej. Grupa ta obejmuje m.in. fundacje, stowarzyszenia prowadzące działalność odpłatną lub gospodarczą, spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej oraz warsztaty terapii zajęciowej.
- **JST (Jednostka Samorządu Terytorialnego):** Samorządy lokalne i regionalne (np. urzędy gmin czy powiatów), będące kluczowymi partnerami klastra, odbiorcami usług publicznych oraz członkami wspierającymi.
- **OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej):** Instytucje tworzące system wsparcia dla sektora, oferujące specjalistyczne doradztwo i szkolenia.
- **CSEI (Community-Based Social Economy Initiatives):** Europejskie ramy dla inicjatyw ekonomii społecznej opartych na społecznościach lokalnych, które stanowiły fundament merytoryczny modelu.
- **NGO (Organizacja pozarządowa):** Podmioty społeczne, które mogą angażować się w klastery jako członkowie główni lub partnerzy realizujący wspólne cele.
- **B2G (Business-to-Government):** Model współpracy handlowej i usługowej podmiotów klastra z sektorem publicznym, np. przy realizacji zamówień samorządowych.
- **B2B (Business-to-Business):** Relacje i transakcje biznesowe nawiązywane przez klastery lub jego członków z firmami prywatnymi.
- **B2C (Business-to-Consumer):** Działania sprzedażowe i promocyjne skierowane bezpośrednio do klientów indywidualnych (mieszkańców).
- **CSR (Społeczna odpowiedzialność biznesu):** Koncepcja, według której firmy prywatne uwzględniają interesy społeczne w swoich działaniach, współpracując przy tym z klastrem.
- **ESG (Environmental, Social, and Governance):** Standardy dotyczące ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego, w zakresie których klastery planują świadczyć usługi doradcze.
- **RODO:** Rozporządzenie o ochronie danych osobowych, stanowiące jeden z tematów szkoleń podnoszących standardy operacyjne członków klastra.
- **KSeF (Krajowy System e-Faktur):** Obowiązkowy system fakturowania elektronicznego, w zakresie którego klastery wspierają edukacyjnie swoich członków.
- **CRM (Customer Relationship Management):** System informatyczny do profesjonalnego zarządzania relacjami z klientami i partnerami.
- **IT (Technologie informatyczne):** Całość zasobów cyfrowych, systemów i narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji oraz pracy klastra.

Kontekst i założenia modelu

Kontekst funkcjonowania ekonomii społecznej w województwie pomorskim

Ekonomia społeczna w województwie pomorskim rozwija się w warunkach dużej różnorodności podmiotów oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia prawnego i społeczno-gospodarczego. Analizy i dyskusje z uczestnikami warsztatów wskazują, że choć sektor posiada znaczący potencjał – szczególnie w obszarze usług społecznych, aktywizacji zawodowej, działań lokalnych i animacyjnych – jego rozwój ograniczają liczne bariery strukturalne, kompetencyjne i wizerunkowe.

Od momentu wejścia w życie ustawy o ekonomii społecznej sektor zyskał formalne umocowanie, jednak liczne wymogi i złożoność procedur sprawiają, że w obecnym kształcie status przedsiębiorstwa społecznego jest dla wielu podmiotów mało użyteczny. Wymogi ustawowe są czasochłonne i wymagają dużych zasobów administracyjnych, podczas gdy korzyści pozostają niewystarczające, aby motywować organizacje do ich spełniania. W rezultacie część PES rezygnuje z ubiegania się o status lub nie odnawia go.

W regionie funkcjonuje rozbudowany system wsparcia m.in. OWES-y, doradztwo, szkolenia, który w ocenie uczestników warsztatów jest bardziej zaawansowany niż w wielu państwach UE. Mimo tego wiele PES pozostaje w dużej mierze zależnych od finansowania projektowego, co rodzi ryzyko niestabilności oraz przerwania działań po zakończeniu projektów. Powszechnie diagnozowanym problemem jest niedostateczne przygotowanie organizacji do konkurencyjności na rynku oraz brak trwałych modeli biznesowych.

Istotnym wyzwaniem pozostaje także niska rozpoznawalność ekonomii społecznej wśród mieszkańców i biznesu. PES-y często są postrzegane jako podmioty charytatywne lub wyłącznie „społeczne”, co utrudnia im pozyskiwanie klientów, partnerstw i zleceń. Brakuje spójnej komunikacji i widocznej marki sektorowej, co przekłada się na ograniczone możliwości rynkowe, szczególnie dla mniejszych organizacji oraz tych działających poza dużymi ośrodkami.

Warsztaty ujawniły również ograniczenia w kulturze współpracy wewnątrz sektora. Choć wiele podmiotów deklaruje otwartość na współdziałanie, to praktyka często pokazuje rywalizację o zasoby, nierówności pomiędzy dużymi a małymi PES oraz brak stałych mechanizmów wymiany wiedzy i koordynacji. Mniejsze podmioty, zwłaszcza z obszarów wiejskich, mają utrudniony dostęp do projektów, partnerstw i zasobów, co ogranicza ich rozwój.

Pomimo tych wyzwań sektor posiada liczne atuty – wysoki poziom kompetencji społecznych, silne lokalne zakorzenienie, rozwiniętą infrastrukturę wsparcia, rosnącą świadomość społeczną i rozwijającą się przedsiębiorczość.

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej powstaje właśnie jako odpowiedź na te potrzeby – systemowe rozwiązanie umożliwiające m.in. : budowanie świadomości dot. ES, poprawę konkurencyjności PES, rozwój współpracy międzysektorowej, wzmocnienie pozycji PES w politykach publicznych, integrację podmiotów z różnych części regionu.

Cel opracowania modelu

Celem opracowania modelu Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej jest stworzenie kompleksowej, praktycznej i możliwej do wdrożenia koncepcji funkcjonowania klastra, który będzie:

- wzmacniał potencjał PES,
- zwiększał ich konkurencyjność i stabilność,
- rozwijał wysokiej jakości usługi społeczne i rynkowe,
- integrował podmioty i środowiska,
- stanowił partnera dla administracji i biznesu,
- budował silną, rozpoznawalną markę sektora.

Model pełni funkcję drogowskazu i podstawy do dalszego wdrażania, rozwoju i profesjonalizacji ekosystemu ekonomii społecznej w województwie pomorskim.

Zakres modelu

Zakres dokumentu obejmuje kluczowe obszary funkcjonowania przyszłego klastra, w tym:

- wizję i cele strategiczne,
- model członkostwa i rolę interesariuszy,
- strukturę organizacyjną i model działania,
- portfolio usług i proces ich tworzenia,
- model finansowania i mechanizmy stabilności,
- system zarządzania ryzykiem,
- plan wdrożenia,
- zasady współpracy interesariuszy.

Podstawa opracowania modelu

Podstawą opracowania modelu PKES był dokument "Prototypical CSEI set up" model, określający główne elementy europejskich inicjatyw CSEI (Community-Based Social Economy Initiatives). Na jego bazie zaprojektowano strukturę pięciu warsztatów, które pełniły funkcję pilotażową.

Warsztaty te umożliwiły:

- sprawdzenie różnych form współpracy i pracy warsztatowej,
- ocenę zainteresowania środowiska,
- zebranie danych o potrzebach i barierach PES,
- wypracowanie kluczowych elementów lokalnego modelu klastra,
- dostosowanie europejskich ram do specyfiki regionu.

Wnioski z warsztatów oraz analizy kontekstu stały się fundamentem niniejszego dokumentu.

Założenia projektowe

Tworząc model klastra przyjęto następujące założenia:

- Klaster ma wzmacniać PES, a nie je zastępować.
- Współpraca jest dobrowolna, oparta na wartościach i wzajemnym szacunku.
- Klaster ma pełnić funkcję koordynacyjną, a nie dominującą.
- Procesy muszą być proste, transparentne i oparte na jasnych zasadach.
- Struktura ma być lekka, ale stabilna.

Wizja i cele

Wprowadzenie

Wizja i cele Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej stanowią fundament jego funkcjonowania i określają długoterminowy kierunek rozwoju. Wizja definiuje tożsamość i aspiracje klastra, opisując, jaką rolę ma on pełnić w regionie oraz jaki wpływ społeczny i gospodarczy zamierza wywierać. Cele strategiczne przekładają tę wizję na konkretne obszary działania, pozwalając monitorować postępy i efektywność funkcjonowania klastra.

Wizja Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej jest silnym i wiarygodnym ekosystemem współpracy, który łączy misję społeczną z profesjonalnym działaniem biznesowym, wzmacnia podmioty ekonomii społecznej i realnie wpływa na rozwój lokalnych społeczności.

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej to **przestrzeń współpracy i wzajemnego wsparcia**, w której podmioty dzielą się zasobami, wiedzą i doświadczeniem, wspólnie rozwijają działalność społeczną i gospodarczą oraz wzmacniają swoją pozycję rynkową. Klaster stawia człowieka w centrum swoich działań, promuje demokratyczne zasady podejmowania decyzji i buduje kulturę zaufania, partnerstwa i transparentności.

Jest **rozpoznawalnym i wpływowym graczem biznesowym** w regionie, który łączy ambicje komercyjne z misją społeczną. Organizuje wydarzenia o ponadregionalnym znaczeniu, zdobywa prestiżowe nagrody i przyciąga uwagę dużych przedsiębiorstw, przy jednoczesnym zachowaniu wartości ekonomii społecznej.

Marka klastra jest synonimem wiarygodności i jakości. Jest katalizatorem zmian, wspiera innowacyjność i rozwój swoich członków oraz dowodzi, że przedsiębiorstwa społeczne mogą być konkurencyjne i atrakcyjne dla klientów instytucjonalnych, biznesowych i indywidualnych.

Znaczenie wizji dla działania klastra

Wizja definiuje cztery strategiczne filary, które określają sposób funkcjonowania klastra:

1. Klaster jako ekosystem współpracy

Wizja podkreśla, że klaster jest przestrzenią współdziałania, a nie pojedynczym podmiotem.

Ekosystemowa logika oznacza:

- współdzielenie zasobów,
- wymianę wiedzy,
- współtworzenie usług i innowacji,
- wzajemne wzmacnianie potencjału.

2. Połączenie misji społecznej z profesjonalizmem biznesowym

Klaster działa na styku dwóch światów: społecznego i gospodarczego. Oznacza to:

- tworzenie wartości ekonomicznej i społecznej jednocześnie,
- pracę według rynkowych standardów jakości,
- budowanie przewagi konkurencyjnej PES,
- rozwijanie usług i produktów wysokiej jakości.

3. Klaster jako wiarygodny partner

Wizja zakłada budowę silnej marki opartej na:

- rzetelności,
- transparentności,
- jakości,
- odpowiedzialności

4. Klaster jako narzędzie rozwoju lokalnego

Klaster ma przyczyniać się do równomiernego rozwoju regionu poprzez:

- wspieranie przedsiębiorstw społecznych w każdej gminie,
- tworzenie miejsc pracy,
- rozwijanie usług społecznych,
- budowanie odporności społeczności lokalnych.

Cele strategiczne

Cele strategiczne opisują główne kierunki rozwoju klastra oraz określają, jakie efekty chce on osiągnąć w perspektywie 3–5 lat.

Cel 1: Profesjonalizacja sektora ekonomii społecznej: podniesienie jakości usług i kompetencji podmiotów ekonomii społecznej.

Cel 2: Wzrost rozpoznawalności i atrakcyjności oferty PES: budowanie silnej, nowoczesnej marki sektora ekonomii społecznej.

Cel 3: Rozwój wspólnych usług i modeli biznesowych: zwiększenie możliwości sprzedażowych i operacyjnych PES.

Cel 4: Budowanie trwałych relacji międzysektorowych: rozwijanie partnerstw z JST, biznesem i instytucjami wiedzy.

Cel 5: Budowanie stabilności finansowej PES: wzmacnianie ekonomicznych podstaw działalności PES.

Model działania

Model działania opisuje sposób funkcjonowania Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej w jego codziennej praktyce – zarówno w obszarze organizacji pracy, komunikacji, współpracy z członkami, jak i mechanizmów operacyjnych.

Forma działania

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej w pierwszym etapie funkcjonuje jako **sieć współpracy**, a nie sformalizowana osoba prawna. Oznacza to, że jego działalność opiera się na regulaminie współpracy, porozumieniach między członkami oraz wyłonionym operatorem, który zabezpiecza kwestie formalne i finansowe. Taki model pozwala uniknąć kosztownej i czasochłonnej formalizacji na starcie oraz umożliwia skoncentrowanie się na działaniach przynoszących członkom realne korzyści – budowę portfolio usług, konsorcja, pozyskiwanie klientów, rozwój kompetencji, wzmacnianie widoczności.

Wybór formy sieci w etapie początkowym wynika z wniosków ekspertów: klaster nie powinien zaczynać od struktury, biurokracji i obowiązków, lecz od testowania modeli działania, budowania zaufania, oceny realnego potencjału członków i sprawdzenia mechanizmów współpracy. Sieć umożliwia dużą elastyczność, niższy próg wejścia i mniejsze ryzyko.

W perspektywie 2–4 lat docelowa **formalizacja klastra jako stowarzyszenia** jest racjonalnym krokiem rozwojowym – ale dopiero na etapie, kiedy:

- istnieje stabilny przepływ finansowy,
- usługi klastra generują marżę,
- sieć ma ugruntowaną lojalność i współpracę członków,
- operator nie musi pełnić tak dominującej roli formalnej,
- istnieją realne potrzeby reprezentacji i rzecznictwa na poziomie instytucjonalnym.

Stowarzyszenie jest więc **celem przyszłościowym**, a nie punktem startowym.

Rola operatora

Ponieważ klaster nie posiada osobowości prawnej na etapie początkowym, **operator jest kluczowym elementem modelu**. To on umożliwia działanie klastra w zgodzie z prawem, prowadzenie finansów, podpisywanie umów i realizację usług.

Operator nie zastępuje struktur decyzyjnych klastra ani nie przejmuje jego autonomii programowej. Decyzje strategiczne podejmowane są przez gremia klastrowe, zgodnie z przyjętym modelem zarządzania. Rola operatora ogranicza się do obsługi klastra.

Operator:

- zapewnia zaplecze formalno-prawne,
- prowadzi księgowość i rozliczenia,
- reprezentuje klaster wobec partnerów zewnętrznych,
- zatrudnia koordynatora i personel,
- kontroluje zgodność działań z przepisami,
- minimalizuje ryzyko prawne dla członków,
- pełni funkcję „gwaranta” stabilności instytucjonalnej.

Operator może być wyłoniony w drodze konkursu i wspierany – w zakresie posiadanych kompetencji – przez jednostkę samorządu terytorialnego ogłaszającą konkurs lub jej jednostkę organizacyjną.

Ekspertci podkreślili jednoznacznie: bez operatora klaster w fazie sieciowej nie jest zdolny do

działania gospodarczego. Operator jest więc **niezbędnym warunkiem startu klastra**, a jego rola jest stabilizatorem, parasolem formalnym i administracyjnym oraz przewodnikiem po zawiłościach prawnych.

Zaplecze personalne klastra

Aby klastery mogły działać efektywnie, potrzebuje minimum trzech kluczowych stanowisk:

1. Koordynator klastra (pełny etat)

Zakres zadań:

- zarządzanie codzienną pracą,
- organizacja spotkań, procesów i harmonogramów,
- animacja współpracy między PES,
- bieżąca komunikacja wewnętrzna,
- wdrażanie decyzji Zespołu Koordynującego i Walnego,
- pilnowanie standardów i terminów,
- prowadzenie dokumentacji,
- koordynacja grup roboczych,
- szybkie reagowanie na potrzeby członków.

2. Specjalista ds. sprzedaży / rynku (etat)

Zakres zadań:

- pozyskiwanie klientów B2B i B2G,
- prowadzenie negocjacji i ofertowania,
- opieka nad procesami sprzedażowymi konsorcjów,
- analiza rynku i identyfikacja nisz,
- budowanie relacji z biznesem i JST,
- wsparcie komercjalizacji usług.

3. Specjalista ds. marketingu i komunikacji (min. ½ etatu)

Zakres zadań:

- kreowanie marki klastra,
- przygotowanie materiałów promocyjnych,
- komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna,
- koordynacja działań medialnych,
- koordynacja działań wizerunkowych podmiotów ekonomii społecznej

Struktura działania klastra

Struktura działania Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej została zaprojektowana tak, aby łączyć demokratyczny charakter i partycypację członków z efektywnością operacyjną i zdolnością do realizacji działań rynkowych. Oparta jest na komplementarnych organach — strategicznych, operacyjnych, doradczych i wykonawczych

1. Walne Spotkanie Sieci (poziom strategiczny)

Walne Spotkanie Sieci to najwyższy organ decyzyjny klastra, stanowiący przestrzeń wspólnego podejmowania decyzji strategicznych przez wszystkich członków zwyczajnych. To tutaj wyznaczone są kierunki rozwoju, zatwierdzane plany działań oraz oceniane rezultaty funkcjonowania klastra, co zapewnia demokratyczny i partycypacyjny charakter zarządzania. Walne buduje poczucie współwłasności klastra, umożliwia zgłaszanie inicjatyw i jest fundamentem transparentności oraz legitymizacji jego działań. Zasady reprezentacji i podejmowania decyzji przez Walne Spotkanie Sieci określa regulamin klastra.

- min. raz w roku,
- bierze udział cała sieć członków poprzez swoich przedstawicieli

Kompetencje:

- zatwierdzanie priorytetów i planów rocznych,
- ocena działań klastra,
- wyznaczanie kierunków rozwoju,
- decyzje dotyczące stowarzyszenia,
- ewaluacja i wprowadzanie zmian.

Walne jest narzędziem demokratyczności, współwłasności i legitymizacji.

2. Zespół Koordynujący

Zespół Koordynujący to główny „zespół sterujący” klastrem, który odpowiada za przekładanie ustalonych kierunków i priorytetów na konkretne działania, projekty i decyzje operacyjne. W jego skład wchodzi koordynator klastra, przedstawiciel operatora oraz liderzy grup roboczych, dzięki czemu łączy perspektywę organizacyjną, formalną i merytoryczną. Zespół Koordynujący dba o spójność działań, nadzoruje realizację planów i reaguje na bieżące potrzeby członków oraz rynku. Udział operatora w Zespole Koordynującym ma charakter wspierający i zapewniający zgodność formalno-prawną działań; decyzje merytoryczne i kierunkowe pozostają w gestii struktur klastrowych.

Skład:

- koordynator,
- operator,
- liderzy grup roboczych.

Spotkania: kwartalne.

Zadania:

- realizacja planów i priorytetów,
- opracowanie harmonogramów działań,
- monitorowanie projektów i usług,
- wspieranie konsorcjów,
- partnerstwa z JST i biznesem.

3. Grupy robocze (poziom wykonawczy)

Grupy robocze są praktycznymi zespołami zadaniowymi klastra, w których powstają konkretne działania, projekty, usługi i rozwiązania odpowiadające na potrzeby członków i rynku. To w nich realizuje się praca merytoryczna klastra – od tworzenia konsorcjów i ofert, poprzez działania marketingowe i edukacyjne, aż po współpracę z JST czy rozwój innowacji. Grupy robocze umożliwiają aktywne zaangażowanie członków, wykorzystanie ich kompetencji oraz szybkie reagowanie na szanse i wyzwania, jakie pojawiają się w otoczeniu rynkowym i społecznym. Grupy robocze są powoływane i wygaszane w zależności od potrzeb klastra, decyzją Zespołu Koordynującego.

- działają tematycznie,
- spotkania co najmniej miesięcznie.

Obszary przykładowe:

- konsorcja i oferta usługowa,
- marketing i promocja,
- rzecznictwo i współpraca z instytucjami publicznymi oraz biznesem
- edukacja i rozwój kompetencji,
- innowacje społeczne.

Grupy tworzą realne produkty: usługi, kampanie, konsorcja.

4. Rada Programowa

Rada Programowa jest kluczowym ciałem doradczo-strategicznym i reputacyjnym. Jej powołanie ma na celu zapewnienie, aby klastery rozwijały się w sposób zgodny z misją ekonomii społecznej, ale także adekwatny do realiów rynku oraz atrakcyjny dla partnerów publicznych i prywatnych.

Rola Rady

- opiniowanie kierunków i planów działania,
- wskazywanie priorytetów rynkowych,
- pomoc w budowaniu partnerstw,
- ocena zgodności działań z wartościami,
- wzmacnianie wiarygodności wobec JST, biznesu i grantodawców,
- doradztwo w zakresie polityk publicznych,
- rekomendacje dot. jakości usług i konsorcjów.

Skład Rady

Rada składa się z przedstawicieli kluczowych środowisk:

- **autorytety ze świata biznesu** – osoby o uznanym doświadczeniu i prestiżu; ich rola jest strategiczna: nadają rynkową wiarygodność klastra i otwierają drzwi do partnerstw B2B. Równocześnie wnoszą praktyczną wiedzę o rynku, sprzedaży, standardach jakości oraz realnych oczekiwaniach klientów, co pozwala klastrowi unikać „projektowego” myślenia i budować ofertę zgodną z wymaganiami rynku
- przedstawiciele JST – wnoszą wiedzę o zamówieniach publicznych i lokalnych politykach,

- eksperci ekonomii społecznej – łączą wymiar biznesowy i społeczny, uczelnie i środowiska badawcze – wnoszą perspektywę naukową i ewaluacyjną,
- duże i doświadczone PES – wiedza praktyczna,
- operator – reprezentuje formalno-instytucjonalny aspekt klastra.

Model operacyjny

Model operacyjny definiuje rytm pracy, standardy jakości i zasady realizacji projektów, tworząc fundament praktycznego działania klastra jako podmiotu wspierającego i rozwijającego sektor ekonomii społecznej.

Model operacyjny obejmuje:

- **Regularność działań klastra**

Regularny rytm pracy jest fundamentem stabilności i przewidywalności działania klastra. Raz w roku odbywa się Walne Spotkanie Sieci, które wyznacza strategiczne kierunki oraz ocenia dotychczasowe działania. Co kwartał organizowane są spotkania całej sieci członków, służące wymianie informacji, integracji oraz prezentacji postępów i planów. Grupy robocze pracują w trybie ciągłym i spotykają się co najmniej raz w miesiącu, aby realizować konkretne zadania i projekty. Raz w roku odbywają się również działania integracyjne, wzmacniające relacje i kulturę współpracy pomiędzy członkami. Spotkania konsorcjów usługowych organizowane są elastycznie – zależnie od potrzeb wynikających z konkretnych zleceń lub przygotowywanych ofert, co pozwala sprawnie reagować na dynamikę rynku i oczekiwania klientów. Poza Walnym Spotkaniem Sieci, co kwartał organizowane są robocze spotkania całej sieci członków

- **Praca projektowa**

Model operacyjny klastra opiera się na pracy projektowej, która nadaje strukturze realną sprawczość. Każde działanie i inicjatywa klastra przyjmuje formę projektu, posiadającego jasno określone cele, lidera odpowiedzialnego za koordynację oraz zespół wykonawczy dobrany z uwzględnieniem kompetencji i zasobów. Prace prowadzone są w oparciu o harmonogram z określonymi etapami oraz – w przypadku działań wymagających nakładów – budżetem lub wskazaniem niezbędnych zasobów. Projekty muszą mieć mierzalne rezultaty, odpowiadające celom klastra, co pozwala na ocenę ich efektywności. Każdy projekt podlega raportowaniu, a po jego zakończeniu przeprowadzana jest ewaluacja, której celem jest wyciąganie wniosków i podnoszenie jakości przyszłych działań. Decyzje o uruchomieniu projektów podejmowane są zgodnie z kompetencjami struktur klastra, a ich realizacja monitorowana jest przez Zespół Koordynujący.

- **Współdzielenie zasobów**

Jednym z centralnych elementów operacyjności klastra jest system współdzielenia zasobów, który promuje efektywność ekonomiczną oraz wzmacnia kompetencje i możliwości działania członków. Klaster udostępnia wspólne narzędzia komunikacyjne, aby ułatwić stały przepływ informacji i koordynację zadań. Tworzy katalog usług i standardowe wzory dokumentów, które podnoszą jakość i spójność ofert przygotowywanych przez konsorcja lub pojedyncze PES. Zapewnia zaplecze marketingowe, w tym materiały, brandingi i kanały promocji. Członkowie mogą korzystać ze wspólnych zasobów eksperckich, sprzętowych i przestrzennych, co zmniejsza koszty i pozwala realizować projekty o większej skali. Wspólne zakupy dodatkowo obniżają koszty funkcjonowania

PES, czyniąc je bardziej konkurencyjnymi. Zasady korzystania ze wspólnych zasobów określone są w regulaminach i ustaleniach operacyjnych klastra.

- **Komunikacja**

Efektywna komunikacja jest kluczowa dla sprawnego działania klastra jako sieci współpracy. W tym celu funkcjonuje wielokanałowy system wymiany informacji – oficjalne komunikaty przekazywane są drogą mailową, natomiast bieżąca wymiana i praca projektowa odbywa się za pomocą komunikatorów. Newsletter klastra służy przekazywaniu regularnych aktualizacji oraz informacji o wydarzeniach, ofertach i sukcesach członków. Strona internetowa pełni funkcję wizytówki klastra oraz narzędzia informacyjnego dla klientów i partnerów zewnętrznych, uzupełnianą przez aktywność w mediach społecznościowych. Dokumenty i zasoby klastra są uporządkowane i dostępne w repozytorium, co zapewnia transparentność, łatwy dostęp do materiałów oraz minimalizuje bariery informacyjne dla członków.

Model członkostwa

Model członkostwa określa zasady budowania społeczności Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej, definiuje role i oczekiwania wobec członków oraz wskazuje, w jaki sposób podmioty mogą angażować się w działania klastra.

Model opiera się na trzech wartościach: transparentności, inkluzywności oraz profesjonalnej współpracy, które są fundamentem funkcjonowania całego klastra.

W zamian za dostęp do wartości klastra oczekuje się aktywnego udziału członków w pracach grup roboczych, projektach lub inicjatywach sieciowych – adekwatnie do ich możliwości i etapu rozwoju.

Kategorie członków

W Pomorskim Klastrze Ekonomii Społecznej wyróżnia się trzy główne kategorie członków, odpowiadające różnym poziomom udziału i wpływu na działania klastra.

Członkowie główni

Członkowie główni stanowią fundament klastra. Mogą nimi być wszystkie podmioty ekonomii społecznej (PES) działające na terenie województwa pomorskiego, m.in.:

- przedsiębiorstwa społeczne,
- spółdzielnie socjalne,
- organizacje pozarządowe prowadzące działalność odpłatną lub gospodarczą,
- centra integracji społecznej,
- zakłady aktywności zawodowej,
- warsztaty terapii zajęciowej,
- Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej
- inne podmioty spełniające definicję PES.

Członkowie główni po uzyskaniu decyzji o przyjęciu do klastra mają pełne prawa członkowskie, w tym prawo do głosowania w sprawach dotyczących funkcjonowania klastra, oraz pełen dostęp do wszystkich zasobów, usług i narzędzi.

- **Propozycja wartości dla członków głównych**

Wartość klastra dla członków głównych zależy od ich etapu rozwoju, dlatego podzielono ją na dwie grupy:

- a) **Małe i/lub początkujące podmioty**

Propozycja wartości:

Dla małych i początkujących podmiotów klastr jest przestrzenią wzmacniania potencjału, profesjonalizacji i zwiększania zasięgu działania, która pozwala im rosnąć szybciej i bardziej świadomie. Podmioty z małych miejscowości stają się silniejsze, bardziej widoczne i zyskują realną możliwość rozwoju oraz tworzenia nowych miejsc pracy.

Szczegółowa propozycja wartości:

- **Możliwość rozwoju poza lokalny rynek:** klastr umożliwia wychodzenie poza najbliższe otoczenie i zwiększa widoczność małych organizacji.
- **Dostęp do większych zleceń i konsorcjów usługowych:** dzięki strukturze klastra mniejsze PES-y mogą uczestniczyć w projektach, których samodzielnie nie mogłyby zrealizować.
- **Nowoczesna wiedza i profesjonalizacja:** szkolenia, mentoring, doradztwo oraz dostęp do standardów i dobrych praktyk wspierają rozwój kompetencji.
- **Wspólna promocja i budowanie wiarygodności:** małe podmioty korzystają z efektu skali oraz zaufania, jakim cieszy się marka klastra.
- **Optymalizacja kosztów dzięki współdzieleniu zasobów:** wspólne narzędzia, infrastruktura i zakupy obniżają koszty działania.

- b) **Duże, doświadczone i prężnie działające podmioty**

Propozycja wartości:

Dla dużych i doświadczonych podmiotów klastr jest przestrzenią skalowania działalności, budowania prestiżu i rozwoju strategicznego, pozwalającą poszerzać wpływ i łączyć siły z innymi liderami sektora. Podmioty doświadczone i/lub prężnie działające zyskują przestrzeń do dalszego rozwoju, wzrostu skali działania i budowania silnego, profesjonalnego sektora ekonomii społecznej.

Szczegółowa propozycja wartości:

- **Możliwość realizacji dużych, ambitnych przedsięwzięć:** klastr tworzy warunki do budowania konsorcjów i realizacji projektów o większym zasięgu i wartości.
- **Rozszerzanie działalności na nowe rynki:** dzięki rozpoznawalnej marce klastra i partnerstwom międzysektorowym, duże PES-y mogą zwiększać skalę działania.
- **Silna sieć współpracy i wymiana wiedzy:** możliwość współpracy z innymi liderami sektora przyspiesza rozwój i sprzyja powstawaniu innowacji.

- **Wzmocnienie marki i reputacji organizacji:** obecność w klastrze zwiększa prestiż podmiotu w oczach klientów, partnerów biznesowych i JST.
- **Realna możliwość wpływania na kształt sektora:** duże podmioty mogą uczestniczyć w tworzeniu standardów, proponować kierunki strategiczne i oddziaływać na polityki publiczne.

Członkowie wspierający

Do tej kategorii należą podmioty, które nie są PES-ami, ale wspierają rozwój klastra poprzez wiedzę, zasoby lub współpracę. Są to m.in.:

- jednostki samorządu terytorialnego,
- instytucje publiczne,
- przedsiębiorstwa prywatne,
- uczelnie oraz instytucje edukacyjne,
- organizacje branżowe i infrastrukturalne.

Członkowie wspierający uczestniczą w działaniach klastra, lecz nie posiadają prawa do głosowania. Ich główną rolą jest wzmacnianie ekosystemu oraz tworzenie partnerstw istotnych dla rozwoju sektora. Członkowie wspierający mogą uczestniczyć w pracach doradczych i projektowych klastra, w tym w Radzie Programowej, zgodnie z ustalonymi zasadami.

Partnerzy strategiczni

Partnerzy strategiczni współpracują z klastrem przy wybranych przedsięwzięciach lub obszarach tematycznych, bez formalnego członkostwa. Partnerzy strategiczni poszerzają zasięg działania klastra i umożliwiają rozwój projektów o większej skali. Mogą być to:

- firmy realizujące działania CSR,
- międzynarodowe organizacje eksperckie,
- inne klastry biznesowe i społeczne,
- sieci branżowe,
- ośrodki badawcze.

Partnerstwo strategiczne ma charakter projektowy lub tematyczny i nie wiąże się z prawami członkowskimi ani udziałem w strukturach decyzyjnych klastra.

Kryteria członkostwa

Członkostwo w PKES jest dostępne dla podmiotów, które:

Dla członków głównych:

- są podmiotami ekonomii społecznej,
- działają na terenie województwa pomorskiego,
- akceptują misję, wartości i regulaminy klastra,
- deklarują gotowość do aktywnego udziału w działaniach klastra, w szczególności w projektach, grupach roboczych lub inicjatywach sieciowych.
- działają zgodnie z zasadami etyki i odpowiedzialności społecznej (ocena spełniania kryteriów etycznych dokonywana jest na podstawie oświadczenia podmiotu oraz – w uzasadnionych przypadkach – dostępnych informacji publicznych.)

- chcą rozwijać swoją działalność społeczną i/lub gospodarczą we współpracy z innymi członkami klastra.

Dla członków wspierających:

- wnoszą lub deklarują gotowość do wniesienia zasobów, wiedzy lub partnerstw istotnych dla realizacji celów klastra.
- działają zgodnie z wartościami klastra.

Członkowie wspierający nie posiadają prawa głosu i nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji strategicznych klastra.

Podmioty wykluczone:

- partie polityczne,
- związki wyznaniowe,
- organizacje lub przedsiębiorstwa naruszające prawa człowieka, etykę lub wartości społeczne.

Proces przyjmowania nowych członków

Proces przyjmowania do Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej służy zapewnieniu, że do sieci przystępują podmioty realnie zainteresowane rozwojem rynkowym i współpracą. Mechanizm rekrutacji nie ma charakteru masowego, ma eliminować „martwe dusze” i podmioty biernie, traktujące członkostwo jako prestiżowy zapis lub furtkę do dotacji, a nie narzędzie biznesowe.

Proces składa się z czterech etapów:

Etap 1. Zgłoszenie kandydata

Podmiot zainteresowany dołączeniem do klastra składa formularz zgłoszeniowy, w którym:

- opisuje swoją działalność i misję społeczną,
- przedstawia doświadczenie oraz zasoby (kompetencje, sprzęt, potencjał usługowy),
- wskazuje realną motywację do członkostwa – nacisk na rozwój rynkowy i współpracę,
- deklaruje akceptację zasad klastra oraz wartości współpracy.

Złożenie formularza zgłoszeniowego nie jest równoznaczne z automatycznym przyjęciem do klastra.

Na tym etapie kluczowe jest nie tylko to, czym podmiot jest, ale po co chce dołączyć: klaster jest przede wszystkim przestrzenią współpracy rynkowej i rozwoju sprzedaży; nie jest instrumentem dystrybucji grantów.

Etap 2. Weryfikacja formalna i merytoryczna

Koordynator klastra dokonuje oceny kandydata pod kątem:

- zgodności statusu z kryteriami członkostwa,
- zgodności z wartościami współpracy i misją klastra,
- gotowości do uczestnictwa w działaniach rozwojowych,
- potencjalnej synergii z innymi członkami,
- kompletności zgłoszenia.

Koordinator klastra dokonuje wstępnej oceny i formułuje rekomendację dla organu podejmującego decyzję.

Etap 3. Spotkanie zapoznawczo-informacyjne

Odbywa się spotkanie kandydata z koordynatorem lub zespołem operacyjnym, którego celem jest:

- wzajemne poznanie,
- przedstawienie celów, obowiązków i oczekiwań,
- omówienie zasad współpracy i komunikacji,
- doprecyzowanie potencjału i potrzeb rozwojowych,
- określenie roli kandydata w systemie klastra.

Spotkanie ma także funkcję „uczciwego uprzedzenia” – podkreśla, że klaster NIE jest źródłem grantów, ale siecią współpracy rynkowej. Dzięki temu oczekiwania są klarownie urealnione, co zmniejsza ryzyko rozczarowań.

Etap 4. Decyzja o przyjęciu

Decyzję o przyjęciu podejmuje Zespół Koordynujący, na podstawie rekomendacji koordynatora; operator uczestniczy w procesie w zakresie zgodności formalno-prawnej.

Możliwe decyzje:

- **przyjęcie,**
- **przyjęcie warunkowe**
- **odmowa,** z podaniem uzasadnienia.

Czas na podjęcie decyzji: do 30 dni.

Opłata wpisowa

W pierwszej fazie funkcjonowania klastra (jako sieci nieformalnej z operatorem) nie rekomenduje się natychmiastowego wprowadzania opłat.

Jednak **na późniejszym etapie** w przypadku dużego zainteresowania klastrem pod uwagę powinna zostać wzięta jednorazowa opłata wpisowa, która eliminuje członków pasywnych, zgłaszających się bez zastanowienia i sprawdzenia czy klaster odpowiada na ich potrzeby.

Prawa i obowiązki członków

Prawa członków

Każdy członek ma prawo do:

- udziału w działaniach i wydarzeniach klastra,
- korzystania z zasobów, narzędzi i usług (korzystanie z zasobów i usług odbywa się na zasadach określonych w regulaminach operacyjnych klastra),
- zgłaszania projektów, pomysłów i inicjatyw,
- udziału w konsultacjach i grupach roboczych.

Członkowie główni mają dodatkowo prawo do głosowania.

Obowiązki członków

Członkowie klastra zobowiązują się do:

- przestrzegania misji i wartości klastra,
- współpracy z innymi członkami,
- udziału w minimum dwóch działaniach rocznie (za działania uznaje się m.in. udział w projektach, grupach roboczych, konsorcjach, wydarzeniach lub inicjatywach sieciowych klastra),
- dbałości o wizerunek i reputację klastra,
- przekazywania aktualnych danych dotyczących organizacji,
- stosowania zasad korzystania z marki klastra,
- wnoszenia składki członkowskiej

Zasady odpowiedzialności i wygaszania członkostwa

Członkostwo może zostać zawieszone lub zakończone, jeśli podmiot:

- narusza wartości lub kodeks etyczny,
- działa na szkodę klastra lub jego członków,
- uporczywie nie wywiązuje się z obowiązków,
- traci status PES.

Decyzje o wygaszeniu członkostwa są uzasadniane i można się od nich odwołać.

Portfolio usług

Portfolio usług Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej zostało zaprojektowane tak, aby bezpośrednio wspierać cele strategiczne klastra: zwiększać konkurencyjność podmiotów ekonomii społecznej, poprawiać ich widoczność, profesjonalizować działania, wspierać współpracę między podmiotami oraz tworzyć trwałe relacje rynkowe z JST i biznesem. Usługi te nie mają charakteru „projektowego” ani wyłącznie doradczego, służą zwiększaniu sprzedaży, profesjonalizacji usług oraz budowaniu marki sektora. Zakres i dostępność usług mogą różnić się w zależności od kategorii członkostwa, etapu rozwoju podmiotu oraz zasad określonych w regulaminach operacyjnych klastra. Oferta koncentruje się na pięciu obszarach: rozwoju rynkowym, marketingu, edukacji, rzecznictwie oraz współpracy zasobowej.

Główne obszary oferty klastra dla członków

Oferta Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej obejmuje pięć kluczowych obszarów, które odpowiadają bezpośrednio na cele strategiczne klastra i wyzwania sektora PES:

1. **Tworzenie i wzmacnianie oferty biznesowej PES** – budowa konsorcjów, rozwój sprzedaży B2B i B2G, profesjonalizacja usług i ich standaryzacja.
2. **Zwiększenie widoczności i rozpoznawalności** – działania marketingowe, wspólna marka parasolowa, kampanie i udział w wydarzeniach.

3. **Edukacja i rozwój kompetencji** – szczególnie biznesowych, sprzedażowych, jakościowych i menedżerskich.
4. **Rzecznictwo i współpraca z instytucjami publicznymi oraz biznesem** – ułatwianie stosowania klauzul społecznych, budowanie świadomości korzyści rynkowych.
5. **Wymiana zasobów, wsparcie wewnętrzne i integracja usługowa** – budowanie ekonomii współdzielenia, barter, wspólne zakupy, wsparcie operacyjne.

Te obszary odpowiadają bezpośrednio na:

- cel zwiększenia konkurencyjności PES,
- potrzebę wzrostu przychodów rynkowych,
- profesjonalizację działań,
- budowę ekosystemu współpracy i konsorcjów,
- zwiększenie widoczności sektora.

Obszar I – Wsparcie w tworzeniu konkurencyjnej oferty biznesowej

Klaster ma pełnić funkcję **centrum rozwoju usług rynkowych PES**, którego głównym zadaniem jest przekształcanie potencjału podmiotów ekonomii społecznej w realne, profesjonalne i konkurencyjne oferty biznesowe. Celem tego obszaru jest umożliwienie członkom klastra skutecznego wejścia na rynek B2B i B2G poprzez zwiększenie skali działania, wspólne wykorzystanie zasobów i tworzenie produktów oraz usług, które odpowiadają na potrzeby klientów instytucjonalnych i komercyjnych. Klaster wzmacnia zdolność PES do sprzedaży poprzez wsparcie w budowaniu modeli biznesowych, rozwijaniu oferty oraz tworzeniu warunków do nawiązywania partnerstw i realizowania większych kontraktów. Efektem jest zmiana sposobu funkcjonowania PES z opartego głównie o projekty na bardziej rynkowy, stabilny i profesjonalny model działania. Aktywność klastra w tym zakresie ma charakter koordynacyjny i organizacyjny, bez przejmowania odpowiedzialności prawnej poszczególnych podmiotów, chyba że regulacje projektu stanowią inaczej.

Zakres działań obejmuje:

- animowanie konsorcjów w odpowiedzi na potrzeby rynku,
- wsparcie w przygotowaniu ofert, wycen i negocjacji,
- opracowanie wspólnego katalogu usług i produktów,
- wsparcie sprzedażowe i pozyskiwanie zleceń,
- pełnienie funkcji „hurtownika” – agregującego moce produkcyjne PES,
- koordynację realizacji wspólnych kontraktów (np. cateringów, eventów),
- pomoc w standaryzacji usług i wdrożeniu wspólnych procesów.

Obszar II – Zwiększenie widoczności PES i budowanie marki

Rolą klastra jest stworzenie silnej, spójnej i rozpoznawalnej obecności podmiotów ekonomii społecznej na rynku, tak aby były one postrzegane jako profesjonalni i wiarygodni dostawcy usług i produktów. Obszar ten koncentruje się na budowie widoczności nie pojedynczych organizacji, lecz całego sektora – poprzez wspólną komunikację, działania marketingowe oraz rozwój marki parasolowej. Zadaniem klastra jest przełamanie barier wizerunkowych, które utrudniają PES-om dotarcie do klientów biznesowych, administracji publicznej i konsumentów. W jego centrum znajduje się wzmacnianie rozpoznawalności i uwiarygodnienie oferty sektora w oczach odbiorców oraz

partnerów. Korzystanie ze wspólnej marki parasolowej może być powiązane ze spełnianiem określonych standardów jakości i profesjonalizmu.

Zakres działań obejmuje:

- udział w targach branżowych i konferencjach poza sektorem ESP,
- wspólną markę parasolowa dla produktów i usług,
- budowanie kampanii B2B i B2C (z naciskiem na B2B),
- wdrożenie modeli typu „shop-in-shop”: ekspozytory/standy produktowe w punktach sprzedaży (sklepy, kawiarnie),
- wspólne materiały promocyjne (sesje, katalogi),
- promowanie sukcesów PES i liderów (case studies),
- media relations i obecność w przestrzeni publicznej,

Obszar III – Edukacja, szkolenia i rozwój kompetencji

W tym obszarze klaster pełni rolę „akceleratora kompetencji” – wzmacnia zdolności biznesowe, operacyjne i zarządcze PES, aby mogły funkcjonować na rynku na równi z podmiotami komercyjnymi. Obejmuje on rozwój umiejętności nie tylko w obszarze misji społecznej, ale również w twardych obszarach takich jak sprzedaż, marketing, zarządzanie finansowe czy logistyczne. Kluczowym celem jest profesjonalizacja podmiotów ekonomii społecznej i ich zdolność do samodzielnego rozwijania działalności oraz utrzymywania jej w sposób stabilny i długofalowy. Klaster wspiera liderów, zespoły i całe organizacje, aby mogły wzmocnić swoje potencjały i przeciwdziałać zjawiskom takim jak wypalenie czy izolacja. Zakres edukacji jest dostosowywany do realnych potrzeb rynkowych i projektowych członków klastra.

Zakres usług edukacyjnych:

- mastermind dla liderów PES,
- szkolenia z zakresu sprzedaży, marketingu, obsługi klienta,
- twarde szkolenia z rachunkowości, RODO, KSeF, klauzul społecznych,
- mentoring biznesowy,
- rozwój kompetencji menedżerskich i antywypaleniovych,
- kluby menedżerów oraz wymiana dobrych praktyk,
- cykl „pogotowie operacyjne” – reagujące na zmiany prawa,
- szkolenia branżowe (gastronomia, rękodzieło, eventy itd.).

Obszar IV – Rzecznictwo i współpraca z instytucjami publicznymi oraz biznesem

Celem tego obszaru jest budowanie otoczenia sprzyjającego rozwojowi ekonomii społecznej – zarówno poprzez działania rzecznicze, jak i rozwijanie świadomości oraz kompetencji administracji i biznesu. Klaster pełni funkcję reprezentacyjną i mediacyjną między sektorem społecznym a podmiotami publicznymi i prywatnymi, aby zwiększać udział PES w zamówieniach oraz współpracy rynkowej. Obszar ten dotyczy tworzenia warunków systemowych i proceduralnych, które ułatwiają PES-om funkcjonowanie, zwiększają ich dostęp do przetargów oraz promują stosowanie klauzul społecznych i społecznie odpowiedzialnych zakupów. Jest to przestrzeń wzmacniania wpływu sektora i budowania partnerskich relacji.

Zakres usług:

- edukowanie JST i biznesu na temat PES,
- szkolenia nt. klauzul społecznych i zakupów z uwzględnieniem PES,
- pomoc w przygotowaniu dokumentacji przetargowej,
- tworzenie „pakietów korzyści” współpracy PES–biznes,
- rzecznictwo interesów sektora,
- działania lobbingowo–edukacyjne.

Obszar V – Wymiana zasobów i wsparcie wewnętrzne

Ten obszar koncentruje się na budowaniu współdzielenia zasobów między członkami klastra oraz tworzeniu systemu wzajemnego wsparcia, który obniża koszty działalności i zwiększa efektywność działania PES. Jego celem jest umożliwienie podmiotom ekonomii społecznej korzystania z efektów skali – poprzez bartery, wspólne zakupy, zasoby sprzętowe czy operacyjne – oraz rozwijanie solidarności sektorowej opartej na realnej wymianie wartości. Współpraca wewnętrzna ma tworzyć bezpieczne środowisko rozwoju, w którym mniejsze lub mniej doświadczone organizacje mogą czerpać z potencjału większych i bardziej rozwiniętych podmiotów. Zasady korzystania z mechanizmów wsparcia wewnętrznego określone są w sposób transparentny, z poszanowaniem równości i solidarności członków.

Zakres usług:

- barter usług i zasobów,
- wspólne zakupy i zamówienia,
- współdzielony sprzęt i przestrzeń,
- system nagłych potrzeb („szybka pomoc”),
- platforma komunikacyjna członków,
- mentoring i wsparcie kryzysowe.

Oferta komercyjna klastra

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej będzie świadczył własne usługi komercyjne. Usługi te nie polegają na pośrednictwie w sprzedaży ofert poszczególnych członków klastra, lecz na tworzeniu produktów i narzędzi odpowiadających na potrzeby rynku oraz wspierających profesjonalizację sektora. Poprzez ich realizację klaster osiąga swoje cele strategiczne – wzmacnianie potencjału podmiotów ekonomii społecznej, zwiększanie ich rozpoznawalności, budowanie współpracy międzysektorowej i wdrażanie standardów jakości.

Jednocześnie oferta komercyjna jest jednym ze źródeł finansowania klastra: zapewnia mu własne, stabilne źródła przychodów, uniezależnia od projektów oraz umożliwia trwałe funkcjonowanie i rozwój struktur organizacyjnych. Usługi komercyjne tym samym nie tylko służą członkom klastra, ale stanowią także narzędzie budowania jego odporności finansowej i profesjonalnego wizerunku na rynku.

Oferta ta jest skierowana m.in. do:

- jednostek samorządu terytorialnego,
- administracji publicznej,
- przedsiębiorstw,
- organizacji pozarządowych,

- instytucji edukacyjnych.

Kluczowe kategorie usług komercyjnych klastra

- **Szkolenia specjalistyczne**

Autorskie szkolenia klastra skierowane m.in. JST, biznesu, PES, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych.

Przykładowa tematyka:

- ekonomia społeczną i przedsiębiorczość społeczną,
- stosowanie klauzul społecznych i zamówienia odpowiedzialne społecznie,
- CSR i ESG w praktyce,
- rozwój usług społecznych,
- współpraca międzysektorowa
- profesjonalizacja NGO i PES (zarządzanie, marketing, sprzedaż).

- **Audyty społeczne i instytucjonalne**

Klaster oferować może:

- audyty dostępności,
- audyty społeczne,
- analizy potencjału społecznego JST i firm,
- rekomendacje dotyczące uwzględniania PES w politykach zakupowych.

Usługa ta ma charakter doradczy i ekspercki – rozwijana przez klaster, a nie "wynajmowana" od poszczególnych PES.

- **Doradztwo i konsulting**

Oferta doradcza klastra może obejmować:

- opracowanie strategii współpracy z PES,
- konsulting w obszarze klauzul społecznych,
- wsparcie w planowaniu usług społecznych,
- tworzenie programów CSR i ESG,
- przygotowanie JST do konkursów i zamówień społecznie odpowiedzialnych.

- **Rozwój i certyfikacja jakości usług społecznych**

Klaster może pełnić funkcję:

- jednostki certyfikującej standardy usług PES,
- audytora jakości usług społecznych

Oznacza to, że klaster buduje własny system jakości – rozpoznawalny i rynkowy.

- **Usługi eksperckie i badawczo-analityczne**

Klaster może oferować:

- opracowania analiz rynkowych i sektorowych,
- badania lokalnych potrzeb społecznych,
- ekspertyzy na rzecz JST i firm.

Zasady tworzenia oferty komercyjnej

Klaster tworzy usługi komercyjne samodzielnie, jako własne produkty, które są projektowane oraz rozwijane pod marką klastra. Oznacza to, że odpowiedzialność za przygotowanie, jakość i realizację usług spoczywa na klastrze, nawet jeśli do ich tworzenia lub wdrażania wykorzystywane są kompetencje i zasoby członków czy partnerów. Usługi te powstają w oparciu o:

- **know-how klastra** – jego wiedzę ekspercką dotyczącą ekonomii społecznej, rynku usług społecznych oraz współpracy międzysektorowej,
- **zasoby i kompetencje członków klastra** – które mogą być angażowane jako eksperci, trenerzy, doradcy czy wykonawcy,
- **sieć partnerstw** – obejmującą współpracę z JST, instytucjami edukacyjnymi, firmami i organizacjami wspierającymi sektor.

Jednocześnie:

- usługi są tworzone **pod marką klastra**,
- klaster **odpowiada za ich jakość, standardy i wynik**,
- usługi **nie są pośrednictwem** w sprzedaży indywidualnych produktów PES, a PES nie sprzedają ich jako odrębnych podmiotów.

Takie rozwiązanie oznacza, że:

- klaster sprzedaje **własną ofertę**, a nie ofertę poszczególnych PES,
- buduje **własną pozycję rynkową i renomę ekspercką**,
- generuje przychody, które **wzmacniają jego stabilność finansową oraz rozwój całego ekosystemu**.

Konsorcja usługowe

Konsorcja usługowe są istotną formą działania Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej. Ich rolą jest umożliwienie podmiotom ekonomii społecznej wejścia na rynek usług w skali, której nie mogłyby osiągnąć samodzielnie, oraz zwiększenie ich konkurencyjności poprzez współpracę, dzielenie zasobów i łączenie kompetencji. Jednocześnie konsorcja stanowią element gospodarczej strony działania klastra – poprzez realizację usług pod marką PKES generują przychody, w tym marżę operacyjną, i tym samym budują stabilność finansową klastra jako organizacji.

Dzięki konsorcjom klaster może tworzyć kompleksową, profesjonalną i atrakcyjną ofertę usługową dla sektora publicznego, biznesu i innych instytucji, a jednocześnie służyć rozwojowi PES poprzez praktyczne doświadczenie współpracy, budowę kompetencji i zwiększenie skali działania. W efekcie konsorcja pełnią równocześnie funkcję narzędzia wsparcia członków klastra oraz źródła przychodów umożliwiającego jego trwałe funkcjonowanie.

Funkcje konsorcjów

Konsorcja realizują cztery funkcje w systemie klastra:

1. Łączenie kompetencji – dzięki udziałowi wielu PES możliwe jest tworzenie usług wieloelementowych, np. łączących opiekę, animację, gastronomię, logistykę czy doradztwo.
2. Zwiększenie skali działania – konsorcja umożliwiają realizację większych zleceń i zamówień publicznych lub komercyjnych, niedostępnych dla pojedynczych organizacji.
3. Bezpieczna forma współpracy – oparte na jasno określonych zasadach podziału ról, odpowiedzialności i budżetu, minimalizują ryzyko konfliktów i chaosu wykonawczego
4. Mechanizm rozwoju kompetencji – wspólne projekty sprzyjają wymianie wiedzy, uczeniu się przez działanie oraz rozwijaniu specjalizacji branżowych.

Finansowanie

Stabilny model finansowania jest jednym z fundamentów trwałości Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej. Klastery potrzebują zarówno środków na bieżące funkcjonowanie, jak i na rozwój projektów, wsparcie członków oraz przygotowanie ofert rynkowych.

Źródła finansowania

- **Składki członkowskie**

Składki są stałym źródłem dochodu, jednak nie są wystarczające do utrzymania działań klastra

Zasady:

- adekwatność do wielkości i możliwości podmiotu PES,
- odrębne składki dla członków wspierających (np. biznes, JST).

- **Marże i opłaty operacyjne z konsorcjów usługowych**
- **Sprzedaż własnych usług komercyjnych klastra**
- **Sponsoring**

Stanowi dodatkowe, rynkowe źródło finansowania, które może wspierać zarówno działania operacyjne, jak i inicjatywy rozwojowe klastra. Mechanizm sponsoringu opiera się na współpracy z biznesem, partnerami instytucjonalnymi oraz podmiotami zainteresowanymi społeczną odpowiedzialnością i wizerunkiem.

- **Projekty i środki zewnętrzne (polskie i zagraniczne)**
Granty nie są fundamentem finansowania, ich rolą jest rozwój, a nie utrzymanie.

Wsparcie zasobowe

Obok przychodów finansowych istotnym elementem modelu finansowania PKES są wkłady niefinansowe, które obniżają koszty funkcjonowania klastra i zwiększają jego możliwości działania. Dzięki udostępnianiu zasobów organizacyjnych, eksperckich i infrastrukturalnych przez operatora, członków oraz partnerów, klaster może rozwijać ofertę i prowadzić działania operacyjne bez konieczności ponoszenia pełnych kosztów własnych

Operator może wnosić:

- zaplecze administracyjne i księgowe,
- pomieszczenia i przestrzeń,
- narzędzia informatyczne,
- sprzęt i zasoby techniczne,

Członkowie mogą wnosić:

- prowadzenie szkoleń i mentoring,
- koordynację działań grup roboczych,
- udostępnianie sprzętu,
- wkład rzeczowy (np. przestrzeń, transport),
- know-how,

Członkowie wspierający i partnerzy mogą wnosić:

- know-how branżowe,
- zasoby organizacyjne,
- przestrzeń i sprzęt,
- wsparcie promocyjne.

Koszty działalności

Koszty działania Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej obejmują wydatki stałe oraz zmienne, niezbędne do zapewnienia sprawnego funkcjonowania. Koszty stałe powinny być w możliwie największym stopniu pokrywane ze stabilnych źródeł (np. składki + marże), natomiast koszty zmienne – ze źródeł projektowych, sponsoringu oraz przychodów z usług.

Koszty stałe

Koszty stałe dotyczą utrzymania podstawowej infrastruktury i ciągłości działania klastra oraz jego obsługi operacyjnej. Obejmują w szczególności:

- wynagrodzenia osób kluczowych dla funkcjonowania klastra, w tym:
 - koordynatora sieci,
 - specjalisty ds. sprzedaży / pozyskiwania zleceń,
 - specjalisty ds. marketingu i komunikacji,
- obsługę administracyjną i księgową,
- narzędzia cyfrowe: platformy komunikacyjne, CRM, repozytorium dokumentów,

- koszty komunikacji i działań promocyjnych,
- utrzymanie strony internetowej i systemów IT,
- opłaty bankowe, księgowe i ubezpieczeniowe,
- minimalne koszty funkcjonowania organów klastra (Walne Spotkanie Sieci, Zespół Koordynujący, Rada Programowa).

Ze względu na rolę operatora, część z tych kosztów może być czasowo ograniczona lub współdzielona, co zmniejsza barierę wejścia dla klastra w fazie początkowej.

Koszty zmienne

Koszty zmienne wynikają bezpośrednio z działań klastra, konsorcjów oraz usług komercyjnych. Obejmują m.in.:

- wynagrodzenia ekspertów, trenerów, koordynatorów konsorcjów,
- koszty organizacji wydarzeń (logistyka, catering, przestrzeń),
- usługi marketingowe, PR, materiały promocyjne,
- produkcję i organizację szkoleń, kampanii lub warsztatów,
- koszty związane z realizacją kontraktów konsorcyjnych,
- zakup usług i materiałów koniecznych do realizacji projektów,
- działania badawcze i rozwojowe (w tym pilotaże usług),
- dostosowanie narzędzi cyfrowych, legalne licencje i integrację IT.

Wkłady niefinansowe a koszty

Model funkcjonowania klastra zakłada szerokie wykorzystanie wkładów niefinansowych wnoszonych przez operatora, członków klastra oraz partnerów. Dzięki temu część potrzeb organizacyjnych i operacyjnych jest zabezpieczana bez ponoszenia bezpośrednich wydatków finansowych, co realnie obniża koszty funkcjonowania klastra w porównaniu do modelu opartego wyłącznie na finansowaniu pieniężnym.

Do najważniejszych wkładów niefinansowych należą m.in.:

- udostępnianie przestrzeni biurowych i szkoleniowych,
- udostępnianie sprzętu technicznego,
- zapewnienie obsługi administracyjnej lub księgowej,
- realizacja działań promocyjnych,
- wniesienie know-how oraz zasobów eksperckich.

Wkłady te pozwalają ograniczyć skalę wydatków budżetowych, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości działań klastra. Wkłady niefinansowe mogą być ewidencjonowane i wykazywane zgodnie z obowiązującymi zasadami, o ile wymagają tego źródła finansowania.

Etapowość finansowania

Podejście etapowe umożliwia stopniowe zwiększanie samodzielności finansowej – od fazy startowej, w której kluczową rolę odgrywa wsparcie operatora i wkłady niefinansowe, aż do momentu, w którym klaster rozwija własne źródła przychodów oparte na marżach, usługach komercyjnych i współpracy z partnerami. Dzięki temu model finansowania jest realistyczny, pozwala uniknąć nadmiernego ryzyka w początkowej fazie działania i umożliwia rozwój w tempie adekwatnym do rosnącej skali działań i liczby członków.

Etap I – start i inkubacja

- wsparcie operatora → minimalne koszty stałe
- wkłady niefinansowe
- środki projektowe + sponsoring
- małe składki

Etap II – rosnąca samodzielność

- marże + usługi komercyjne
- ograniczanie udziału grantów

Etap III – stabilność i skalowanie

- marże i usługi jako dominujące źródła
- składki jako stabilizator
- koszty pokrywane głównie ze źródeł rynkowych

Ryzyka i mechanizmy zaradcze

Efektywne zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem stabilności Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej. Klaster, jako organizacja sieciowa, integrująca wiele podmiotów o różnej skali, doświadczeniu i zasobach, jest narażony na specyficzne ryzyka wynikające z:

- dynamiki współpracy między organizacjami,
- równoległego funkcjonowania wielu projektów i usług,
- działalności rynkowej i publicznej,
- konieczności utrzymania wysokiej jakości i standardów,
- charakterystyki ekonomii społecznej i niestabilności jej finansowania.

Zarządzanie ryzykiem ma dwa cele:

1. Minimalizację zagrożeń dla funkcjonowania klastra,
2. Zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności członkom klastra.

Kategorie ryzyk

Ryzyka PKES podzielono na sześć głównych obszarów:

1. ryzyka strategiczne,
2. ryzyka organizacyjne i governance,
3. ryzyka finansowe,
4. ryzyka operacyjne,
5. ryzyka współpracy i relacji,
6. ryzyka reputacyjne i komunikacyjne.

Każda kategoria obejmuje zarówno ryzyka krótkoterminowe, jak i długoterminowe.

- **Ryzyka strategiczne**

Jednym z najważniejszych ryzyk strategicznych jest **niewystarczająca liczba aktywnych członków** lub ich bierna postawa. Może to prowadzić do sytuacji, w której klaster staje się formalną strukturą bez realnej zdolności operacyjnej. Środkiem zaradczym jest zaplanowany proces onboardingu nowych członków, jasne komunikowanie korzyści płynących z przynależności do klastra, system mikrozaangażowań oraz dopasowanie grup roboczych do kompetencji członków. Regularna ewaluacja poziomu aktywności pozwala identyfikować i przeciwdziałać spadkowi zaangażowania.

Klaster narażony jest również na ryzyko **braku rozpoznawalnej pozycji w regionie**, co może ograniczać jego zdolność do reprezentowania sektora i zdobywania zleceń. Aby temu zapobiec, konieczne jest systematyczne budowanie marki – zarówno poprzez komunikację i obecność w mediach, jak i współpracę z JST i środowiskiem gospodarczym, a także promocję konkretnych sukcesów i efektów działania klastra.

Dodatkowym ryzykiem strategicznym jest **niewłaściwe określenie zakresu działania** – zarówno jego nadmierne rozszerzenie, jak i zbyt wąski profil. Odpowiedzią jest elastyczny model portfolio usług, w którym część działań ma charakter bazowy i stabilny, a część może być rozwijana lub wygaszana na podstawie corocznej ewaluacji i decyzji Walnego Spotkania Sieci.

W odniesieniu do modelu finansowania kluczowym ryzykiem strategicznym jest **zbyt wolne tempo przechodzenia od finansowania projektowego do marż i usług komercyjnych**, co mogłoby uzależnić klaster od środków zewnętrznych. Uwzględnienie etapowości rozwoju, minimalizacja kosztów stałych oraz priorytet inwestowania w sprzedaż i marketing stanowią podstawowe mechanizmy prewencji.

- **Ryzyka organizacyjne**

Ryzykiem organizacyjnym jest **niewystarczająca liczba osób zdolnych do operacyjnego prowadzenia klastra**. Ponieważ model zakłada profesjonalizację działań, szczególnie istotne jest zapewnienie zatrudnienia koordynatora, osoby odpowiedzialnej za sprzedaż oraz marketing. Zaradzać temu można poprzez etapowe zwiększanie zespołu, delegowanie części zadań do grup roboczych oraz wykorzystanie zasobów i kompetencji członków wspierających.

Niejasny podział odpowiedzialności pomiędzy organami i zespołami roboczymi może powodować konflikty, opóźnienia lub powielanie działań. Kluczowe jest więc precyzyjne określenie ról, obowiązków i zasad decyzji oraz wdrożenie standardów komunikacji i pracy projektowej. Transparentność procesów decyzyjnych oraz jasne procedury wewnętrzne minimalizują ryzyko sporów i nieporozumień.

Ryzykiem organizacyjnym jest także **możliwość konfliktu interesów między członkami** – zwłaszcza w kontekście konsorcjów i usług rynkowych. Zapobiega temu przejrzysty system zasad podziału zadań i odpowiedzialności oraz jawność procesów decyzyjnych.

- **Ryzyka finansowe**

Ryzykiem finansowym jest **uzależnienie funkcjonowania klastra od jednego źródła przychodu**, np. grantów lub dotacji. Dywersyfikacja finansowania, limity udziału poszczególnych źródeł (np. maksymalnie 40% budżetu), rozwój usług komercyjnych oraz budowa rezerw operacyjnych zmniejszają to zagrożenie.

Specyficznym ryzykiem związanym z sektorem PES jest niestabilność finansowa niektórych podmiotów wchodzących w skład konsorcjów, co może prowadzić do **niewykonania zleceń**. Można temu przeciwdziałać poprzez ocenę potencjału podmiotów przed przystąpieniem do konsorcjów, odpowiedni dobór partnerów oraz zaplanowanie wsparcia operacyjnego dla słabszych PES.

Kolejnym ryzykiem jest **błędne zarządzanie budżetem klastra** lub brak kontroli nad kosztami. Zarządzać można poprzez politykę finansową, system raportowania kwartalnego i audyty wewnętrzne, a także etapowe wdrażanie kosztów stałych.

- **Ryzyka operacyjne**

Problemy komunikacyjne mogą wystąpić szczególnie przy projektach angażujących wiele podmiotów. Aby je ograniczyć, należy stosować narzędzia komunikacji wewnętrznej, jasne procedury prowadzenia projektów i regularne spotkania.

Nierealistyczne harmonogramy oraz przeciążenie członków mogą prowadzić do niewykonania zleceń. Mechanizmy prewencji obejmują ocenę wykonalności przed podpisaniem kontraktów, odpowiedni dobór podmiotów do konsorcjów oraz realistyczne planowanie czasu i zasobów.

- **Ryzyka współpracy i relacji**

Ryzykiem w wymiarze społecznym jest **spadek zaufania między organizacjami** lub konflikty personalne. Budowanie kultury transparentności, facylitacja, mediacje oraz regularne spotkania integracyjne pomagają zachować pozytywne relacje.

Rywalizacja między PES o zlecenia może prowadzić do napięć lub podważania zasad współpracy. Mechanizmy zaradcze obejmują transparentny system doboru podmiotów do konsorcjów i jasne kryteria podziału przychodów i odpowiedzialności.

- **Ryzyka reputacyjne i komunikacyjne**

Nieprawidłowe wykorzystanie marki klastra lub niewłaściwa komunikacja może zagrażać jego reputacji. Można temu przeciwdziałać poprzez księgę znaku, jasne zasady użycia logo i wyznaczenie odpowiedzialnych za komunikację.

Negatywne zdarzenia w pojedynczej organizacji mogą przełożyć się na reputację klastra. Dlatego konieczny jest kodeks etyczny, procedury oceny ryzyk reputacyjnych oraz polityka reagowania kryzysowego.

Współpraca z interesariuszami

Pomorski Klaster Ekonomii Społecznej działa w złożonym ekosystemie różnych podmiotów, branż, sektorów i grup społecznych. Współpraca z interesariuszami jest kluczowym warunkiem jego powodzenia — zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.

Klaster przyjmuje podejście, w którym:

- współpraca jest procesem,

- interesariusze są partnerami,
- relacje są zasobem,
- współtworzenie (co-creation) jest metodą pracy,
- transparentność jest fundamentem zaufania.

Interesariusze klastra i ich rola

PKES współpracuje z szeroką siecią podmiotów, a każdy z nich wnosi unikalne zasoby i kompetencje.

- **Podmioty ekonomii społecznej (PES)** stanowią trzon klastra – współtworzą jego usługi i produkty, wnoszą wiedzę branżową i zasoby, uczestniczą w konsorcjach oraz korzystają ze wsparcia rozwojowego. Jednocześnie budują wizerunek sektora, pokazując, że działalność społeczna może iść w parze z profesjonalizmem.
- **Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)** są kluczowym partnerem w obszarze usług publicznych i współfinansowania działań społecznych, a także odbiorcą profesjonalnych usług konsorcjów PES. Ich rola obejmuje również wyznaczanie kierunków polityk społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających wdrażaniu usług odpowiedzialnych społecznie.
- **Biznes i sektor prywatny** pełni funkcję partnera we wspólnych przedsięwzięciach i działaniach CSR, a także odbiorcy usług produkcyjnych, gastronomicznych, eventowych i społecznych tworzących ofertę klastra. Firmy mogą równocześnie dostarczać zasoby kompetencyjne, technologiczne i mentoringowe, wspierając rozwój PES oraz wzmacniając markę klastra.
- **Uczelnie wyższe i instytucje edukacyjne** stanowią zaplecze naukowe i badawcze oraz źródło specjalistycznej wiedzy i analiz, współtworząc innowacje społeczne wraz z klastrem. Mogą również angażować się w programy edukacyjne, praktyki i szkolenia, wspierając rozwój kompetencji członków klastra.
- **Organizacje społeczne i instytucje publiczne** uczestniczą w realizacji projektów społecznych i edukacyjnych, korzystają z usług klastra oraz wnoszą wiedzę o potrzebach lokalnych i grup docelowych. Ich udział wzmacnia społeczny wymiar działalności oraz zakorzenienia działania klastra w realiach procesów społecznych.
- **Mieszkańcy i społeczności lokalne** są zarówno odbiorcami, jak i współtwórcami usług oraz inicjatyw lokalnych, stanowiąc kluczowy punkt odniesienia w ocenie skuteczności klastra. To ich potrzeby, jakość życia i dobrostan definiują sens i priorytety działań sektora ekonomii społecznej.
- **Media i środowisko komunikacyjne** wspierają budowanie widoczności klastra oraz jego marki, jednocześnie wzmacniając transparentność, zaufanie publiczne i rozpoznawalność działań. Ich rola jest istotna zarówno w kontekście promocji efektów, jak i edukowania opinii publicznej o wartości PES w regionie.

Modele współpracy

Relacje z interesariuszami w ramach Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej mają różny charakter i poziom intensywności. Model współpracy zakłada stopniowe pogłębianie zaangażowania – od

podstawowej wymiany informacji, przez konsultacje i współrealizację działań, aż po długoterminowe partnerstwa strategiczne.

- **Model I – Współpraca informacyjna**

Ten model stanowi punkt wyjścia dla wszystkich interesariuszy i buduje fundament transparentności oraz przepływu wiedzy. Obejmuje dwustronną komunikację, udostępnianie informacji o działaniach, publikację materiałów edukacyjnych i raportów oraz systematyczne informowanie o inicjatywach i rezultatach. Jego celem jest budowanie świadomości, zapobieganie dezinformacji i włączanie osób lub instytucji, które na tym etapie pełnią rolę obserwatorów lub odbiorców informacji, lecz nie angażują się bezpośrednio w działania operacyjne.

- **Model II – Współpraca konsultacyjna**

Na tym poziomie interesariusze przechodzą od odbierania informacji do współtworzenia treści i decyzji. To model oparty na dialogu — zakłada konsultowanie dokumentów strategicznych i standardów usług, udział w warsztatach oraz panelach, a także zgłaszanie opinii i potrzeb. Taki sposób współpracy zwiększa poczucie współodpowiedzialności za klaster, minimalizuje ryzyko błędów koncepcyjnych i pozwala uwzględnić różnorodne perspektywy w planowaniu rozwoju oraz konkretnych usług.

- **Model III – Współpraca operacyjna**

Ten model zakłada wspólne wykonywanie działań, usług i projektów — od tworzenia konsorcjów, przez realizację usług społecznych i komercyjnych, po wymianę zasobów i sprzętu. Jest to najbardziej intensywna forma codziennej współpracy, umożliwiająca zwiększenie skali działania PES, profesjonalizację usług oraz rozwój kompetencji przez praktyczne doświadczenie. Model ten opiera się na jasno określonych rolach, standardach operacyjnych oraz narzędziach zarządzania projektami, co minimalizuje ryzyko i zwiększa jakość realizacji.

- **Model IV – Partnerstwa strategiczne**

Najbardziej zaawansowany poziom współpracy obejmuje długoterminowe, wielosektorowe partnerstwa służące wdrażaniu rozwiązań o charakterze systemowym. To współpraca z JST, biznesem, instytucjami publicznymi i uczelniami w celu tworzenia polityk publicznych, centrów kompetencji, wspólnych inwestycji oraz innowacji społecznych. Ten model zapewnia klastrą możliwość osiągnięcia trwałego wpływu regionalnego, zwiększenia wiarygodności oraz pozyskiwania stabilnych źródeł finansowania i partnerstwa na lata.

Plan wdrożenia modelu

Plan wdrożenia określa logiczną sekwencję działań — od uruchomienia podstawowych funkcji operacyjnych, przez budowanie pierwszych efektów dla członków, aż po rozwój usług rynkowych i formalizację struktury. Podejście etapowe pozwala ograniczać ryzyka, wykorzystywać zasoby w sposób ekonomiczny, a jednocześnie zapewniać realną wartość dla podmiotów ekonomii społecznej od pierwszych miesięcy działania.

Etap 1 – Start operacyjny

Cel: uruchomić funkcjonowanie klastra jako sieci współpracy z operatorem i minimalnym zespołem.

Działania:

- wybór operatora (JST lub organizacja wyłoniona w konkursie) jako podmiotu zapewniającego osobowość prawną i zaplecze administracyjne
- powołanie koordynatora (pełen etat) pełniącego rolę animatora i menedżera,
- rekrutacja specjalisty ds. sprzedaży oraz marketingu (min. 0,5 etatu),
- przyjęcie regulaminu działania sieci i zasad członkostwa,
- powołanie Zespołu Koordynującego,
- rozpoczęcie procesu rekrutowania członków – z naciskiem na **gotowość biznesową**, a nie „masowość”,
- rozpoczęcie działań komunikacyjnych wewnętrznych (kanały komunikacji, newsletter, repozytorium).
- powołanie Rady Programowej z udziałem reprezentantów biznesu jako „transferu reputacji”

Etap 2 – Uruchomienie usług i budowanie wartości dla członków

Cel: dostarczyć pierwsze, wymierne korzyści członkom (nie tylko sprzedażowe, lecz także kompetencyjne, wizerunkowe i organizacyjne) oraz stworzyć podstawę współpracy i uczenia się w ramach klastra.

Działania:

- rozwinięcie katalogu usług PES oraz identyfikacja usług o wysokim potencjale rynkowym i społecznym,
- uruchomienie 2–3 pilotażowych wspólnych inicjatyw
- powołanie grup roboczych i tematycznych (np. opieka, gastronomia, edukacja, rewitalizacja lokalna),
- organizacja cyklu **spotkań tematycznych** służących np. wymianie wiedzy, rozpoznaniu wspólnych potrzeb, diagnozie barier rynkowych i społecznych,
- uruchomienie form wsparcia kompetencyjnego np. mastermind dla liderów PES
- rozpoczęcie działań wizerunkowych – m.in.: budowa strony klastra, wspólne materiały promocyjne,
- nawiązanie współpracy z JST
- testowanie pierwszych modeli współdzielenia zasobów (np. sprzętu, przestrzeni, transportu).

Etap 3 – Skalowanie działań i wzmocnienie ekosystemu

Cel: rozwijać szeroki ekosystem współpracy – obejmujący rynek, edukację, rzecznictwo, promocję i wymianę zasobów – oraz profesjonalizować podmioty klastra w sposób mierzalny i trwały.

Działania:

- rozbudowa portfolio usług klastra
- zwiększenie skali działań networkingowych
- wzmocnienie działań edukacyjnych

- systemowe wdrożenie współpracy z JST (konsultacje, szkolenia nt. klauzul itp.)
- rozwój marki wspólnej – w tym: katalog usług, identyfikacja wizualna, standaryzacja komunikacji,
- rozwój usług wspólnotowych: barter, współdzielone zakupy, wspólne zasoby logistyczne,
- wzmocnienie wymiany wiedzy: mentoring branżowy, baza dobrych praktyk,
- zwiększenie aktywności w obszarze współpracy z biznesem (nie tylko sprzedaż, ale CSR i partnerstwa społeczne).

Etap 4 – Utrwalenie i profesjonalizacja

Cel: zapewnić trwałość klastra jako ekosystemu, zwiększyć jego zdolności operacyjne oraz umocnić rolę w regionie – zarówno rynkowo, jak i społecznie.

Działania:

- przejście z luźnej struktury sieci w kierunku bardziej stabilnej formy prawnej (np. stowarzyszenie lub fundacja), ale dopiero po spełnieniu warunków trwałości i realnej aktywności,
- rozszerzenie portfolio usług klastra tak, aby obejmowały równolegle:
 - usługi rynkowe (np. catering, eventy, opieka),
 - usługi społeczne (np. animacja, edukacja),
 - działania rzecznicze (klauzule społeczne, dialog JST),
 - funkcje wspólnotowe (barter, zasoby, mentoring),
- rozwinięcie współpracy z JST w charakterze partnera, nie tylko odbiorcy usług – konsultacje, wdrażanie standardów zakupu odpowiedzialnego społecznie,
- pogłębienie współpracy z biznesem: programy CSR, wolontariat pracowniczy, sponsoring rozwojowy,
- stabilizowanie zespołu operacyjnego
- wdrożenie systemów monitoringu jakości i standardów współpracy w konsorcjach,
- rozwój narzędzi do wymiany wiedzy: biblioteki, katalogi, platformy.

Etap 5 – Ekspansja i innowacje

Cel: zwiększyć wpływ klastra ponad poziom regionalny – w wymiarze gospodarczym, społecznym, edukacyjnym i wizerunkowym – oraz rozwijać nowe modele współpracy.

Działania:

- rozszerzenie działalności usługowej i społecznej na nowe rynki (np. województwa sąsiednie),
- udział w krajowych i międzynarodowych sieciach klastrowych, sektorowych i społeczno-gospodarczych,
- budowa rozwiązań systemowych: certyfikacja usług PES, modele kooperacji dla JST, narzędzia logistyki i wspólnych zakupów,
- rozwijanie innowacji społecznych
- rozwijanie wspólnych marek produktów i usług – np. znaku jakości,
- inwestycje w cyfryzację i automatyzację procesów współpracy i zasobów,
- ekspansja działań rzeczniczych – np. udział w kształtowaniu polityk regionalnych,
- replikacja dobrych praktyk w innych regionach

Podsumowanie i rekomendacje strategiczne

Model Pomorskiego Klastra Ekonomii Społecznej przedstawia spójną koncepcję budowania regionalnego ekosystemu współpracy, który wzmacnia potencjał podmiotów ekonomii społecznej i równocześnie zwiększa ich konkurencyjność na rynku usług publicznych i komercyjnych. Klaster został zaprojektowany jako struktura elastyczna i inkluzywna – zaczynająca od sieci koordynowanej przez operatora, a docelowo dojrzewająca do formy organizacyjnej o większej niezależności i trwałości.

W centrum modelu znajdują się trzy filary:

współpraca, profesjonalizacja oraz budowanie wartości ekonomicznej i społecznej. Kluczowe narzędzia – konsorcja usługowe, oferta komercyjna klastra, system szkoleń i rzecznictwo – wzajemnie się uzupełniają i wspierają zarówno rozwój PES, jak i rozpoznawalność sektora. Mechanizmy zarządzania oparte na demokratyczności, transparentności, roli operatora i pracy zespołu koordynującego zapewniają skuteczność operacyjną i możliwość skalowania działań.

Model finansowania łączy różnorodne źródła – marże i usługi komercyjne, wkłady zasobowe, sponsoring, składki oraz środki zewnętrzne – co minimalizuje ryzyko uzależnienia się od jednego typu finansowania i pozwala na planowanie stabilnego rozwoju. Wreszcie, cały system zakotwiczony jest w potrzebach społeczności lokalnych, współpracy międzysektorowej i dążeniu do zwiększenia roli PES w gospodarce regionalnej.

Rekomendacje strategiczne

- Rola operatora powinna zostać formalnie zapewniona na pierwsze trzy lata działania klastra, z jasno określonym zakresem odpowiedzialności oraz minimalnym budżetem operacyjnym. Tylko taki model pozwoli rozpocząć działanie jako sieć zdolna do realnej koordynacji, a nie jako inicjatywa deklaratorywna pozbawiona zaplecza organizacyjnego.
- Niezbędne jest zapewnienie etatowego zatrudnienia trzech kluczowych ról: koordynatora, specjalisty ds. sprzedaży oraz specjalisty ds. marketingu. Te kompetencje umożliwią profesjonalne zarządzanie pracą klastra, pozyskiwanie zleceń, rozwój marki i komunikację z interesariuszami. Bez stałego zespołu klaster pozostanie zależny od społecznego zaangażowania i ryzyka wypalenia.
- W pierwszej fazie funkcjonowania kluczowe jest utworzenie pilotażowych konsorcjów usługowych w branżach o wysokim potencjale rynkowym, takich jak gastronomia, eventy czy opieka. Pozwoli to przetestować model współpracy, określić realne marże oraz zbudować pierwsze przychody, jednocześnie wzmacniając kompetencje PES. Pilotaże powinny stać się fundamentem dalszego skalowania.
- Budowa marki parasolowej powinna koncentrować się na dowodach jakości i wiarygodności, a nie wyłącznie na identyfikacji wizualnej. Strategiczne jest oparcie marki o standardy, mierzalne efekty oraz case studies, aby zwiększyć zaufanie JST i biznesu. To marka, która ma

wspierać sprzedaż i rzecznictwo – nie być celem samym w sobie.

- Rozwój kompetencji PES powinien być traktowany jako stały element funkcjonowania klastra, a nie działanie projektowe. System edukacji – obejmujący szkolenia, mentoring i mastermind – zwiększy profesjonalizację usług i wyrówna różnice w poziomie przygotowania biznesowego podmiotów. To inwestycja długofalowa, przekładająca się na jakość i trwałość sektora.
- Partnerstwa z JST należy traktować jako istotny element rozwoju i stabilności klastra. Współpraca ta powinna obejmować wspólne wdrażanie usług publicznych, szkolenia oraz rozwój polityk społecznych, co przełoży się na zwiększenie udziału PES w zamówieniach publicznych. JST powinny być również reprezentowane w strukturach doradczych klastra.
- Formalizacja klastra – np. jako stowarzyszenia – powinna nastąpić dopiero po osiągnięciu masy krytycznej działań, usług i zasobów. Wcześniejsza formalizacja grozi stworzeniem struktury istniejącej tylko na papierze. Model powinien ewoluować od sieci koordynowanej przez operatora do podmiotu z osobowością prawną dopiero wtedy, gdy będzie to uzasadnione.
- Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej powinny stać się strategicznym partnerem klastra w obszarze rozwoju kompetencji, animacji środowiska i wsparcia powstawania nowych PES. Klaster nie powinien dublować funkcji OWES, lecz je uzupełniać
- Ważne jest utrzymanie równowagi między logiką rynkową a misją społeczną – każde działanie powinno przynosić zarówno wartość ekonomiczną, jak i społeczną. Pozwoli to uniknąć przekształcenia klastra w czysto komercyjny podmiot lub przeciwnie – w „miękką” inicjatywę bez rynkowej skuteczności. Tylko taki balans zapewnia trwałość i sens działania klastra.