

ANIMATORZY, AKOMPANIATORZY, PARTNERSTWA, FIRMY I...

WZMACNIANIE KRAJOWEJ GOSPODARKI SPOŁECZNEJ

Katalog dobrych praktyk

Publikacja Krajowych Sieci Tematycznych
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (temat D)

ANIMATORZY, AKOMPANIATORZY, PARTNERSTWA, FIRMY I...

WZMACNIANIE KRAJOWEJ GOSPODARKI SPOŁECZNEJ

Katalog dobrych praktyk

Warszawa 2008

Wprowadzenie, opracowanie i redakcja: Ryszard Skrzypiec

Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”

www.cofund.org.pl

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

Opracowanie graficzne i skład: rzeczyobrazkowe.pl

Druk: Interdruk

Nakład: 1000 egz.

Publikacja jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i rozpowszechniana bezpłatnie.

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	4
Wprowadzenie.....	5
Struktura Katalogu.....	5
Dlaczego Dobre praktyki?.....	6
Zakończenie.....	8
Katalog Dobrych praktyk Tematu D IW EQUAL.....	9
Przedsiębiorczość, aktywizacja społeczna i tworzenie miejsc pracy.....	10
Animatory lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej.....	10
Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda Jaskółeczka” Sp. z o.o.....	14
Firma Społeczna – Ośrodek Szkoleniowy „Kłós”.....	17
Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie”.....	20
Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o.....	24
Tworzenie systemu wsparcia.....	27
Akompaniator Osób Długotrwale Bezrobotnych.....	27
Ośrodek Gospodarki Społecznej.....	30
Trener Zatrudnienia Wspieranego.....	33
Wsparcie psychologiczne dla beneficjentów.....	37
Wzrost kwalifikacji kadr gospodarki społecznej.....	40
Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie.....	40
Model innowacyjnego systemu kształcenia profesjonalnego kadr dla gospodarki społecznej.....	44
Narzędzia, procedury i pomiary w gospodarce społecznej.....	48
System Zapewnienia Jakości w Inkubatorze Gospodarki Społecznej.....	49

W poszukiwaniu inspiracji, czyli kto chce, ten znajdzie.

Nad formułą opisu dobrych praktyk w Temacie D programu EQUAL pracowaliśmy w Zespole ds. dobrych praktyk Krajowej Sieci Tematycznej (KST) dla Tematu D/Ekonomia społeczna – tworzenie warunków prawnych, społecznych i ekonomicznych. Jako pierwsi w polskiej edycji programu EQUAL, korzystając z doświadczeń Partnerstwa Ponadnarodowego SEEN i zaangażowanego wsparcia Przewodniczących tego Zespołu – Joanny Karmowskiej, a następnie Mikołaja Gurdały – opracowaliśmy formularz opisu dobrej praktyki (udostępniony następnie innym KST działającym w ramach programu EQUAL w Polsce) oraz założenia dotyczące rodzaju poszukiwanych przez nas informacji i sposobu ich zbierania. Do Partnerstw na rzecz Rozwoju (PRR) realizujących projekty w Temacie D zwróciliśmy się z prośbą o przygotowanie opisów dobrych praktyk. Czekaliśmy dość długo, a odzew był stosunkowo niewielki, jednakże udało nam się uzyskać wartościowe informacje. Ich selekcję i opracowanie powierzyliśmy znanemu ekspertowi – dr. Ryszardowi Skrzypcowi, który przygotował „portfolia” dobrych praktyk i stworzył niniejszy Katalog.

Dobre praktyki, które tu przedstawiamy – mimo że związane z obszarem gospodarki (ekonomii) społecznej i z poświęconym jej Tematem D programu EQUAL – są różnorodne pod względem szczegółowości opisów. Różne jest ich powiązanie z przedsiębiorczością społeczną – niekiedy bezpośrednio, niekiedy bardziej ogólne, dotyczące np. metod pracy z beneficjentami. Liczy się jedno – by były one źródłem inspiracji dla osób i instytucji, które chciałyby wykorzystać je w swoich organizacjach czy projektach.

Polecamy także lekturę stron internetowych poszczególnych PRR i dobrych praktyk – można tam znaleźć wiele szczegółowych, opracowanych w projektach EQUAL/Temat D produktów, publikacji czy narzędzi. Zachęcamy do kontaktu z przedstawicielami Partnerstw (dane kontaktowe podajemy przy okazji omawiania poszczególnych praktyk).

Mamy nadzieję, że praktyki owe staną się również motywacją do tworzenia dobrych projektów w ramach nowego okresu programowania 2007–2013. Niech będą podstawą sukcesów i rozwoju, rozprzestrzeniania się nowych idei, w tym również dotyczących ekonomii społecznej jako nowego, innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów na rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do takich grup odbiorców napotykających trudności jak m.in. niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni czy mniejszości etniczne. Niech implementacja dobrych praktyk będzie skuteczna i przyniesie wszystkim interesariuszom jak najwięcej pożytku.

Aleksander Wasiak-Radoszewski
Sekretarz KST D

WPROWADZENIE

Oddajemy w Państwa ręce *Katalog dobrych praktyk* wypracowanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju (PRR), realizujące w głównej mierze od lipca 2005 r. do marca 2008 r. projekty w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej (PIW) EQUAL.

W dokumentach programowych¹ zapisano, że celem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL jest utworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy oraz zapewnienie szerokiego do nich dostępu poprzez zwalczanie wszystkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, zarówno wobec osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy. Jej nadrzędnym zadaniem „jest inicjowanie zmian sposobów udzielania pomocy grupom dyskryminowanym na rynku pracy”. Dlatego też EQUAL umożliwia nie tylko identyfikację i prognozowanie zmian na rynku pracy, ale także tworzenie i testowanie nowych narzędzi monitorowania, zapobiegania i rozwiązywania wykrytych problemów. Dzięki temu o powodzeniu Inicjatywy zadecyduje jakość wypracowanych i wdrożonych do powszechnego zastosowania innowacyjnych modeli, nie zaś, na przykład, liczba objętych wsparciem beneficjentów.

Wpisana w program innowacyjność okazuje się niezwykle istotna dla kształtu *Katalogu dobrych praktyk*, stanowiła ona bowiem jedno z ważniejszych kryteriów prezentowanych w nim kwalifikacji. Już sam tytuł publikacji trafnie ilustruje to założenie. Program obejmuje te specyficzne sposoby realizacji różnorodnych przedsięwzięć zorientowanych na osiągnięcie celu głównego, czyli „zmian sposobów udzielania pomocy”, które zostały stworzone i przetestowane w praktyce przez Partnerstwa. To właśnie międzysektorowe Partnerstwa na rzecz Rozwoju są podmiotami odpowiedzialnymi za wszystkie aspekty prezentowanych tu rozwiązań, czyli dobrych praktyk – od pomysłu, przez realizację, aż po ich promocję, w tym również prezentowane tu opisy².

Struktura Katalogu

W *Katalogu* prezentujemy zestaw dobrych praktyk realizowanych w ramach Tematu D programu EQUAL. Zgodnie z założeniami przedsięwzięcia te miały służyć „wzmocnieniu krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych, z akcentem na podnoszenie jakości miejsc pracy”. W odpowiedzi na naszą prośbę otrzymaliśmy dwadzieścia opisów inicjatyw przesłanych przez dziesięć Partnerstw (realizatorów). Po wnikliwej analizie nadesłanych propozycji ostatecznie wybraliśmy dwanaście, które znalazły się w niniejszej publikacji. Ten zróżnicowany zbiór przedsięwzięć pogrupowaliśmy w czterech kategoriach (w nawiasach podano skróty stosowane w dalszej części publikacji):

Przedsiębiorczość, aktywizacja społeczna i tworzenie miejsc pracy

Do tej kategorii zakwalifikowaliśmy następujące dobre praktyki:

- ▶ Animatorzy lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej – zgłoszoną przez Partnerstwo „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” (Animatorzy);
- ▶ Firma Społeczna KŁOS – zgłoszoną przez Partnerstwo „Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS” (FS);
- ▶ Przedsiębiorstwo Społeczne: Gospoda Jaskółeczka sp. z o.o. – zgłoszoną przez Partnerstwo „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”;

¹ Zob. strona internetowa Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL: <http://www.equal.gov.pl/>.

² Opisy zostały w całości przygotowane przez realizatorów przedsięwzięć. Autor niniejszego tekstu jedynie je przeredagował.

- ▶ Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” sp. z o.o. – zgłoszoną przez Partnerstwo „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO” (Ognisko);
- ▶ Spółdzielnia Socjalna „Szansa i wsparcie” – zgłoszoną przez Partnerstwo „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy” (Spółdzielnia).

TWORZENIE SYSTEMU WSPARCIA

Do tej kategorii zakwalifikowaliśmy następujące dobre praktyki:

- ▶ Akompaniator osób długotrwale bezrobotnych – zgłoszoną przez Partnerstwo „Na Fali” (Akompaniator);
- ▶ Ośrodek Gospodarki Społecznej – zgłoszoną przez Partnerstwo „Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS” (OGS);
- ▶ Trener Zatrudniania Wspieranego – zgłoszoną przez Partnerstwo „Akademia przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia” (TZW);
- ▶ Wsparcie psychologiczne dla beneficjentów – zgłoszoną przez Partnerstwo „Na Fali” (Wsparcie).

WZROST KWALIFIKACJI KADR GOSPODARKI SPOŁECZNEJ

Do tej kategorii zakwalifikowaliśmy następujące dobre praktyki:

- ▶ Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej – zgłoszoną przez Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” (RCESK);
- ▶ Model innowacyjnego systemu kształcenia profesjonalnego kadr dla gospodarki społecznej – zgłoszoną przez Partnerstwo „Tu jest praca” (Model).

NARZĘDZIA, PROCEDURY I POMIARY W GOSPODARCE SPOŁECZNEJ

Do tej kategorii zakwalifikowaliśmy następującą dobrą praktykę:

- ▶ System Zapewnienia Jakości w Inkubatorze Gospodarki Społecznej – zgłoszoną przez Partnerstwo „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy” (SJZ).

Celem największej liczby dobrych praktyk prezentowanych w Katalogu jest rozwój przedsiębiorczości, aktywizacji zarówno społeczności, jak i beneficjentów (w tym poprzez tworzenie dla nich miejsc pracy). Celem innych, mniej licznych praktyk jest tworzenie różnorodnych systemów wsparcia dla beneficjentów, uczestników projektów. Zdecydowanie najmniej praktyk ma za zadanie podnoszenie kwalifikacji kadr gospodarki społecznej, a tylko jedna dotyczy tworzenia narzędzi i procedur.

Do prezentacji dobrych praktyk w *Katalogu* wykorzystaliśmy ujednolicony szablon. Narzędzie to pozwala nie tylko na zebranie podstawowych danych kontaktowych przedsięwzięć, ale również na ich w miarę szeroki opis. Rozpoczynamy od kontekstu praktyki, czyli opisu projektu, w ramach którego jest ona realizowana, po czym następuje prezentacja samej praktyki – jej istoty, celu, sposobu wdrożenia, w niektórych przypadkach również wkładów niezbędnych do jej realizacji i warunków replikacji oraz wyzwań, z którymi przyszło się zmierzyć realizatorom, wraz ze sposobami radzenia sobie z nimi. Następnie prezentujemy uzyskane rezultaty, ze szczególnym uwzględnieniem wartości dodanej, i wskazujemy na jej specyfikę. Wreszcie w podsumowaniu przedstawiamy ocenę (SWOT) oraz wnioski.

Dlaczego dobre praktyki?

Publikacja takich wydawnictw jak *Katalog dobrych praktyk* z reguły prowokuje pytania o przyczyny zastosowania określonych sposobów ujmowania konkretnych przedsięwzięć oraz wyróżniania ich spośród innych. Pojawia się również wiele wątpliwości o podobnym wydźwięku. Spróbujemy przekonać czytelników niniejszej publikacji, że wybrane przez nas przedsięwzięcia można traktować jako dobre praktyki. W tym celu przyjrzymy się bliżej trzem elementom opisu: specyfice, wyzwaniom oraz wartości dodanej związanej z wdrożeniem określonych projektów.

CO WYRÓZNIĄ DOBRE PRAKTYKI?

Analiza zebranych opisów pozwala wskazać zarówno uniwersalne aspekty wyróżniające nasze dobre praktyki, takie jak: „kompleksowość, długotrwałość, różnorodność metod, integracja uczestników oraz indywidualne podejście jako efekt trafnego odczytania potrzeb” (Wsparcie, OGS); „tworzenia środowiska pracy dostosowanego do możliwości i potrzeb

beneficjentów” z różnych grup defaworyzowanych (Ognisko); „innovacyjne podejście do problemu długotrwałego bezrobocia” jako „nowy sposób zarówno pracy z beneficjentami, jak i współpracy z partnerami projektu” (Akompaniatorzy); czy wreszcie „przeciwdziałanie bezrobociu poprzez tworzenie miejsc pracy dla osób nieprzygotowanych do podjęcia zatrudnienia” (FS); jak również szereg aspektów zindywidualizowanych, jak np. „stworzenie nowego na gruncie polskim zawodu trenera zatrudnienia wspieranego wraz z całym oprzyrządowaniem niezbędnym do jego kształcenia i zatrudnienia”; kompleksowe podejście do działalności edukacyjnej poprzez powiązanie uczelni z innymi środowiskami z obszaru ekonomii społecznej (RCESK); animacja lokalna służąca wywołaniu „trwałych zmian w funkcjonowaniu społecznościach wiejskich” (Animatorzy); łączenie różnych grup defaworyzowanych (OGS); czy wreszcie podkreślenie „znaczenia jakości w pracy na rzecz osób, których pozycja rynkowa jest wyjątkowo trudna” (SJZ).

NAJWAŻNIEJSZE WYZWANIA REALIZATORÓW DOBRZYCH PRAKTYK

Okazuje się, że wyzwania, z jakimi musieli zmierzyć się realizatorzy poszczególnych przedsięwzięć, częściej mają charakter wewnętrzny niż zewnętrzny. Oznacza to, że są one raczej związane z problemem, do którego odnosi się projekt, wynikają z faktu, iż jest on adresowany do szczególnych grup społecznych, takich jak na przykład grupy defaworyzowane. Przemawiają za tym pojawiające się sygnały, z których wynika, że barierą utrudniającą działanie są m.in.: wysokie wymagania merytoryczne czy personalne, doświadczenie (TZW) oraz umiejętność „połączenia niezwyklego poziomu empatii z jednoczesnym zdrowym dystansem do problemów innych” (Wsparcie); konieczność zdobycia „zaufania beneficjentów oraz skłonienie ich do związania się z projektem na okres około roku” (Spółdzielnia) czy zintegrowania dwu różnych grup beneficjentów (OGS); wywołanie „zmiany sposobu myślenia u mieszkańców wsi, przełamanie ich oporu wynikającego z braku zaufania i biernego przystosowania się do egzystencji na marginesie życia społecznego” (Animatorzy); i wreszcie roszczeniowa postawa beneficjentów (Wsparcie) czy „obciążenie psychiczne, jakie towarzyszy pracy sanitariuszek szpitalnych” (Spółdzielnia).

W mniejszym stopniu bariery pojawiają się w wyniku określonego sposobu organizacji przedsięwzięcia. W tym przypadku obserwuje się trudności z wyznaczeniem „obszaru, w którym firma zatrudniająca osoby niepełnosprawne byłaby w stanie utrzymać się na otwartym rynku” (Ognisko); konieczność „wypracowania skutecznych mechanizmów integrowania przedsięwzięć podejmowanych przez różnych aktorów ekonomii społecznej” (RCESK), opracowania programu szkoleniowego, studiów czy standaryzacji usług (FS). W indywidualnych przypadkach wskazuje się, że ograniczeniem jest „działanie w pojedynkę, czyli jeden animator w danej wsi” (Animatorzy) czy „różnorodność uwarunkowań organizacyjnych praktyki” (SJZ). Wreszcie wyzwaniem jest „eksperymentalny charakter” praktyk (Wsparcie).

Rzadziej natomiast wskazuje się problemy o charakterze zewnętrznym, gdzie obok uniwersalnych ograniczeń, takich jak „biurokracja”, pojawiają się ograniczenia indywidualne, np. „niezrozumienie idei” przez opinię publiczną czy ewentualnych kontrahentów (np. spółdzielni socjalnej), bądź też „problemy związane z realizacją inwestycji” (niesolidność wykonawcy; FS).

Sprostac tym wyzwaniom można w różnoraki sposób. Czasem obniża się wymogi, zakładając, że niezbędne kwalifikacje uda się zdobyć w praktyce (np. trener zatrudnienia wspieranego), organizuje się „szkolenia z zakresu pracy z osobami z grup wykluczonych dla osób zatrudnionych na stanowiskach instruktorów” (FS), wydłuża się czas ich zaangażowania (Animatorzy).

Innym sposobem przezwyciężania ograniczeń jest zacieśnienie współpracy z partnerami, korzystanie z pomocy bardziej doświadczonych partnerów czy zewnętrznych ekspertów.

Pomocne okazują się rozwiązania organizacyjne: elastyczny charakter projektu, stworzenie procedur stanowiskowych, określających sposób zachowania w różnych sytuacjach (FS), czy opracowanie „jego ogólnego, uniwersalnego modelu wraz ze wskazówkami dotyczącymi adaptacji tego modelu w konkretnych przypadkach” (SJZ).

Niekiedy podejmuje się działania polegające na przyspieszeniu realizacji niektórych zadań związanych z procesem szkolenia beneficjentów jeszcze przed zakończeniem inwestycji (FS) czy organizuje warsztaty dla beneficjentów (Spółdzielnia).

Oczywiście nie wszystkim wyzwaniom udaje się sprostać.

UZYSKANA WARTOŚĆ DODANA

Prezentowane w niniejszej publikacji przedsięwzięcia zyskują miano dobrych praktyk także z uwagi na specyfikę wartości dodanej osiągniętej w wyniku ich realizacji.

Najważniejszą z nich jest właściwa dla trzeciego sektora – jak uważa Peter F. Drucker – zmiana postaw beneficjentów, pracodawców, otoczenia czy społeczności lokalnej, ale także samych realizatorów. Najczęściej jednak, jak się wydaje,

uwagę zwraca – osiągnięta dzięki realizacji dobrych praktyk – zmiana postaw beneficjentów (mobilizacja do samoorganizacji, „do podjęcia działalności społecznej i gospodarczej, współpracy z innymi lokalnymi partnerami” – Animatorzy). Wartością dodaną jest poprawa ich losu (np. polepszenie kondycji psychicznej, dowartościowanie, otwartość i pewność siebie) czy podniesienie kwalifikacji (np. dzięki stwarzanym szansom kształcenia i zdobywania nowych kompetencji w życiu zawodowym i społecznym czy pobudzanie i wzmacnianie motywacji do doksztalcenia). W tym kontekście musimy wskazać na niezwykle ważną wartość dodaną, jaką jest zmiana wizerunku grup defaworyzowanych w świadomości społecznej, co dopełnia wszystkie pozostałe uzyskiwane przez beneficjentów korzyści.

Realizacja tych przedsięwzięć przynosi dodatkowe zyski również najbliższemu otoczeniu beneficjenta, a nawet całemu społeczeństwu. O takich korzyściach możemy mówić w przypadku podpisania „Małopolskiego Paktu na Rzecz Ekonomii Społecznej” czy opracowania założeń ustawy o przedsiębiorstwie społecznym (RCESK), ale także przetestowania programów „dedykowanych, a jednocześnie dostosowanych do potrzeb więcej niż jednej grupy odbiorców” (OGS).

Ponadto realizacja dobrych praktyk wymusza na realizatorach nieustanne doskonalenie podejmowanych działań.

Wydaje się, że ten krótki przegląd trzech aspektów praktyk prezentowanych w Katalogu potwierdza trafność naszego wyboru. Świadczy to o tym, że wybrane przedsięwzięcia wpisują się w założenia programowe, co oznacza, iż przyczyniają się do zmiany sposobu myślenia o metodach wsparcia osób wykluczonych z rynku pracy. Są to więc innowacyjne modele, gotowe do wdrożenia w różnych miejscach. Podkreślić należy skuteczność ich działania – nie tylko z powodzeniem realizują założone cele, ale również przynoszą niezwykle cenne efekty dodatkowe.

Zakończenie

Na zakończenie chcemy podkreślić, że *Katalog dobrych praktyk* nie powstał wyłącznie w celach promocyjnych. To oczywiście istotny element każdej działalności społecznej, bez którego nierzadko byłaby ona nieskuteczna, jednakże nie takie było nasze główne założenie. Mamy bowiem nadzieję, że zebrane w tym tomie dobre praktyki zainspirują wszystkich tych, którzy dążą do osiągnięcia podobnych rezultatów, a także staną się cennym materiałem instruktażowym dla podmiotów zamierzających je implementować. Jeśli tak się stanie, nasza publikacja spełni swoją rolę. Zapraszamy więc do lektury i wdrażania zaprezentowanych dobrych praktyk!

**KATALOG DOBRYCH PRAKTYK
TEMATU D PIW EQUAL**

1

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, AKTYWIZACJA SPOŁECZNA I TWORZENIE MIEJSC PRACY

Animatorzy lokalni: aktywizacja społeczności lokalnej

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

Partnerstwo „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”

- ▶ Osoba kontaktowa: Anita Sobańska
- ▶ anita.sobanska@isp.org.pl
- ▶ + 48 22 55 64 280
- ▶ <http://www.liskow.org.pl>
- ▶ 00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5/22

KONTEKST Dobrej Praktyki

Celem projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” jest rozwijanie polskiego modelu gospodarki społecznej poprzez wypracowanie oraz przetestowanie Strategii Interwencji Partnerskiej. Strategia jest działaniem ogólnym, prowadzonym przez trójsektorowe Partnerstwa Lokalne zmierzające do założenia siedmiu przedsiębiorstw społecznych, a jednocześnie stanowi realizowaną przez animatorów lokalnych „pracę u podstaw”, polegającą na aktywizowaniu społeczności, w której mają powstać owe przedsiębiorstwa.

W projekcie uczestniczą trzy instytucje ogólnopolskie: Fundacja Instytut Spraw Publicznych (Administrator projektu), Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych – WRZOS oraz cztery Partnerstwa Lokalne, które powstały w powiatach lubelskim, ziemskim, biłgorajskim (województwo lubelskie) oraz ełckim i nidzickim (województwo warmińsko-mazurskie).

Projekt odwołuje się do rodzimych tradycji z okresu międzywojennego (wieś Lisków), a jednocześnie opiera się na współczesnych doświadczeniach zachodnioeuropejskich. Jego podstawą jest koncepcja przedsiębiorstwa zakorzenionego społecznie, które przynosi korzyści zarówno osobom długotrwale bezrobotnym (daje im miejsca pracy), jak i społeczności lokalnej, w której funkcjonuje (stymuluje jej rozwój). Celem projektu jest nie tylko powstanie przedsiębiorstw społecz-

nych, ale także zaktywizowanie społeczności lokalnych, w której powstały. Rozwój przedsiębiorczości społecznej wymaga bowiem nie tylko kapitału ludzkiego, ale również kapitału społecznego.

Proces tworzenia przedsiębiorstw zakorzenionych społecznie jest jednocześnie przedmiotem prac badawczych prowadzonych przez ekspertów Instytutu Spraw Publicznych. W ramach tych prac powstały monografie innych inicjatyw przedsiębiorczości społecznej.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest program aktywizacji społeczności lokalnej poprzez zaangażowanie animatorów.

W ramach projektu zatrudniono czterech animatorów lokalnych. Ich zadaniem było motywowanie mieszkańców wsi (zaniedbanych pod względem cywilizacyjnym i gospodarczym) do prowadzenia działalności społecznej i ekonomicznej. Animatorzy – niewywodzący się z danego środowiska lokalnego (z jednym wyjątkiem), a dzięki temu obiektywnie oceniający jego możliwości i problemy – na kilkanaście miesięcy (12 lub 18) włączyli się w życie następujących wsi: Kamionka k/Nidzicy, Golubie i Prostki k/Ełku, Korytków k/Biłgoraja i Krężnica Jara k/Lublina.

Celem ich pracy jest podnoszenie potencjału społeczności, w szczególności jej kapitału społecznego poprzez: (1) rozwijanie zdolności mieszkańców wsi do organizowania się i budowania relacji opartych na bezpośrednich kontaktach, wspólnych celach i wartościach oraz na wzajemnym zaufaniu, (2) uruchomienie i stymulowanie procesu integrowania działań różnych lokalnych podmiotów, czyli tworzenie sieci współpracy.

Charakter konkretnych przedsięwzięć inicjowanych przez animatorów zależy od specyficznych własności społeczności. Mogą to być inicjatywy kulturalno-edukacyjne, służące kultywowaniu tradycji i kultury regionu, ale także pozyskiwanie nowych pomysłów i środków finansowych wspierających rozwój społeczno-gospodarczy wsi bądź też inne przedsięwzięcia.

WDROŻENIE

Rekrutacja animatorów lokalnych odbyła się w ramach konkursu. Kandydaci musieli wykazać się właściwym przygotowaniem merytorycznym (studia kierunkowe uprawniające do wykonywania zawodu pracownika socjalnego: praca socjalna, pedagogika, politologia, psychologia, socjologia lub nauki o rodzinie) oraz odpowiednimi predyspozycjami osobowymi (zdolności organizacyjne, komunikatywność, kreatywność), a także doświadczeniem w pracy ze społecznością lokalną i znajomością języka angielskiego.

Przed rozpoczęciem pracy odbyli specjalistyczny dwutygodniowy staż w Wielkiej Brytanii, gdzie uczyli się metod środowiskowej pracy socjalnej: *community development* i *community capacity building*, wizytowali ośrodki wspierające rozwój społeczności lokalnej oraz przedsiębiorstwa społeczne. Program szkolenia został dostosowany do indywidualnych potrzeb edukacyjnych animatorów oraz wyzwań, jakie czekają na nich w środowisku wiejskim. Od początku trwania projektu animatorzy uczestniczą w cyklicznych warsztatach interpersonalnych oraz comiesięcznych warsztatach animacji lokalnej organizowanych przez Instytut Spraw Publicznych, a poza tym pozostają w stałym kontakcie z ekspertem ISP, który pełni rolę superwizora wspierającego i monitorującego wdrażanie projektu.

Po wstępnym rozpoznaniu potrzeb i zasobów środowiska lokalnego każdy z animatorów opracował wstępny projekt inicjowania określonych działań, np. edukacyjno-kulturalnych, których celem jest uruchomienie zasobów tkwiących w społeczności lokalnej i przygotowanie jej do angażowania się w przedsiębiorczość społeczną. Projekty animacji lokalnej mają charakter inwestycji w tworzenie i zwiększanie kapitału społecznego, są dostosowane do specyfiki danej społeczności lokalnej oraz jej możliwości i zdolności. W trakcie realizacji projekty były wielokrotnie modyfikowane, ponieważ w miarę upływu czasu animatorzy lepiej poznawali potencjał i ograniczenia społeczności lokalnej, zaś mieszkańcy nabierali zaufania do animatorów i chętniej przyjmowali ich propozycje, a nawet proponowali własne rozwiązania.

Animatorzy są zatrudniani na podstawie umowy zlecenia i otrzymują wynagrodzenie od Administratora projektu, który jest ich bezpośrednim i jedynym przełożonym. Zobowiązali się do pracy przez 12 miesięcy. Po upływie tego okresu trzech z czterech animatorów zdecydowało się przedłużyć umowę na kolejne sześć miesięcy. Animatorzy systematycznie przysyłają sprawozdania ze swojej działalności do Administratora projektu, a jednocześnie publikują bieżące informacje o kolejnych przedsięwzięciach realizowanych wspólnie z mieszkańcami wsi na stronie www.liskow.org.pl.

Animatorzy nie dysponują środkami finansowymi na wdrażanie swoich projektów. W ramach projektu mogą jedynie zakupić materiały biurowe lub pokryć koszty pewnych działań promocyjnych (ulotki, banery, artykuły itp.). Na co dzień korzystają z infrastruktury Partnera Lokalnego, który zapewnia im dostęp do komputera, telefonu, faksu, kserokopiarki

itp. Środki finansowe na realizację przedsięwzięć wchodzących w skład projektu animacji lokalnej musieli pozyskiwać samodzielnie (wnioskowali o dotacje lub korzystali ze wsparcia sponsorów).

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Podstawowym zadaniem animatora lokalnego było wdrożenie koncepcji pracy ze społecznością lokalną (inspirowanej praktyką *community development work*) w biednych, zaniedbanych i dotkniętych strukturalnym bezrobociem wsiach popegeerowskich, gdzie brakuje tradycji społecznikowskich. Z relacji animatorów wynika, że największym wyzwaniem, z jakim przyszło im się zmierzyć, była zmiana sposobu myślenia u mieszkańców wsi, przełamanie ich oporu, wynikającego z braku zaufania i biernego przystosowania się do egzystencji na marginesie życia społecznego.

Okazało się, że w ciągu jednego roku można jedynie poznać specyfikę danego środowiska, zdobyć zaufanie jego mieszkańców oraz lokalnych partnerów społecznych, na tyle aby zaangażowali się oni we wspólne działania, i wyłonić liderów lokalnych, brakuje natomiast czasu na to, aby ich wzmocnić i osadzić w lokalnej sieci współpracy. Dlatego też okres pracy animatorów został przedłużony do 18 miesięcy.

Dużą trudność stanowiło też działanie w pojedynkę (czyli jeden animator w danej wsi, a w przypadku powiatu ełckiego – w dwóch wsiach). W środowisku lokalnym animatorzy byli zdani wyłącznie na siebie, swoją wiedzę, doświadczenie i intuicję.

Wiele samozaparciu wymagało opracowanie i wielokrotne modyfikowanie projektu socjalnego, tak aby optymalnie dostosować go do potrzeb danej społeczności. Niektórych pomysłów animacyjnych nie udało się jednak zrealizować ze względu na brak środków lub brak zainteresowania ze strony społeczności lokalnej.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Animatorom w ciągu niespełna roku udało się zmobilizować mieszkańców wsi do podjęcia działalności społecznej i gospodarczej, współpracy z innymi lokalnymi partnerami oraz do utworzenia trzech lokalnych stowarzyszeń.

Grupa młodych ludzi z Krężnicy Jarej powołała do życia Stowarzyszenie Twórców Kultury „Czerwone Susły”, które prowadzi projekt gospodarczy – jest organizatorem koncertów, festiwali oraz innych imprez służących integracji społecznej oraz rozwojowi kultury lokalnej.

We wsi Kamionka powstało z kolei Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Mazurskiej „My chcemy”, które zdobyło już grant na prowadzenie własnego projektu gospodarczego umożliwiającego mieszkańcom wsi uzyskanie dodatkowego dochodu. Wkrótce na nieużytkach rolnych powstanie ekologiczna plantacja ziół oraz wybudowana zostanie ogólnodostępna suszarnia ziół.

Z inicjatywy uczniów zachęconych przez animatora do prowadzenia Młodzieżowego Serwisu Lokalnego powstało stowarzyszenie „Nasze Prostki” (www.naszeprostki.pl), do którego należą również członkinie ze spółdzielni socjalnej założonej w Prostkach. Lokalni liderzy z Golubii i okolicznych wsi założyli natomiast stowarzyszenie „Wiejski Ruch Animatorów Społecznych”, oferujące pomoc w przygotowywaniu aplikacji o dotacje na modernizację wsi z gminy Kalinowo.

W Korytkowie animatorka pozyskała pierwszy w historii tej wioski grant na realizację projektu „Multimedialna parada taneczna, czyli historia Korytkowa tańcem, słowem i obrazem ilustrowana”, w ramach którego odbyły się warsztaty dla młodzieży (m.in.: dziennikarskie, historyczne, fotograficzne) oraz niezwykle wydarzenie kulturalne „Expo Dance Korytków 2007”.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Animacja lokalna jest ukierunkowana na wywołanie trwałych zmian w funkcjonowaniu społeczności wiejskich, w których jednocześnie – z inspiracji Partnerstwa Lokalnego działającego na szczeblu powiatu – miałyby powstać przedsiębiorstwa społeczne. Uzupełnienie działań zmierzających do rozwoju gospodarki społecznej o działania na rzecz budowania wspólnoty mieszkańców wsi wynika z przekonania, że jedynie te przedsiębiorstwa społeczne, które są zakorzenione w aktywnych społecznościach, stają się instrumentem harmonijnego i stabilnego rozwoju lokalnego.

Praca animatorów lokalnych polega na niedyrektywnym pomaganiu w tworzeniu grup lokalnych lub asystowaniu i wspieraniu inicjatyw już istniejących. Po pewnym czasie beneficjentami działań animatorów są coraz szersze kręgi społeczności. Większość animatorów rozpoczęła od pracy z grupami dzieci i młodzieży. Zachęcali je do udziału w organizowanych na terenie szkoły przedsięwzięciach, takich jak na przykład konkurs plastyczno-literacki poświęcony dzieciom danej wsi, prowadzenie szkolnego sklepiku przez spółdzielnię uczniowską czy uruchomienie i obsługa serwisu internetowego

przez gimnazjalistów. Za pośrednictwem dzieci docierano do rodziców, pozyskiwano ich zaufanie i sympatie, a następnie proponowano im wspólne przedsięwzięcia, do których stopniowo włączali się wiodący partnerzy społeczni.

Rezultatem prac animatorów jest nie tylko ożywienie społeczno-gospodarcze, ale też wzmocnienie postaw obywatelskich, co przejawia się we wzroście zainteresowania mieszkańców wsi działalnością władz samorządowych i lokalnych instytucji publicznych oraz uczestnictwem w życiu publicznym.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ stała obecność animatorów w społeczności i bezpośredni wgląd w dokonujące się w niej procesy oraz nastroje i oczekiwania mieszkańców wsi,
- ▶ elastyczność koncepcji, umożliwiająca dużą swobodę działania, możliwość szybkiego reagowania, dostosowywania działań do zmian następujących w społeczności,
- ▶ rola animatorów; są to osoby dobrze przygotowane merytorycznie, o odpowiednich predyspozycjach, takich jak cierpliwość, kreatywność, konsekwencja w dążeniu do celu mimo napotykanym niepowodzeń, odporność na stres, otwartość na ludzi, umiejętność słuchania, pracy z grupą, itp. Ogromne znaczenie dla ich pracy miało wsparcie eksperta, a także udział w regularnych spotkaniach z innymi animatorami oraz w szkoleniach.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ niedopracowanie modelu współpracy animatora społecznego z Partnerstwem Lokalnym, przez co prowadzone przez nich działania nie były harmonijne.

Udało się jednak uniknąć innego zagrożenia, jakim jest przejmowanie przez animatora roli lokalnego lidera, zwłaszcza gdy w danej społeczności brakuje odpowiedzialnych osób o silnych osobowościach i odpowiednich kompetencjach. Zdarzały się natomiast sytuacje, że praca animatora ze społecznością była traktowana przez instytucje publiczne jako działalność wymierzona przeciwko nim.

Utrudnieniem w pracy animatorów lokalnych był brak choćby małego budżetu, który ułatwiłby rozpoczęcie działalności. Było to jednakże działanie celowe, projekt zakładał bowiem dużą aktywność i inicjatywę animatora.

WNIOSKI

Animatorom lokalnym udało się (1) pobudzić społeczność do refleksji, zmobilizować ją do działania i tworzenia lokalnych grup; (2) rozpoznać osoby pretendujące do roli lokalnych liderów i wspierać ich w pierwszych samodzielnych inicjatywach; (3) doprowadzić do powstania sieci kontaktów i współpracy, które łączą organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, parafie, lokalnych liderów i zwykłych mieszkańców (kontakty formalne i nieformalne, powiązania wewnątrz społeczności i z jej otoczeniem zewnętrznym). Animatorzy przygotowywali projekty, składali aplikacje i pozyskiwali środki finansowe na ich realizację.

Osoby, które dały się przekonać do działania i zrealizowały choćby jedno małe przedsięwzięcie, chętnie włączały się w kolejne projekty, a nawet podejmowały własne inicjatywy. Mieszkańcy wsi zrozumieli, że działając razem, stanowią siłę i mogą mieć realny wpływ na życie wsi; do tej pory wykonywali to, co proponuje/wymaga samorząd, szkoła czy kościół, teraz chcą realizować własne pomysły. Z czasem grupy nieformalne, w miarę jak zwiększały się ich możliwości do współpracy i osiągnięcia wspólnych celów, dokonywały instytucjonalizacji swojej działalności w formie stowarzyszenia.

Doświadczenia zdobyte w projekcie pozwalają na dopracowanie niektórych rozwiązań. W związku z tym należy (1) bardziej klarownie określić role i wzajemne oczekiwania animatora i Partnerstwa Lokalnego przed rozpoczęciem współpracy; (2) wyposażyć animatora nie tylko w wiedzę i narzędzia do pracy ze społecznością, ale również dostarczyć mu więcej informacji o danej społeczności, (3) wprowadzić animatora do społeczności lokalnej jako przedstawiciela zewnętrznej instytucji delegującej go do pracy.

Animatorzy planują uruchomienie nowych inicjatyw, za które odpowiedzialne będą osoby zaangażowane w poprzednie działania i w których wezmą udział również nowi uczestnicy. Będą dążyli do zacieśnienia współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi. Chcą organizować warsztaty animacji, na przykład Szkołę Młodych Animatorów, tak aby upowszechnić sprawdzony przez siebie sposób aktywizowania społeczności wiejskiej, zwłaszcza że mieszkańcy okolicznych wsi wyrazili takie zainteresowanie.

Jednocześnie animatorzy nadal będą starali się o dofinansowanie działań służących rozwojowi społeczności lokalnej.

Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda Jaskółeczka” Sp. z o.o.

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

Partnerstwo „Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej COGITO”

- ▶ Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda Jaskółeczka” Sp. z o.o.
- ▶ Biuro: 26-600 Radom, ul. Niedziałkowskiego 25/27 lok.12
- ▶ Miejsce działalności: 26-600 Radom: ul. Królowej Jadwigi 15
- ▶ + 48 384 74 79
- ▶ gospoda.jaskoleczka@poczta.neostrada.pl, biuro@gospodajaskoleczka.pilicka.pl
- ▶ www.gospodajaskoleczka.pilicka.pl

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Projekt „Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej COGITO” ma na celu wypracowanie i testowanie mechanizmu tworzenia oraz promocji przedsiębiorstw społecznych jako metody integracji społeczno-zawodowej stosowanej w ramach gospodarki społecznej. Projekt realizowany jest przez Partnerstwo dziewięciu podmiotów reprezentujących różne środowiska, a jego administratorem jest krakowski Dom Maklerski PENETRATOR S.A.

Grupą docelową projektu są osoby pozostające bez pracy z powodu chorób psychicznych oraz osoby bezrobotne, u których wystąpiły psychiczne konsekwencje długotrwałego bezrobocia.

W ramach projektu powstały m.in. cztery modelowe firmy społeczne oraz Instytucja Doradcza, świadcząca usługi doradczo-szkoleniowe zarówno dla powstałych przedsiębiorstw, jak i dla osób chcących włączyć się w funkcjonowanie tego typu instytucji.

Celem projektu jest:

- ▶ zmiana negatywnych, stereotypowych wyobrażeń na temat osób po kryzysach psychicznych jako nienadających się do pracy oraz zapobieganie i przeciwdziałanie ich społecznemu wykluczeniu;
- ▶ utworzenie firmy społecznej, przygotowanie do pracy i zatrudnienie w niej osób po kryzysach psychicznych;
- ▶ rozwój systemu wsparcia dla osób po kryzysach psychicznych.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest przedsiębiorstwo społeczne „Gospoda Jaskółeczka” zorganizowane w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwo zostało przygotowane i wdrożone przez Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego „Wzajemna Pomoc” z Radomia, które skupia rodziców, opiekunów i osoby chorujące psychicznie.

Utworzone przedsiębiorstwo pełni zasadniczo dwie role: daje zatrudnienie osobom, które odzyskały możliwość podjęcia pracy po leczeniu z powodu kryzysów psychicznych, oraz osób długotrwale dotkniętych bezrobociem, stwarzając im szansę reintegracji społecznej, a po drugie, tworzy niezwykle konkurencyjną i wysokiej jakości ofertę gastronomiczną dla konsumentów. Oprócz serwowania posiłków, „Gospoda Jaskółeczka” organizuje uroczystości rodzinne oraz spotkania towarzyskie, a ponadto urządza wystawy, wieczory poetyckie oraz muzyczne, umożliwiając rozwój życia kulturalnego.

WDROŻENIE

Realizację pomysłu utworzenia Przedsiębiorstwa Społecznego „Gospoda Jaskółeczka” umożliwiło przystąpienie Stowarzyszenia „Wzajemna Pomoc” do Partnerstwa „Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej Cogito”, co pozwoliło uzyskać środki z PIW EQUAL. Ponadto projekt spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem władz lokalnych, które zdecydowały się nawet przekazać Stowarzyszeniu odpowiedni lokal na prowadzenie działalności gastronomicznej.

Koszty projektu w części pokrywane są z dotacji PIW EQUAL. Na jego realizację w okresie od 2005 roku do 2008 roku uzyskano około 900 000 zł. Samorząd lokalny wniósł zaś wkład o charakterze rzeczowym.

Z uwagi na ograniczoną wielkość zasobów wydatki związane z realizacją projektu muszą być znacznie ograniczane. Oszczędza się przede wszystkim na kosztach administracyjnych. Przedsiębiorstwem kieruje pracujący społecznie Zarząd, składający się z dwóch osób: prezesa i wiceprezesa. Mimo iż przed personelem wspomagającym beneficjentów stawia

się wyższe niż przeciętnie wymagania, to jednak jego wynagrodzenia plasują się na średnim poziomie. Personel musi posiadać umiejętności motywowania uczestników do pracy, wzmacniania ich wiary w siebie oraz kreowania w nich postawy otwartości na nowe, innowacyjne rozwiązania.

Właścicielem „Gospody Jaskółeczka” jest Stowarzyszenie, a zatem pracujący w niej beneficjenci są równocześnie własnymi pracodawcami. Mają więc wpływ na kształtowanie poziomu wynagrodzeń i warunków pracy, a jednocześnie utożsamiają się z firmą, wykazując większą dbałość o jej wizerunek.

Przedsiębiorstwo korzysta także z darowizn rzeczowych w postaci elementów dekoracji sali konsumpcyjnej (kwiaty, rzeźby, obrazy, itp.). Wysokiej jakości wyposażenie lokalu udało się zdobyć nie tylko dzięki negocjacjom cenowym z jego dostawcą, ale także dzięki pozyskaniu sprzymierzeńców dla stworzenia – dotychczas jedynej w Radomiu – firmy społecznej.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Podczas tworzenia przedsiębiorstwa nie natrafiono na szczególne przeszkody uniemożliwiające pracę. Tym nie mniej, dużym problemem pozostaje wszechobecnie panująca w urzędach biurokracja, która spowalnia realizację poszczególnych zadań.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Rezultatem dobrej praktyki jest uruchomienie lokalu gastronomicznego „Gospoda Jaskółeczka” i utworzenie w nim miejsc pracy dla dwudziestu osób niepełnosprawnych. To duży sukces, biorąc pod uwagę, że Radom jest miastem o najwyższym poziomie bezrobocia w województwie mazowieckim.

Praca w lokalu ma istotny wpływ na sytuację beneficjentów. Z jednej strony, uzyskanie pracy podniosło ich samoocenę, pozwoliło im się dowartościować, z drugiej zaś – poprawiło ich byt materialny i stworzyło szansę rozwoju zawodowego. Regularne spotkania z psychologiem zapewniają beneficjentom stabilizację psychiczną, a spotkania z osobami pełnosprawnymi umożliwiają socjalizację z otoczeniem.

Uruchomienie przedsięwzięcia przyczyniło się również do zmiany nastawienia mieszkańców Radomia do osób chorujących psychicznie, a także do problemu chorób i kryzysów psychicznych. Stało się tak za sprawą możliwości bezpośredniego kontaktu osób zdrowych z chorymi.

Powstanie „Gospody Jaskółeczka” wpłynęło na poprawę wizerunku miasta, zaś osoby mieszkające w pobliżu restauracji zyskały miejsce, w którym mogą zjeść zdrowy, smaczny i niedrogi posiłek. Serwowane tu obiady kosztują w granicach 5–20 zł, a więc zgodnie z misją przedsiębiorstwa Społecznego „Gospoda Jaskółeczka” Sp. z o.o. są „na każdą kieszeń”. Klienci lokalu to nie jedynie okoliczni mieszkańcy. Stołują się w nim również pracownicy kilku radomskich firm korzystających z usługi cateringowej, a także wielu stałych klientów, którzy przyjeżdżają specjalnie z centrum Radomia. Najlepszym dowodem uznania dla działalności przedsiębiorstwa jest zwiększająca się liczba klientów oraz coraz liczniej wpływające zamówienia na organizację przyjęć okolicznościowych i służbowych.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

O innowacyjności przedsięwzięcia przesądza podejście do pracowników. Beneficjenci zatrudnieni w przedsiębiorstwie otrzymują wsparcie dwóch asystentek-trenerek (doświadczonych zarówno w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak i w gastronomii), nie zaś pielęgniarek. Wysokość wynagrodzeń beneficjentów zależy od liczby przepracowanych godzin. Ponadto otrzymują oni premie za zaangażowanie, co dodatkowo motywuje ich do pracy.

Działalność „Gospody Jaskółeczki” to także niekonwencjonalny sposób promowania dbałości o zdrowie psychiczne beneficjentów. Każda z zatrudnionych w lokalu osób może zawsze zasięgnąć porady psychologa. Istotne jest również to, że pracownicy są równocześnie członkami Stowarzyszenia, a zatem łączą rolę pracownika i pracodawcy, a tym samym mają wpływ na podejmowane decyzje i ponoszą za nie odpowiedzialność. Dzięki temu są silnie związani z przedsiębiorstwem.

Prowadzenie firmy jest źródłem stabilizacji zatrudnionych w niej pracowników. Dzięki wzajemnej życzliwości i zaspokajaniu najważniejszych potrzeb człowieka (pracy, kontaktu z innymi) stan zdrowia osób po kryzysach psychicznych może ulec znacznej poprawie. Zyskują oni również szansę na zdobycie nowych kwalifikacji oraz rozwoju zawodowego. Działalność „Gospody Jaskółeczki” wpływa także na zmianę nastawienia społeczeństwa do osób po kryzysach psychicznych. Zaczynają oni być postrzegani jako ci, którzy też potrzebują pracy i zawodowego spełnienia.

OCENA (SWOT)

Silne strony inicjatywy to:

- ▶ determinacja oraz ogromne zaangażowanie członków Stowarzyszenia w realizację projektu,
- ▶ możliwość uczenia się na doświadczeniach poprzedników dzięki uczestnictwu w Partnerstwie oraz życzliwe wsparcie ze strony władz miasta Radomia, a także zdobycie sympatii społeczności lokalnej, co było możliwe dzięki zaangażowaniu lokalnych autorytetów w rozpowszechnianie informacji o działalności przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano pośrednictwo lokalnych mediów, przedstawicieli Kościoła oraz władz sąsiadującej spółdzielni mieszkaniowej.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ zanikomy wpływ na poziom i zakres opieki zdrowotnej dla osób po kryzysach psychicznych w mieście.

Szans na powodzenie inicjatywy upatruje się w:

- ▶ zaangażowaniu w działania na rzecz tworzenia mechanizmów skutecznie przeciwdziałających i zapobiegających wykluczeniu społecznemu osób z problemami zdrowia psychicznego oraz służących modernizacji opieki nad zdrowiem psychicznym.

Największe zagrożenia dla inicjatywy to:

- ▶ z jednej strony, rosnąca konkurencja ze strony przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne, a z drugiej – obecne w świadomości społecznej obawy i stereotypy dotyczące osób chorujących psychicznie.

WNIOSKI

„Gospoda Jaskółeczka” powstała po to, aby zapewnić miejsca pracy osobom po kryzysach psychicznych, wykluczonych przez chorobę z rynku pracy. Zatrudnionym w przedsiębiorstwie beneficjentom – dzięki zorganizowanym szkoleniom – dano szansę rozwoju zawodowego. Podjęcie pracy poprawiło również ich sytuację materialną.

Jednocześnie stworzono przytulne, atrakcyjnie wyposażone miejsce, w którym za niewygórowaną cenę okoliczni mieszkańcy mogą smacznie i zdrowo zjeść posiłek. Co ważne, przyczyniono się do zwalczania szkodliwych stereotypów na temat osób chorujących psychicznie. Oprócz doraźnych korzyści poszczególnych grup społecznych (beneficjentów, mieszkańców pobliskich osiedli, firm zamawiających usługi cateringowe, radomskich stowarzyszeń, władz miasta), istnienie tego typu przedsiębiorstwa korzystnie wpływa na wizerunek miasta, które zaczyna być postrzegane jako otwarte na nowe działania.

Dotychczas rezultaty podejmowanych w ramach projektu działań przekraczają wszelkie wyobrażenia. Tym nie mniej, wiele trzeba jeszcze zrobić. W planach jest przekształcenie „Gospody...” w znaczące miejsce na kulturalnej mapie Radomia. Ma temu służyć organizacja wieczorów poetyckich i muzycznych oraz wystaw plastycznych.

Planowane są również inwestycje, np. adaptacja tarasu wraz z zagospodarowaniem terenów zielonych wokół budynku. Wymaga to jednak pozyskania określonych środków finansowych. Stowarzyszenie zamierza korzystać z różnych źródeł (przy współpracy z organizacjami pozarządowymi i Centrum Aktywności Lokalnej).

Uczestnicy projektu są przekonani, że po okresie przejściowym, gdy nowe rozwiązania umocnią się i upowszechnią, „Gospoda Jaskółeczka” wraz ze związanymi z nią przedsięwzięciami stanie się samofinansującą się organizacją, a być może przyniesie nawet pewien wyższy dochód, który będzie można inwestować w dalszy rozwój.

Firma Społeczna – Ośrodek Szkoleniowy „Kłós”

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS”
- ▶ Osoba kontaktowa: Dominik Murawa
- ▶ osklos@tpn.org.pl
- ▶ + 48 42 717 63 71
- ▶ www.klos.tpn.org.pl
- ▶ Jedlicze A k/Grotnik, ul. Jedlinowa 42/44

KONTEKST Dobrej PRAKTYKI

Celem Koalicji Łamania Oporów Społecznych „KŁOS” jest umożliwienie chorym psychicznie oraz długotrwale bezrobotnym mieszkańcom terenów wiejskich położonych w obrębie Gminy Zgierz oraz ich rodzinom powrotu do społeczeństwa i na rynek pracy. Główne zadania tego projektu to:

- ▶ stworzenie zaplecza umożliwiającego organizacjom pozarządowym tworzenie firm socjalnych (Ośrodek Gospodarki Społecznej),
- ▶ uruchomienie Ośrodka Szkoleniowego – Hotelu, działającego w oparciu o model firmy społecznej tworzonej przez organizację pozarządową.

Projekt – realizowany przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju oraz Partnerstwo Ponadnarodowe – rozpoczął się w okresie, gdy bezrobocie na terenie gminy Zgierz sięgało poziomu 25% (z dominującym udziałem osób długotrwale bezrobotnych). Co więcej, sytuacja osób chorujących psychicznie była jeszcze bardziej dramatyczna, bowiem poszukując pracy, oprócz pokonywania barier stawianych przez chorobę, musiały one pokonywać stereotypy związane ze swoją chorobą. Dlatego też ich szanse na znalezienie zatrudnienia były minimalne.

Inicjatorem, organizatorem i administratorem projektu jest Łódzkie Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych.

W ramach projektu testowane są dwie struktury: Ośrodek Szkoleniowy „KŁOS” oraz Ośrodek Gospodarki Społecznej.

Celem projektu jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ W jakim stopniu dualny model aktywizacji zawodowej jest efektywny w procesie readaptacji zawodowej?
- ▶ Jakie są szanse przetrwania firmy społecznej na wolnym rynku w realiach polskich?
- ▶ Na ile Ośrodek Gospodarki Społecznej będzie skutecznym narzędziem wspierającym organizacje pozarządowe w ich rozwoju w zakresie tworzenia firm społecznych i z jakim zainteresowaniem spotka się ta inicjatywa?

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest Firma Społeczna – Ośrodek Szkoleniowy „Kłós” (OS „KŁOS”).

OS „KŁOS” to podmiot świadczący usługi hotelarskie dla grup zorganizowanych. Organizowane są w nim wewnętrzne staże zawodowe, w ramach których beneficjenci projektu – pod okiem wykwalifikowanych instruktorów zawodu – zdobywają praktyczne umiejętności na takich stanowiskach jak: pokojówka-sprzątaczką, kelner, recepcjonista, pracownik gospodarczy, ogrodnik, pomocnik kucharza.

Ośrodkiem zarządza menadżer odpowiedzialny za jego prawidłowe funkcjonowanie oraz budowanie efektywnej współpracy z Ośrodkiem Gospodarki Społecznej.

Pobyty na stażu wewnętrznym w OS „KŁOS” to drugi z trzech etapów programu readaptacji zawodowej dla osób chorujących na schizofrenię oraz długotrwale bezrobotnych z obszarów wiejskich. Pierwszy etap obejmuje program zajęć psychologicznych i szkoleń teoretyczno-zawodowych, trzeci zaś – staże zewnętrzne w firmach działających na wolnym rynku.

Co ważne, szkolenia zapewniają niemal identyczne warunki pracy, jakie występują w prawdziwym obiekcie hotelarskim. To zatem doskonałe miejsce do ćwiczenia umiejętności zawodowych.

WDROŻENIE

Pomysł zrodził się już pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Realizowany wówczas przez TPN polsko-szkocki projekt stał się inspiracją do stworzenia koncepcji firmy społecznej w warunkach polskich. Od 2002 roku podejmowano różnorodne próby znalezienia źródeł finansowania realizacji tej idei. Stało się to możliwe dopiero po uruchomieniu środków z EFS.

Założenia projektu stanowiły kompilację doświadczeń projektu polsko-szkockiego, własnych doświadczeń w aktywizowaniu osób chorujących psychicznie oraz analizy rynku pracy w Regionie Łódzkim, szczególnie na terenie gminy Żgierz.

Pierwszym etapem tworzenia praktyki było zaplanowanie procesu praktycznej nauki zawodu podczas stażu w OS „KŁOS”. Dodatkowo określono: czas trwania stażu na stanowisku, dokumentację ewidencjonującą progres bądź jego brak w trakcie odbywania stażu przez beneficjanta itp.

Kolejnym etapem było przeprowadzenie procesu inwestycyjnego, a następnie wyposażenie przebudowanego obiektu.

Równocześnie opracowane zostały:

- ▶ procedury związane z przyjęciem beneficjenta na staż w OS „KŁOS”,
- ▶ wzory dokumentów, regulamin stażu itd.,
- ▶ zakresy obowiązków,
- ▶ struktura zarządzania,
- ▶ instrukcje/procedury stanowiskowe.

Ośrodkiem Szkoleniowym „Kłós” zarządza menadżer, któremu bezpośrednio podlegają instruktorzy stanowiskowi. Instruktorzy stanowiskowi nadzorują zaś beneficjentów. Menadżer OS „KŁOS” wraz z instruktorami zawodu współpracuje z personelem Ośrodka Gospodarki Społecznej.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

W trakcie realizacji projektu największym wyzwaniem było przeprowadzenie procesu inwestycyjnego. Problem stanowiło znalezienie odpowiedniego wykonawcy, a później niedotrzymywanie przez niego terminów realizacji prac, co wiązało się z ryzykiem nieosiągnięcia założeń projektu. W związku z zaistniałą sytuacją podjęto decyzję o realizacji niektórych zadań związanych z procesem szkolenia beneficjentów jeszcze przed zakończeniem inwestycji.

Kolejnym utrudnieniem była niemożność zatrudnienia kadry z doświadczeniem instruktorskim na stanowiskach instruktorów zawodu. Zastosowano środek zaradczy w postaci organizacji szkoleń z zakresu pracy z osobami z grup wykluczonych dla osób zatrudnionych na stanowiskach instruktorów.

Sporo kłopotów przysporzyła standaryzacja usług w OS „KŁOS”. Uporano się z nimi poprzez stworzenie procedur stanowiskowych, określających sposób zachowania w różnych sytuacjach. Każdy beneficjent rozpoczynający staż na danym stanowisku musi zapoznać się z procedurą, a w dalszej części stażu jest szkolony zgodnie z przyjętymi w niej rozwiązaniami.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Dzięki realizacji projektu powstał podmiot wyspecjalizowany w szkoleniu zawodowym osób długotrwale bezrobotnych oraz chorujących psychicznie. Odtworzono tutaj warunki identyczne z tymi, jakie panują w komercyjnych firmach działających w sektorze turystyczno-hotelarskim. Ponadto przetestowano nowy model firmy społecznej, której polityka działania łączy działalność biznesową z misją społeczną.

Wartością dodaną jest zmiana sposobu postrzegania osoby wykluczonej. Beneficjent nie jest podopiecznym, ale pracownikiem o określonych predyspozycjach zawodowych, które można wykorzystać w procesie jego szkolenia i praktycznej nauki zawodu.

Od sierpnia 2006 roku w stażach zawodowych w OS „KŁOS” wzięło udział trzydzieści jeden osób, zaś sześć z nich dzięki zdobytym kwalifikacjom i zmianie postawy życiowej znalazło zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

Stworzenie OS „KŁOS” daje sposobność upowszechniania idei firmy społecznej w miejscu jej funkcjonowania poprzez organizację różnego typu imprez dla osób z zewnątrz, takich jak na przykład cykl spotkań „Śniadanie z ekonomią społeczną”.

Najlepszej oceny skuteczności działań OS „KŁOS” mogą dokonać tylko osoby uczestniczące w szkoleniach i korzystające z usług organizacji. W tym celu przygotowano dla nich ankietę ewaluacyjną.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Praktyka może być wykorzystana przez wszystkie podmioty, a szczególnie organizacje pozarządowe, które mają na celu wdrażanie aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu.

Innowacyjność przedsięwzięcia polega na przeciwdziałaniu bezrobociu poprzez tworzenie miejsc pracy dla osób nieprzygotowanych do podjęcia zatrudnienia. Dopiero szereg działań związanych z rekrutacją i pełne przejście procesu przygotowania zawodowego sprawiają, że beneficjent staje się wykwalifikowanym pracownikiem, przygotowanym do wyjścia na wolny rynek pracy. Szkolenie organizowane jest przez podmiot, który ma na celu konkurowanie z firmami komercyjnymi.

Kluczowe założenia procesu szkolenia mogą być powtarzane dla kolejnych grup, do czasu aż pojawi się uzasadnienie rynkowe dla samodzielnego funkcjonowania firmy.

Innowacyjny charakter ma również wspieranie procesu szkolenia przez podmiot wyspecjalizowany w tym zakresie.

W prowadzeniu działalności, która łączy elementy komercyjne ze społecznymi, niezbędne okazuje się założenie jej dofinansowania. Niemniej jednak naczelną zasadą działalności firmy musi być jej rentowność, co powinno doprowadzić do zminimalizowania poziomu dofinansowania do niezbędnego minimum.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ infrastruktura przygotowana do prowadzenia procesu szkolenia beneficjentów,
- ▶ wykwalifikowana kadra doświadczona we wdrażaniu programów aktywizacji zawodowej,
- ▶ „wychowana kadra” składająca się z beneficjentów projektu, której potencjał może być wykorzystany do szkolenia kolejnych beneficjentów,
- ▶ autorski program szkolenia zawodowego umożliwiający kontynuację szkolenia po zakończeniu finansowania z IW EQUAL,
- ▶ rozbudowana dokumentacja ewidencjonująca dotychczasowy przebieg programu, pozwalająca na analizy i dosyć łatwą adaptowalność do nowych warunków,
- ▶ wystandaryzowane procedury postępowania,
- ▶ planowanie dalszego rozwoju w oparciu o tworzony obecnie biznes plan.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ mała liczba miejsc noclegowych i ograniczone możliwości rozbudowy obiektu w tym zakresie,
- ▶ ograniczenie możliwości rozbudowy posiadanej infrastruktury,
- ▶ uboga oferta usług dodatkowych OS „KŁOS”,
- ▶ specyfika grupy wywołująca szereg niepożądanych zjawisk w postaci wysokiego poziomu dłuższych lub krótszych absencji oraz zróżnicowanej – w przeważającej większości niskiej – efektywności pracy beneficjentów.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ zgodności zasad funkcjonowania OGS ze standardami planowania i prowadzenia programów aktywizujących zawodowo wdrażanych w „starej UE”,
- ▶ uwzględnieniu tematyki ekonomii społecznej w nowym okresie programowania (Program Operacyjny Kapitał Ludzki),
- ▶ wysokim wroście gospodarczym oraz perspektywie organizacji „Euro 2012”, co stwarza szansę do utrzymania koniunktury,
- ▶ zmianie charakteru rynku pracy w szczególności poprzez odpływ młodych wykwalifikowanych kadr na Zachód, co sprawia, że powstają tendencje do wykorzystywania jako siły roboczej grup społecznych dotychczas dyskwalifikowanych,
- ▶ dużym zainteresowaniu programami aktywizującymi różne środowiska i podmioty.

Najpoważniejszymi zagrożeniami dla inicjatywy są:

- ▶ brak uregulowań prawnych dla firmy społecznej,

- ▶ niekorzystna interpretacja przepisów o pomocy publicznej, stawiająca na równi prywatnych przedsiębiorców korzystających z pomocy z organizacjami pozarządowymi próbującymi dzięki tej pomocy stworzyć inicjatywy o charakterze biznesowym i społecznym (aktywizacja grup defaworyzowanych),
- ▶ brak jasno zdefiniowanych możliwości wsparcia finansowego dla testowanej struktury.

WNIOSKI

Pomimo początkowych problemów wszystkie kluczowe zadania udało się zrealizować zgodnie z harmonogramem. Proces tworzenia OS „KŁOS” jest poddawany stałemu monitoringowi. Na bieżąco podejmowane są działania korygujące i zapobiegawcze. W trakcie testowania przyjęliśmy zasadę elastycznego podejścia do pierwotnych założeń modelu, dzięki czemu udało nam się uniknąć wielu problemów związanych ze ślepą realizacją pierwotnie założonej koncepcji.

Wydaje się, że zastosowane podejście to najbardziej efektywny i ekonomiczny sposób wdrażania modelu.

W aspekcie prawnym problem stanowi prowadzenie działalności gospodarczej w sytuacji otrzymania pomocy publicznej. Jest to jednak niezależne od podmiotu realizującego projekt. W efekcie kwestie takie jak polityka cenowa firmy, a co za tym idzie identyfikacja grup klientów, mogą się opierać jedynie na symulacjach.

Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie”

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy”
- ▶ Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej
- ▶ Osoba kontaktowa: Waldemar Żbik
- ▶ w.zbik@swr.pl
- ▶ + 48 32 273 26 62
- ▶ www.swr.pl/wisp, www.szansaiwsparcie.free.ngo.pl (strona w przygotowaniu)
- ▶ 41-500 Chorzów, Aleja Harcerska 3c

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Na projekt „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy” składa się system procedur, narzędzi i instrumentów, wykorzystywanych w celu inicjowania i wspierania działalności podmiotów trzeciego sektora (stowarzyszeń, spółdzielni i innych podmiotów działających na zasadzie *non-profit*). Organizacje takie nie tylko realizują wiele ważnych zadań w lokalnych społecznościach, ale w coraz większym stopniu tworzą i utrzymują miejsca pracy, często nie tylko dla specjalistów, ale również dla osób doświadczających trudności ze znalezieniem trwałego zatrudnienia. To właśnie zadanie – zatrudnianie osób defaworyzowanych – stanowi odpowiedź na aktualnie zachodzące na rynku pracy przemiany i będzie mogło być w szczególności realizowane w ramach nowej formy prawnej jaką są spółdzielnie socjalne.

Projekt opiera się na tzw. projektach pilotażowych, czyli konkretnych pomysłach na prowadzenie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne i/lub dyskryminowane na rynku pracy. Projekty pilotażowe służą praktycznemu testowaniu

procedur i narzędzi wypracowanych w ramach Wirtualnego Inkubatora Gospodarki Społecznej (WISP). Pozwalają one sprawdzać możliwości w zakresie powołania między innymi spółdzielni zajmujących się remontami i budową tanich mieszkań, również socjalnych, utrzymaniem dróg, opieką nad osobami starszymi, przetwórstwem i dystrybucją ekologicznej żywności czy działalnością kulturalną.

Działania podejmowane w ramach tej inicjatywy kierowane są głównie do wybranych grup docelowych: osób długotrwale bezrobotnych, młodzieży doświadczającej trudności na rynku pracy oraz mieszkańców terenów wiejskich zagrożonych utratą źródeł utrzymania. To najliczniejsze grupy zagrożone marginalizacją i trwałym wykluczeniem z rynku pracy, a tym z samym życia społecznego.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie”.

Spółdzielnia została powołana w 2007 roku, aby świadczyć usługi związane z opieką nad osobami starszymi i chorymi. Jedenaście bezrobotnych kobiet zdecydowało się na założenie spółdzielni socjalnej przy wsparciu Inkubatora WISP. Przyczyną ich wcześniejszych niepowodzeń w poszukiwaniu zatrudnienia było głównie niedostosowanie kwalifikacji zawodowych do aktualnych potrzeb rynku pracy oraz wiek. Tylko cztery członkinie-założycielki miały poniżej 45 lat, trzy z nich były w wieku 45–50 lat, pozostałe cztery przekroczyły 50. rok życia. Osoby te dostrzegły w utworzeniu spółdzielni socjalnej szansę na trwałe wyjście z bezrobocia. Postanowiły połączyć pracę zarobkową ze wspieraniem osób potrzebujących opieki, zwłaszcza starszych i chorych. Ukończyły szkolenia dla opiekunów osób starszych, większość z nich uzyskała kwalifikacje niezbędne do pracy w zawodzie sanitariuszki szpitalnej. Obecnie członkinie Spółdzielni Socjalnej „Szansa i Wsparcie” współpracują ze szpitalem, świadcząc na jego rzecz usługi.

WDROŻENIE

Na początkowym etapie współpraca w ramach Partnerstwa koncentrowała się na przeprowadzeniu procedury rekrutacji beneficjentów, z jednoczesnym przygotowaniem ich profili psychologicznych. Na tym etapie Inkubator WISP współpracował z doradcami Powiatowych Urzędów Pracy oraz z psychologami Instytutu Psychologii Uniwersytetu Śląskiego. Po zakończeniu procedury rekrutacyjnej oraz dokonaniu oceny potencjału beneficjentów przeprowadzono rekrutację trenerów oraz wybrano miejsce szkolenia, mając na uwadze maksymalizację skuteczności szkolenia. Szkolenia realizowane były, między innymi, w Samodzielnym Publicznym Centralnym Szpitalu Klinicznym Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach-Ligocie. Beneficjentki uczestniczyły w zajęciach teoretycznych i praktycznych przygotowujących je do uzyskania nowego zawodu sanitariuszki szpitalnej. Ponadto korzystały z pomocy psychologicznej. Organizowane były warsztaty psychologiczne nakierowane na wsparcie procesów tworzenia spółdzielni socjalnych przez osoby bezrobotne. Odbywały się także indywidualne zajęcia z psychologami. Szczególnie przydatne okazały się one w pracy z osobami bezrobotnymi borykającymi się z dużymi trudnościami w swoim otoczeniu, także w rodzinach. Na bieżąco monitorowano przebieg szkolenia, oceniano postępy w nauce nowego zawodu, wprowadzano modyfikacje i zmiany w metodologii szkoleniowej. Zakres szkoleń zawodowych został przygotowany zgodnie z wymaganiami określonymi w rozporządzeniu Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 29 marca 1999 roku w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w publicznych zakładach opieki zdrowotnej (Dz.U. Nr 30 poz. 300). Zgodnie z rozporządzeniem, naukę zawodu sanitariuszki szpitalnej uzupełniło sześciomiesięczne przygotowanie zawodowe w szpitalu.

Beneficjentki uczestniczyły również w szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości i spółdzielczości socjalnej, prowadzonych przez specjalistów inkubatora WISP.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

W trakcie realizacji projektu niejednokrotnie napotymano na znaczące trudności. Wiele z nich spiętrzyło się na samym początku realizacji projektu. Nadszpiekanie trudnym wyzwaniem okazało się zdobycie zaufania ostatecznych beneficjentów oraz skłonienie ich do związania się z projektem na około rok. Najczęściej osoby bezrobotne uzależniały swoje zainteresowanie szkoleniami od gwarancji późniejszego zatrudnienia, co było jednak niemożliwe z uwagi na specyfikę projektu. Szkolenia i doradztwo miały stanowić bazę do utworzenia przez osoby bezrobotne własnych miejsc pracy poprzez założenie spółdzielni socjalnej. Udało się jednak zebrać grupę bezrobotnych kobiet, które postanowiły zaufać specjalistom Inkubatora WISP i rozpocząć przygotowania do utworzenia spółdzielni socjalnej.

Napotymano także na problemy związane z obciążeniem psychicznym, jakie towarzyszy pracy sanitariuszek szpitalnych.

Nieocenione okazały się tutaj warsztaty poprowadzone przez psychologów.

Oprócz problemów ze wspieraniem osób bezrobotnych, utrudnieniem była także nieznamość idei i roli spółdzielczości socjalnej. Spółdzielnia socjalna nie jest podmiotem znanym na rynku, nie obyło się więc bez trudności związanych z poszukiwaniem kontrahentów, odbiorców produktów i usług spółdzielni. Podjęte przez Inkubator WISP starania zakończyły się jednak sukcesem.

Osiągnięcie stabilnej współpracy spółdzielni ze szpitalem trwa około roku, począwszy od momentu rozpoczęcia procesu szkolenia.

W zależności od etapu realizacji projektu Inkubator korzystał ze wsparcia różnych Partnerów.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Zrealizowane przedsięwzięcie można uznać za duży sukces – zarówno w wymiarze czysto ekonomicznym, jak i społecznym. Działalność spółdzielni socjalnej doskonale wpisuje się w wymagania aktualnego rynku pracy, co stworzyło osobom bezrobotnym możliwość trwałego wyjścia z bezrobocia.

W trakcie realizacji projektu obserwowaliśmy zachodzące u beneficjentek zmiany związane z rozwojem ich kompetencji zawodowych i społecznych. Osoby te zyskały poczucie własnej wartości, stały się bardziej otwarte i pewne siebie. Chętnie podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, a także wykazują się własną inicjatywą w poszukiwaniu wiedzy.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Spółdzielnia socjalna świadczy profesjonalne i poszukiwane na rynku usługi, co umożliwiło jej nawiązanie współpracy ze szpitalem. Dzięki zaangażowaniu sanitariuszek szpitalnych ze spółdzielni socjalnej średni personel szpitala (pielęgniarki) został odciążony z szeregu prac związanych z opieką nad osobami chorymi, niepełnosprawnymi i starszymi. Usługi świadczone przez sanitariuszki szpitalne wypełniają zatem lukę pomiędzy obowiązkami salowych a zadaniami personelu pielęgniarskiego. Współpracując ze szpitalem, spółdzielnia może świadczyć także szereg usług związanych z transportem zarówno osób chorych, jak i materiału biologicznego.

Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie” stworzyła realne możliwości wyjścia z bezrobocia. Profil działalności związany ze świadczeniem usług z zakresu opieki nad osobami starszymi stanowi odpowiedź na zachodzące w społeczeństwie zmiany demograficzne wynikające ze starzenia się społeczeństwa. Dzięki pracy sanitariuszek możliwe jest podnoszenie standardu opieki nad osobami chorymi. Wspieranie pracy pielęgniarek pozwala ograniczyć negatywne skutki coraz bardziej dostrzegalnego niedoboru wykwalifikowanego personelu średniego.

WARUNKI REPLIKACJI DOBREJ PRAKTYKI

Pomysł na spółdzielnię socjalną oferującą usługi sanitariuszek można z powodzeniem replikować. Warunkiem skutecznego przeprowadzenia całego procesu (od rekrutacji, poprzez szkolenia, aż do utworzenia i rozpoczęcia działalności) jest dysponowanie niezbędnymi zasobami finansowymi oraz czasowymi.

OCENA (SWOT)

Utworzona w ramach projektu spółdzielnia socjalna ma bardzo duże szanse na trwałe zaistnienie na rynku, co wynika z przeprowadzonej analizy SWOT.

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ kompetencje personelu – pracownicy Spółdzielni Socjalnej „Szansa i Wsparcie” posiadają certyfikaty sanitariuszek szpitalnych, co umożliwi współpracę ze szpitalami i świadczenie usług sanitariuszek,
- ▶ koncepcja działalności spółdzielni – współpraca spółdzielni ze szpitalem (dużym odbiorcą usług spółdzielni) stwarza możliwość stabilizacji przychodów,
- ▶ świadczenie usług przez sanitariuszki szpitalne doskonale wpisuje się w organizację i specyfikę pracy personelu szpitala. Sanitariuszki odciążają pielęgniarki w wykonywaniu prostych czynności,
- ▶ odpowiednia motywacja uczestników projektu – grupa osób tworzących spółdzielnię przygotowywała się do prowadzenia działalności przez ponad rok,
- ▶ możliwość zdywersyfikowania działalności spółdzielni – oprócz współpracy ze szpitalem jej członkinie mogą świadczyć domowe usługi opiekuńcze,

- ▶ duży stopień identyfikacji członków spółdzielni ze spółdzielnią.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ pojawiające się okresowo trudności we współpracy w grupie – obecnie uznać można, że grupa jest już w miarę zintegrowana,
- ▶ spodziewana mniejsza wydajność pracy w pierwszym okresie działania spółdzielni, co wynika z faktu, że osoby tworzące spółdzielnię przez długi okres pozostawały bez pracy,
- ▶ brak doświadczenia w świadczeniu usług opiekuńczych.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ aktualnej sytuacji w służbie zdrowia, szczególnie w zbyt małej liczbie wykwalifikowanej kadry pielęgniarskiej w zakładach opieki zdrowotnej,
- ▶ możliwości podnoszenia kwalifikacji poprzez organizację dodatkowych szkoleń, finansowanych z zysku spółdzielni, czy też w ramach dostępnych środków unijnych,
- ▶ dużym potencjale rynku,
- ▶ możliwości współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi zajmującymi się wspieraniem osób chorych (np. Śląskim Stowarzyszeniem Osób Dotkniętych Chorobą Parkinsona),
- ▶ możliwości korzystania przez spółdzielnie socjalne z różnych form wsparcia (np. refundacji składek ZUS w pierwszym roku działalności spółdzielni),
- ▶ coraz większej popularności tematyki ekonomii społecznej (w tym spółdzielczości socjalnej),
- ▶ planowanej nowelizacji ustawy o spółdzielniach socjalnych zwiększającej możliwości korzystania przez spółdzielnie z różnego rodzaju wsparcia oraz ułatwiającej ich funkcjonowanie.

Zagrożeniami dla inicjatywy są:

- ▶ powszechne problemy placówek służby zdrowia z płynnością finansową,
- ▶ nieufność instytucji kredytowych wobec spółdzielni socjalnych (zwłaszcza nowopowstałych),
- ▶ zmienność przepisów,
- ▶ trudność w zapewnieniu finansowania pomostowego (ze względów formalno-technicznych szpital pokrywa należności w terminie 21 dni w związku z tym spółdzielnia będzie musiała pozyskać finansowanie pomostowe m.in. na wypłaty wynagrodzeń. Niezbędna będzie w takiej sytuacji współpraca z regionalnymi instytucjami pożyczkowymi),
- ▶ duża konkurencja na rynku domowych usług opiekuńczych (w tym usługi świadczone „na czarno” czy też w ramach pomocy społecznej i systemu ochrony zdrowia).

WNIOSKI

Pomysł powołania spółdzielni socjalnej zajmującej się opieką nad osobami starszymi, chorymi i niepełnosprawnymi okazał się trafny. Osoby bezrobotne – zniechęcone i nieufne – stały się bardziej otwarte i pozytywnie nastawione do swojego otoczenia. Obecnie wszystkie członkinie spółdzielni socjalnej posiadają już kwalifikacje zawodowe sanitariuszek szpitalnych. Praca w spółdzielni socjalnej stwarza możliwość dalszego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Do sukcesu projektu przyczynił się z całą pewnością fakt, że w pracy z ostatecznymi beneficjentami uczestniczyli specjaliści z różnych dyscyplin – ekonomiści, specjaliści od zarządzania, doradcy zawodowi oraz psychologowie. Podczas realizacji projektu szczególną uwagę poświęcono zapewnieniu spółdzielni socjalnej pierwszego zlecenia. Kluczem do sukcesu okazało się nawiązanie współpracy z dużym szpitalem. W trakcie realizacji projektu podejmowano także próby – niestety bezskuteczne – nawiązania współpracy z lokalnymi domami pomocy społecznej. Spółdzielnia socjalna może świadczyć usługi także na rzecz innych szpitali oraz bezpośrednio dla społeczeństwa. Ma bardzo duże szanse długotrwałego zaistnienia na rynku usług świadczonych na rzecz osób starszych, chorych i niepełnosprawnych.

Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o.

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”
- ▶ Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o.
- ▶ biuro@ognisko.net.pl
- ▶ + 48 12 423 39 71
- ▶ www.ognisko.net.pl
- ▶ Siedziba: 31-019 Kraków, ul. Floriańska 15
- ▶ Zakład: 30-002 Kraków, ul. Prądnicza 10 p. 303

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Projekt „Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej COGITO” ma na celu wypracowanie i testowanie mechanizmu tworzenia oraz promocji przedsiębiorstw społecznych jako metody integracji społeczno-zawodowej stosowanej w ramach gospodarki społecznej. Projekt realizowany jest przez Partnerstwo dziesięciu podmiotów reprezentujących różne środowiska, a jego administratorem jest krakowski Dom Maklerski PENETRATOR S.A.

Grupą docelową projektu są osoby pozostające bez pracy z powodu chorób psychicznych oraz osoby bezrobotne, u których wystąpiły psychiczne konsekwencje długotrwałego bezrobocia.

W ramach projektu powstały m.in. cztery modelowe firmy społeczne oraz Instytucja Doradcza, świadcząca usługi doradczo-szkoleniowe zarówno dla powstałych przedsiębiorstw, jak i osób chcących włączyć się w funkcjonowanie tego typu instytucji.

Celem projektu jest:

- ▶ zmiana negatywnych stereotypowych wyobrażeń osób po kryzysach psychicznych, jako nienadających się do pracy oraz zapobieganie i przeciwdziałanie ich społecznemu wykluczeniu,
- ▶ utworzenie firmy społecznej, przygotowanie do pracy i zatrudnienie w niej osób po kryzysach psychicznych,
- ▶ rozwój systemu wsparcia dla osób po kryzysach psychicznych.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o.

Powstało ono z zamiarem prowadzenia działalności gospodarczej oraz realizacji celu społecznego, jakim jest tworzenie środowiska pracy dostosowanego do możliwości i potrzeb dorosłych osób niepełnosprawnych, chorujących psychicznie czy długotrwanie bezrobotnych. Osoby takie zyskują dzięki temu szansę zaistnienia na rynku pracy.

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność usługową i produkcyjną skupioną w dwóch różnych obszarach rynku: usługowym i produkcyjnym. Działalność usługowa polega na świadczeniu usług utrzymania czystości obiektów (biur, sklepów, hoteli, mieszkań) i terenów zielonych oraz wykonywanie szerokiego zakresu prac manualnych (konfekcjonowanie, insertowanie ulotek, montaż prostych elementów). Natomiast działalność produkcyjna związana jest z wykonywaniem rękodzieła ceramicznego oraz przygotowywaniem i zdobieniem kartek okolicznościowych i galanterii biurowej.

WDROŻENIE

Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o. zostało założone przez Chrześcijańskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, Ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko” (ChSON „Ognisko”) w celu rozszerzenia działalności prowadzonej na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną.

Zorganizowanie i uruchomienie przedsiębiorstwa było jednym z celów projektu realizowanego przez Stowarzyszenie w ramach Partnerstwa „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej Cogito”.

Przedsiębiorstwo wpisało się w działalność Stowarzyszenia, zapewniając kontynuację dotychczasowych działań na rzecz jego klientów. Uruchomienie tej inicjatywy umożliwiło osobom będącym uczestnikami dziennych centrów aktywności, prowadzonych przez Stowarzyszenie, podjęcie pracy zawodowej na otwartym rynku.

Działalność firmy w początkowej fazie finansowana jest ze środków EFS w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz wypracowanych przychodów ze sprzedaży produktów i usług.

W następstwie licznych analiz i konsultacji ze specjalistami Zarząd ChSON „Ognisko” postanowił powołać Przedsiębiorstwo Społeczne odrębne od Stowarzyszenia podmiotu gospodarczego posiadającego formę prawną (spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością). Jedynym udziałowcem, a zarazem właścicielem spółki jest ChSON „Ognisko”. Na jej czele stanął Zarząd, powołany Uchwałą Zarządu Stowarzyszenia i jemu bezpośrednio podległy.

Zgodnie z umową poszczególni członkowie Zarządu posiadają prawo do dwuosobowej reprezentacji firmy.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Największym wyzwaniem, przed jakim stanęło Stowarzyszenie, było wyznaczenie obszaru, w którym firma zatrudniająca osoby niepełnosprawne byłaby w stanie utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Choć Stowarzyszenie rozważało wiele pomysłów na prowadzenie działalności, to jednak firma stale poszukuje swojej niszy, a obszary, w których prowadzi działalność, wciąż się zmieniają.

Nowopowstałe przedsiębiorstwa w Polsce muszą borykać się przede wszystkim z problemami natury formalno-prawnej. Najpoważniejsze bariery wiążą się z procedurami powołania i rejestracji spółki, które znacząco wydłużają proces uruchamiania działalności, a także procedurami zatrudniania pracowników – demotywowującymi z uwagi na swój niezwykle biurokratyczny charakter. Nie mniej przeszkód napotyka się w zakresie regulacji prawnych dotyczących zatrudniania osób niepełnosprawnych.

W procesie rejestracji i uruchamiania działalności bardzo przydatna okazała się pomoc partnerów posiadających doświadczenia w organizacji nowych przedsięwzięć gospodarczych i dysponujących zapleczem ekspertów z tej dziedziny.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Najważniejszym efektem uruchomienia Przedsiębiorstwa Społecznego „Ognisko” Sp. z o.o. jest stworzenie nowych miejsc pracy dla osób wykluczonych. Obecnie w przedsiębiorstwie znajduje zatrudnienie dwadzieścia pięć osób niepełnosprawnych, pracujących na jedenastu etatach.

Uzyskanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie przyczyniło się do poprawy sytuacji materialnej pracowników. Ponadto uzyskali oni szansę kształcenia i zdobywania nowych kompetencji w życiu zawodowym i społecznym. Widząc stopniowy rozwój przedsiębiorstwa (nowi klienci, zwiększająca się ilość zamówień) pracownicy wiążą się z nim coraz bardziej, czują się współodpowiedzialni za losy firmy i angażują się w jej funkcjonowanie.

Wyraźną zmianę widać także w postawie społeczności lokalnej. Osoby zatrudnione przez firmę zaczynają być postrzegane jako dobrzy pracownicy.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Przedsiębiorstwo Społeczne „Ognisko” Sp. z o.o. łączy realizację celów ekonomicznych i społecznych.

Odpowiednia organizacja pracy i podejście do pracowników-beneficjentów stanowią o innowacyjności i efektywności przedsięwzięcia. Konkretnymi rozwiązaniami o takim charakterze są:

- ▶ dostosowanie czasu pracy do możliwości każdego pracownika,
- ▶ zapewnienie wsparcia trenera pracy,
- ▶ możliwość indywidualnego kontaktu z psychologiem, pedagogiem,
- ▶ zapewnienie czasu i miejsca na odpoczynek w trakcie wykonywania pracy,
- ▶ dostosowanie stopnia trudności wykonywanej pracy do indywidualnych możliwości pracownika.

Praca w przedsiębiorstwie pozwala pracownikom nie tylko na ekonomiczne usamodzielnienie się, pozyskanie nowych kwalifikacji i umiejętności, ale przede wszystkim na aktywność zawodową.

Praca w firmie ma również funkcję terapeutyczną: wpływa na poprawę stanu zdrowia i samopoczucia osób zatrudnionych.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ wysoka jakość świadczonych usług,
- ▶ dobra i rozpoznawana marka właściciela spółki,
- ▶ sprawdzony i kompetentny zespół pracowników (zarządzających, wspierających), elastyczność w organizacji pracy beneficjentów,
- ▶ znajomość beneficjentów,
- ▶ odbyte przez beneficjentów praktyki zawodowe, posiadanie grupy kluczowych klientów.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ wydłużony czas wykonywania poszczególnych czynności (ze względu na ograniczenia osób niepełnosprawnych),
- ▶ niższa wydajność,
- ▶ stosunkowo niewielka świadomość pracodawców i klientów odnośnie możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych w charakterze pracowników.

Szans powodzenia inicjatywy można upatrywać w:

- ▶ posiadaniu grupy stałych odbiorców usług i produktów,
- ▶ wykonywaniu niestandardowych zamówień.

O powodzeniu firmy na początku zadecydowało uzyskanie wsparcia finansowego ze środków EFS. Natomiast w przyszłości szanse takie wiążą się z możliwością uzyskania dotacji z PFRON. Sprzyjać tego typu przedsięwzięciom powinien również rozwój ekonomii społecznej w Polsce.

Najpoważniejszymi zagrożeniami dla inicjatywy są:

- ▶ duża konkurencja ze strony firm działających na polu usług utrzymania czystości (zakłady pracy chronionej),
- ▶ wysokie koszty pracy świadczonej przez zatrudnianych przez firmę pracowników.

WNIOSKI

Z doświadczenia organizacji prowadzącej przedsiębiorstwo społeczne zatrudniające osoby niepełnosprawne, po kryzysach psychicznych czy długotrwanie bezrobotne wynika, że posiadanie silnego, stabilnego zaplecza organizacyjnego dla nowopowstającej firmy jest jednym z warunków przyczyniających się do sukcesu tego przedsięwzięcia. Spółka mająca realizować cele społeczne boryka się z wieloma trudnościami, które mogą być pokonane dzięki współpracy czy bliskim relacjom z doświadczoną instytucją macierzystą lub partnerem.

Bardzo ważnym elementem budowania strategii działania przedsiębiorstwa jest wcześniejsze zbadanie i określenie rynku, na którym będzie ono funkcjonować.

Gwarantem pewnej stabilności nowopowstającej firmy jest także posiadanie grupy kluczowych klientów i dbałość o dobre relacje z nimi. Pozwala to także na pozyskiwanie nowych klientów „z polecenia” czy poszerzanie zakresu dotychczasowej oferty usług.

Przedsiębiorstwo, szczególnie społeczne, działające na wysoko konkurencyjnym rynku usług, musi być elastyczne zarówno w dostosowywaniu oferty do potrzeb swoich klientów, jak i w doborze odpowiednich pracowników do danych zadań.

Rozwijając przedsiębiorstwo społeczne, należy pamiętać o utrwalaniu relacji z dotychczasowymi klientami i oferowaniu im nowych usług, a także pozyskiwaniu nowych, zainteresowanych współpracą odbiorców usług czy produktów.

2

TWORZENIE SYSTEMU WSPARCIA

Akompaniator Osób Długotrwale Bezrobotnych

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Na Fali”
- ▶ Centrum Organizacji Lokalnej Przedsiębiorczości Społecznej (COLPS) im. św. Benedykta
- ▶ nafali@caritas.pl
- ▶ + 48 58 555 78 78
- ▶ www.nafali.caritas.pl
- ▶ 81-805 Sopot, al. Niepodległości 778

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Na Fali” wspiera tworzenie i rozwój polskiej gospodarki społecznej. Realizacji tego celu służy utworzenie Centrum Organizacji Lokalnej Przedsiębiorczości Społecznej (COLPS) – modelowej instytucji, która wypracowuje mechanizm wychodzenia z długotrwałego bezrobocia na otwarty rynek pracy jako efektywną metodę przeciwdziałania dyskryminacji, nierówności oraz wykluczeniu z rynku pracy.

Beneficjentami projektu są osoby długotrwale bezrobotne, zamieszkujące Sopot i Gdynię.

Realizacja projektu opiera się na analizie sytuacji na lokalnym rynku pracy, w tym również na identyfikacji zawodów deficytowych. Odwołuje się także do strategii rozwoju miast i regionu, zawartych w dokumentach programowych samorządu lokalnego i wojewódzkiego.

Realizacją projektu zajęło się dwunastu Partnerów. Jego administratorem jest Caritas Archidiecezji Gdańskiej. Siedziba inicjatywy to COLPS w Sopocie.

Zadaniem Partnerstwa jest wypracowanie i wdrożenie działań związanych przede wszystkim z rozwojem umiejętności zawodowych uczestników projektu oraz umiejętności funkcjonowania na otwartym rynku pracy, co ma skutkować zwiększeniem szans osób długotrwale bezrobotnych na uzyskanie zatrudnienia. Celowi temu służą działania w zakresie:

- ▶ zwiększania aktywności i kompetencji zawodowych beneficjentów,
- ▶ utworzenia kompleksowych programów szkoleniowych dostosowanych do możliwości beneficjentów i potrzeb lokalnego rynku,
- ▶ zorganizowania komplementarnych grup treningowych w ramach praktycznej nauki zawodu,
- ▶ wspierania tworzenia spółdzielni socjalnych, spółdzielni pracy lub małych przedsiębiorstw działających w sektorze usług społecznych.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest funkcja akompaniatora osób długotrwale bezrobotnych.

Akompaniator towarzyszy bezrobotnemu w działaniach zmierzających do podjęcia przez niego zatrudnienia. Wspiera i motywuje daną osobę, tak aby mogła ona aktywnie i skutecznie szukać pracy.

Stara się wskazywać beneficjentom istniejące na rynku pracy możliwości i towarzyszy im w procesie poszukiwania zatrudnienia oraz przy podejmowaniu odpowiednich decyzji w tym zakresie. Praca akompaniatora ma przede wszystkim charakter indywidualny – samodzielnie organizuje on swój warsztat pracy i wykonuje wyznaczone zadania.

Akompaniator osoby długotrwale bezrobotnej jest opiekunem, „wychowawcą” w znaczeniu szkolnym, czyli osobą, która wspiera beneficjenta w powrocie na rynek pracy poprzez pokazanie mu różnych możliwości, ale także pomaga mu przezwyciężać różne problemy natury psychologicznej czy społecznej. Praca akompaniatora spełnia kilka funkcji. Po pierwsze jest on swoistym psychologiem, oferującym wsparcie w wypracowaniu sposobów rozwiązania problemów. Po drugie – doradcą zawodowym, który pomaga w znalezieniu zgodnego z predyspozycjami psychicznymi i fizycznymi miejsca na rynku pracy. Po trzecie – „dobrym duchem”, znajdującym konkretną pracę, i wreszcie – po czwarte – pracownikiem biurowym, który wypełnia mnóstwo niezbędnych dokumentów związanych z udziałem beneficjentów w projekcie. Jednak akompaniator, podobnie jak dobry wychowawca, nie tylko pomaga, ale również wychowuje, czyli próbuje odzwyczajając osoby długotrwale bezrobotne od typowych zachowań, takich jak roszczeniowość, oczekiwanie nieustannej pomocy, przelewanie własnych problemów na innych.

WDROŻENIE

Funkcja akompaniatora zrodziła się w Partnerstwie „Na Fali” w odpowiedzi na konkretne potrzeby. Wraz z zaawansowaniem projektu dotychczasowi opiekunowie ścieżek zawodowych (koordynatorzy) podejmowali coraz to nowe obowiązki związane z zarządzaniem i rozliczaniem projektu. Zaczęło im brakować czasu i możliwości na odpowiednią opiekę nad beneficjentami: rozmowę, odpowiadanie na bieżące prośby czy rozwiązywanie trudnych sytuacji. Zatrudniono więc kilku akompaniatorów – bezpośrednich opiekunów i towarzyszy beneficjentów. Są oni pierwszym i bezpośrednim kontaktem między beneficjentami a Biurem Projektu, oferują beneficjentom doraźną pomoc, a także służą wsparciem w niemal każdej sytuacji. Cztery akompaniorki są zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy. Pod ich bezpośrednią „opieką” znajduje się około dziesięciu osób. Praca akompaniatorów jest całkowicie finansowana z budżetu Administratora projektu. Zarządzanie pracą akompaniatorów należy bezpośrednio do koordynatorów poszczególnych ścieżek zawodowych oraz pośrednio do menedżera i dyrektora projektu. Akompaniatorzy są także w stałym kontakcie z partnerami projektu.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Akompaniator powinien wyróżniać się wysokim poziomem empatii, a jednocześnie zachowywać zdrowy dystans do problemów innych. Zadaniem akompaniatorów jest pomaganie beneficjentom, którzy często nieświadomie obarczają ich odpowiedzialnością za swoje życie, problemy i dramaty dnia codziennego. Osoby zatrudniane na stanowisku akompaniatora muszą być w pełni przekonane o istnieniu różnorodnych szans dla osób bezrobotnych na rynku pracy, o sile chęci i kreatywności beneficjentów, a także o możliwości zmiany losu osób, które do tej pory nie radziły sobie w życiu.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem dobrej praktyki jest to, że jej wdrożenie pozwoliło na uzyskanie zatrudnienia przez znaczny odsetek uczestników pierwszej edycji projektu. Nie mniej ważne są bliskie więzi emocjonalne i zaufanie, jakie zrodziły się pomiędzy beneficjentem a akompaniatorami. Ponadto zatrudnienie akompaniatorów znacznie ułatwiło nawiązywanie kontaktów pomiędzy koordynatorami Partnerstwa a Biurem.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Praca akompaniatora stanowi innowacyjne podejście do problemu długotrwałego bezrobocia. To nowatorska metoda pracy z beneficjentami, jak również współpracy z partnerami projektu. Pozwala ona w znaczący sposób podnosić kwalifikacje osób pracujących jako akompaniatorzy, niezbędny w ich przypadku jest bowiem ciągły rozwój umiejętności interpersonalnych, wiedzy na temat bieżącej sytuacji na rynku czy sposobów rozwiązywania konfliktów, pracy z trudnym klientem itd. Praca akompaniatora daje możliwość zastosowania nowych narzędzi w pracy z bezrobotnymi, takich jak praktyki zewnętrzne, indywidualne rozmowy mające na celu udzielenie wsparcia emocjonalno-psychologicznego, lepsza organizacja czasu w projekcie itd.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ nawiązanie i utrzymywanie stałego kontaktu z beneficjentami, co pozwala na odkrywanie ich indywidualnych potrzeb i bieżące ich zaspokajanie, a także udzielanie niezbędnego wsparcia w ramach projektu z jednoczesnym „przyzwyczajaniem” do samodzielności i odpowiedzialności za siebie,
- ▶ indywidualizacja programu zajęć, w tym również praktyk.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ doświadczane przez akompaniatorów konsekwencje nieefektywności działań w postaci zniecierpliwienia, przejmowania stanów emocjonalnych beneficjentów, branie odpowiedzialności za rozwiązywanie ich problemów czy wreszcie wypalenie emocjonalne akompaniatora.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ działaniach mających na celu niesienie pomocy osobom borykającym się z problemami będącymi następstwem długotrwałego bezrobocia, a ponadto w osiągnięciu trwałych efektów warsztatów, szkoleń, praktyk w postaci zdobywania przez beneficjentów zatrudnienia i wreszcie we wzmacnianiu osobowościowym, stopniowym usamodzielnianiu i kreowaniu samodzielności beneficjentów.

Zagrożeniem dla inicjatywy jest:

- ▶ zbyt silna zależność (w skrajnych przypadkach nawet uzależnienie) beneficjentów od akompaniatorów, niechęć do usamodzielnienia się i „pielęgnowanie” braku odpowiedzialności za wyjście z bezrobocia przez beneficjentów.

WNIOSKI

Akompaniator powinien towarzyszyć beneficjentowi od początku udziału w projekcie. Powinien brać udział we wszystkich przedsięwzięciach dotyczących beneficjenta, by zdiagnozować jego potrzeby, możliwości i doprowadzić do jego stopniowego usamodzielniania.

Należy zapewnić akompaniatorowi odpowiednią ilość czasu na towarzyszenie beneficjentowi. Sam akompaniator musi zaś dysponować odpowiednią wiedzą i umiejętnościami.

Obecność akompaniatora daje beneficjentowi niezbędne poczucie bezpieczeństwa. Akompaniator pełni rolę przewodnika, a równocześnie zapewnia swobodę.

Wydaje się, że wsparcie akompaniatora jest niezwykle potrzebne osobom wykluczonym lub zagrożonym wykluczeniem w celu skutecznego poprawienia własnej sytuacji.

Ośrodek Gospodarki Społecznej

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS”
- ▶ Osoba kontaktowa: Jarosław Wasiak
- ▶ ogs@tpn.org.pl
- ▶ + 48 42 717 91 67
- ▶ www.klos.tpn.org.pl
- ▶ Jedlicze A k/Zgierza, ul. Jedlinowa 42/44

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Celem Koalicji Łamania Oporów Społecznych „KŁOS” jest umożliwienie chorym psychicznie oraz długotrwale bezrobotnym mieszkańcom terenów wiejskich położonych w obrębie Gminy Zgierz oraz ich rodzinom powrotu do społeczeństwa i na rynek pracy. Główne zadania tego projektu to:

- ▶ stworzenie zaplecza umożliwiającego organizacjom pozarządowym tworzenie firm socjalnych (Ośrodek Gospodarki Społecznej),
- ▶ uruchomienie Ośrodka Szkoleniowego – Hotelu, działającego w oparciu o model firmy społecznej tworzonej przez organizację pozarządową.

Projekt – realizowany przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju oraz Partnerstwo Ponadnarodowe – rozpoczął się w okresie, gdy bezrobocie na terenie gminy Zgierz sięgało poziomu 25% (z dominującym udziałem osób długotrwale bezrobotnych). Co więcej, sytuacja osób chorujących psychicznie była jeszcze bardziej dramatyczna, bowiem poszukując pracy, oprócz pokonywania barier stawianych przez chorobę, musiały one pokonywać stereotypy związane ze swoją chorobą. Dlatego też ich szanse na znalezienie zatrudnienia były minimalne.

Inicjatorem, organizatorem i administratorem projektu jest łódzkie Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych.

W ramach projektu testowane są dwie struktury: Ośrodek Szkoleniowy „KŁOS” oraz Ośrodek Gospodarki Społecznej.

Celem projektu jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ W jakim stopniu dualny model aktywizacji zawodowej jest efektywny w procesie readaptacji zawodowej?
- ▶ Jakie są szanse przetrwania firmy społecznej na wolnym rynku w realiach polskich?
- ▶ Na ile Ośrodek Gospodarki Społecznej będzie skutecznym narzędziem wspierającym organizacje pozarządowe w ich rozwoju w zakresie tworzenia firm społecznych i z jakim zainteresowaniem spotka się ta inicjatywa?

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest Ośrodek Gospodarki Społecznej (OGS). Przedsięwzięcie zostało utworzone w celu:

- ▶ identyfikowania na danym obszarze potencjalnych grup beneficjentów w wieku aktywności zawodowej, biernych zawodowo,
- ▶ zaplanowania programu readaptacji zawodowej dla tej grupy osób z wykorzystaniem jej mocnych stron, przy jednoczesnym uwzględnieniu jej słabych stron,
- ▶ nadzoru nad procesem wdrażania programu readaptacji zawodowej,
- ▶ badania rynku i identyfikowania nisz, w których można zaplanować tworzenie firm społecznych,
- ▶ wspierania firm społecznych w ich działalności,
- ▶ realizowania programów readaptacji zawodowej w utworzonych firmach społecznych.

WDROŻENIE

Pomysł zrodził się już pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Realizowany wówczas przez TPN polsko-szkocki projekt stał się inspiracją do stworzenia koncepcji firmy społecznej w warunkach polskich. Od 2002 roku podejmowano różnorodne próby znalezienia źródeł finansowania realizacji tej idei. Stało się to możliwe dopiero po uruchomieniu środków z EFS.

Założenia projektu stanowiły kompilację doświadczeń projektu polsko-szkockiego, własnych doświadczeń w aktywizowaniu osób chorujących psychicznie oraz analizy rynku pracy w Regionie Łódzkim, szczególnie na terenie gminy Zgierz. Pierwszym krokiem w realizacji projektu było zaplanowanie całego programu readaptacji zawodowej dla zróżnicowanej grupy beneficjentów poprzez sprecyzowanie etapów procesu szkoleniowego, określenie zasad ewaluacji, prowadzenia dokumentacji itp.

Proces szkolenia został podzielony na trzy etapy: szkolenia psychologiczne, certyfikowane szkolenia zawodowe oraz staż wewnętrzny w firmie społecznej (Ośrodku Szkoleniowym „Kłos” – OS „Kłos”). W trakcie planowania procesu szkolenia przeprowadzono prace remontowe budynku, tak aby dostosować go do potrzeb Ośrodka Gospodarki Społecznej.

OGS zarządza menadżer. W skład zespołu wchodzi: specjalista do spraw szkoleń (czuwający nad prawidłowością wdrażanego programu oraz zgłaszający potrzebę korygowania zatwierdzonego programu); menadżer do spraw beneficjentów (odpowiedzialny za planowanie logistyki związanej z realizacją programu, za kontakty z pracodawcami i beneficjentami przebywającymi na stażach w firmach komercyjnych, zbieranie informacji zwrotnych o programie); doradca zawodowy (prowadzący zajęcia z beneficjentami w zakresie form aktywnego poszukiwania pracy oraz wspierający wysiłki beneficjentów zmierzające do podjęcia zatrudnienia na otwartym rynku pracy); doradca biznesowy (wykonujący analizy rynku, oceny rentowności firmy społecznej – „Kłos”, opracowujący strategię rozwoju OGS); specjalista ds. kontaktów z pracodawcami (tworzący tzw. „grupy zaprzyjaźnionych pracodawców”, pozyskujący miejsca do odbywania staży przez beneficjentów); specjalista ds. monitoringu (obserwujący procesy zachodzące zarówno w OGS oraz OS „Kłos” i raportujący zgodność lub odstępstwa realizacji wobec planu oraz analizujący ankiety ewaluacyjne).

Jedno z priorytetowych zadań zespołu OGS to ścisła współpraca z zespołem OS „Kłos”.

Niezwykle ważnym elementem tej praktyki jest połączenie dwóch grup wykluczonych społecznie, zamieszkujących obszary wiejskie. Rekrutacja obejmowała osoby długotrwale bezrobotne i chorujące psychicznie, a przeprowadzona analiza wykazała wiele cech wspólnych. Dlatego też podjęto decyzję o stworzeniu programu readaptacji zawodowej, który odpowiadałby potrzebom i możliwościom obydwu grup. Podjęta próba miała dać odpowiedź na następujące pytania: na ile możliwe jest tworzenie efektywnych, uniwersalnych programów wspierających różne grupy wykluczone społecznie? W jakim stopniu taka praktyka wpływa na proces integracji i wzrost tolerancji wobec osób chorujących psychicznie u osób zdrowych?

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Zdecydowanie największym wyzwaniem było zintegrowanie obu grup beneficjentów. Zresztą zadanie to rodziło największe obawy już na etapie planowania przedsięwzięcia. Zniknęły one jednak całkowicie dzięki możliwości wspólnej pracy oraz uwrażliwieniu na potrzeby i ograniczenia poszczególnych uczestników projektu, co silnie scementowało obie grupy.

Dużym wyzwaniem było opracowanie programu szkolenia, jak również ustalenie jasnych, klarownych reguł:

- ▶ uczestnictwa w projekcie,
- ▶ zasad współpracy pomiędzy OGS a OS „Kłos”,
- ▶ planowania indywidualnych ścieżek rozwoju poszczególnych beneficjentów,
- ▶ modyfikowania pierwotnie założonych planów w oparciu o oczekiwania samych beneficjentów.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Realizacja projektu pozwoliła stworzyć podmiot wyspecjalizowany w tworzeniu programów readaptacji zawodowej w oparciu o diagnozę społeczną oraz analizę rynku.

Innowacyjny charakter ma strategia współpracy pomiędzy OGS a firmą społeczną. Firma społeczna oprócz działań podejmowanych na wolnym rynku prowadzi działalność aktywizującą, daje zatrudnienie osobom wykluczonym, co uprawnia ją do otrzymywania wsparcia ze strony OGS na etapie szkolenia beneficjentów oraz w zakresie tworzenia strategii biznesowych.

Zastosowano innowacyjną metodę połączenia dwóch grup beneficjentów, co dotychczas nie było praktykowane. Osoby chorujące psychicznie, niejako naznaczone chorobą, bardzo często były wykluczane z wielu programów z uwagi na lęk oraz ryzyko niepowodzenia z powodu cykliczności zaburzeń psychicznych oraz ich przewlekłego przebiegu.

Podjęta próba wykazała jednoznacznie, że możliwe jest tworzenie programów dedykowanych, a jednocześnie dostosowanych do potrzeb więcej niż jednej grupy odbiorców. Istotą przedsięwzięcia jest identyfikacja wspólnych cech przed-

miotowych grup, a następnie znalezienie oferty odpowiadającej na potrzeby wszystkich zainteresowanych. Tworzenie programów możliwych do zastosowania dla więcej niż jednej grupy defaworyzowanej w sposób zdecydowany obniża koszty wdrażania systemów wsparcia.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Praktyka może być wykorzystana przez wszystkie podmioty, szczególnie zaś przez organizacje pozarządowe, zajmujące się między innymi wdrażaniem aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu.

Ośrodek Gospodarki Społecznej jako podmiot współpracujący lub parasolowy to doskonała oferta dla firm społecznych. Nie jest to zwykły konsulting, a raczej kompleksowa, długofalowa pomoc w tworzeniu i funkcjonowaniu takich inicjatyw. To właśnie wyróżnia tę praktykę spośród innych. Wsparcie nie kończy się na wdrożeniu programu naprawczego czy przygotowaniu biznesplanu, ale trwa przez cały czas. OGS tworzy ze swoją firmą lub firmami relację symbiotyczną.

Niespotykane jak dotąd jest również łączenie grup defaworyzowanych. Zastosowanie takiej strategii jednoznacznie wpływa na obniżanie kosztów programów pomocowych, a także w istotny sposób przyczynia się do integracji grup wykluczonych w danej społeczności, które izolują się i wykazują tendencje ksenofobiczne.

Testowany program może być adaptowany na potrzeby kolejnych grup, dopóki będzie istniało zapotrzebowanie społeczne na tego typu inicjatywy.

OCENA (SWOT)

Silne strony inicjatywy to:

- ▶ przygotowana infrastruktura do prowadzenia procesu szkolenia beneficjentów,
- ▶ wykwalifikowana kadra, doświadczona we wdrażaniu programu aktywizacji zawodowej,
- ▶ autorski program szkolenia zawodowego umożliwiający kontynuację szkolenia po zakończeniu finansowania z IW EQUAL,
- ▶ rozbudowana dokumentacja ewidencjonująca dotychczasowy przebieg programu, pozwalająca na analizy i dosyć łatwą adaptowalność do nowych warunków,
- ▶ wystandaryzowane procedury postępowania.

Słaba strona inicjatywy to:

- ▶ wysokie koszty utrzymania wykwalifikowanego personelu OGS, od którego zależy skuteczność działania podmiotu.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ zgodności zasad funkcjonowania OGS ze standardami planowania i prowadzenia programów aktywizujących zawodowo wdrażanych w „starej UE”,
- ▶ uwzględnieniu tematyki ekonomii społecznej w nowym okresie programowania (Program Operacyjny Kapitał Ludzki),
- ▶ wysokim wzroście gospodarczym oraz perspektywie organizacji „Euro 2012”, co stwarza szansę na utrzymanie dobrej koniunktury gospodarczej,
- ▶ przemianach rynku pracy, wynikających w szczególności z odpływu młodych, wykwalifikowanych kadr, dzięki czemu powstają szanse na zatrudnianie osób z grup społecznych dotychczas dyskwalifikowanych,
- ▶ dużym zainteresowaniu programami aktywizującymi różne środowiska i podmioty.

Najpoważniejszymi zagrożeniami dla inicjatywy są:

- ▶ brak klarownych możliwości finansowania OGS po zakończeniu programu EQUAL,
- ▶ zła kondycja NGO's uniemożliwiająca im wdrażanie długofalowych, absorbujących programów readaptacji zawodowej,
- ▶ brak uregulowań prawnych dla firmy społecznej i OGS,
- ▶ niekorzystna interpretacja przepisów o pomocy publicznej, stawiająca na równi prywatnych przedsiębiorców i organizacje pozarządowe potrzebujące wsparcia w tworzeniu inicjatyw o charakterze biznesowym i społecznym, takich jak aktywizacja grup defaworyzowanych,
- ▶ rozbudowana infrastruktura, w ramach której działa OGS, wymuszająca konsultowanie decyzji w zakresie zarządzania OS z innymi jej elementami.

WNIOSKI

Mimo początkowych problemów z realizacją wszystkie zadania udało się wykonać zgodnie z założeniami. Proces tworzenia OGS jest poddawany stałemu monitoringowi. Na bieżąco są podejmowane działania korygujące i zapobiegawcze. W toku testowania przyjęto zasadę elastycznego podejścia do pierwotnych założeń modelu. Strategia taka pozwala uniknąć utrudnień wynikających ze ślepej realizacji pierwotnie założonej koncepcji.

Zastosowane w przypadku tego projektu podejście wydaje się najbardziej efektywnym i ekonomicznym sposobem wdrażania modelu.

Problemem są przepisy dotyczące pomocy publicznej w zakresie tworzenia nowych firm społecznych i uruchamiania w nich działalności gospodarczej, które okazują się mało pomocne.

Trener Zatrudnienia Wspieranego

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Akademia przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia”
- ▶ Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie i Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
- ▶ Osoba kontaktowa: Joanna Kubik
- ▶ jkubik@akademia-equal.pl
- ▶ + 48 12 426 88 10
- ▶ www.akademia-equal.pl
- ▶ 31-026 Kraków, ul. Lubicz 3, pok. 202

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

W 2005 roku Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie wspólnie z siedmioma instytucjami (gminami Wieprz i Mogilany, Krakowską Fundacją Hamlet [KFH], Małopolskim Związkiem Pracodawców, Wojewódzkim Urzędem Pracy, Instytutem Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego) przystąpił do realizacji partnerskiego projektu „Akademia Przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia”.

Głównymi założeniami projektu były: zwiększanie dostępu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym do miejsc zatrudnienia i samozatrudnienia poprzez utworzenie trzech Centrów Szkoleniowo-Doradczych, promowanie zatrudnienia osób wykluczonych społecznie wśród pracodawców, tworzenie i wdrażanie skutecznych rozwiązań prawno-organizacyjnych służących rozwojowi ekonomii społecznej, podejmowanie międzysektorowej współpracy na poziomie lokalnym oraz wypracowanie metodologii mierzenia wpływu społecznego.

Podstawowym celem stworzonego na potrzeby realizacji tego projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju jest rozwój modelowych form zatrudnienia socjalnego (tworzenie firm socjalnych) i wspieranego (umiejscawianie osób długotrwale bezrobotnych z różnych przyczyn – niskich kwalifikacji, braku doświadczenia zawodowego, przewlekłej choroby psychicznej – na otwartym rynku pracy za pomocą coachingu) przy wykorzystaniu możliwości lokalnego rynku pracy.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest wypracowanie modelu trenera zatrudnienia wspieranego (coach), nowy na gruncie polskim model zawodowego.

Zadaniem trenera jest odpowiednie motywowanie, aktywizacja i wsparcie osób długotrwale bezrobotnych w celu przywrócenia im umiejętności funkcjonowania na otwartym rynku pracy. Za pomocą metody coachingu trener przeprowadza osobę bezrobotną przez cały okres aktywizacji zawodowej. Rozpoczyna jeszcze w okresie stanu bezrobocia beneficjenta, po czym asystuje podczas ewentualnej pracy w przedsiębiorstwie społecznym i kontynuuje udzielanie pomocy jeszcze w trakcie początkowego okresu zatrudnienia w firmie komercyjnej.

Udzielane wsparcie jest dostosowane do indywidualnych cech osobowościowych klienta i może przybierać różnorodną postać: od „trzymania za rękę” do stopniowego usamodzielnienia się. Mówiąc ogólnie, polega ono na przekonaniu podopiecznych, iż oni sami są autorami własnego sukcesu zawodowego.

Trener wspiera rozwój kariery zawodowej tak długo, jak to konieczne. Równocześnie stanowi ogniwo pośrednie w kontaktach swoich podopiecznych z potencjalnymi i faktycznymi pracodawcami oraz aktywnie angażuje się w poszukiwanie pracy dla nich.

WKŁADY

Najważniejszym wkładem w realizację dobrej praktyki stanowi model rekrutacji, kształcenia, zatrudnienia i monitorowania trenerów zatrudnienia wspieranego, w wyniku którego powstają zasoby odpowiednio dobranych, zmotywowanych i przeszkolonych kadr, posiadających umiejętności doradcy zawodowego, pośrednika pracy oraz – w pewnym stopniu – terapeuty i pracownika socjalnego.

Kształcenie trenerów odbywa się w trakcie ośmiomodułowego, trwającego dwieście osiemdziesiąt godzin szkolenia.

Kolejny wkład to stanowisko pracy trenera wraz z zapewnieniem środków na jego utrzymanie. Stanowisko może być finansowane ze środków pochodzących z nadwyżek przedsiębiorstw społecznych, z budżetu JST, środków funduszy strukturalnych oraz innych grantów instytucji rządowych, samorządowych i prywatnych.

Ponadto do realizacji celu niezbędny jest udział osób zainteresowanych wykonywaniem tego zawodu oraz zapewnienie warunków do jego wykonywania.

WDROŻENIE

Model pracy trenera zatrudnienia wspieranego został opracowany przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie.

Model określa szereg aspektów związanych z kształceniem tego typu pracowników. Przede wszystkim są to działania niezbędne do rekrutacji, przeszkolenia, zatrudnienia trenera i późniejszego monitorowania jego pracy; po drugie, „profil kompetencyjny” kandydata do wykonywania tego swoistego zawodu z powołaniem; a po trzecie zadania, jakie ma realizować trener zatrudnienia wspieranego. Lista najważniejszych zadań obejmuje:

- ▶ pozyskiwanie informacji o potencjale zawodowym klienta i jego możliwościach rozwojowych,
- ▶ tworzenie Indywidualnego Planu Działania służącego do bieżącego motywowania, analizowania i wspierania klienta,
- ▶ nawiązanie kontaktów z pracodawcami w celu pozyskania miejsca pracy dla klienta,
- ▶ wprowadzenie klienta do pracy na otwartym rynku, w przedsiębiorstwie społecznym lub pomoc w jego samozatrudnieniu,
- ▶ zapoznanie klienta z procedurami, warunkami pracy, zadaniami na obejmowanym stanowisku pracy itp.,
- ▶ monitorowanie procesu adaptacji klienta i jego funkcjonowania w miejscu pracy.

Wykształceni w trakcie realizacji projektu trenerzy znaleźli zatrudnienie w Centrach Szkoleniowo-Doradczych działających w ramach projektu bądź na rynku pracy. Ich praca jest zaś na bieżąco oceniana i monitorowana przez grupę ekspertów zatrudnionych w projekcie.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Realizacja projektu napotyka na bariery związane zarówno z kształceniem trenerów, jak i z wykonywaną przez nich pracą.

Te pierwsze są wynikiem wysoko postawionej w projekcie poprzeczki odnośnie „profilu kompetencyjnego” kandydata na trenera. Kandydatów rekrutowano spośród osób posiadających wykształcenie z dziedziny nauk społecznych oraz doświadczenie zawodowe lub wolontariackie w pracy z osobami z tzw. grup ryzyka. Ponadto oczekiwano od nich wizji wykonywania zawodu trenera. Okazało się jednak, że pomimo dużej liczby zgłoszeń, niewielu kandydatów spełniało

wszystkie kryteria. Kandydaci z doświadczeniem w pracy z osobami z grup defaworyzowanych należeli do rzadkości. Utrudnieniem było również to, że najwięcej odpowiednich kandydatów zgłosiło się w Krakowie, brakowało ich natomiast w gminach wiejskich, w których planowano utworzenie Centrów Szkoleniowo-Doradczych. Wybrano więc kandydatów nie do końca spełniających stawiane wymagania. Co spowodowało, że wykształceni trenerzy zatrudnienia wspieranego niezbędnego doświadczenia nabywali dopiero w trakcie pracy z klientami, co rodziło pewne problemy.

Realizacja projektu napotykała na różne utrudnienia także na etapie działań podejmowanych przez trenerów. Najpoważniejsze z nich wiązały się z dotarciem do pracodawców gotowych do zatrudniania osób długotrwale bezrobotnych. Bariery mentalnościowe okazały się szczególnie dotkliwe w gminach wiejskich charakteryzujących się słabym rynkiem pracy, gdzie pracodawcy byli nieufni wobec beneficjentów projektu, a tym samym obawiali się ich zatrudnić.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

W trakcie realizacji projektu wykształcono czternastu trenerów zatrudnienia wspieranego. Sześciu z nich zostało zatrudnionych w Centrach Szkoleniowo-Doradczych działających przy projekcie (po dwóch trenerów w Gminach: Wieprz i Mogilany oraz w KFH). Pozostali przeszkoleni trenerzy również nie mieli problemów ze znalezieniem zatrudnienia.

Pomoc udzielana przez trenerów zatrudnienia wspieranego diametralnie odmieniła sytuację ich klientów, czyli długotrwale bezrobotnych, w tym również osób po przebytych chorobach psychicznych. Można stwierdzić, że uczestnicy projektu zmienili się nie do poznania. Z osób biernych i zdemotywowanych stali się wartościowymi pracownikami. Dzięki pomocy trenerów czterdziestu dwóch beneficjentów projektu odnalazło swoje miejsce na otwartym rynku pracy. Ponadto osoby te uzyskały wsparcie w postaci szkoleń i doradztwa.

W wyniku realizacji projektu, a szczególności działań podejmowanych przez trenerów, zaobserwowano zmianę stosunku pracodawców do tej kategorii pracowników. Obecnie liczba ofert przewyższa liczbę beneficjentów.

W ramach projektu powołano także Społeczną Radę Biznesu, której celem jest m.in. zwrócenie uwagi na problemy osób pozostających długo poza rynkiem pracy oraz idei ekonomii społecznej i odpowiedzialnego biznesu.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Specyfiką prezentowanej tu dobrej praktyki jest stworzenie nowego na gruncie polskim zawodu trenera zatrudnienia wspieranego wraz ze wszelkimi narzędziami niezbędnymi do jego kształcenia i zatrudnienia. Zawód ten łączy w sobie funkcje doradcy zawodowego, pośrednika pracy oraz – w pewnym stopniu – terapeuty i pracownika socjalnego. Tego rodzaju innowacyjność sprawia, że osoba pracująca jako trener zatrudnienia wspieranego powinna posługiwać się metodami i technikami typowymi dla wymienionych specjalistów, a zwłaszcza doradców zawodowych i pośredników pracy. Jednym z celów projektu było przetestowanie w praktyce tak skonstruowanego modelu. Coaching zastosowany w celu aktywizacji grup zagrożonych wykluczeniem społecznym okazuje się skuteczną, tanią i elastyczną metodą. Może być stosowany przez szerokie grono instytucji rynku pracy i organizacji pozarządowych zajmujących się aktywizacją, zdynamizowaniem i unowocześnieniem pracy z klientami długo pozostającymi poza rynkiem pracy i z różnych powodów zmarginalizowanymi. Innowacyjność coachingu polega na zapewnieniu osobie bezrobotnej aktywnego wsparcia w odzyskiwaniu przez nią pozycji zawodowej na rynku pracy i jest realizowana poprzez bieżące towarzyszenie trenera zatrudnienia wspieranego w procesie rozwoju kompetencji społecznych i zawodowych beneficjenta, niezbędnych w znalezieniu i utrzymaniu pracy.

WARUNKI REPLIKACJI DOBREJ PRAKTYKI

Warunkiem replikacji dobrej praktyki jest znalezienie kandydatów odpowiadających „profilowi kompetencyjnemu” zawodu trenera zatrudnienia wspieranego. Ponadto niezbędny jest rynek pracy otwarty na zatrudnianie podopiecznych (tj. pracowników-klientów) trenerów. Wreszcie, instytucja musi dysponować środkami na stworzenie stanowisk pracy dla trenerów.

Powodzenie opracowanej metody opiera się na odpowiednim przeszkoleniu trenera zatrudnienia wspieranego oraz jego ścisłej współpracy z instytucjami rynku pracy i pracodawcami. Metoda może być stosowana w celu reintegracji społecznej i zawodowej różnych grup docelowych.

Trener może być zatrudniony w organizacjach pozarządowych, w przedsiębiorstwach prywatnych (np. restrukturyzowanych) oraz w jednostkach publicznych (np. urzędach pracy, ośrodkach pomocy społecznej, Klubach Aktywnego Poszukiwania Pracy, Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Centrach Informacyjno-Edukacyjnych, Centrach Integracji Społecznej, Młodzieżowych Centrach Edukacji i Pracy OHP, Zakładach Aktywizacji Zawodowej).

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ metoda coachingu zastosowana do aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych, która okazuje się skuteczna, tania i elastyczna, tzn. dająca się zaadaptować do zastosowania w różnego typu instytucjach rynku pracy.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ brak profesji trenera zatrudnienia wspieranego na liście zawodów, co znacznie utrudnia znalezienie źródeł finansowania tego stanowiska pracy przez organizacje pozarządowe,
- ▶ trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów z uwagi na stawiane wymagania i specyfikę pracy.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ upowszechnianiu się modelu trenera zatrudnienia wspieranego. Dzięki uzyskanym wynikom pracy trenerów wzrasta zainteresowanie coachingiem jako metodą aktywizacji osób mających problemy na rynku pracy. Działaniem wzmacniającym to oddziaływanie są planowane zajęcia ze studentami Uniwersytetu Jagiellońskiego, podczas których metoda będzie prezentowana, dzięki czemu z pewnością wzrośnie zainteresowanie pracą w charakterze trenera.

Najpoważniejszym zagrożeniem jest:

- ▶ niemożność zapewnienia stałych źródeł finansowania stanowiska trenera zatrudnienia wspieranego.

WNIOSKI

Model trenera zatrudnienia wspieranego został z powodzeniem wdrożony w trzech Centrach Szkoleniowo-Doradczych: KFH oraz gminach Wieprz i Mogilany.

Praca trenera zatrudnienia wspieranego przyniosła wymierne rezultaty w postaci umieszczenia licznej grupy beneficjentów na otwartym rynku czy zatrudnienia ich w przedsiębiorstwach społecznych. Ponadto trzeba wskazać, że uzyskali oni różnorodne formy wsparcia w postaci doradztwa, pomocy psychologicznej, szkoleń społecznych i zawodowych.

Przedsięwzięcie i jego rezultaty są sukcesywnie upowszechniane i promowane w całym regionie. Planuje się kolejne działania mające na celu zwiększenie kręgu zainteresowanych podjęciem zatrudnienia w tym zawodzie (studenci). Zainteresowanie modelem trenera zatrudnienia wspieranego rośnie w wielu instytucjach, zarówno w służbach zatrudnienia, OHP, instytucjach opieki społecznej, organizacjach itp., które są gotowe przenieść go na własny grunt.

Utworzone Centra wrosły w lokalny krajobraz infrastruktury społecznej. Podejmowane są próby utrzymania ich po zakończeniu projektu, co będzie miało niezwykle istotne znaczenie dla instytucji zainteresowanych wdrożeniem modelu, ponieważ w Centrach będą mogły one zapoznać się z jego praktycznym zastosowaniem i efektami.

Wsparcie psychologiczne dla beneficjentów

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Na Fali”
- ▶ Centrum Organizacji Lokalnej Przedsiębiorczości Społecznej (COLPS) im. św. Benedykta
- ▶ nafali@caritas.pl
- ▶ + 48 58 555 78 78
- ▶ www.nafali.caritas.pl
- ▶ 81-805 Sopot, al. Niepodległości 778

KONTEKST Dobrej Praktyki

Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Na Fali” wspiera tworzenie i rozwój polskiej gospodarki społecznej. Realizacji tego celu służy utworzenie Centrum Organizacji Lokalnej Przedsiębiorczości Społecznej (COLPS) – modelowej instytucji, która wypracowuje mechanizm wychodzenia z długotrwałego bezrobocia na otwarty rynek pracy jako efektywną metodę przeciwdziałania dyskryminacji, nierówności oraz wykluczeniu z rynku pracy.

Beneficjentami projektu są osoby długotrwale bezrobotne, zamieszkujące Sopot i Gdynię.

Realizacja projektu opiera się na analizie sytuacji na lokalnym rynku pracy, w tym również na identyfikacji zawodów deficytowych. Odwołuje się także do strategii rozwoju miast i regionu, zawartych w dokumentach programowych samorządu lokalnego i wojewódzkiego.

Realizacją projektu zajęło się dwunastu Partnerów. Jego administratorem jest Caritas Archidiecezji Gdańskiej. Siedziba inicjatywy to COLPS w Sopocie.

Zadaniem Partnerstwa jest wypracowanie i wdrożenie działań związanych przede wszystkim z rozwojem umiejętności zawodowych uczestników projektu oraz umiejętności funkcjonowania na otwartym rynku pracy, co ma skutkować zwiększeniem szans osób długotrwale bezrobotnych na uzyskanie zatrudnienia. Celowi temu służą działania w zakresie:

- ▶ zwiększania aktywności i kompetencji zawodowych beneficjentów,
- ▶ utworzenia kompleksowych programów szkoleniowych dostosowanych do możliwości beneficjentów i potrzeb lokalnego rynku,
- ▶ zorganizowania komplementarnych grup treningowych w ramach praktycznej nauki zawodu,
- ▶ wspierania tworzenia spółdzielni socjalnych, spółdzielni pracy lub małych przedsiębiorstw działających w sektorze usług społecznych.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest system wsparcia psychologicznego udzielanego długotrwale bezrobotnym beneficjentom projektu. Składa się on z trzech elementów: warsztatów motywacyjnych (trwających siedem tygodni), spotkań Grup Wsparcia (odbywających się raz w miesiącu, od trzeciego miesiąca udziału w projekcie) oraz spotkań indywidualnych (organizowanych w zależności od potrzeb beneficjentów). Warsztaty motywacyjne są punktem wyjścia do zaplanowanego cyklu udziału beneficjentów w projekcie. Ich celem jest podniesienie samooceny i motywacji osób dotkniętych długotrwałym bezrobociem. Grupy wsparcia służą bieżącemu utrzymywaniu pożądanego poziomu motywacji oraz monitorowaniu stanu psychicznego i emocjonalnego uczestników. Spotkania indywidualne pozwalają rozwiązywać konkretne problemy i są organizowane w zależności od indywidualnego zapotrzebowania beneficjentów.

WDROŻENIE

Ważną cechą tej praktyki jest fakt, iż została ona przygotowana i wdrożona jako efekt osobistych doświadczeń z bezrobociem osoby prowadzącej cały moduł wsparcia psychologicznego. Program został oparty na własnych przemyśleniach związanych z brakiem pracy, na analizie przyczyn braku motywacji i autorskich sposobach przełamywania tych barier. Obecność psychologów zaznaczyła się już podczas rekrutacji beneficjentów do projektu (udział psychologa oraz doradcy

zawodowego ze specjalnością psychologii pracy). Analiza psychologiczna kandydatów pozwoliła wyłonić osoby rokujące szanse na aktywizację zawodową.

Koszty wsparcie psychologicznego są w całości pokrywane z budżetu Partnera odpowiedzialnego za ten moduł. Partnerem jest prowadzona przez psychologa firma doradczo-szkoleniowa, specjalizująca się w szkoleniach umiejętności społecznych. Zarządzanie dobrą praktyką, podobnie jak wszystkimi innymi procesami w ramach projektu, odbywa się na podstawie wdrożonej Księgi Procedur, Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju oraz umowy bilateralnej między Partnerem a Administratorem. Wiążące decyzje podejmowane są przez Partnerstwo, a nadzorem bieżących prac zajmują się koordynatorzy z ramienia Administratora i Partnera odpowiedzialnego za wsparcie psychologiczne. Ponadto Partnerstwo „Na Fali” korzysta z konsultacji ekspertów zewnętrznych, w tym psychologa z dorobkiem naukowym. We współpracy z Partnerstwem przygotowują oni analizy oraz przeprowadzają ewaluację działań podejmowanych w ramach wsparcia psychologicznego.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Największym wyzwaniem, z jakim trzeba było zmierzyć się przy realizacji tej dobrej praktyki, była roszczeniowa postawa beneficjentów. Wynikała ona zarówno z lęku o własny los, jak i z negatywnych doświadczeń przy uprzednio podejmowanych próbach powrotu na rynek pracy. Celem wsparcia psychologicznego jest zmiana nastawienia beneficjentów, uświadomienie im ich własnej wartości i potencjału oraz znaczenia dla społeczeństwa. Ma ona ułatwić powrót na rynek pracy, właściwe oszacowanie własnego potencjału i określenie możliwych do spełnienia oczekiwań.

Trudnością we wdrażaniu praktyki był z pewnością eksperymentalny charakter projektu. Nie wszystkie sytuacje i zachowania można było z góry przewidzieć. Wiele rozwiązań wypracowywano w trakcie działania, w odpowiedzi na bieżące potrzeby i indywidualne przypadki beneficjentów. Elastyczny charakter funkcjonowania projektu oraz ścisła współpraca Partnerów pozwoliły na osiągnięcie zakładanych rezultatów.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Największym sukcesem wynikającym z funkcjonowania opisywanej praktyki była rzeczywista i zauważalna zmiana zewnętrzna i wewnętrzna beneficjentów. Dzięki wsparciu psychologicznemu udało się wzbudzić i rozwinąć ich motywację do nauki nowego zawodu. Beneficjenci podkreślają, że ta część projektu miała najważniejsze znaczenie dla ich dalszego udziału – stworzyła podstawę do kształcenia, odbywania praktyki i planowania kariery zawodowej.

Efektywność praktyki została oceniona na podstawie ankiet ewaluacyjnych, wypowiedzi beneficjentów podczas Grup Wsparcia oraz indywidualnych wywiadów.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Powyzszą praktykę można wykorzystać podczas pracy z każdą grupą beneficjentów wykluczonych społecznie (takich jak niepełnosprawni, uzależnieni, byli więźniowie, bezdomni). Niezbędne jednak jest dostosowanie programu do wymogów danej grupy i położenie nacisku na określone aspekty, np. przyczyny braku motywacji u osób bezrobotnych są inne niż u niepełnosprawnych, dlatego też metody motywowania poszczególnych grup będą odmienne. Niemniej jednak schemat pomocy pozostaje bardzo podobny: ma pomagać beneficjentom w odkrywaniu własnej wartości i własnego potencjału.

Praktykę tę mogą wykorzystać wszystkie podmioty (indywidualne i partnerstwa) pracujące z osobami wykluczonymi i realizujące projekty na ich rzecz.

Innowacją w opisywanej praktyce jest jej kompleksowość, długotrwałość, różnorodność metod (opartych w większości na warsztatowej formie pracy), integracja uczestników oraz indywidualne podejście jako efekt trafnego odczytywania potrzeb beneficjentów. Praktyka jest bardzo efektywna, zaś jej efekty są długotrwałe; w pierwszej grupie zmotywowano i zaktywizowano zawodowo aż 80% beneficjentów.

Praktyka może być z powodzeniem adaptowana w innych kontekstach. Jej zasadnicze założenia i działania są uniwersalne dla każdej grupy, która będzie otrzymywać opisywane wsparcie psychologiczne. Kluczową rolę w realizacji tej praktyki odgrywa prowadzący, który ma na celu niesienie pomocy, a jego praca powinna być traktowana jako misja.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ stworzenie beneficjentom podstaw do pracy nad samym sobą wraz ze wzmocnieniem ich osobowości,

- ▶ bieżące reagowanie na pojawiające się trudności i konstruktywne ich rozwiązywanie, co ułatwia beneficjentom budowanie poczucia własnej wartości w ramach długofalowego procesu zmiany postawy,
- ▶ indywidualne podejście oraz integracja beneficjentów uczestniczących w projekcie.

Słaba strona inicjatywy to:

- ▶ brak nadzoru osoby prowadzącej moduł wsparcia.

Realizatorzy projektu nie są psychologami, zaś konsultanci zewnętrzni opierają się jedynie na relacjach bądź ankietach, bez możliwości bieżącego konsultowania sposobu prowadzenia wsparcia psychologicznego.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ wypracowanym systemie wsparcia, który można powielać i upowszechniać, oraz dużym zapotrzebowaniu na tego typu usługi, rosnącą liczbą działań i projektów dla osób marginalizowanych i wykluczonych społecznie.

Najpoważniejszym zagrożeniem dla inicjatywy jest:

- ▶ zaangażowanie nieodpowiednich osób prowadzących zajęcia (bez poczucia misji wobec beneficjentów nie uda się osiągnąć odpowiednich efektów).

WNIOSKI

Biorąc pod uwagę doświadczenia płynące z wdrożenia opisywanej praktyki, można wyciągnąć następujące wnioski:

- ▶ od początku udziału w projekcie beneficjenci powinni mieć możliwość korzystania z indywidualnej opieki psychologa,
- ▶ powinno się organizować wystarczającą ilość warsztatów motywacyjnych, których czas trwania obejmie również okres szkolenia zawodowego i praktyki, bowiem spotkania w ramach Grup Wsparcia nie zaspokajają tej potrzeby w wystarczającym stopniu,
- ▶ warto budować wzajemne zaufanie pomiędzy beneficjentami wewnątrz poszczególnych ścieżek zawodowych, co okazuje się szczególnie korzystne dla członków tworzonych spółdzielni socjalnych.

3

WZROST KWALIFIKACJI KADR GOSPODARKI SPOŁECZNEJ

Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”
- ▶ Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie
- ▶ Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- ▶ Osoba kontaktowa: Agata Machnik
- ▶ rcesk@msap.pl
- ▶ + 48 12 292 68 99, fax. + 48 12 422 69 19
- ▶ www.ekonomiaspoleczna.msap.pl
- ▶ 31-009 Kraków, ul. Szewska 20/3

KONTEKST Dobrej PRAKTYKI

Projekt „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowany jest przez Partnerstwo złożone z dziesięciu instytucji reprezentujących zarówno sektory pozarządowy, komercyjny i administrację publiczną, jak i uczelnie wyższe oraz instytucje międzynarodowe.

Celem projektu jest określenie optymalnych warunków dla rozwoju sektora ekonomii społecznej (ES) w Polsce – ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełnią i mogłyby w nim pełnić organizacje pozarządowe – oraz wspieranie procesów służących temu celowi.

Projekt zakłada wypracowanie czterech rezultatów:

- ▶ Przygotowanie rekomendacji dotyczących legislacji, otoczenia finansowego, instytucjonalnego i społecznego ekonomii społecznej.
- ▶ Stworzenie systemu obserwowania kondycji sektora ekonomii społecznej, ewaluowania i praktycznej weryfikacji poszczególnych przedsięwzięć ekonomii społecznej oraz ich wzmacniania.
- ▶ Stworzenie elementów infrastruktury sektora ekonomii społecznej.
- ▶ Wzrost znajomości zagadnień ES i jej znaczenia dla rozwiązywania problemu wykluczenia społecznego oraz promocja ES.

W ramach projektu Partnerstwo podejmuje szereg działań zmierzających do zdefiniowania sektora ekonomii społecznej w Polsce, określenia i monitorowania jego rozmiarów oraz wkładu w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Są to działania służące integracji środowiska ekonomii społecznej w Polsce (organizowanie spotkań, inicjowanie wymiany informacji za pośrednictwem portalu www.ekonomiaspoleczna.pl). Powstaje system kształcenia i podnoszenia kwalifikacji kadr i otoczenia sektora ekonomii społecznej. Promowana jest ekonomia społeczna jako jedna z metod aktywnej polityki społecznej oraz aktywizacji społeczności lokalnych.

DOBRA PRAKTYKA

Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie (RCESK) zostało utworzone w 2007 roku przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP) w ramach rezultatu trzeciego ww. projektu, tj. „Stworzenie elementów infrastruktury sektora ekonomii społecznej”.

Misją RCES jest profesjonalne i skuteczne działanie na rzecz sektora ekonomii społecznej w Małopolsce poprzez integrowanie i motywowanie jego podmiotów do wspólnego działania oraz kreowanie mechanizmów i tworzenie narzędzi umożliwiających wzmocnienie regionalnej infrastruktury działającej na rzecz tego sektora.

Cele działalności RCES to m.in.:

- ▶ Budowa instytucjonalnych form współpracy środowiska akademickiego, władz regionalnych i podmiotów gospodarki społecznej.
- ▶ Tworzenie warunków, metod i narzędzi dla wspierania działań, procesów oraz uczestnictwa różnych sektorów w kształtowaniu gospodarki społecznej w Małopolsce.
- ▶ Wspieranie i promocja sektora ekonomii społecznej.
- ▶ Wzmacnianie zasobów ludzkich i infrastruktury społecznej.

Centrum prowadzi następującą działalność:

- ▶ Usługi szkoleniowo-doradcze dla podmiotów ekonomii społecznej i osób zainteresowanych budowaniem kompetencji w tym zakresie.
- ▶ Prowadzenie działalności informacyjnej dla studentów w obszarze ekonomii społecznej (udzielanie porad, wspomaganie rozwoju pomysłów na projekty tworzenia firm społecznych oraz inne działania prospołeczne).
- ▶ Organizacja debat oksfordzkich oraz regionalnych targów ES na Uniwersytecie w Krakowie.
- ▶ Inicjowanie i rozwijanie działalności badawczej z zakresu ES.
- ▶ Opracowanie koncepcji wdrażania projektów demonstracyjnych oraz nadzór nad ich wdrażaniem jako formy promocji podmiotów ekonomii społecznej w środowisku akademickim.
- ▶ Wydanie i upowszechnianie kwartalnika o ekonomii społecznej (wersja elektroniczna).
- ▶ Upowszechnianie w Małopolsce założeń do ustawy o przedsiębiorczości społecznej.

WDROŻENIE

Proces projektowania i konstituowania się RCES cechował się wieloaspektowością. Najpierw podjęto działania mające na celu przygotowanie warunków do uruchomienia RCES, a następnie zorganizowano nabór i rekrutację personelu RCES (tj. personelu zarządczego i szkoleniowego RCES) oraz określono zasoby RCES. Personel RCES w konsultacji z zespołem zarządzającym projektem MSAP miał za zadanie opracowanie propozycji dokumentów statutowych RCES. Później przygotowano szczegółową koncepcję jego działań, w której opisano i zdefiniowano formy i obszary aktywności Centrum.

Równolegle prowadzono prace mające na celu identyfikację potencjalnych partnerów Centrum (w tym podmiotów ekonomii społecznej, władz lokalnych i regionalnych, środowisk akademickich, mediów) oraz zdefiniowanie zakresu i zasad współpracy z nimi. Zważywszy na sieciowy charakter Centrum, ten etap działań (identyfikowanie partnerów, nawiązywanie kontaktów, budowanie relacji) stanowi jeden z najważniejszych dla tego przedsięwzięcia czynników.

Ponieważ RCES zostało utworzone przez MSAP w ramach projektu z PIW EQUAL, w swoich działaniach wykorzystuje ono potencjał (zasoby, wiedzę, doświadczenie) tej uczelni oraz współpracuje z ekspertami z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK), a także innych krakowskich szkół wyższych. Ważnym zasobem są liczni wolontariusze skupieni wokół Centrum (studenci UEK i innych uczelni krakowskich).

Centrum ściśle współpracuje z instytucjami partnerskimi projektu „eS”, wykorzystując ich wiedzę i doświadczenie, a także z innymi instytucjami z Małopolski realizującymi projekty EQUAL (zwłaszcza w Temacie D) oraz Sygnatariuszami Małopolskiego Paktu na Rzecz Ekonomii Społecznej.

Ponadto w działalność RCES angażowani są przedstawiciele różnych środowisk zainteresowanych działalnością sektora ekonomii społecznej. Oznacza to, że Centrum działa w formie sieci (tj. stosunkowo licznej i zróżnicowanej grupy współdziałających ze sobą podmiotów i osób), na którą składają się:

- ▶ przedstawiciele środowisk organizacji pozarządowych i spółdzielni,

- ▶ przedstawiciele podmiotów gospodarczych,
- ▶ przedstawiciele ośrodków akademickich,
- ▶ przedstawiciele regionalnych i lokalnych władz samorządowych,
- ▶ studenci i absolwenci szkół wyższych.

Ta grupa tworzy forum do dyskusji i krystalizowania się poglądów oraz koncepcji, które przyczynią się do istotnych zmian o charakterze systemowym, jak i praktycznych działań mocno zakorzenionych w codziennej rzeczywistości.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Istotnym problemem, a zarazem wyzwaniem, przed jakim stanęło RCES jest wypracowanie skutecznych mechanizmów integrowania przedsięwzięć podejmowanych przez różnych aktorów ekonomii społecznej. Trudność ta wynika z faktu, że sektor ten wciąż znajduje się in statu nascendi. Rodzi to szereg, poniekąd oczywistych, problemów, takich jak nie w pełni ukształtowana tożsamość sektora ES, nieskonsolidowane mechanizmy ich współdziałania oraz brak klarownej wizji dotyczącej sposobu budowy tego sektora i jego docelowego modelu.

Ponadto w początkowej fazie uruchamiania Centrum wiele problemów nastroczały związane z tym formalności (jak m.in. aspekty prawne, zamówienia publiczne itp.).

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

Do największych sukcesów RCES należy zaliczyć:

- ▶ promocję problematyki dotyczącej ekonomii społecznej w środowisku akademickim poprzez organizację debat oksfordzkich (trzy debaty w 2007 r.) oraz Regionalnych Targów Ekonomii Społecznej w Krakowie,
- ▶ przeszkolenie dużej liczby osób w zakresie problematyki ES (ok. trzystu osób w 2007 roku),
- ▶ utrzymujące się duże zainteresowanie szkoleniami i doradztwem wśród studentów krakowskich uczelni wyższych,
- ▶ wypracowanie koncepcji Regionalnego (małopolskiego) funduszu poręczeniowo-pożyczkowego dla podmiotów ekonomii społecznej oraz nawiązanie współpracy z potencjalnymi sponsorami,
- ▶ aktywne uczestnictwo w Małopolskim Pakcie na Rzecz Ekonomii Społecznej,
- ▶ zainteresowanie władz publicznych problematyką ekonomii społecznej i zaproszenie do współpracy w ramach paktu lokalnych władz samorządowych oraz innych instytucji (m.in. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Urząd Miasta Krakowa, Wojewódzki Urząd Pracy),
- ▶ opracowanie założeń do ustawy o przedsiębiorczości społecznej oraz ich upowszechnianie w Małopolsce (wspólnie z partnerami projektu).

W środowisku Małopolski działalność RCES jest oceniana bardzo pozytywnie, co potwierdzają wyniki ewaluacji, której poddawane są wszelkie inicjatywy organizowane przez Centrum. Mierzeniu efektywności działań instytucji służy lista wskaźników, które powinny zostać osiągnięte przez RCES.

Działania RCES są oceniane przez ich uczestników (klientów, beneficjentów) za pomocą specjalnych ankiet ewaluacyjnych (beneficjenci mają możliwość wyrażania swoich odczuć i preferencji). Na podstawie ewaluacji sporządzane są odpowiednie raporty, a płynące z nich wnioski umożliwiają wprowadzenie ewentualnych korekt do sposobu działania Centrum, a jednocześnie służą przygotowaniu lepszych działań w przyszłości.

Centrum jest rozpoznawane przez coraz większą liczbę małopolskich instytucji sektora ekonomii społecznej (o czym świadczą pytania, prośby o przeprowadzenie szkoleń na zamówienie, propozycje współpracy itp., otrzymywane z różnych miejscowości województwa małopolskiego).

Działania Centrum należy uznać za wysoce efektywne, na co wskazuje duże zainteresowanie szkoleniami (prawie trzysta przeszkolonych osób w 2007 r., w tym duża grupa studentów), debatami (ponad trzystu uczestników debat), targami (ok. trzystu uczestników) i innymi inicjatywami instytucji. Wyraźnie widać, że zapotrzebowanie na tego typu aktywności jest wysokie.

RCES może i powinno funkcjonować również po zakończeniu realizacji projektu, pod warunkiem uzyskania środków finansowych na jego działalność. Pozycję, status Centrum, jego doświadczenie, a przede wszystkim liczne kontakty z instytucjami, organizacjami i osobami indywidualnymi w województwie można będzie wykorzystywać w przyszłości w celu rozwijania działań statutowych.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Działając przy ośrodku akademickim, RCES bazuje na zasobach zarówno uczelni, jak i środowiska zewnętrznego, w tym instytucji sektora ES.

Utworzenie Centrum ma znaczący wpływ na badanie i rozwój ekonomii społecznej na obszarze Małopolski. Docelowo RCES ma być instytucją inicjującą nowatorskie przedsięwzięcia, gromadzącą zasoby wiedzy oraz specjalistów z dziedziny ekonomii społecznej i dyscyplin pokrewnych.

Innowacyjność RCES polega na powiązaniu uczelni z innymi środowiskami z obszaru ES oraz kompleksowym podejściu do działalności edukacyjnej w tym zakresie. W swych działaniach RCES bazuje także na programie studiów podyplomowych „Ekonomia społeczna”, których trzy edycje z dużym powodzeniem zostały zorganizowane przez MSAP. Również doświadczenia z prowadzenia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie profilowanego seminarium magisterskiego dotyczącego finansowania ES pozwoliły na lepszą organizację prac Centrum.

WARUNKI REPLIKACJI DOBREJ PRAKTYKI

Tworzeniem podobnych jak RCES podmiotów mogą zająć się jednostki funkcjonujące w ramach uczelni wyższych lub przez same uczelnie. Dzięki temu dany podmiot uzyska łatwiejszy dostęp do odpowiednich zasobów kadrowych, organizacyjnych i know-how. Ponadto ważne jest nawiązanie współpracy z jednostkami zewnętrznymi.

Centrum dysponuje kompletem dokumentów (wzory regulaminu, statutu itp.). Istnieje możliwość skorzystania przez zainteresowane podmioty z rozwiązań i doświadczeń, co powinno ułatwić tworzenie podobnych instytucji w innych miejscach czy warunkach.

RCES może być z powodzeniem adaptowany w odmiennych kontekstach, środowiskach, grupach docelowych – np. w innych środowiskach akademickich czy innych regionach Polski.

Biorąc pod uwagę rozwój gospodarki społecznej w Polsce, a także wyraźne zapotrzebowanie na usługi oferowane przez RCES, można wnioskować, że proponowana praktyka jest adekwatna do uwarunkowań i sytuacji sektora ES w Polsce.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ silny zespół pracowników – kadra MSAP i kadra naukowa UEK, partnerzy projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” od lat rozwijający ideę ES, eksperci zewnętrzni,
- ▶ rozwijanie przez projekt działalności badawczej, poznawanie problematyki ES;
- ▶ akademickie korzenie instytucji,
- ▶ łączenie środowiska uczelnianego z instytucjami sektora ES,
- ▶ program dydaktyczny bazujący na studiach podyplomowych ES.

Słaba strona inicjatywy to:

- ▶ niestabilne powiązania z niektórymi instytucjami sektora ES.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ postrzeganiu przez władze publiczne sektora ekonomii społecznej jako ważnego podmiotu przeciwdziałania marginalizacji społecznej oraz coraz powszechniejszym uwzględnianiu problemów sektora ES w dokumentach programowych w nowym okresie programowania na lata 2007–2013.

Najpoważniejszymi zagrożeniami dla inicjatywy są:

- ▶ nieprzewidywalność zmian politycznych,
- ▶ brak zainteresowania ideą ES ze strony dotychczasowych sygnatariuszy paktu,
- ▶ brak środków finansowych na dalszą działalność.

WNIOSKI

Działając na szczeblu regionalnym, Centrum ma ambicje zostania jednym z najważniejszych ośrodków aktywnie podejmujących dyskusję nad teoretycznymi i praktycznymi wymiarami ekonomii społecznej. Instytucja ta ma szczególne predyspozycje do realizacji tego z zadania, ponieważ swoje działania podejmuje ona w oparciu o potencjał naukowy i instytucjonalny UE w Krakowie.

Dotychczasowa aktywność RCES w Krakowie pozytywnie zweryfikowała jej kluczowe cele. Tworzenie instytucji o profilu akademickim, działającej na rzecz tworzenia nowych rozwiązań i mechanizmów adresowanych do podmiotów ekonomii społecznej, okazało się całkowicie zasadne.

Dzięki ulokowaniu w strukturze akademickiej, Centrum może pełnić dwie istotne funkcje. Pierwsza z nich wiąże się ze wzbogacaniem programów nauczania na poziomie akademickim o zagadnienia ekonomii społecznej (np. studia podyplomowe „Ekonomia społeczna”, dwuletnie profilowane seminarium magisterskie poświęcone problematyce finansowania podmiotów ekonomii społecznej). Inspiracją tej działalności są w równej mierze współpraca Centrum z podmiotami ES, jak i badania prowadzone przez RCESK. Istotą drugiej funkcji jest tworzenie nowych rozwiązań i mechanizmów służących konsolidacji i profesjonalizacji sektora ES oraz pomoc w ich implementacji.

Za zadania kluczowe Centrum uznać należy obecnie finalizację prac nad Małopolskim Paktem na Rzecz Ekonomii Społecznej, opracowanie koncepcji Regionalnego funduszu poręczniowo-pożyczkowego oraz przygotowanie projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym.

Model innowacyjnego systemu kształcenia profesjonalnego kadr dla gospodarki społecznej

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Tu jest praca”
- ▶ Uniwersytet Warszawski
- ▶ Osoba kontaktowa: prof. Ewa Leś
- ▶ e_les@onet.pl
- ▶ + 48 22 55 20 203
- ▶ <http://www.tujestpraca.pl/>
- ▶ 00-927 Warszawa, ul. Nowy Świat 67

KONTEKST Dobrej praktyki

Celem projektu „Tu jest praca”, administrowanego przez Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, jest stworzenie i wdrożenie modelowego systemu wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych w Polsce jako nowego narzędzia rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym, komplementarnego wobec instytucji sektora prywatnego i publicznego. Model ma się przyczynić do poprawy warunków życia grup społecznie najsłabszych przez tworzenie dla nich miejsc pracy w ramach przedsiębiorstw społecznych. Cele projektu realizowane są w ramach czterech priorytetów. Działania w ramach priorytetu edukacyjnego służą przygotowaniu profesjonalnych kadr dla lokalnej gospodarki społecznej w Polsce. Działania w ramach priorytetu badawczego polegają na wykonaniu diagnozy potencjału, roli i perspektyw gospodarki społecznej w Polsce jako pracodawcy i usługodawcy oraz rzecznika praw i potrzeb społecznych, a także diagnozy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw społecznych i ich udziału w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnych. Działania w ramach priorytetu doradczo-wspierającego to wypracowanie koncepcji oraz uruchomienie prototypowej, regionalnej instytucji doradczej i finansującej podmioty przedsiębiorczości społecznej (początkowo spółdzielnie socjalne) – Polskiej Kasy Wspierania Gospodarki Społecznej.

Budowanie podstaw gospodarki społecznej w Polsce wymaga przygotowania zarówno kadr odpowiedzialnych za tworzenie podmiotów przedsiębiorczości społecznej, jak i pracowników oraz liderów społecznych stykających się z osobami narażonymi na wykluczenie społeczne, odpowiedzialnych za tworzenie i budowanie innowacyjnych, lokalnych strategii rozwojowych umożliwiających wychodzenie z zapaści ekonomicznej przez rozwój przedsiębiorczości społecznej w zakresie usług lokalnych i przedsięwzięć prorozwojowych. Uzasadnia to wybór takich grup beneficjentów projektu jak osoby długotrwale bezrobotne, a wśród nich niepełnosprawni, klienci pomocy społecznej pobierający zasiłki, osoby zarejestrowane jako poszukujące pracy, a także pracownicy organów samorządu terytorialnego oraz jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego (powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, centra integracji społecznej, ośrodki kultury) i organizacji trzeciego sektora, pomagających w zatrudnieniu.

Partnerstwo tworzą instytucje o bogatych doświadczeniach edukacyjnych i badawczych, organizacje trzeciego sektora mające doświadczenie w zakresie readaptacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych, organizacje doradztwa spółdzielczego, a także organizacje będące prekursorami rozwiązań włączania środowisk wykluczonych w ramach spółdzielni socjalnych i przedsiębiorczości społecznej, jak również organizacja zrzeszająca wszystkie spółdzielnie istniejące w Polsce i organ administracji rządowej ustawowo odpowiedzialny za kształtowanie polityki społecznej wobec grup ryzyka socjalnego i rozwój usług socjalnych.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką wypracowaną przez Partnerstwo „Tu jest praca” jest model innowacyjnego systemu kształcenia profesjonalnego kadr dla gospodarki społecznej adresowany do kilku odmiennych grup uczestników: liderów wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej, menedżerów przedsiębiorczości społecznej i pracowników przedsiębiorstw społecznych. Model kształcenia składa się z programów nauczania w ramach podyplomowego studium zarządzania gospodarką społeczną, regionalnych warsztatów przedsiębiorczości społecznej, letnich i zimowych międzynarodowych szkół gospodarki społecznej.

Dobra praktyka obejmuje także podręcznik i pakiet (przewodnik edukacyjny) w zakresie kształcenia liderów i menedżerów instytucji lokalnej gospodarki społecznej. Jej celem jest przygotowanie fachowych kadr dla przedsiębiorstw społecznych i instytucji wspierających dzięki umożliwianiu lokalnym liderom przedsiębiorczości społecznej zdobywania kompetencji w zakresie m.in. interdyscyplinarnej wiedzy akademickiej na temat gospodarki społecznej, innowacyjnej diagnozy terytorium lokalnego, tworzenia i prowadzenia firm społecznych, inicjowania partnerstw lokalnych, pozyskiwania funduszy na działalność firm społecznych, podstaw działalności prawno-organizacyjnej i finansowej przedsiębiorczości społecznej w Polsce i w innych krajach UE oraz prezentacje praktyk przedsiębiorczości społecznej, a także wymiana doświadczeń w ramach m.in. wizyt studyjnych. Dobra praktyka przyczynia się również do reintegracji społecznej i zawodowej osób bez pracy, pozwala uzyskiwać umiejętności przygotowywania twórczej diagnozy terytorium i rozwija inicjatywy współpracy przedsiębiorstw społecznych i władz lokalnych w zakresie zaspokajania potrzeb lokalnych siłami społeczności.

WDROŻENIE

Przygotowaniem programów dydaktycznych zajęła się grupa sterująca priorytetu edukacyjnego tworzona przez polskich i zagranicznych wykładowców akademickich, praktyków z dziedziny gospodarki społecznej, przedstawicieli środowiska spółdzielców.

Źródłem finansowania dobrej praktyki jest Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Koordinacją procesu jej wdrożenia (modelu innowacyjnego systemu kształcenia profesjonalnego kadr dla gospodarki społecznej) zajęł się kierownik projektu. W celu wypracowania, wdrożenia i udoskonalania dobrej praktyki powołano grupę sterującą priorytetu edukacyjnego, odbywającą cykliczne spotkania robocze poświęcone kształtowaniu programów dydaktycznych studiów podyplomowych, międzynarodowych szkół gospodarki społecznej oraz warsztatów regionalnych. Przed przyjęciem programów zorganizowano międzynarodowe seminarium konsultacyjne ze środowiskiem naukowym z obszaru gospodarki społecznej i praktykami z dziedziny gospodarki społecznej, a także przygotowano stosowne ekspertyzy. Na kształt programów mieli wpływ również zagraniczni eksperci z zakresu gospodarki społecznej, polityki społecznej i rozwoju lokalnego.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

W trakcie realizacji przedsięwzięcia napotkano na kilka barier:

- Konieczność zbudowania od podstaw programów nauczania.

- ▶ Instytucjonalizacja tych programów na Uniwersytecie Warszawskim poprzez uzyskanie akceptacji Rady Wydziału i Senatu UW.
- ▶ Dotarcie z ofertą edukacyjną do osób, którym jest ona najbardziej potrzebna (lokalni liderzy obywatelscy i samorządowi, środowisko akademickie i pozaakademickie zajmujące się szkoleniami).
- ▶ Pozyskanie wybitnych wykładowców i praktyków.

W celu przezwyciężenia powyższych trudności zorganizowano szereg spotkań krajowych i seminarium międzynarodowe, podczas których dyskutowano na temat programów. W ostatecznej wersji programu kształcenia uwzględniono uwagi krytyczne sformułowane w trakcie spotkań i seminariów. Równocześnie konsekwentnie zabiegano o włączenie studiów podyplomowych do studiów prowadzonych na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

W rezultacie realizacji przedsięwzięcia powstał nowy i całościowy system kształcenia pracowników i kadry przedsiębiorstw społecznych oraz specjalistów wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej, w tym przedstawicieli publicznych instytucji lokalnych odpowiedzialnych za rozwój lokalnej polityki zatrudnienia i usług społecznych.

W ramach programu dydaktycznego podyplomowego studium zarządzania gospodarką społeczną (i z udziałem jego słuchaczy) przygotowano i przetestowano model twórczej diagnozy terytorium dzielnicy Białołęka w Warszawie. Dzięki temu nowatorskiemu narzędziu animacji lokalnej oraz współpracy samorządu i podmiotów gospodarki społecznej udało się (częściowo) zdiagnozować niezrealizowane potrzeby społeczne mieszkańców i już funkcjonujące inicjatywy oddolne (oraz przygotowano propozycję konkretnych projektów z udziałem mieszkańców i władz lokalnych, jak m.in. Partnerstwo ulic Zielonej Białołęki).

Podstawą oceny modelu kształcenia kadr gospodarki społecznej było badanie ewaluacyjne poszczególnych form szkoleń w formie dyskusji grupowych i ankiet.

Dobra praktyka umożliwiła wielu lokalnym liderom przedsiębiorczości społecznej i kadrom wspierającym ich działalność uzyskanie kompetencji z zakresu m.in. zakładania i prowadzenia firm społecznych, tworzenia partnerstw lokalnych czy pozyskiwania funduszy na lokalne projekty prorozwojowe. Ponadto dostarczyła ona wiedzy teoretycznej i praktycznej na temat zarządzania gospodarką społeczną. Studia podyplomowe obejmowały m.in. zarządzanie zespołem, projektem i finansami oraz planowanie strategiczne. W ramach zajęć udało się również przekazać część wiedzy praktycznej na temat podstaw prawno-organizacyjnych i finansowych gospodarki społecznej w Polsce i w innych krajach UE. Umożliwiły to również międzynarodowe szkoły gospodarki społecznej, których programy przewidują wymianę doświadczeń praktycznych (m.in. wizyty studyjne w lokalnych podmiotach gospodarki społecznej). W ramach regionalnych warsztatów przedsiębiorczości społecznej rozwijano praktyczne kompetencje i umiejętności osób chcących stworzyć i prowadzić przedsiębiorstwo społeczne, zwłaszcza w formie spółdzielni socjalnej. Programy kształcenia stwarzają także możliwość bezpośredniej wymiany poglądów i doświadczeń między ich uczestnikami.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Model kształcenia dla podmiotów gospodarki społecznej może znaleźć zastosowanie m.in. w instytucjach edukacyjnych akademickich i pozaakademickich.

Innowacja polega na wypracowaniu wcześniej nieistniejących programów kształcenia nowoczesnych menedżerów społecznych, odpowiednio przygotowanych do prawidłowego prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej (także na utworzeniu nowej specjalności menedżerów gospodarki społecznej), oraz programów zarządzania przedsiębiorstwem i rozwojem lokalnym. Przygotowane od podstaw – z udziałem ekspertów krajowych i zagranicznych – programy kształcenia, wdrażane w formie zinstytucjonalizowanych działań edukacyjnych, umożliwiają tworzenie nowych usług, miejsc pracy i reintegrację społeczno-zawodową. Innowacyjna jest także kompleksowość oferty edukacyjnej obejmującej różnorodne grupy odbiorców obejmujących zarówno osoby o niskich kwalifikacjach oraz bez kwalifikacji, jak i osoby z wykształceniem średnim i wyższym.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ kompleksowy model kształcenia (studia, warsztaty, szkoły) uwzględniający różne grupy docelowe (zróżnicowanie w zakresie form organizacyjno-prawnych, możliwości i celów tych grup), różne formy kształcenia (wiedza teoretyczna, wiedza praktyczna),

- ▶ formy kształcenia i szkolenia mogą być stosowane na różnych uczelniach (studia podyplomowe), w różnych regionach (warsztaty), a po pewnych dostosowaniach także wobec innych grup docelowych (letnie i zimowe szkoły Gospodarki Społecznej).
- ▶ zapewnienie korzyści ekonomicznych i społecznych bezpośrednim beneficjentom, jak i szerszym zbiorowościom.
- ▶ przygotowywanie osób trudno zatrudnialnych do podjęcia pracy w utworzonych przez siebie przedsiębiorstwach społecznych, co prowadzi do obniżania kosztów pasywnych świadczeń materialnych dla osób bez pracy,
- ▶ wykształcenie liderów lokalnych, co może stanowić czynnik aktywizowania społeczności lokalnych na rzecz oddolnego i lokalnego tworzenia miejsc pracy w usługach społecznych oraz budowania sprzyjającego otoczenia instytucjonalnego dla ich rozwoju (m.in. udział władz samorządowych w edukacji z zakresu przedsiębiorczości społecznej),
- ▶ przyczynianie się do przełamywania barier, ograniczania deficytów w rozwoju lokalnych wspólnot dzięki wykorzystaniu kapitału społecznego do tworzenia miejsc pracy i deficytowych usług,
- ▶ możliwość replikowania także wybranych modułów systemu kształcenia kadr dla gospodarki społecznej.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ problem pozyskania odpowiednio przygotowanej interdyscyplinarnej kadry w przypadku niektórych instrumentów (np. Podyplomowego Studium Zarządzania Gospodarką Społeczną)
- ▶ konieczność specjalistycznej konsultacji w przypadku aktualizacji programów dydaktycznych.

Szans powodzenia upatruje się w:

- ▶ istnieniu ogromnego zapotrzebowania na lokalnych liderów i konsultantów w zakresie przedsiębiorczości społecznej (m.in. w związku z planowanym powstawaniem centrów gospodarki społecznej w ramach nowego okresu programowania 2007-2013). Programy edukacyjne odpowiadają na ten popyt i przygotowują niezbędne kadry.

WNIOSKI

Można uznać, że wszystkie główne założenia edukacyjne projektu „Tu jest praca” zostały zrealizowane z sukcesem. Wpłynęło na to kilka czynników: popyt na takie usługi edukacyjne, konsultowanie programów z przyszłymi odbiorcami i ich wysoka jakość uzyskana dzięki współpracy z czołowymi ekspertami akademickimi i praktykami z kraju i z zagranicy.

Tym nie mniej, konieczny jest dalszy rozwój kształcenia formalnego oraz edukacji w formach warsztatów, szkół, e-learningu czy kursów, a także rozwój specjalizacji (jak np. organizacja przedsiębiorczości społecznej w dziedzinie turystyki, kultury, usług opiekuńczych itp.) oraz wymiany międzynarodowej praktyków gospodarki społecznej w ramach szkół letnich. Już teraz przygotowujemy się do organizacji kolejnych edycji studiów podyplomowych i szkół letnich oraz kursów przedsiębiorczości społecznej dla lokalnych podmiotów przedsiębiorczości społecznej.

4

NARZĘDZIA, PROCEDURY I POMIARY W GOSPODARCE SPOŁECZNEJ

System Zapewnienia Jakości w Inkubatorze Gospodarki Społecznej

Dane kontaktowe Dobrej praktyki

- ▶ Partnerstwo „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy”
- ▶ Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej
- ▶ Osoba kontaktowa: Joanna Deszcz
- ▶ j.deszcz@swr.pl
- ▶ + 48 32 273 26 62
- ▶ www.swr.pl/wisp
- ▶ 41-500 Chorzów, aleja Harcerska 3c

KONTEKST DOBREJ PRAKTYKI

Na projekt „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy” składa się system procedur, narzędzi i instrumentów, wykorzystywanych w celu inicjowania i wspierania działalności podmiotów trzeciego sektora (stowarzyszeń, spółdzielni i innych podmiotów działających na zasadzie *non-profit*). Organizacje takie nie tylko realizują wiele ważnych zadań w lokalnych społecznościach, ale w coraz większym stopniu tworzą i utrzymują miejsca pracy, często nie tylko dla specjalistów, ale również dla osób doświadczających trudności ze znalezieniem trwałego zatrudnienia. To właśnie zadanie – zatrudnianie osób defaworyzowanych – stanowi odpowiedź na aktualnie zachodzące na rynku pracy przemiany i będzie mogło być w szczególności realizowane w ramach nowej formy prawnej jaką są spółdzielnie socjalne.

Projekt opiera się na tzw. projektach pilotażowych, czyli konkretnych pomysłach na prowadzenie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne i/lub dyskryminowane na rynku pracy. Projekty pilotażowe służą praktycznemu testowaniu procedur i narzędzi wypracowanych w ramach Wirtualnego Inkubatora Gospodarki Społecznej (WISP). Pozwalają one sprawdzać możliwości w zakresie powołania między innymi spółdzielni zajmujących się remontami i budową tanich mieszkań, również socjalnych, utrzymaniem dróg, opieką nad osobami starszymi, przetwórstwem i dystrybucją ekologicznej żywności czy działalnością kulturalną.

Działania podejmowane w ramach tej inicjatywy kierowane są głównie do wybranych grup docelowych: osób długotrwale bezrobotnych, młodzieży doświadczającej trudności na rynku pracy oraz mieszkańców terenów wiejskich zagrożonych utratą źródeł utrzymania. To najliczniejsze grupy zagrożone marginalizacją i trwałym wykluczeniem z rynku pracy, a tym samym z życia społecznego.

DOBRA PRAKTYKA

Dobrą praktyką jest System Zapewnienia Jakości (SZJ). SZJ systematyzuje, porządkuje i spaja działania podejmowane w ramach Inkubatora Gospodarki Społecznej – podmiotu, którego podstawowym zadaniem jest stymulowanie tworzenia stabilnych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Samo wypracowanie Systemu Zapewnienia Jakości stanowi natomiast – jak przedstawiono poniżej – dobry przykład wyciągania trafnych wniosków z przebiegu prac w niestabilnych warunkach tworzącego się dopiero modelu polskiej ekonomii społecznej.

Wdrożenie Systemu Zapewnienia Jakości ukierunkowuje działalność Inkubatora Gospodarki Społecznej na realizację następujących celów:

- ▶ precyzyjna identyfikacja potrzeb, możliwości i warunków tworzenia stabilnych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- ▶ kompleksowe i odpowiednio szczegółowe planowanie działań niezbędnych do stworzenia i funkcjonowania podmiotu w obszarze gospodarki społecznej i zatrudnienia w nim osób bezrobotnych zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- ▶ skuteczna i efektywna realizacja tego planu,
- ▶ kreowanie powiązań z podmiotami otoczenia bezpośredniego sprzyjających powstaniu, rozpoczęciu i prowadzeniu działalności przez tworzone podmioty,
- ▶ trwałość osiągniętych rezultatów (miejsc pracy i utworzonych podmiotów).

WDROŻENIE

Pomysł wprowadzenia Systemu Zapewnienia Jakości powstał w odpowiedzi na potrzebę usystematyzowania zasad współpracy pomiędzy różnego rodzaju organizacjami i instytucjami oraz uporządkowania procesów prowadzących do powołania nowych podmiotów ekonomii społecznej w ramach realizowanego projektu.

Proces tworzenia SZJ obejmował kilka etapów:

1) Przez prawie sześć pierwszych miesięcy koordynatorzy projektu umożliwiali w dużym stopniu samoistną optymalizację działań, uważnie obserwując pojawiające się trudności. W tym czasie zidentyfikowano następujące problemy:

- ▶ niedrożny przepływ informacji,
- ▶ nieprecyzyjny podział kompetencji,
- ▶ brak jasnego określenia procesów.

Na tym etapie interwencje koordynatorów zazwyczaj dotyczyły jedynie kontrolowania zgodności działań z zapisaną wcześniej strategią projektu. Jak się należało spodziewać, ten etap należał do najmniej efektywnych (z uwagi na niekończące się rozmowy i ustalenia) i to wówczas rodziło się najwięcej konfliktów.

2) W następnym okresie zachowania zidentyfikowane jako mające pozytywny wpływ na rezultaty działalności Inkubatora zostały dostosowane do obowiązujących procedur, te zaś, które postrzegano jako negatywne, zastępowano innymi (na zasadzie „niepisanej umowy”), aż do momentu uzyskania satysfakcjonującego przebiegu procesu. Zasadniczą rolę odgrywało tu uwzględnienie opinii i potrzeb partnerów realizujących projekt. Etap ten trwał dziesięć miesięcy.

3) Kolejny krok polegał na uspojnieniu zestawu procedur, tak aby wyznaczyły one formalny proces główny. Jego poszczególne elementy są względem siebie komplementarne. Pozwala on jednocześnie na realizację różnych wariantów zadań, tak by nie ograniczać działalności Inkubatora zbyt wieloma obostrzeniami. Zadanie to zajęło około czterech miesięcy.

4) Wreszcie, z pomocą specjalisty do spraw zarządzania jakością, opisano i ostatecznie zamknięto system w postaci zwartej publikacji.

Dwóch ostatnich etapów nie można jeszcze uważać za zakończone: o ile funkcjonuje już „Model ogólny Systemu Zapewnienia Jakości w działalności WISP”, wciąż jeszcze prace nad procedurami „Komunikacji w Sieci Wsparcia”, „Nadzoru merytorycznego i finansowego” czy „Systemu Oceny Pracownika” nie zostały jeszcze włączone do docelowo tworzonego modelu.

WYZWANIA I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

Podstawową trudnością podczas powstawania Systemu Zapewnienia Jakości była różnorodność uwarunkowań organizacyjnych, w jakich tworzone Inkubatory. Uczestniczące w inicjatywie organizacje i instytucje (stowarzyszenia, fundacje, jednostki samorządu terytorialnego, urzędy pracy) realizują nie tylko odmienne cele, ale posiadają własne wewnętrzne regulaminy i procedury (formalne oraz nieformalne). W celu zachowania spójności pomiędzy SZJ Inkubatora a wewnętrznym porządkiem danej organizacji postanowiono opracować jego ogólny, uniwersalny model wraz ze wskazówkami dotyczącymi jego adaptacji w konkretnych przypadkach.

Jedno z najistotniejszych pytań, na jakie również musiano odpowiedzieć przed przystąpieniem do prac nad SZJ, brzmiało: czy działania skierowane do tak złożonej grupy odbiorców, gdzie bardzo często dla osiągnięcia sukcesu trzeba opierać się na intuicji, wzajemnym zaufaniu i gdzie zasadniczą sprawą wydaje się ludzka inwencja, mogą być zamknięte w postaci jakiegokolwiek procedury? Towarzyszyła temu naturalna niechęć do nadmiernej biurokratyzacji i formalizacji działań. Niemniej, odpowiedź jakiej udzielono była jednoznaczna: o ile z pewnością nie wszystkie prace Inkubatora da się przewidzieć i sformalizować, o tyle nie należy rezygnować z możliwości uporządkowania tych wszystkich aspektów działalności, których usystematyzowanie pozytywnie wpłynie na skuteczność działań podejmowanych z myślą o poprawie sytuacji ludzi zagrożonych wykluczeniem.

UZYSKANE REZULTATY I WARTOŚĆ DODANA

W efekcie wszystkich dotychczasowych działań System Zapewnienia Jakości WISP obejmuje kilka wzajemnie się uzupełniających elementów:

- ▶ Polityka jakości WISP określa ogólne cele działalności Inkubatora, sposoby ich realizacji oraz obowiązujące standardy.
- ▶ Struktura procesów zapisana jest w postaci schematu opisującego ścieżkę/ścieżki pracy nad powoływanym podmiotem.
- ▶ Struktura organizacji i podział odpowiedzialności określa profile osób pracujących w samym Inkubatorze (kierownik, specjaliści, pracownik biurowy) oraz zakresy ich kompetencji.
- ▶ Plany przebiegu procesów opisują procesy należące do trzech podstawowych grup (procesy zarządzania, procesy kluczowe, procesy pomocnicze). Każdy z procesów scharakteryzowany jest pod względem realizowanych celów, odpowiedzialnego zań lidera, zakresu działań podejmowanych w jego obrębie oraz sposobu dokumentacji jego przebiegu.

Działania prowadzące do stworzenia Systemu Zapewnienia Jakości poddawane były ciągłej ocenie. Przede wszystkim system ulepszano w odpowiedzi na uwagi i krytykę zgłaszane przez instytucje i osoby tworzące Partnerstwo na rzecz Rozwoju. Również obowiązujący w projekcie system autoewaluacji stwarzał konieczność wprowadzania korekt. Ostatnią weryfikacją metodologii i kodyfikacją rozwiązań zajął się ekspert ds. zarządzania jakością.

Choć od pełnego wdrożenia systemu upłynęło zbyt mało czasu, by go właściwie ocenić, już teraz można pokusić się o pierwsze wnioski.

SZJ jasno określa zakresy kompetencji wszystkich pracowników Inkubatora. Dzięki temu koordynator projektu w mniejszym stopniu musi „ręcznie sterować” Inkubatorem, a co za tym idzie może skupić się na zapewnieniu trwałości działań. Skutkiem identyfikacji wszystkich istotnych procesów jest natomiast większa adaptowalność rezultatów w odmiennych kontekstach i w odniesieniu do innych grup docelowych.

Za najważniejszą wartość, osiąganą w rezultacie wdrożenia SZJ w organizacji, należy uznać wymuszenie procesu ciągłego doskonalenia. Identyfikacja zagrożeń i niezgodności, analizowanie ich przyczyn, przeprowadzanie potrzebnych działań zapobiegawczych lub korygujących to „mechanizmy” zapewniające poprawę skuteczności i efektywności w każdym kolejnym cyklu działania Inkubatora. Równocześnie realizowana jest idea „organizacji uczącej się”.

Powyższe usprawnienia zasadniczo wpływają – w opinii osób zaangażowanych w projekt – na ciągły wzrost zainteresowania WISP-em. W ramach działań promocyjnych projektu EQUAL-WISP zorganizowano trzy nowe Inkubatory gospodarki społecznej. Wydaje się, że w dużej mierze to właśnie SZJ ułatwił przeprowadzenie tych wdrożeń, mimo że odbywają się one również w lokalizacjach i warunkach zgoła odmiennych od tych charakteryzujących macierzysty Inkubator. Co więcej, w związku z rozpoczęciem szerokiej akcji promocyjnej do biura WISP wpływają coraz to nowe zapytania dotyczące możliwości skopiowania rozwiązań w różnych miejscach na terenie całej Polski.

SPECYFIKA DOBREJ PRAKTYKI

Kojarzący się zwykle z najbardziej profesjonalnymi i najlepiej zarządzanymi firmami czy instytucjami SZJ podkreśla znaczenie jakości w pracy na rzecz osób, których pozycja rynkowa jest wyjątkowo trudna. Przygotowując go, zakładano, że chaos (a nierzadko marazm), często towarzyszący funkcjonowaniu instytucji rynku pracy, jest jednym z czynników odstręczających bezrobotnych od aktywnego poszukiwania nowego zajęcia.

Najważniejszą innowacją jest wdrożenie zestawu procedur porządkujących działania Inkubatora i współpracę wielu instytucji oraz organizacji o zasadniczo różnym podejściu. O ile Inkubator dodaje wartości na drodze do utworzenia stabilnych podmiotów ekonomii społecznej, o tyle SZJ czyni te starania bardziej skutecznymi, a tym samym przyczynia się do trwałości powstających podmiotów ekonomii społecznej.

SZJ ma przejrzystą formułę i zwięzłą formę. To zapewne ułatwi wprowadzanie praktyki w podobnych warunkach. Po zaadaptowaniu i dostosowaniu do swoich procedur oraz warunków działalności SZJ może być wykorzystywany przez ośrodki pomocy społecznej, urzędy pracy oraz organizacje pozarządowe działające w dziedzinie aktywizacji społecznej.

OCENA (SWOT)

Mocne strony inicjatywy to:

- ▶ szereg różnorodnych ról, jakie pełni SZJ w działaniu Inkubatora, a mianowicie: systematyzuje i porządkuje działalność,
- ▶ możliwość planowania, łatwego wyciągania wniosków i uczenia się na własnych błędach, kształtowania wspólnej wizji zaangażowanych w działania kadr, a także łatwiejszego wdrażania nowych pracowników.

Słabe strony inicjatywy to:

- ▶ konieczność dużej dyscypliny pracowników Inkubatora i jego partnerów,
- ▶ niemożność realizacji wszystkich działań dotyczące ekonomii społecznej zgodnie z założeniami SZJ (realizacja niektórych zadań wymaga np. silnego lobbingu na rzecz przeprowadzenia zmian legislacyjnych – ten proces dosyć trudno jest sformalizować),
- ▶ konieczność wyczucia przez koordynatora projektu (kierownika inkubatora), w jakich sytuacjach należy odstąpić od założonego wzoru procesu,
- ▶ Możliwe trudności w kontaktach z potencjalnymi beneficjentami, którymi często są osoby nieprzekonane do uczestnictwa w mocno sformalizowanych projektach.

Szans powodzenia inicjatywy upatruje się w:

- ▶ sposobie prezentacji Inkubatora (zarówno wśród innych uczestników trzeciego sektora jak i wśród potencjalnych beneficjentów) jako nowoczesnej, sprawnie i świadomie zarządzanej organizacji,
- ▶ umożliwianiu czytelnej prezentacji działalności potencjalnym kontrahentom i instytucjom zainteresowanym możliwością wdrożenia inkubatora gospodarki społecznej.

Najpoważniejszym zagrożeniem jest:

- ▶ nadmiar biurokracji.

WNIOSKI

Zaprezentowany tu System Zapewnienia Jakości w Inkubatorach Gospodarki Społecznej jak dotąd skutecznie pełni swoją funkcję. Przede wszystkim gwarantuje pracownikom WISP-u spokój i precyzję podejmowanych działań, określenie podziału kompetencji oraz toczących się procesów, a przy tym, co bardzo istotne, nie krępuje ich inwencji.

Niemniej WISP opiera swoją działalność na SZJ stosunkowo niedługo, dlatego nie można jeszcze jednoznacznie wykazać wpływu systemu na zwiększenie możliwości tworzenia przez Inkubator stabilnych miejsc pracy w segmencie ekonomii społecznej. Wydaje się, że na takie wnioski trzeba będzie poczekać jeszcze około roku. Jak dotąd jego niezwykle pozytywna ocena opiera się na subiektywnych wrażeniach pracowników Inkubatora, koordynatorów i zewnętrznych ewaluatorów projektu oraz reprezentantów podmiotów tworzących sieć wsparcia.

Jak już wspomniano, prac nad ostatecznym kształtem SZJ nie można jeszcze uznać za zakończone. Przede wszystkim należy go wzbogacić o wspomniane już procedury. Tyleż istotnym, co trudnym do wypracowania elementem SZJ będzie wprowadzenie szczegółowego schematu funkcjonowania całej sieci wsparcia (póki co system definiuje zakres kompetencji samego Inkubatora). Na dalszym etapie prac trzeba będzie pomyśleć też o zwiększeniu stopnia wariantowości przebiegu procesów; pomocą mogą być tu przygotowywane obecnie „lokalne modele funkcjonowania Inkubatorów Gospodarki Społecznej” (tj. modele inkubatorów prowadzonych jako podjednostki różnych instytucji).

Podsumowując i odwołując się do potencjalnych zastosowań, można stwierdzić, że System Zapewnienia Jakości jest elementem profesjonalizacji całego trzeciego sektora w Polsce; może być wykorzystany zarówno przez twórców inkubatorów gospodarki społecznej, jak i – po odpowiednim zaadaptowaniu – przez organizatorów zaangażowanych w tworzenie innych narzędzi służących poprawie sytuacji osób i grup defaworyzowanych. Pracujący według systemu podmiot odpowiada na potrzeby czasu – mimo że świadczy usługi na rzecz osób pozostających niejako na uboczu realizowanych obecnie poważnych transformacji – korzysta z najnowszych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacją i procesem, który – w tym przypadku – stanowi część tej wyjątkowo złożonej struktury.

Krajowe Sieci Tematyczne (KST) Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Krajowe Sieci Tematyczne (KST) Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL zostały utworzone jesienią 2005 r. Zakres merytoryczny ich działania odpowiadał obszarom tematycznym Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wybranym do realizacji w Polsce, a w ich skład weszli eksperci oraz przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju realizujących projekty w poszczególnych tematach.

Celem KST było wspieranie Partnerstw w procesie upowszechniania rezultatów wypracowanych w trakcie realizacji projektów, a także wprowadzania tych rezultatów do głównego nurtu polityki oraz praktyki działania instytucji i organizacji (mainstreaming). Pierwsze zadanie Sieci polegało na dokonaniu tzw. walidacji rezultatów, czyli wstępnej oceny rozwiązań systemowych i modeli działań, sformułowanych podczas realizacji projektów oraz testowanych pod kątem możliwości ich szerszego stosowania. Proces ten, przeprowadzony w pierwszej połowie 2006 r., doprowadził do wyłonienia niemal stu takich rozwiązań. Autorzy tych rezultatów zyskali tym samym prawo ubiegania się o dofinansowanie Działania 3 PIW EQUAL, którego celem było właśnie upowszechnianie rezultatów i mainstreaming.

Latem 2006 r., podczas wspólnej konferencji wszystkich pięciu KST, została stworzona możliwość wymiany doświadczeń i zawiązywania porozumień na rzecz upowszechniania rezultatów zbliżonych merytorycznie. Wtedy też zmodyfikowano formułę działania KST; odtąd miały one działać przede wszystkim w formie ośmiu grup roboczych, skupiających Partnerstwa upowszechniające rezultaty adresowane do określonych obszarów rynku pracy. Działalność tych grup uzyskała również wsparcie eksperckie.

Po okresie ustalania zasad funkcjonowania grup roboczych, KST odbyły jeszcze jedną wspólną konferencję, po której główną formą działania Sieci stały się spotkania robocze i konferencje upowszechniające, organizowane w 2007 r. w ramach poszczególnych grup.

Inną istotną formą aktywności grup było identyfikowanie tzw. dobrych praktyk – przetestowanych i skutecznych rozwiązań pokazujących możliwości, jakie stwarzają rezultaty projektów PIW EQUAL będące przedmiotem upowszechniania w ramach Działania 3.

W serii „Publikacje KST” przedstawiane są efekty tego właśnie obszaru działań grup roboczych powołanych w ramach Krajowych Sieci Tematycznych. Wydawcą serii jest Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL – Fundacja „Fundusz Współpracy” – pełniąca rolę sekretariatu KST.

Fundacja „Fundusz Współpracy”

Fundacja „Fundusz Współpracy” została powołana w 1990 r. w celu realizowania programów wspierających określone sektory gospodarki i obszary życia publicznego oraz zarządzania środkami pochodzącymi z pomocy zagranicznej.

Fundacja realizowała programy dotyczące większości obszarów życia społecznego i gospodarczego w okresie transformacji ustrojowej po 1989 r. oraz podczas przygotowywania Polski do członkostwa w Unii Europejskiej. Zarządzała wspólnotowymi środkami pomocy przedakcesyjnej, ukierunkowanej na przemiany sektora publicznego i pozarządowego. Po uzyskaniu przez Polskę członkostwa w Unii, Fundacji powierzono pionierskie zadania w zakresie absorpcji unijnych funduszy strukturalnych oraz implementacji inicjatyw wspólnotowych.

Od początku funkcjonowania Fundacja prowadzi również kampanie informacyjne, działalność wydawniczą, szkoleniową i doradczą, a także wspiera merytorycznie podmioty realizujące projekty i upowszechnia ich osiągnięcia.



www.equal.org.pl