

IMPULS KU ZMIANIE

WŁĄCZANIE DO PRZEDSIĘBIORSTWA
SPOŁECZNEGO (PS) PRACOWNIKÓW
ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM
SPOŁECZNYM

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
I. Geneza oraz potrzeby, które były inspiracją dla powstania projektu	3
II. Logika i zawartość publikacji	4
Rozdział I. Ekonomia społeczna na przykładzie Polski i Hiszpanii	5
Przedsiębiorczość społeczna w Hiszpanii	5
Rozwój ekonomii społecznej w Polsce - renesans spółdzielczości	7
Wspólne lekcje samorządowe	9
Praca nad modelami finansowania	11
Rozdział II. Wyzwania i dobre praktyki w obszarze zarządzania zespołami w sektorze ekonomii - raport z badania	13
I Źródła pozyskiwania pracowników i struktura zarządcza	14
II Najczęstsze wyzwania i dobre praktyki związane z funkcjonowaniem ludzi w zespołach PES	15
III Pożądane kompetencje osób zarządzających	21
IV Lista Podmiotów Ekonomii Społecznej i Przedsiębiorstw Społecznych, w których odbyły się wizyty i wywiady	22
Rozdział III. Scenariusz warsztatu: Impuls ku zmianie włączanie do Przedsiębiorstwa Społecznego (PS) pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym	25
Moduł I.	27
Moduł II.	32
Moduł III.	35
Moduł IV	38
Polecana literatura	41
Załącznik nr 1 Indywidualny Plan Pracy	42
Załącznik nr 2 Historie osób do ćwiczenia z Modułu IV	46

WSTĘP

Niniejsza publikacja jest efektem pracy polsko-katalońskiego zespołu w partnerskim projekcie o nazwie „Impuls – narzędzie wzmacniające kompetencje psychospołeczne osób pracujących w sektorze przedsiębiorczości społecznej”, realizowanego dzięki Grantowi otrzymanemu w ramach projektu „Ścieżki Współpracy – wsparcie dla podmiotów wdrażających współpracę międzynarodową”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020.

Publikacja skierowana jest do wszystkich osób, które pracują w obszarze ekonomii społecznej i wzmacniają oraz wspierają osoby zakładające, prowadzące i zarządzające przedsiębiorstwami społecznymi.

I. GENEZA ORAZ POTRZEBY, KTÓRE BYŁY INSPIRACJĄ DLA POWSTANIA PROJEKTU

Doświadczenia pracowników Lokalnego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (LOWES) przy Stowarzyszeniu BORIS wskazuje, że kadra zarządzająca w przedsiębiorstwach społecznych (PS) na co dzień boryka się z problemami natury psychospołecznej, związanymi ze specyficzną sytuacją psychologiczną niektórych zatrudnionych (osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, m.in. długotrwale bezrobotne, niepełnosprawne). Osoby trafiające do OWES często nie mają wiedzy ani doświadczenia w zarządzaniu zespołem złożonym z takich osób, gubią się i frustrują spotykając opór, brak motywacji, roszczeniowość czy agresję ze strony osób, którym przecież stworzyli miejsce pracy. Podobnie bezradni wobec tego zjawiska bywają Doradcy Kluczowi OWES, często bez psychologicznego wykształcenia. Ich zadaniem jest wsparcie PS w założeniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa zgodnie z prawem i w sposób ekonomicznie opłacany, dlatego zwykle koncentrują się na biznesplanie i rozwiązaniach prawnych. Brakuje im natomiast narzędzi do pracy z przedsiębiorcami społecznymi w obszarze psychologicznym, wspierania ich w procesie przygotowania się i radzenia sobie w sytuacji, kiedy nie tylko muszą rozpocząć działalność gospodarczą, ale także doprowadzić do aktywizacji zawodowej, a często także społecznej, osób zatrudnianych w PS.

Potrzeba wsparcia psychologicznego PES wynika także z badania zrealizowanego przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej (MCPS) z 2018 roku pt. "Determinanty przeżywalności spółdzielni socjalnych w województwie Mazowieckim. Jak długo utrzymuje się spółdzielnia socjalna? Badanie czynników warunkujących powodzenie i niepowodzenie spółdzielni socjalnych w województwie mazowieckim". Wyniki badania wyraźnie wskazują, że jednym z istotnych czynników przetrwania przedsiębiorstwa społecznego jest kwestia przygotowania psychicznego zatrudnionych osób, nastawienia na pracę i współpracę oraz kwestia odpowiedniego podtrzymania motywacji i konstruktywnych relacji wśród pracowników.

W związku z powyższym, jako strona polska zdecydowaliśmy się na skorzystanie z inspiracji i wsparcia doświadczonego partnera, którym jest spółdzielnia socjalna Impulsem z Barcelony.

Celem naszych działań było stworzenie narzędzia pracy dla doradców, trenerów i pracowników sektora przedsiębiorczości społecznej.

Wypracowaliśmy narzędzie w postaci praktycznego programu oraz scenariusza warsztatu, który uwrażliwia osoby prowadzące PS oraz wzmacnia ich kompetencje psychospołeczne w obszarze zarządzania. Całość jest łatwa do poprowadzenia przez trenerów i doradców z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej lub innych podmiotów wspierających przedsiębiorczość społeczną w Polsce i w Katalonii. Scenariusz jest na tyle uniwersalny, że może być również, po niewielkich modyfikacjach, cyklem spotkań indywidualnych. Odbiorcami bezpośrednimi warsztatu są wszystkie osoby planujące, prowadzące lub zarządzające przedsiębiorstwami społecznymi i pragnące wzmocnić swoje kompetencje miękkie.

II. LOGIKA I ZAWARTOŚĆ PUBLIKACJI

Na niniejszą publikację składają się 3 części.

Rozdział I. przybliży kontekst i przedstawia pokrótce podejście do zagadnienia ekonomii społecznej i solidarnej w Polsce oraz w Hiszpanii. Rozdział ten wskazuje podobieństwa oraz różnice, mówi o najważniejszych faktach związanych z ES na poziomie państw czy regionu (Katalonia, Mazowsze).

Rozdział II. jest jednocześnie raportem z badania, zawierającym opis dobrych praktyk stosowanych przez osoby z kadry zarządzającej PS oraz listę badanych podmiotów wraz ze wskazaniem ciekawych rozwiązań, które stosują.

Rozdział III. jest narzędziem wypracowanym w projekcie, czyli podzielonym na moduły scenariuszem warsztatów, który może być zamieniony na cykl tematycznych spotkań indywidualnych.

Całość publikacji konsultowana była z partnerkami ze Spółdzielni Impulsem. Przeprowadziliśmy również wspólnie warsztat pilotażowy dla grupy docelowej, dzięki któremu scenariusz znajdujący się w niniejszej publikacji nabrał ostatecznego kształtu.

Za zaangażowanie i istotne sugestie serdecznie dziękujemy naszym partnerkom z Impulsem z Barcelony Vanessie Cayuela Flores, Susanie Ramos i Maitane Gardoqui Lopez.

ROZDZIAŁ I. EKONOMIA SPOŁECZNA NA PRZYKŁADZIE POLSKI I HISZPANII

Zbigniew Wejcman

Odmienne podejścia do zjawisk i problemów rodzą ich zróżnicowane definicje. Jest to tym bardziej zauważalne w przypadku, gdy porównujemy teorię i praktykę realizowaną w zupełnie innych kulturach, społeczeństwach, państwach. Jednakże w Polsce i w Hiszpanii ekonomia społeczna wykazuje więcej podobieństw, niż różnic, mając na celu przede wszystkim wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Działające w tej sferze przedsiębiorstwa społeczne są swego rodzaju pomostem pomiędzy sferą prywatną i publiczną. Godzą działania rynkowe - osiąganie zysku finansowego - z działaniami prospołecznymi: zatrudnianiem osób ze środowisk defaworyzowanych. Przyjrzyjmy się więc podobieństwom, ale i różnicom w rozumieniu i realizacji gospodarki społecznej w obu krajach.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA W HISZPANII

W Hiszpanii termin „ekonomia społeczna” jest nie tylko rozpowszechniony i rozpoznawalny, ale także uznany prawnie i szeroko przyjęty. Według ustawodawstwa hiszpańskiego ekonomia społeczna jest to przede wszystkim działalność gospodarcza przedkładająca cele członków lub wspólnoty nad zysk. Podmioty działające w tym obszarze charakteryzują się demokratycznym i partycypacyjnym zarządzaniem, promują solidarność i sprawiedliwy podział zysków oraz zapobiegają nierównościom płci, wykluczeniu społecznemu czy bezrobociu, a także generują stałe i dobrej jakości zatrudnienie. Można przyjąć, że ekonomia społeczna w Hiszpanii opiera się tak samo na normach i wartościach, jak i na wyróżnieniu typów formalno-prawnych. Dzięki temu podejście teoretyczne, jak i sama praktyka ekonomii społecznej są wysoko rozwinięte, a ich rozumienie i pozytywny odbiór przez społeczeństwo stanowi o sukcesie tej formy przedsiębiorczości.

Rozwój koncepcji ekonomii społecznej zaczął się w Hiszpanii już w latach 70., kiedy to kraj poszukiwał alternatywnych form przezwyciężenia kryzysu gospodarczego i gwałtownego wzrostu bezrobocia. Promowano nowe mechanizmy, szczególnie związane z rozwojem gospodarki na najniższym, lokalnym poziomie. To podejście zostało zainspirowane przez organizacje pozarządowe działające od szeregu lat w obszarze bezrobocia. Nałożył się na to dość zaskakujący fenomen powodzenia niewielkich firm i spółdzielni, które zaczęły rejestrować zwalniani pracownicy. Okazało się, że nie tylko były one odporne na zaburzenia cykli gospodarczych, ale też częściej oferowały miejsca pracy osobom ze społeczności lokalnej narażonym na wykluczenie społeczne, bądź też podlegającym takiemu wykluczeniu.

Obecnie Hiszpania zajmuje czołową pozycję na liście europejskich krajów, które w ostatnich latach doświadczają największego rozkwitu ekonomii społecznej. Szacuje się, że powstaje tam trzy razy więcej przedsiębiorstw społecznych niż w innych krajach Południa. Raport Komisji Europejskiej z 2015r. wskazuje, że do najczęściej spotykanych podmiotów ekonomii społecznej w Hiszpanii należą:

1. towarzystwa wzajemnościowe, czyli organizacje non profit oferujące usługi społeczne i ochronę socjalną dla swoich członków;
2. „sociedad laboral”, w których większość pracowników (51%) posiada prawo własnościowe z uwzględnieniem zasady, że każdemu współwłaścicielowi nie przysługuje więcej niż 33,33% całego kapitału firmy;
3. spółdzielnie, które są uznane za podmioty gospodarcze podlegające hiszpańskiemu prawu spółdzielczemu, które rozróżnia kilkanaście typów spółdzielni, w tym spółdzielnie pracownicze,

edukacyjne, rolnicze, ubezpieczeniowe czy zdrowotne. Powszechne są spółdzielnie inicjatywy społecznej oraz spółdzielnie integracji społecznej, których głównym celem jest integracja zawodowa osób defaworyzowanych społecznie;

4. przedsiębiorstwa społeczne, do których należą stowarzyszenia i fundacje oraz przedsiębiorstwa społeczne integracji przez pracę (WISE - Work Integration Social Enterprises), które są zobowiązane zatrudniać ponad 30% osób społecznie defaworyzowanych przez pierwsze trzy lata działalności. Popularne są także centra ochrony pracy, które skupiają swoją działalność na integracji zawodowej osób niepełnosprawnych i prawnie są zobowiązane do zatrudnienia 70% pracowników niepełnosprawnych (Ustawa o integracji społecznej z 1982 r.).

Sektor gospodarki społecznej tworzony jest przez 43 tysiące podmiotów, zatrudniających 2 mln 215 tysięcy pracowników (co stanowi 12,5% ogółu zatrudnionych w Hiszpanii). Przychód tych jednostek stanowi ponad 10% produktu krajowego brutto, a liczba osób pośrednio związana z całym sektorem ekonomii społecznej szacowana jest na 20 mln (43% ogółu mieszkańców). W samej Katalonii – gdzie zresztą plasuje się najwięcej przedsiębiorstw społecznych w kraju – samych spółdzielni socjalnych jest ponad 4 tys., czyli ponad dwa razy więcej niż w Polsce (łącznie w Hiszpanii spółdzielni socjalnych działa blisko 22 tys.).

Najbardziej znanym przedsiębiorstwem społecznym w Hiszpanii jest baskijska Mondragon Cooperativa, szóste co do wielkości przedsiębiorstwo w Hiszpanii w ogóle. Firma rozpoczęła działalność w 1956 roku w formie warsztatu produkującego proste grzejniki olejowe. Dziś w spółdzielni Mondragon pracuje 83 tysiące osób, a jej obroty przekraczają 15 miliardów euro rocznie (!). Obecnie Mondragon to przede wszystkim ubezpieczenia, bankowość, przetwórstwo, a także własny uniwersytet.

Hiszpania należy też do stosunkowo nielicznej grupy państw w Europie posiadających odrębne ustawy dotyczące sektora ekonomii społecznej. Jest to przede wszystkim Krajowa Ustawa o gospodarce społecznej z 2011 r., a także kompleksowe programy wspierające rozwój ES, wśród których należy wymienić krajowy program wsparcia gospodarki społecznej oraz POISES (program operacyjny na rzecz włączenia społecznego i gospodarki społecznej). Stosunkowo niedawno, bo w 2015r. zatwierdzono też ustawę z 9 września, która zmienia i aktualizuje przepisy dotyczące samozatrudnienia oraz ustanawia środki rozwoju i promocji hiszpańskiej gospodarki społecznej. Ustawa z 2011r. definiuje ogólne ramy prawne funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej i określa:

- podstawowe zasady, które umożliwiają zaliczenie bądź nie danego podmiotu do sektora ekonomii społecznej (art. 4),
- różnorodne typy podmiotów ekonomii społecznej, do których zalicza się jako podstawowe: spółdzielnie, organizacje opierające swoją działalność o zasadę wzajemności, fundacje i stowarzyszenia (art. 5),
- zasady reprezentowania podmiotów działających w sektorze ekonomii społecznej poprzez tworzone w tym celu własne organizacje – związki stowarzyszeń i konfederacje (art. 7),

- rolę władz publicznych, centralnych i samorządowych w promocji i upowszechnianiu ekonomii społecznej (art. 8),
- zadania i skład Rady Wspierania Ekonomii Społecznej (art.9).

Tekst ustawy definiuje ekonomię społeczną jako zbiór działań gospodarczych i biznesowych, które w sferze prywatnej są prowadzone przez podmioty, które zgodnie z poniższymi zasadami (zawartymi w art. 4) realizują ogólny interes gospodarczy lub społeczny (bądź jedno i drugie):

- pierwszeństwo ludzi i celu społecznego nad kapitałem, wyrażone w autonomicznym, przejrzystym, demokratycznym i partycypacyjnym zarządzaniu, co prowadzi do priorytetowego traktowania procesu decyzyjnego opartego w większym stopniu na zespole ludzi i wkładzie ich pracy świadczonej na rzecz podmiotu lub - w zależności od celu społecznego - w kapitał społeczny;
- korzystanie z dochodów uzyskanych w działalności gospodarczej głównie dzięki pracy i działalności wykonanej przez członków i partnerów podmiotów;
- promowanie solidarności ze społeczeństwem, sprzyjanie angażowaniu się w rozwój lokalny, dbanie o równość szans kobiet i mężczyzn, spójność społeczną, wprowadzanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, tworzenie stabilnego i wysokiej jakości zatrudnienia, godzenie życia osobistego, rodzinnego i zawodowego oraz zrównoważony rozwój;
- niezależność w odniesieniu do uprawnień publicznych.

Biorąc pod uwagę fakt, że hiszpańska ustawa o gospodarce społecznej liczy zaledwie 9 artykułów, pozostaje pozazdrościć stosowania innej filozofii konstruowania prawa, szczególnie w takiej materii, gdzie wartości odgrywają rolę pierwszorzędną.

ROZWÓJ EKONOMII SPOŁECZNEJ W POLSCE - RENESANS SPÓŁDZIELCZOŚCI

W Polsce za prekursora ekonomii społecznej można uznać ks. Stanisława Staszica, twórcę Towarzystwa Rolniczego Hrubieszowskiego, działającego od 1816 r. aż do jego faktycznej likwidacji w okresie komunizmu (1952 r., szczyt nacjonalizacji wszelkiej własności prywatnej). Po przełomie demokratycznym 1989 r. integracyjne przedsiębiorstwa społeczne pojawiły się dość późno, a ich początków można szukać m.in. w doświadczeniach poznańskiej Fundacji „Barka”, zwalczającej - poprzez tworzenie miejsc pracy - społeczne wykluczenie osób bezdomnych. Przykładowo, Diakonijna Spółka Zatrudnienia, która działa w gminie Kwilcz w województwie wielkopolskim i realizuje zlecenia dla Volkswagena Poznań (m.in. szyje dla koncernu odzież roboczą), w ostatnich dwóch latach wypracowała zysk na poziomie 1,3 mln zł. Środki posłużyły do budowy ośmiu mieszkań m.in. dla pracowników spółki, których jest obecnie trzydziestu i którzy wychodzą z różnych problemów – bezdomności, ubóstwa.

Skierowanie uwagi polityków na konieczność podjęcia działań w tym obszarze – m.in. dzięki organizacji od 2006 r. corocznych Ogólnopolskich Spotkań Ekonomii Społecznej i pracy oddolnie powołanej Stąej

Konferencji Ekonomii Społecznej – zaowocowało przyjęciem przez Radę Ministrów w 2014 r. najważniejszego dla przedsiębiorczości społecznej dokumentu, czyli rządowej Krajowej Strategii Rozwoju Ekonomii Społecznej (obecnie po aktualizacji noszącym nazwę „KPRES do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”). Dokument ten, opracowany przez zespół najbardziej kompetentnych znawców – teoretyków i praktyków - ekonomii społecznej, proponuje następującą jej definicję:

Ekonomia społeczna - to sfera aktywności obywatelskiej i społecznej, która przez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu.

W tak wyznaczonym obszarze funkcjonują podmioty, które respektują:

- nadrzędność celów społecznych nad celami ekonomicznymi;
- nadrzędność świadczenia usług dla członków, pracowników lub wspólnoty nad kategoriami bezwzględnego zysku;
- autonomiczne zarządzanie i partycypacyjny proces decyzyjny;
- prowadzenie w sposób regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne oraz ponoszeniu w związku z tą działalnością ryzyka ekonomicznego.

Do grupy tych podmiotów należą:

- organizacje pozarządowe oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- koła gospodyń wiejskich
- spółdzielnie pracy
- podmioty ekonomii solidarnej, takie jak warsztaty terapii zajęciowej, centra i kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej

Niektóre z wyżej wymienionych instytucji niejako przygotowują osoby wykluczone do podjęcia decyzji o poszukiwaniu zatrudnienia (Warsztaty Terapii Zajęciowej, Kluby Integracji Społecznej, Centra Integracji Społecznej, Zakłady Aktywizacji Zawodowej), inne są pełnoprawnymi przedsiębiorstwami społecznymi, które są w uprzywilejowanej sytuacji ze względu na fakt zatrudniania osób defaworyzowanych. Taki status przedsiębiorstwa społecznego mogą uzyskać organizacje pozarządowe, spółki z o.o. non profit, spółdzielnie socjalne i podmioty kościelne spełniające określone warunki, tj.: przeznaczają całość zysków na rozwój, cele społeczne lub reintegrację społeczną i zawodową pracowników, zatrudniają co najmniej 50% pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem (w przypadku zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest to przynajmniej 30%), wynagrodzenie osób zatrudnionych nie przekracza trzykrotności średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw i są zarządzane w sposób partycypacyjny.

Ważną grupą podmiotów ekonomii społecznej, tworzących sprzyjające warunki pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, są spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy oraz spółdzielnie inwalidów i niewidomych. Według stanu na koniec 2017 r. były one miejscem pracy dla blisko 35 tys. pracowników, z których 16,5 tys. to pracownicy z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W tej

grupie najbardziej charakterystycznym dla definicji i parametrów podmiotem ekonomii społecznej są spółdzielnie socjalne. Działają one na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, która zdefiniowała nowy typ podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, ale też działalność na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji swoich członków. Obecnie liczbę spółdzielni socjalnych w Polsce ocenia się na blisko 1800.

Najliczniejszą grupą w obszarze ekonomii społecznej są organizacje pozarządowe - fundacje i stowarzyszenia oraz jednostki kościołów i organizacji wyznaniowych – których jest ponad 125 tys., a 40% z nich prowadzi działalność ekonomiczną (7% jako działalność gospodarczą, pozostałe jako działalność odpłatną pożytku publicznego, która pozwala pobierać opłaty za świadczone usługi). Do tego dochodzą instytucje i podmioty koncentrujące się na reintegracji społecznej i zawodowej poprzedzającej podjęcie pracy, głównie centra i kluby integracji społecznej, których w 2017 r. działało blisko 400.

System wsparcia ekonomii społecznej w Polsce to nie tylko planistyczne dokumenty, ale realne środki i instytucje. Całość koordynacji polityk krajowych i regionalnych pełni Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej i Krajowy Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej. Pomoc osobom wykluczonym w tworzeniu miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych realizuje sieć Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), licząca blisko 60 podmiotów akredytowanych przez Ministerstwo. Dysponują one odpowiednio przygotowanym personelem, zdolnym do kompleksowego wsparcia osób, grup, podmiotów. Ważną częścią pracy OWES są przy tym preferencyjne finansowe instrumenty zwrotne dedykowane przedsiębiorstwom społecznym.

WSPÓLNE LEKCJE SAMORZĄDOWE

Jednym ze sposobów określania ekonomii społecznej jest definiowanie tego zjawiska poprzez jego umiejscowienie obok takich elementów, jak państwo demokratyczne, gospodarka rynkowa i społeczeństwo obywatelskie. To podejście sytuuje ekonomię społeczną w relacji państwo – obywatel z jednej strony, z drugiej – na styku rynku i państwa. Pokazuje ono również wyraźnie, że przedsiębiorczość społeczna łączy wymiar społeczny z rynkowym w szerokim zakresie wielu różnych polityk publicznych.

Wydaje się, że rozumienie ekonomii społecznej prezentowane w Polsce jest nieco bardziej niż w Hiszpanii zorientowane na działania wynikające z polityki socjalnej państwa, a ściśle związanie jej z rynkiem pracy w pewnym zakresie ogranicza zjawisko przedsiębiorczości społecznej i jej potencjał. Jednak zauważa się też, że sektor ekonomii społecznej coraz bardziej się stabilizuje, czego przykładem jest sytuacja spółdzielni socjalnych. Są one tym typem organizacji, który najbardziej odpowiada modelowi przedsiębiorstwa społecznego, gdzie wprost istnieje prymat człowieka nad kapitałem i zarządzania kolektywnego nad jednostkowym. Szczególnie w okresie ostatnich lat można zauważyć znaczący wzrost liczby takich podmiotów, których w Polsce jest obecnie ok. 1800 i które zatrudniają ponad 4 tys. pracowników, w znacznej swej liczbie rekrutujących się z grup defaworyzowanych. Spółdzielnie socjalne obecne są w wielu obszarach aktywności gospodarczej, stanowiąc coraz

ważniejszą grupę kooperantów dla wielu wiodących firm komercyjnych, oferując usługi i produkty dla mieszkańców, świadcząc wreszcie rosnącą liczbę zadań publicznych finansowanych z budżetu centralnego i samorządów lokalnych.

Niewątpliwie sprzyja temu zjawisku możliwość korzystania z klauzul społecznych, choć to narzędzie – zawarte w Prawie Zamówień Publicznych – nie jest jeszcze tak powszechnie stosowane, jak w Unii Europejskiej. W KPRES czytamy, że w 2017 r. 2257 zamawiających udzieliło ponad 24 tys. zamówień uwzględniających aspekty społeczne, co stanowiło 17% ogólnej liczby udzielonych zamówień publicznych. Wartość zamówień społecznych w 2017 r. wyniosła ponad 42 mln zł (bez VAT), co stanowiło 26% ogólnej wartości udzielonych zamówień publicznych w tym roku (nastąpił zauważalny wzrost udziału zamówień społecznych w ogólnej puli zleceń publicznych, jednak do średniej europejskiej wciąż jest daleko).

Wśród mieszkańców Polski świadomość dotycząca roli ekonomii społecznej nie jest jeszcze dość silna. Warto zatem skorzystać z doświadczeń Hiszpanii, gdzie inspiracje i pomysły poszczególnych przedsiębiorstw społecznych wsparła świadoma polityka gmin i regionów. Widać potrzebę działalności informacyjnej dotyczącej form i roli ekonomii społecznej, wykorzystania jej do rozwoju i wzmacniania potencjału lokalnego, czy wspierania aktywizacji społecznej i zawodowej nie tylko osób z grup wykluczonych. Informacja powinna być ukierunkowana do przedstawicieli samorządu, mieszkańców (potencjalnych uczestników sektora ekonomii społecznej i jego odbiorców – czy to jako podmiotów, na rzecz których działają przedsiębiorstwa społeczne, czy jako odbiorców i konsumentów produkowanych przez nie dóbr i usług), sektora biznesu (potencjalni partnerzy i kontrahenci), organizacji pozarządowych (możliwe przedsiębiorstwa społeczne).

Jak to działa pokazuje przykład Barcelony z ostatnich lat. W 2015 roku prezydentką miasta została aktywistka Ada Colau. Zaraz potem jedną z pierwszych decyzji Rady Miasta było wprowadzenie w życie „Planu Działania na rzecz Ekonomii Spółdzielczej, Społecznej i Solidarnej” oraz zainwestowanie 96 milionów euro w politykę socjalną oraz rozwój instytucji i przestrzeni publicznych. Powołano Departament Ekonomii Spółdzielczej, Społecznej i Solidarnej, którego zadaniem jest wspieranie powstawania struktur gospodarczych o bardziej społecznym i solidarnym charakterze oraz promowanie odpowiedzialnej konsumpcji wśród obywateli miasta. Takie działania są niezbędne, gdyż Barcelona – jak i cała Katalonia – jest „matką” gospodarki społecznej, co wyrażają następujące liczby:

- w mieście działa 4718 inicjatyw społeczno-gospodarczych, co stanowi prawie 3% procent wszystkich zarejestrowanych w mieście firm
- zatrudniają one ponad 53.000 pracowników, co stanowi 8% wszystkich zatrudnionych w Barcelonie
- ich obroty sięgają ok. 3 750 milionów euro, czyli więcej niż 7% PKB miasta
- z przedsiębiorstwami społecznymi współpracuje ponad 100.000 wolontariuszy
- organizacje pozarządowe stanowią 50% całości podmiotów ekonomii społecznej.

Przykłady oddolnych działań wspierających rozwój ekonomii społecznej w Barcelonie to m.in. działalność Xarxa Economia Social, czy Federacio de Cooperatives de Treball de Catalunya. Xarxa to katalońska sieć podmiotów zainteresowanych rozwojem ekonomii społecznej, niekoniecznie będących przedsiębiorstwami społecznymi, obecnie zrzeszająca ponad 400 organizacji o różnych formach prawnych. Sieć za główny cel swojej działalności uznaje opracowanie, wyznaczanie i upowszechnianie standardów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w Katalonii. Jest ona jednym z najważniejszych aktorów w obszarze przedsiębiorczości społecznej, stanowiąc pewien punkt

odniesienia dla środowiska, jak i otoczenia ekonomii społecznej, w tym władz publicznych. Z kolei Federacio de Cooperatives de Treball de Catalunya jest bardziej sformalizowaną siecią, działającą w formule federacji. Funkcjonuje ona na obszarze Katalonii i zrzesza tzw. spółdzielnie pracy. Jej zasadniczym celem jest promocja tworzenia tego typu spółdzielni, ich wzmacnianie i rozwój.

Myśląc o przedsiębiorstwach społecznych należy wspomnieć o powszechnej w Hiszpanii promocji produktów i usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej. Zwiększa się rozpoznawalność tych organizacji i firm społecznych, dostęp do ich - czasem - unikalnych usług, skuteczniejsza jest też diagnoza potencjału miasta pod kątem zakładania przedsiębiorstw społecznych. Wykorzystywane w tych działaniach narzędzia to m.in. katalog w formie mapy w podziale na branże, katalogi/przewodniki branżowe (skierowane do mieszkańców i turystów), diagnozowanie zapotrzebowania na konkretne usługi/produkty (diagnoza potrzeb samorządów/przedsiębiorców), organizowanie targów podmiotów ekonomii społecznej oraz spotkania tych podmiotów z samorządami i przedsiębiorcami (śniadania), mające na celu ich sieciowanie.

PRACA NAD MODELAMI FINANSOWANIA

W działaniach przedsiębiorstw społecznych bardzo ważną rolę pełnią działania reintegracyjne, włączające osoby wykluczone lub narażone na taką sytuację w krąg społeczności lokalnej. Źródłem finansującym takie projekty, zarówno w Hiszpanii, jak i w Polsce, są najczęściej środki rządowe i samorządowe. Obecnie w obu krajach (w Hiszpanii nieco wcześniej) wdrożono nowe narzędzie, dzięki któremu codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych w tym zakresie powinno być łatwiejsze. Mowa o „rozliczaniu za rezultaty”, czyli uproszczeniu procesu sprawozdawania się z realizacji zadania publicznego. Narzędzie to jest szeroko rozpowszechnione w UE, natomiast w Polsce pojawiło się w marcu 2019 r. w drodze wprowadzenia nowych rozporządzeń do ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Charakterystyczny jest przykład spółdzielni Alencop, która powstała w Barcelonie w odpowiedzi na trudną sytuację nielegalnych imigrantów z Afryki Subsaharyjskiej. W chwili obecnej Alencop jest tworzone przez 29 współpracujących partnerów spółdzielni (pracownicy zatrudnieni w formule jednoosobowej działalności gospodarczej) i zespół techniczny, który wspiera organizację działań i wewnętrzną działalność podmiotu. W ramach zadania finansowanego ze środków Miasta Barcelona oczekuje się osiągnięcia przez Alencop trzech rodzajów rezultatów w wymiarze społecznościowym (promowanie ekonomii społecznej), socjalnym (uregulowanie sytuacji administracyjnej nielegalnych imigrantów) i środowiskowym (zwiększenie ilości złomu zarządzanego przez legalne kanały logistyczne).

Przykład ten wskazuje szereg korzyści ze stosowania narzędzia. Rozliczenie za rezultaty bazuje na zupełnie innych wartościach, niż tradycyjne rozliczenie projektu. Sukces projektu mierzy się narzędziami opisanymi w ofercie i uzyskanymi wynikami merytorycznymi. Przykład: w ciągu 2 lat realizacji zadania liczba osób zatrudnionych w spółdzielni w okresie dłuższym niż 8 miesięcy zwiększy się o 4 osoby (udokumentowane umowami o pracę), lub: w okresie 18 miesięcy wszyscy pracownicy nauczą się języka obcego w stopniu umożliwiającym komunikację w sprawach codziennych i zawodowych, co zostanie poświadczone zaświadczeniem ukończenia kursu.

W przypadku rozliczenia za rezultaty istotne jest również założenie elastycznego zarządzania budżetem zadania przez realizatorów zadania. Oznacza to, że podmiot społeczny odpowiada za osiągnięcie zakładanych rezultatów i może swobodnie – choć wciąż w ramach ogólnych założeń budżetowych – podejmować decyzje o przesunięciu środków projektowych z mniej priorytetowych pozycji na te ważniejsze (w ocenie realizatora). Kluczowy staje się proces przygotowania podmiotu do podjęcia zadania (w tym opis oczekiwań zlecniodawcy), negocjacje dotyczące planowanych efektów, dostarczanie innych narzędzi wsparcia uzyskania oczekiwanych rezultatów w miarę rozwoju działań.

Niezwykle istotne jest prowadzenie działań zmierzających do zbudowania stabilnego i wyspecjalizowanego systemu wsparcia sektora ekonomii społecznej w poszczególnych samorządach, szczególnie posiadających większy potencjał. W Polsce można to realizować w oparciu o ofertę Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, świadczących kompleksowe wsparcie informacyjne, szkoleniowe, doradcze, finansowe. Bardzo dobrym przykładem katalońskiej, samorządowej inicjatywy w tym zakresie jest miejski program wsparcia rozwoju ekonomii społecznej INNOBA, realizowany przez Urząd Miasta Barcelona. Program ma na celu przygotowanie potencjalnych założycieli lub pracowników przedsiębiorstw społecznych, rekrutujących się z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, do zarządzania ich biznesem oraz budowania relacji z otoczeniem. W ramach projektu jego pracownicy starają się nie tylko pracować nad nowymi kompetencjami społecznymi i zarządczymi osób, ale też znajdują liczne powiązania projektowanych działań biznesowych z lokalną społecznością, z której to potrzeb najczęściej biorą się pomysły na biznes osób defaworyzowanych.

Działalność organizacji wsparcia w Polsce możliwa jest dzięki wykorzystaniu środków Unii Europejskiej, choć niektóre z nich zaczynają być aktywne w tworzeniu – wzorem wielu przykładów z Hiszpanii – w miarę samodzielnych podmiotów świadczących usługi w systemie finansowania zwrotnego. Hiszpańskim przykładem jest stosunkowo młoda, bo założona w 2016 r. fundacja Oportunitas, która oferuje mikrokredyty osobom bez możliwości otrzymania finansowania zwrotnego z tradycyjnych banków. Przy tym oferuje ona wsparcie (doradztwo, szkolenia, coaching i opiekę mentora) w rozwoju własnej działalności gospodarczej. Fundacja współpracuje z 35 instytucjami finansowymi, organizacjami pozarządowymi, jednostkami naukowymi i biznesem. Zespoły osób oddelegowanych z tych instytucji wspólnie analizują sytuację klientów, oceniają pomysł na biznes lub własną działalność, a po udzieleniu - w różnych formach – wsparcia następuje przyznanie pożyczki, której oprocentowanie wynosi niecałe 10% w skali roku. Przy tym fundacja nie wymaga żadnych zabezpieczeń na pożyczce.

Jak widać, zarówno w Hiszpanii, jak i w Polsce rozwijane są różne podejścia do zjawiska ekonomii społecznej. Czasem są one oparte o znaczące środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej i środków publicznych danego państwa, coraz częściej jednak bazują na alternatywnym, kooperacyjnym podejściu wymiany usług w ramach tworzonych przez osoby niezamożne wspólnot. Otwartość na rozwiązania, świadomości konsumenci i mądre wsparcie otoczenia to najlepsze, co można zaoferować entuzjastom ekonomii społecznej, a czas pokaże efekty jej funkcjonowania.

ROZDZIAŁ II. WYZWANIA I DOBRE PRAKTYKI W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI W SEKTORZE EKONOMII – RAPORT Z BADANIA

Agnieszka Iwaniak

Niniejszy rozdział powstał na podstawie informacji zebranych w ramach badania osób pracujących w podmiotach ekonomii społecznej (PES) na Mazowszu oraz w Barcelonie, w Hiszpanii. Celem badania było zdiagnozowanie głównych problemów, potrzeb i rozwiązań dotyczących kompetencji psychospołecznych osób pracujących w sektorze ekonomii społecznej, zwłaszcza osób zarządzających zespołami złożonymi z pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym.

W ramach projektu „Impuls”, podczas wizyty studyjnej w Barcelonie, spotkaliśmy się z przedstawicielami PES (Pomiotów Ekonomii Społecznej) oraz podmiotów z ich otoczenia (instytucje samorządowe, pozarządowe).

- Podmioty ekonomii społecznej: IMPULSEM, DIOCOOP, Sindicato Top Manta, Dona Kolors, NORAI, Barabara Educacio
- Xarxa Economia Social – sieć ekonomii społecznej, zrzeszająca ponad 400 organizacji o różnych formach prawnych, wyznaczająca standardy funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w Katalonii
- Federacio de Cooperatives de Treball de Catalunya - federacja zrzeszająca spółdzielnie pracy w Katalonii
- INNOBA – Ajuntament de Barcelona – miejski program wsparcia rozwoju ekonomii społecznej.

We wszystkich tych podmiotach mieliśmy możliwość porozmawiania z ich przedstawicielami – osobami zarządzającymi i pracownikami – na interesujący nas temat specyfiki pracy osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dodatkowo, 26 osób wypełniło ankietę internetową badającą, jakie wyzwania związane z pracą w PES się przed nimi pojawiają i w jaki sposób sobie z nimi radzą.

W Polsce skupiliśmy się na Mazowszu, zaprosiliśmy do udziału w badaniu przedstawicieli wszystkich przedsiębiorstw społecznych z województwa, zarejestrowanych w bazie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w czerwcu 2019. Przeprowadziliśmy wywiady z przedstawicielami trzech przedsiębiorstw (Farma Prowincja Sp. z o.o., Datco Sp. s o.o., Spółdzielnia Socjalna Pożytek w Tłuszczu¹), kolejnych 5 wypełniło anonimowe ankiety internetowe.

Próba organizacji włączonych do badania w założeniu nie miała charakteru reprezentatywnego – jego wyników nie będziemy uogólniać na całą populację przedsiębiorstw społecznych (PS) w Polsce czy w Hiszpanii. Chcemy jedynie pokazać pewne trendy, potrzeby i dobre praktyki w obszarze pracy w ramach PS z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, marginalizacją, ubóstwem.

¹ Krótki opis wszystkich podmiotów, wraz z danymi kontaktowymi, znajduje się na końcu rozdziału.

Skład rekrutowani są pracownicy

Zgodnie z definicją przedsiębiorstwa społecznego, zarówno w Hiszpanii jak i w Polsce, podmiot gospodarczy, aby mieć status przedsiębiorstwa społecznego, musi zatrudniać osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W podmiotach, o których piszemy w niniejszym raporcie, są to zawsze osoby bezrobotne, często długotrwale. W polskich podmiotach dodatkowym czynnikiem wykluczenia jest niepełnosprawność, choroba, uzależnienie.

W tych odwiedzonych w Barcelonie, bardzo wyraźnie zaznaczyła się kwestia nielegalnie przebywających w Katalonii imigrantów z krajów Afryki, których system legalizacji pobytu wyklucza z rynku pracy. Proces wyrobienia dokumentów jest skomplikowany i długotrwały, dla wielu niemożliwy do przebrnięcia bez wsparcia osób, które już go przeszły. Dlatego w Barcelonie powstają takie organizacje jak DIOCOOP czy Top Manta, których podstawowym zadaniem jest wsparcie prawne i integracyjne pracowników i współpracowników, a działalność ekonomiczna jest jednym ze źródeł finansowania i pozyskiwania środków na działalność społeczną.

Pracownicy badanych w Barcelonie podmiotów byli rekrutowani przede wszystkim ze środowisk, których wsparciem zajmują się organizacje czy instytucje stojące za danym przedsiębiorstwem. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne jest częścią większego systemu wsparcia danego środowiska, osoby rekrutowane do pracy w nim zwykle są już w procesie wsparcia psychologicznego, zawodowego czy finansowego. Tak jest w przypadku przedsiębiorstwa Dona Kolors, które zatrudnia wyłącznie kobiety wychodzące z prostytucji, oferując im jednocześnie pomoc prowadzącego przedsiębiorstwo ośrodka dla kobiet w takiej sytuacji, czy spółdzielni DIOCOOP, zatrudniającej tzw. Manteros – imigrantów z Afryki, którzy nielegalnie przekroczyli granicę, handlujących na ulicach Barcelony. Podobnie w Polsce, Spółdzielnia Socjalna Pożytek, rekrutuje głównie osoby, które są znane pracownikom Ośrodka Pomocy Społecznej, a spółka TONO Praca – osoby niewidome, często związane z Towarzystwem Opieki nad Ociemniałymi.

Jednak w pracy Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej często spotykamy się także z przedsiębiorstwami (czy też osobami chcącymi założyć PS), które nie są powiązane z żadną organizacją czy instytucją. Mają pomysł na biznes i chcą, aby miał on charakter społeczny. Często mają „zaplecze” w postaci własnych doświadczeń zawodowych z grupami zagrożonymi wykluczeniem lub wywodzą się z takich grup, ale nie mają bezpośredniego dostępu do przygotowanych pracowników (np. po CIS czy KIS, podopiecznych NGO, OPS). Tu rekrutacja często prowadzona jest na otwartym rynku (nabór w odpowiedzi na ogłoszenie) lub „z polecenia”, czasem we współpracy z instytucjami, np. Urzędem Pracy czy OPS. W ten sposób szukała swoich pracowników i pracowniczek Datco sp. z o.o., której przedstawicielka podkreślała w rozmowie z nami, że proces rekrutacji i dobór właściwych osób jest trudnym i kluczowym momentem konstruowania zespołu PS. Zwłaszcza takim przedsiębiorstwom i ich liderom potrzebna jest pomoc w obszarze pracy o charakterze reintegracyjnym z ich pracownikami, którzy często przed zatrudnieniem tego rodzaju wsparcia nie otrzymali.

Struktura zarządcza

Badane przez nas podmioty ekonomii społecznej (PES) mają różne formy prawne i związane z nimi struktury zarządcze. Są to zarówno spółdzielnie socjalne, spółki non – profit jak i organizacje pozarządowe prowadzące działalność odpłatną statutową czy gospodarczą. Pracują w nich osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, zarządzają zwykle osoby spoza tych grup. Tak jest w przypadku

dwóch polskich spółek non – profit, zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, gdzie osoby zarządzające mają wcześniejsze doświadczenia w pracy z osobami takich grup oraz spółdzielni socjalnej osób prawnych z Tłuszcza, gdzie osoba zarządzająca pracowała w instytucjach pomocy społecznej.

Podobnie jest w części odwiedzonych przez nas PES z Barcelony, np. w restauracji NORAI czy organizacji IMPULSEM. Natomiast w przypadku organizacji imigranckich zarządzają sami imigranci, którzy stworzyli je po tym, jak udało im się uregulować swoją sytuację prawną i życiową i postanowili zaangażować się w pomoc innym.

Struktury zarządcze w PES mają charakter demokratyczny i włączający, co jest szczególnie podkreślane przez naszych badanych w kontekście upodmiotawiania pracowników i wzmacniania ich poczucia sprawczości i własnej wartości. Zawsze jednak, bez względu na to, kto zarządza organizacją, pojawiają się w niej podobne wyzwania związane z zaangażowaniem do pracy i utworzeniem zespołu z grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

II NAJCZĘSTSZE WYZWANIA I DOBRE PRAKTYKI ZWIĄZANE Z FUNKCJONOWANIEM LUDZI W ZESPOŁACH PES

Rekrutacja

Znalezienie i zatrudnienie właściwych osób na odpowiednie stanowiska jest kluczowe z punktu widzenia dobrego funkcjonowania organizacji i jej zespołu. W przypadku podmiotów ekonomii społecznej często zatrudniane są osoby, które nie mają doświadczenia zawodowego na danym stanowisku (lub w ogóle nie mają za sobą doświadczenia pracy zawodowej), nie posiadają zatem umiejętności potrzebnych do wykonywania danej pracy. Wszystkiego muszą się nauczyć w pracy, dlatego tak ważne jest na etapie rekrutacji poznanie motywacji i potencjału kandydatów i kandydatek. Dobrze, jeśli PES ma „zaplecze”, z którego może czerpać osoby do pracy – organizacje czy instytucje, ze wsparcia których osoby te korzystają od jakiegoś czasu i dla których możliwość pracy w PES jest swego rodzaju wyróżnieniem czy nagrodą, kolejnym etapem procesu reintegracji społecznej czy zawodowej.

W ten sposób rekrutuje pracowników restauracja NORAI, działająca w jednej z najbiedniejszych dzielnic Barcelony. Do pracy tam zapraszani są dłużej podopieczni związanych z tym przedsiębiorstwem społecznym organizacji pozarządowych, dla których jest to możliwość dalszego kształcenia, zdobycia prestiżowego zawodu pod okiem najlepszych szefów kuchni i „wyrwania” się z trudnego środowiska, w którym dorastali. Podobnie Dona Kolers zatrudnia kobiety, które uczestniczą w procesie wsparcia i reintegracji dla kobiet wychodzących z prostytucji, prowadzonym przez Centrum Oblatek w Barcelonie (Oblatas Barcelona). Dzięki takiej „zamkniętej” rekrutacji PS mają duże szanse na pozyskanie pracowników, których potencjał i motywację dobrze znają, co zdecydowanie ułatwia stworzenie odpowiedniego stanowiska pracy oraz właściwe postępowanie w celu ułatwienia pracownikom reintegracji i pracy w zespole.

Osoby prowadzące przedsiębiorstwa społeczne, z którymi rozmawialiśmy w Polsce, znajdują się w innej sytuacji – zwykle szukają pracowników „na zewnątrz”, publikują ogłoszenia na portalach dla poszukujących pracy, współpracują z Urzędami Pracy lub zgłaszają się z ofertą do osób „z polecenia”. Wyzwaniem jest w tym przypadku znalezienie osób odpowiednio zmotywowanych do pracy oraz chętnych do nauki umiejętności potrzebnych na danym stanowisku. W praktyce we wszystkich przedsiębiorstwach społecznych, z którymi rozmawialiśmy, zdarzyło się, że do pracy zgłaszały się

osoby, które tak naprawdę nie chciały pracować lub nie były gotowe, ze względów na swoją sytuację zdrowotną lub psychiczną, do podjęcia proponowanej im pracy. Zdarzało się, że osoby już decydowały się na zatrudnienie, ale kolejnego dnia nie przychodziły, lub rezygnowały po pierwszym tygodniu. Czasem, podczas rozmowy rekrutacyjnej, nie przyznawały się do swoich problemów (np. z alkoholem), które później uniemożliwiały im sprawne funkcjonowanie w roli pracownika.

Po tych trudnych doświadczeniach, osoby rekrutujące pracowników do PS podały w rozmowie z nami następujące rekomendacje postępowania dla innych:

- Podczas rozmowy z potencjalnymi pracownikami należy badać przede wszystkim ich motywację do podjęcia pracy i starać się poznać ich historię. Warto starać się dowiedzieć, jaką zmianę w życiu chcą osiągnąć dzięki podjęciu pracy.

Przedstawicielka Datco Sp. z o.o., zatrudniającej osoby z niepełnosprawnościami, kilkakrotnie spotkała się z osobami, które odpowiedziały na ogłoszenie licząc na to, że zostaną zatrudnione, ale tak naprawdę nie będą musiały pracować. Chciały raczej otrzymywać dodatkowe wynagrodzenie, niż faktycznie podjąć pracę. Pani Katarzyna szukała natomiast takich osób, dla których praca będzie czymś ważnym i pomoże im nie tylko w sensie finansowym, ale także reintegracyjnym. Zadawała konkretne pytania o to, po co chcą pracować, jak widzą swoją przyszłość, czy chcą się uczyć i rozwijać.

- Warto zdobyć informacje o kandydującej osobie poprzez rozmowy z jej otoczeniem. Dobrze jest nawiązać kontakty z Ośrodkiem Pomocy Społecznej, Urzędem Pracy, organizacjami i instytucjami wspierającymi osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, co pozwoli na poszerzenie kontekstu dotyczącego przyszłego pracownika.

Dobrym przykładem jest tu SS Pożytek z Tłuszcza, która obecnie - 2 lata od powołania - zatrudnia ponad 30 osób. Spółdzielnia prowadzi żłobek, usługi opiekuńcze i porządkowe, do wszystkich tych prac zatrudnia osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Pani Ewelina, prezeska spółdzielni, szukając nowych pracowniczek i pracowników często zgłasza zapotrzebowanie do OPS, a pracownicy socjalni proponują osoby, których historię znają. Jeśli dana osoba sama się do niej zgłasza, podczas rozmowy kwalifikacyjnej dowiaduje się, czy jest ona objęta wsparciem jakiejś instytucji i kontaktuje się z tą instytucją. Stara się w ten sposób sprawdzać wiarygodność potencjalnych pracowników, która to jest szczególnie ważna ze względu na specyfikę usług świadczonych przez spółdzielnię - opiekę nad osobami niesamodzielnymi.

- Szukać pracowników „z polecenia”.

Rekomendacja ta może brzmieć nieco kontrowersyjnie, wiąże się ona jednak z poprzednią i jest przywoływana przez większość naszych rozmówców i rozmówczyń. Przedsiębiorstwo społeczne jest specyficznym podmiotem, który zatrudnia osoby o specjalnym statusie – takie, które nie radzą sobie na otwartym rynku pracy. W sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo nie ma zaplecza „reintegracyjnego” ważne jest, żeby pracownicy, którzy do niego trafiają, otrzymali to wsparcie gdzie indziej, byli w jakimś systemie wsparcia lub współpracowali wcześniej na przykład z organizacjami pozarządowymi pomagającymi osobom w ich sytuacji. Inaczej mówiąc – żeby byli w jak największym stopniu przygotowani do podjęcia pracy zawodowej. Dlatego dobrze jest, kiedy ktoś może polecić osobę, którą zna i która otrzymała (lub nadal otrzymuje) gdzieś wsparcie reintegracyjne lub która już wcześniej pracowała zawodowo.

Wdrażanie do pracy

Kolejnym etapem, który jest niezmiernie ważny w procesie zarządzania pracownikami, jest ich wdrożenie do pracy. Tutaj może pojawić się wiele problemów, ponieważ dla części osób może być to pierwsza praca w życiu, lub pierwsza praca po okresie długoletniej bierności zawodowej. Z relacji naszych rozmówców, a także z przeprowadzonych ankiet wynika, że najczęściej pracownicy spotykają się z następującymi wyzwaniami:

- Trudność w zrozumieniu i nabyciu umiejętności koniecznych do wykonywania danej pracy, niskie kwalifikacje “na starcie”;
- Brak nawyków związanych z pracą - punktualności, wywiązywania się ze zobowiązań, codziennego stawania się do pracy, dotrzymywania terminów;
- Brak wiary we własne możliwości, niechęć do brania odpowiedzialności za swoje działania;
- Brak umiejętności organizowania sobie pracy oraz planowania długoterminowych celów;
- Skłonność do rezygnowania z wysiłku, rezygnacja z pracy w momencie pojawienia się pierwszych trudności;
- Trudności wynikające z problemów zdrowotnych, w tym nałogów.

Z doświadczeń PS, z którymi rozmawialiśmy, można wywnioskować, że kluczowe do pokonania tych trudności z perspektywy osób zarządzających jest **indywidualizowane podejście** do każdego pracownika. Wszystkie badane osoby zarządzające PS i pracujące w instytucjach wspierających ich rozwój podkreślały, że konieczne jest postrzeganie nowego pracownika całościowo, jako osoby z konkretną historią i doświadczeniami, które ją ukształtowały. Na pierwszym etapie należy poznać te historie oraz zrozumieć wynikające z nich możliwości i ograniczenia i dopasować osoby do zadań, którym są w stanie w danym momencie podołać. Dobrze jest także opracować Indywidualny Plan Pracy dla każdej osoby i wraz z nią czuwać nad jego realizacją. Aby budować w pracowniku poczucie sprawczości i odpowiedzialności za własne życie, ważne jest, aby czuł się on **włączony w proces decyzyjny** związany z przygotowaniem i realizacją Planu.

Warto tu dodać, że w przeprowadzonej ankiecie najwięcej osób zatrudnionych wskazało, iż w przezwyciężeniu trudności we wdrożeniu się do pracy pomogła im **rozmowa i wsparcie ze strony przełożonego**. Pokazuje to, jak ważna jest rola osób zarządzających i indywidualne podejście do pracownika.

W kontekście braku umiejętności organizowania sobie pracy i wywiązywania się z obowiązków ważne jest natomiast, aby - zwłaszcza na etapie wdrożenia do pracy - **planować czynności dla pracowników w prosty i schematyczny sposób**, nie zostawiający wiele pola do „improwizacji”. Stopień skomplikowania zadań powinien być oczywiście dostosowany do możliwości danej osoby, jednak zwłaszcza na początku osoba zarządzająca powinna jasno przedstawić zadania do wykonania i upewnić się, że pracownik zrozumiał, co i w jakim czasie jest od niego oczekiwane. Dobrze jest także ustalić i egzekwować konsekwencje niewywiązywania się z obowiązków.

Kluczowe jest oczywiście **przeszkolenie** nowych pracowników. W większości odwiedzonych przez nas PS to osoby zarządzające były odpowiedzialne za przygotowanie nowych osób do pracy. Zwykle towarzyszyły im w pracy przez kilka pierwszych dni, stopniowo dając coraz więcej przestrzeni do samodzielnego działania. Zdarzało się, że pracownicy rozpoczynali samodzielną pracę, po czym okazywało się, że jej jakość nie jest zadowalająca. Zarządzający PS podkreślali, że trzeba być przygotowanym na taką sytuację i ponownie wytłumaczyć, pokazać, jaki jest oczekiwany poziom

wykonywania obowiązków. Jeśli to nie pomaga, warto zastanowić się nad przeniesieniem pracownika na inne stanowisko, zamiast zwalniania go.

Poniżej znajduje się kilka przykładów dobrych praktyk związanych z wdrażaniem nowych pracowników

Budowanie poczucia odpowiedzialności za pracę i zaangażowania - DIOMCOOP

DIOMCOOP jest spółdzielnią bardzo mocno akcentującą wartości, na których buduje swoją pracę i zaangażowanie członków. Są: solidarność, wzajemna pomoc, uczciwość, przejrzystość i kultura pokoju. Wszystkie osoby przyjmowane do spółdzielni - jest ich obecnie 17 - są włączane w demokratyczne zarządzanie. Jak mówi przedstawiciel spółdzielni:

„U nas wszyscy partnerzy mają takie same prawa, pomagają sobie nawzajem w codziennym życiu, decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny, przez zaangażowanie wszystkich członków.”

Spółdzielnia ma Radę Zarządzającą oraz 5 zespołów - komisji zajmujących się merytorycznymi i technicznymi obszarami pracy. Osoby przyjmowane są wdrażane nie tylko do pracy zawodowej, np. szycia czy cateringu, ale także do pracy na rzecz dobrego funkcjonowania spółdzielni. W procesie zatrudniania i przyjmowania nowych członków bardzo ważna jest rozmowa, przekazywanie nowym członkom zasad i wartości działania kooperatywy. W samej spółdzielni jest osoba mająca doświadczenie w pracy reintegracyjnej, odpowiedzialna za ten aspekt działania organizacji. Osoba ta z jednej strony słucha i odpowiada na potrzeby nowych pracowników, z drugiej wdraża ich w kulturę organizacji, opracowując z każdą osobą indywidualne plany pracy.

Dopasowywanie rodzaju wykonywanej pracy do predyspozycji i możliwości osób - Datco

Przedsiębiorstwo społeczne Datco sp. z o.o. non profit ma ciekawy system wdrażania nowych pracowników i przydzielania im zadań najbardziej pasujących do predyspozycji. Kiedy zrekrutowano pierwsze 5 osób do pracy, zostały one przeszkolone, a następnie wszystkim zostały przydzielone takie samo zadanie. Zarządzający oceniali potem indywidualnie jakość wykonanej pracy i w zależności od efektów (czas wykonania pracy, staranność itp.) decydowali, jakie rodzaj zadań będzie wykonywała dana osoba. W sytuacji, gdy jedna z osób nie sprawdzała się w danym rodzaju pracy, przeszkolono ją jeszcze raz - po wytłumaczeniu zadań po raz drugi okazała się świetną pracowniczką. Wzięto także pod uwagę zainteresowania – praca jest do pewnego stopnia podzielona na branże (np. samochodową, informatyczną) i osoby zajmują się testowaniem aplikacji czy stron internetowych w obszarze swoich zainteresowań.

Ważne jest też elastyczne podejście do czasu pracy. Wszyscy pracują zdalnie, mają określony czas na dostarczenie wyników pracy i mogą ją wykonywać wtedy, kiedy mają taką możliwość. Jest to, w ocenie samych pracowników, duża zaleta pracy w tej firmie, ponieważ w związku ze swoją niepełnosprawnością często źle się czują lub muszą chodzić do lekarzy czy na rehabilitację i standardowy tryb pracy nie jest dla nich możliwy.

Uczenie nowych umiejętności i łączenie potencjałów - Farma Prowincja

W przedsiębiorstwie Farma Prowincja spółka z o.o. non profit pracują różne osoby, w tym osoby z niepełnosprawnościami fizycznymi i umysłowymi. Wdrożenie do pracy nowego pracownika polega na pokazaniu mu przez osoby zarządzające, jakie są jego zadania, przeszkoleniu i pracy pod nadzorem przez pewien czas. Wymaga to cierpliwości i wyrozumiałości, ponieważ często osoby z

niepełnosprawnością umysłową potrzebują więcej czasu na nauczenie się zadań, niż osoby sprawne intelektualnie. Ciekawym pomysłem jest łączenie potencjałów pracowników z niepełnosprawnością ruchową i intelektualną. Praca w Farmie Prowincja polega m.in. na opiece nad końmi i utrzymaniu czystości w stajni, co byłoby bardzo trudne do wykonania dla osoby z niepełnosprawnością ruchu, a jest możliwe dla pracownika z zespołem Downa, choć pod nadzorem. W związku z tym pracownicy łączeni są w pary, w których wzajemnie uzupełniają swoje kompetencje – osoba z niepełnosprawnością intelektualną jest w niektórych pracach wspierana i nadzorowana przez osobę z niepełnosprawnością ruchową.

Przygotowywanie Indywidualnych Planów - Barabara Education

Barabara Education jest spółdzielnią działającą w Barcelonie, która m.in. świadczy usługi z zakresu wsparcia psychologicznego i reintegracyjnego podmiotom ekonomii społecznej. Jednym z jej działań jest przygotowywanie dla pracowników PES indywidualnych planów rozwoju, w których uwzględniane są ich predyspozycje, ale przede wszystkim ich historia, bagaż doświadczeń, z którym przychodzą do pracy. Bardzo ważne jest nawiązanie porozumienia z pracownikiem i budowanie poczucia włączenia go w proces podejmowania decyzji, tak, aby osoba czuła odpowiedzialność za swoją pracę (i swoje życie). Metoda ta polega na jasnej i bezpośredniej komunikacji, pytaniu o opinie w odniesieniu do decyzji podejmowanych wobec danego pracownika i zrozumieniu oraz uzmysłowieniu danej osobie, w jaki sposób jej cechy i umiejętności mogą się przyczyniać do sukcesu w pracy. Z tej perspektywy - budowania indywidualnych planów, zadaniem osób zarządzających jest nadawanie struktury i porządku, wprowadzanie pewnej rutyny i ograniczanie przestrzeni na improwizację, przy jednoczesnym włączaniu pracownika w proces decyzyjny.

Utrzymanie motywacji

Dla wszystkich badanych przez nas przedsiębiorstw i ich pracowników utrzymanie motywacji, zwłaszcza wśród osób bez doświadczenia w pracy zawodowej, stanowi jedno z najtrudniejszych wyzwań. Zdarza się, że osoby nie przychodzą do pracy, nie wykonują zadań w terminie, nie wywiązują się ze swoich zobowiązań, co bardzo źle wpływa zarówno na motywację całego zespołu, jak i na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa. Pojawia się pytanie, jak sobie radzić w takich sytuacjach?

Osoby zarządzające, z którymi rozmawialiśmy, zgodnie podkreślają, że ponownie najważniejsze jest tu zindywidualizowane podejście, poznanie danej osoby i jej historii i **odkrycie, co ją najbardziej motywuje do pracy**. Warto pamiętać, że w przypadku wielu ludzi nie jest to wcale wynagrodzenie, które otrzymują na koniec miesiąca, a bardziej „namacalne”, bezpośrednie korzyści czy poczucie bezpieczeństwa, wspólnoty, satysfakcji z pracy.

Ciekawym przykładem jest tu praktyka stosowana w Farmie Prowincja, gdzie, dzięki dobremu poznaniu pracowników i ich potrzeb, zastosowano szereg metod służących codziennemu motywowaniu pracowników z niepełnosprawnościami umysłowymi. Okazało się na przykład, że dla pracujących tam mężczyzn z zespołem Downa bardzo ważne jest poczucie wspólnoty z innymi pracownikami, bycie traktowanymi jak osoby dorosłe, włączenie w codzienne rytuały. Aby to zapewnić, osoby zarządzające organizują wspólny obiad, w którym biorą udział wszyscy obecni w pracy w danym dniu. Często na koniec pracy piją wspólnie bezalkoholowe piwo, co jest postrzegane przez pracowników jako zachowanie „męskie”, a perspektywa uczestnictwa w tym rytuale motywuje ich do pracy w ciągu dnia.

Są to **pozornie drobne, bardzo zindywidualizowane praktyki**, które jednak świetnie się sprawdzają w tej konkretnej firmie.

Inny sposób na motywowanie znalazły osoby zarządzające Datco. W związku z tym, że jej pracownicy pracują zdalnie, co u niektórych osób powoduje chęć nadużywania zaufania i poświęcania mniej czasu na pracę, raz na jakiś czas organizowane są spotkania stacjonarne wszystkich pracowników. Podczas tych spotkań ewaluowane są efekty, rezultaty, pokazywane dobre rozwiązania, a wysiłek i dobra praca są publicznie doceniane przez zarząd. Powoduje to, że ci, którzy mają mniejszą motywację wewnętrzną widzą, że w pewnym momencie próby „migania się” od pracy wyjdą na jaw, i dzięki temu bardziej się starają. Drugim sposobem motywowania jest w Datco **organizacja szkoleń dla pracowników** i zapewnienie możliwości podnoszenia kwalifikacji oraz budowanie ścieżki rozwoju, której celem jest przygotowanie osób zatrudnionych do późniejszej pracy na otwartym rynku.

Pokazywanie **ścieżki rozwoju i perspektywy, którą daje zaangażowanie w pracę**, jest kolejnym ważnym sposobem utrzymania motywacji. Dobrze widać to w przypadku restauracji NORAI w Barcelonie. Zatrudniane w niej osoby pochodzą z trudnych społecznie środowisk, w których często przez kolejne pokolenia powielane są schematy bezrobocia, wyuczonej bezradności, zależności od systemu wsparcia społecznego, nierzadko przestępczości. Osoby zatrudniane w NORAI zaczynają swoją ścieżkę rozwoju od pracy na najniższych stanowiskach, po kolei przechodząc poszczególne stopnie. Jeśli są zaangażowani, mają szansę nauczyć się gotowania i zostać szefami kuchni – już w tej chwili wychowankowie tego przedsiębiorstwa i są zatrudniani w innych, renomowanych restauracjach. Taka perspektywa, przykłady sukcesów, dają nowym pracownikom motywację do pracy, mimo wyniesionego z ich środowiska innego modelu drogi życiowej.

Poza specyficznymi sposobami motywowania, zależnymi w dużym stopniu od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo społeczne i – przede wszystkim – indywidualnej sytuacji pracowników, wszyscy badani podkreślali, że szczególnie motywujące jest **utrzymanie włączającej, przyjaznej atmosfery pracy**. Osoby zarządzające powinny więc budować wśród pracowników poczucie współodpowiedzialności za firmę poprzez włączanie ich w proces podejmowania decyzji, stopniowo zwiększając ich zakres odpowiedzialności. Ważna jest przyjazna atmosfera pracy, dbałość o dobre relacje w zespole. Warto też dbać o to, żeby pracownicy dostrzegali, że pracują w wyjątkowych miejscach, gdzie ich problemy są dostrzegane i rozumiane, a system pracy jest dopasowany do ich możliwości, przy jednoczesnym stawianiu granic i egzekwowaniu wywiązywania się z powierzonych zadań.

Stworzenie takich warunków wymaga oczywiście od osób zarządzających wysokich kompetencji w obszarze zarządzania zespołem i kierowania rozwojem pracowników, a często wsparcia specjalistów w obszarze reintegracji i pomocy psychologicznej.

III POŻĄDANE KOMPETENCJE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH

W ramach realizowanego projektu „Impuls” chcieliśmy dowiedzieć się przede wszystkim, jakie kompetencje – z perspektywy pracowników i samych pracodawców - są potrzebne osobom zarządzającym, aby z sukcesem zarządzać zespołem w przedsiębiorstwie społecznym. Na pewno mogą próbować wdrażać w swojej pracy dobre praktyki, opisane w tej publikacji. Potrzebne są do tego jednak specyficzne kompetencje.

Osoby z którymi rozmawialiśmy podkreślały, że prowadzenie PS nie jest tym samym, co prowadzenie zwykłej firmy nastawionej jedynie na zysk. Wymaga ono przede wszystkim pewnego „poczucia misji”, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka i chęci niesienia pomocy innym. Wiąże się z tym wewnętrzna zgoda na większą wyrozumiałość dla ograniczeń pracowników, cierpliwość, umiejętność zdiagnozowania i zrozumienia ich potrzeb i możliwości oraz dostosowanie do nich systemu pracy.

Dlatego warto, aby osoby zarządzające rozwijały tzw. kompetencje miękkie - łatwość komunikacji, nawiązywania kontaktu z drugą osobą, uważność i empatię, umiejętność budowania zespołu z grupy ludzi. Powinny umieć dostrzegać całościową sytuację pracowników, być gotowymi na poznanie problemów, z którymi borykają się oni poza pracą. Ważna jest też otwartość na różnorodność kulturową i specyfikę środowisk, z których wywodzą się pracownicy. Posiadając tę bazę jako punkt wyjścia, osoby zarządzające mogą budować Indywidualne Plany Pracy - umiejętność ich tworzenia to jedna z kluczowych kompetencji, którą warto rozwijać.

Jednocześnie ważne jest, żeby osoby zarządzające potrafiły dobrze strukturyzować i organizować pracę, upraszczać procesy, zapewniać zgodność zachowania z przyjętymi wcześniej ustaleniami (wyciągać konsekwencje niewywiązywania się z obowiązków), umiały ocenić, jak dużą odpowiedzialność dana osoba może w określonym momencie udźwignąć. Jedna z badanych osób ujęła to w następujący sposób:

“Podstawową umiejętnością jest, z mojego doświadczenia, strukturyzowanie i organizowanie zespołu wokół schematu, w którym czuje się on bezpiecznie, a następnie powoli pomaganie osobom być bardziej samodzielnymi, kiedy budują poczucie własnej wartości. Trzeba wspierać dialog i komunikację w grupie, pracować w strukturze horyzontalnej.” [cyt. z ankiety]

Osoby zarządzające powinny też mieć dobrze rozpoznane otoczenie, w którym mogą szukać wsparcia i pomocy w trudnych sytuacjach związanych ze specyficznymi problemami osób zatrudnionych. Mogą to być organizacje pozarządowe, wspierające osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, które pracują w danym miejscu, lub instytucje pomocowe, jak Ośrodki Pomocy Społecznej. Jeśli zatrudniamy osób z niepełnosprawnościami, dobrze jest znać zasady działania PEFRON. Szczególnym wsparciem w Polsce powinny być lokalne Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, których rolą jest między innymi zapewnienie różnorakiej pomocy działającym PES i PS.

Warto budować sieć kontaktów i widzieć, do kogo się zwrócić, gdy w przedsiębiorstwie pojawiają się problemy, których osoby zarządzające nie potrafią same rozwiązać.

IV LISTA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ I PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH, W KTÓRYCH ODBYŁY SIĘ WIZYTY I WYWIADY

Poniżej znajdują się krótkie informacje o inicjatywach odwiedzonych w ramach projektu „Impuls” w Barcelonie i na Mazowszu. Przy każdej organizacji wskazujemy jedną dobrą praktykę/ciekawe rozwiązanie, które stosują w pracy z osobami z grup zagrożonych wykluczeniem, szerzej opisane we wcześniejszych częściach raportu.

➤ **IMPULSEM** (www.impulsem.org)

Partner projektu. Spółdzielnia pracy o charakterze non – profit założona w 2005 roku, zlokalizowana w dzielnicy Raval w Barcelonie. Pracuje nad poprawą jakości życia mieszkańców, prowadząc działania interdyscyplinarne w obszarze edukacji, spraw społecznych i aktywizacji zawodowej.

Ciekawa praktyka: Innowacyjna wizja rozwoju społecznego i gospodarczego lokalnej społeczności, angażująca mieszkańców i instytucje.

➤ **DIOMCOOP** (www.diomcoop.org)

DIOMCOOP jest spółdzielnią założoną przez imigrantów z krajów Afryki, w której obecnie pracuje 21 osób. Jest spółdzielnią wielobranżową - prowadzi markę odzieżową (projektowanie i szycie), catering, usługi (logistyka, sprzątanie, ochrona). Bardzo ważnym aspektem jej działania jest uwrażliwianie społeczeństwa na sytuację imigrantów z Afryki, zwłaszcza tzw. Manteros (nielegalni e przebywający w Hiszpanii imigranci sprzedający towary na ulicy „z koca” - po hiszpańsku manto). Spółdzielnia jest instrumentem rozwoju osobistego tworzących ją osób, ale działa też na rzecz społeczności i budowania spójności społecznej. Chce pokazać, że „za kocem kryją się wartości, potencjał i godność”. Jak piszą na swojej stronie jej członkowie:

„Chcemy być aktywnym podmiotem społeczeństwa ze wszystkimi prawami i obowiązkami oraz wyjść z sytuacji niewidzialności, w której byliśmy. Wierzymy w siłę samoorganizacji i wzajemnego wsparcia w reagowaniu na zbiorowe problemy i dlatego jesteśmy zaangażowani w kooperatywizm oraz ekonomię społeczną i solidarną.”

Ciekawe rozwiązanie: demokratyczne zarządzanie, włączanie pracowników w proces decyzyjny, mocne akcentowanie wspólnych wartości.

➤ **Sindicato Top Manta** (www.manteros.org)

Stowarzyszenie utworzone przez byłych manteros, którego głównym celem jest wspieranie osób w podobnej sytuacji – prawne, instytucjonalne, rzecznicze. Ponieważ organizacja nie chce uzależniać się od dotacji czy środków publicznych, fundusze na działalność pozyskuje ze sprzedaży projektowanych przez członków ubrań oraz z crowdfundingu. Prowadzi sklep stacjonarny w Barcelonie, a także sklep internetowy.

Ciekawe rozwiązanie: horyzontalne zarządzanie, płaska struktura.

➤ **Dona Kolors** (www.Donakolors.cat)

Przedsiębiorstwo społeczne zajmujące się projektowaniem i szyciem ubrań dla kobiet. Powstało przy ośrodku pomagającym kobietom wychodzącym z prostytucji, prowadzonym przez zakon Oblatek (Oblatas Barcelona). Prowadzi sklep internetowy, sprzedaje ubrania w różnych butikach w mieście.

Dobra praktyka: Powiązanie z ośrodkiem zapewniającym wsparcie psychologiczne i reintegracyjne, umożliwienie zdobycia umiejętności “od zera” (kursy kroju i szycia) i zatrudnienie.

➤ **NORAI Raval**

Restauracja będąca wspólnym projektem IMPULSEM, Muzeum Morskiego i miasta Barcelona. Znajduje się w nowoczesnym budynku w prestiżowej lokalizacji przy Muzeum Morskim w Barcelonie. Zatrudnia osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, głównie mieszkańców dzielnicy Raval, szkoląc ich na różnych stanowiskach związanych z pracą w restauracji. Jednym z celów jej działania jest prowadzenie społecznie odpowiedzialnego, rentownego i zrównoważonego projektu biznesowego.

Ciekawe rozwiązania: zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem z lokalnej społeczności, prowadzenie osoby przez poszczególne stanowiska, wytyczanie ścieżki kariery.

➤ **Barabara Educatio** (www.barabaraeducatio.org)

Działające w formie spółdzielni przedsiębiorstwo społeczne zrzeszające trenerki i trenerów, którego celem jest podnoszenie poziomu zatrudnienia osób z grup zagrożonych wykluczeniem, w szczególności młodych oraz kobiet po 45 roku życia, poprzez wzmacnianie ich potencjału do rozwoju zawodowego. Prowadzi szkolenia głównie z zakresu umiejętności społecznych, wspiera rozwój pracowników sektora ekonomii społecznej.

Ciekawa praktyka: całościowe wspieranie rozwoju pracowników, opracowywanie indywidualnych planów.

➤ **Datco sp. z o.o. non profit**

Przedsiębiorstwo społeczne działające w formie spółki non – profit, zajmujące się testowaniem stron www. Zatrudnia osoby z niepełnosprawnością, głównie chorujące na stwardnienie rozsiane.

Ciekawe rozwiązania: Umożliwienie pracy zdalnej przy jednoczesnej dbałości o budowanie zespołu i tożsamości firmy. Dostosowanie rodzaju i trybu pracy do możliwości pracowników.

➤ **Farma Prowincja sp. z o.o. non profit** (www.stajniaprowincja.pl)

Przedsiębiorstwo społeczne związane z Fundacją Byka za Rogi, prowadzi przede wszystkim zajęcia z jazdy konnej i hipoterapię dla osób z niepełnosprawnościami. Mieści się w Łomiankach pod Warszawą. Zatrudnia osoby z niepełnosprawnością intelektualną i ruchową.

Ciekawe rozwiązania: Uzupełnianie kompetencji - łączenie pracy i kompetencji osób z niepełnosprawnością ruchową z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Indywidualizowany system motywacji pracowników.

➤ **Spółdzielnia Socjalna Pożytek w Tłuszczu** (www.spoldzielniapozytek.pl)

Spółdzielnia osób prawnych utworzona przez Powiat Wołomiński i Gminę Tłuszcz, z inicjatywy kierownika OPS w Tłuszczu. Świadczy usługi opiekuńcze, prowadzi żłobek, wypożycza specjalistyczny sprzęt medyczny. W skład spółdzielni wchodzi osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, także część osób zatrudnionych, nie będących członkami, jest z grup zagrożonych wykluczeniem.

Ciekawe rozwiązania: Współpraca z lokalnymi instytucjami i organizacjami, zwłaszcza w obszarze rekrutacji pracowników.

Sieci i instytucje wsparcia rozwoju Ekonomii Społecznej w Barcelonie i Katalonii

Xarxa Economia Social (<http://xes.cat/>) – sieć ekonomii społecznej, zrzeszająca ponad 400 organizacji o różnych formach prawnych, wyznaczająca standardy funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w Katalonii.

Federacio de Cooperatives de Treball de Catalunya (<https://www.cooperativestreball.coop/>) - federacja zrzeszająca spółdzielnie pracy w Katalonii, której celem jest promocja tworzenia spółdzielni, ich wzmacnianie i rozwój.

INNOBA – Ajuntament de Barcelona (<https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/en/innoba>) – miejski program wsparcia rozwoju ekonomii społecznej

ROZDZIAŁ III. SCENARIUSZ WARSZTATU: IMPULS KU ZMIANIE WŁĄCZANIE DO PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO (PS) PRACOWNIKÓW ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM SPOŁECZNYM

Scenariusz warsztatu opracowały:

Katarzyna Bryczkowska, Vanessa Cayuela Flores, Maitane Gardoqui López

Czytelniczko, Czytelniku

Oddajemy w Twoje ręce scenariusz warsztatu, którego **celem** jest, aby osoby planujące założenie lub prowadzące przedsiębiorstwo społeczne:

- uświadomiły sobie potrzebę pracy w obszarze psychospołecznym z pracownikami zagrożonymi wykluczeniem społecznym;
- poznały przykłady oraz proste narzędzia pomagające w ułożeniu pracy;
- zrozumiały lepiej specyfikę pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

W scenariuszu znajdują się elementy teoretyczne, przykłady oraz propozycje ćwiczeń, które można zastosować w pracy z grupą lub - odpowiednio modyfikując - podczas spotkań indywidualnych.

Jest on pomyślany jest tak, aby można było przeprowadzić dzięki niemu jeden lub dwa dni warsztatu, albo podzielić go na mniejsze części i potraktować jako scenariusz do spotkań indywidualnych. Rekomendujemy, aby pracować dwa dni z grupą, dzieląc scenariusz na ok. 4 - 5 godzinne części. Wszystko zależy jednak od Ciebie jako osoby prowadzącej i od tego, z kim i jak długo pracujesz.

Zaplanowaliśmy modułowy układ zajęć. Każdy moduł merytoryczny zaplanowany jest na 1,5 godziny, jednak przy indywidualnym podejściu osoby prowadzącej czas modułu może ulegać zmianie.

Odbiorcami tego scenariusza są osoby zakładające lub prowadzące przedsiębiorstwa społeczne oraz osoby doradzające w OWES. Jeśli jesteś doradcą w OWES, może być to dla Ciebie przydatne narzędzie do spotkań i zajęć z klientami planującymi założenie lub prowadzącymi PS. Jeśli sam zakładasz lub prowadzisz PS, możesz skorzystać ze scenariusza, planując swoją pracę z członkami Twojego zespołu.

...

Program ramowy

Oto sugerowany przez nas układ programu ramowego w podziale na dwa dni pracy oraz na uzupełniające się logicznie i dynamicznie moduły.

lp.	Czas	Zagadnienia
I.	9:00-13:15	Dzień I
1.	9:00-12:00	Moduł I Kultura organizacyjna w PS Wstęp, zapoznanie się, kontrakt z grupą. Kultura organizacyjna, czyli wartości i normy planowanego przedsięwzięcia.
2.	12:00-12:15	przerwa kawowa
3.	12:15-13:45	Moduł II Praca z zespołem w PS, czyli czy warto zmienić grupę ludzi w zespół Jak zadbać o spójność i unikać wykluczania. Praca z Zespołem jako element budowania kultury organizacyjnej PS.
II.	9:00 - 13:15	Dzień II
5.	09:00-11:30	Moduł III Zakreślenie kontekstu psychologicznego , czyli co warto uświadomić sobie zanim zaczniemy współpracę z osobami z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.
6.	11:30-11:45	przerwa kawowa
7.	11:45-13:15	Moduł IV Indywidualny Plan Pracy (IPP) z zatrudnioną osobą, która ma szczególne potrzeby, jest zagrożona wykluczeniem społecznym. Podsumowanie i zamknięcie warsztatu.

Pamiętaj, że nasz scenariusz nie może być jedynym narzędziem przygotowującym ludzi do prowadzenia czy rozwijania przedsiębiorstwa społecznego. Powinien być on częścią ścieżki wsparcia zawierającej animację, doradztwo przy tworzeniu biznesplanu oraz inne merytoryczne konsultacje. W tym scenariuszu skupiamy się tylko na bazowych aspektach psychospołecznych.

MODUŁ I.

Kultura organizacyjna w PS (2 h - razem z częścią wstępną i kontraktem)

1. Część wstępna czyli przywitanie, cele, oczekiwania i obawy oraz kontrakt - całość maksymalnie 30 minut

Instrukcja

Przywitanie z grupą lub osobą indywidualną - w zależności od kontekstu warto zaplanować krótki wstęp dotyczący celów spotkania/warsztatu oraz przemyśleć sposób zapoznania się uczestników.

Oczekiwania obawy (opcjonalnie)

Zanim zawrzecie kontrakt można zapytać o oczekiwania i obawy, jeśli wcześniej nie mieliście do czynienia z tą grupą. Przy pracy indywidualnej również warto porozmawiać o tym aspekcie.

Metoda: Burza mózgów lub małe grupy - czas 5 min., omówienie 7 min.

Można to przeprowadzić metodą burzy mózgów lub poprzez krótką pracę małych grup, w których każda osoba wypisuje oczekiwania i obawy. Metoda zależy od tego, jak dobrze zarządzasz czasem - warsztat ma 1 dzień, warto aby praca nad oczekiwaniami i obawami poszła sprawnie.

Omawiając oczekiwania i obawy odnoś się do celów oraz do programu.

Kontrakt - 7-10 minut maksymalnie

Kontrakt czyli zasady pracy podczas zajęć z grupą lub osobą. Ustalcie zasady pracy podczas warsztatu, a w przypadku kilku spotkań warto ustalić, jak będą przebiegały spotkania i czym się będziecie zajmować.

2. Kultura Organizacyjna PS (czas 1,5 h, ale pilnuj czasu ;-))

Kontekst

1. Wszędzie gdzie pojawia się grupa ludzi, która przebywa ze sobą jakiś czas, zaczyna tworzyć się pewien rodzaj kultury, czyli zbioru norm, zachowań, wartości, zwyczajów, ról społecznych oraz tabu. Oczywiście dotyczy to również PS. W module tym najważniejsze jest zrozumienie tego fenomenu. Grupa powinna uświadomić sobie, jak ważny jest wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie zatrudnionych osób. Możliwe jest świadome kształtowanie kultury PS w sposób, który będzie sprzyjał rozwojowi zarówno PS, jak i jego pracowników i który będzie inspirujący i przyciągający dla klientów. Jest to proces, za który w dużej mierze mogą odpowiadać osoby zarządzające, jeśli zdecydują się podjąć takiej roli. Jeśli nie - jakaś kultura i tak powstanie, jednakże nie mamy pewności, czy będzie ona służyła celom społecznym i ekonomicznym PS i czy faktycznie będzie sprzyjała procesowi aktywizacji społeczno-zawodowej części zatrudnionych w niej osób. Z tego względu kwestie kultury organizacyjnej jako swoistej ramy, w którą wbudowane jest całe przedsiębiorstwo, powinny być przedstawione i przeanalizowane na samym początku. Łatwiej jest budować kulturę organizacji od początku, niż zmieniać i poprawiać coś, co już „weszło pracownikom w krew” i funkcjonuje jako norma.

2. Kultura organizacyjna w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi i podmiotami ekonomii społecznej.

Inicjatywy z obszaru ekonomii społecznej, a zwłaszcza przedsiębiorstwa społeczne, to projekty gospodarcze, które szanują ludzi, środowisko i terytoria oraz działają zgodnie z demokratycznymi kryteriami horyzontalności, przejrzystości, równości i uczestnictwa.

Jak zastosować to podejście w praktyce? Jak wdrażać wartości?

Oto propozycje pomagające zaplanować wdrażanie kultury organizacyjnej zgodnej z wartościami ES.

Wartość	Jak zacząć ją wdrażać w kulturę PS?
Demokracja	Jedna osoba jeden głos. Jakie decyzje w procesie zarządzania mogą być wspólne w naszym PS? Jak i kiedy podejmowane są te decyzje? Czy mamy na to pomysł i plan w naszym PS?
Równość	Jakie konkretne działania rozwojowe mogą zagwarantować równość w PS oraz będą zapobiegać konfliktom i pomogą je rozwiązywać? Jakie procedury ustanowiliśmy lub ustanowimy w tej kwestii?
Jakość pracy	W jakim stopniu mogę uelastyczyć harmonogramy pracy? Jak mogę wspierać pogodzenie spraw rodzinnych i zawodowych pracowników? Jak wygląda polityka wynagrodzeń w mojej organizacji? Czy miejsca pracy są wygodne / odpowiednio dostosowane do potrzeb osób zatrudnionych?
Zaangażowanie społeczne	Jakie konkretne działania podejmiemy, aby nasze przedsiębiorstwo miało konstruktywny wpływ na społeczność i realizowało cele społeczne?
Zaangażowanie w dbałość o środowisko	Jakie środki możemy podjąć, aby poprawić równowagę środowiskową? Z jakich dostawców możemy korzystać? Jak będziemy działać aby ograniczyć negatywny wpływ na środowisko?

1. Ćwiczenie pt. Podróż na wyspę - całość ok 35 minut. (***Uwaga!** ćwiczenie to wymaga pewnego zaufania, prawdopodobnie pracujesz już z tymi uczestnikami, być może się znają. Jeśli masz zupełnie obcą grupę, to przyłóż się do zbudowania dobrze kontraktu oraz do omówienia oczekiwań i obaw w części wstępnej*)

Proponuję, żebyś zaczęła/zaczął ten moduł od zabawy z wyobraźnią. Ćwiczenie to ma na celu uzmysłowienie ludziom, czym jest kultura wewnątrzorganizacyjna i jak ona wygląda/może wyglądać w ich firmie. Chodzi o to, aby ćwiczenie było punktem wyjścia do dyskusji i unaocznienia, jak ważne jest świadome budowanie kultury organizacji. Dla osób, które prowadzą już PS, będzie to autodiagnostyczne, a dla tych, którzy planują, będzie to możliwość wyobrażenia sobie, jak może wyglądać ich PS.

Metoda - wizualizacja z zastosowaniem metafory (*Metoda trenerska należąca do trudniejszych, dobrze się przygotuj, przypomnij sobie prowadzenie wizualizacji. Przy pracy indywidualnej musisz ją trochę dostosować, ale nie rezygnuj z wizualizacji - ludzie wiele wtedy odkrywają patrząc z innej pozycji percepcyjnej na miejsce swojej pracy*)

Cel: Spojrzenie z dystansu na swoje PS, uwiadomienie sobie znaczenia kultury organizacji dla osób początkujących, uruchomienie doświadczenia.

1.A. Instrukcja

Powiedz uczestnikom, żeby usiedli wygodnie i że zajmiecie się badaniem kultur.

Powiedz, że za chwilę „zaczarujesz” ich i staną się badaczami antropologami- obserwującymi wyspę, którą odwiedzają 1. raz. Zaczynasz ćwiczenie mniej więcej w taki sposób:

Drodzy, teraz na chwilę was zaczaruję. Wyobraźcie sobie, że jesteście antropologami badającymi nieznane kultury, wczujcie się w to... Będziecie za chwilę z pozycji obserwatora badać kulturę w swoim PS.

Zatem czary-mary iiii teraz jesteśmy na zjeździe antropologów, a ja jestem prowadzącą konferencję i mówię:

Koleżanki i koledzy, serdecznie witam na naszym zjeździe. Za chwilę każdy z Was wybierze się w podróż na wyspę o nazwie.....(tu każdy ma swoje PS jako wyspę do obserwacji). Ważne, abyście po powrocie zdali relację z tego, jaką kulturę odkryliście na tej wyspie. Będziemy o tym rozmawiać.

Zanim wybierzecie się w podróż ustalmy, co winniśmy badać, jakie elementy kultury nas interesują i tutaj może zrobmy listę (możesz pytać grupę o aspekty do „badania”). Ważne, aby na liście znalazły się informacje:

Jak ludzie funkcjonują na tej wyspie?

Jakie mają normy i zwyczaje?

Jakie wartości są dla nich ważne?

Jak się ze sobą komunikują?

Jak rozwiązują problemy?

Kto tam rządzi? Czy są ośrodki władzy?

Jak podejmują decyzje?

Czy są jakieś tabu?

Jak traktują przybyszów?

Czy rozmawiają ze sobą i spotykają się?

Jakie jest Twoje ogólne wrażenie?

Czy ta wyspa jest przyjazna?

Czy ta kultura ma szanse rozwoju i przetrwania?

Po tym wprowadzeniu prosisz ludzi, żeby usiedli wygodnie, zamknęli oczy i wyobrazili sobie, że podróżują i przybywają do tej wyspy. Powoli prowadzisz ich przez poszczególne pytania. Jak już skończysz, poproś aby wyobrazili sobie, że pakują się, żegnają i wracają na kongres. Jak już są gotowi niech powoli otworzą oczy. (Oczywiście jest to skrót wizualizacji, całość prowadzisz spokojnym głosem, wolno, możesz włączyć spokojną muzykę w tle).

1.B ok. 10 -12minut

Następnie prosisz, aby wszyscy jeszcze w roli badaczy omówili swoją wizytę na wyspie i wyciągnęli wnioski, pracując w trójkach lub w parach (tu wyczujesz jak lepiej podzielić grupę). Ważne jest, aby odnotowali też swoje odkrycia i zaskoczenia.

Jak omówią swoją „podróż”, to ich „odczarowujesz” i prosisz o powrót do tu i teraz.

2. Dyskusja i konkluzje na przyszłość - ok. 15 minut

Cel dyskusji: uświadomienie grupie wagi, jaką ma kultura organizacji, wyłapanie istotnych elementów lub tego, co warto zmienić w ich PS.

Instrukcja

Czas na dyskusję o tym co odkryli u siebie będąc w roli badaczy i jakie są ważne aspekty kultury organizacyjnej, które należy świadomie budować.

Co to jest kultura organizacji? Jaka jest/będzie u nich?

Ważne jest, aby spisać konkluzje. Uczestnicy powinni podyskutować o tym, czym zatem jest kultura w PS i jakie jej aspekty należy wzmacniać i świadomie budować.

Kontekst

Chodzi tu głównie o jasne normy i zasady, system wsparcia i monitoringu pracy, ogólny klimat, relacje w zespole i zwyczaje wzmacniające integrację oraz motywację do pracy.

Tu jest też przestrzeń na to, aby porozmawiać o tym, co znaczy demokratyczne zarządzanie w ich PS i jak włączać jego elementy.

Nie ma jednej recepty, jednak włączające elementy zarządzania powinny być świadomie budowane.

Warto też uświadomić ludziom, że mogą być różne style leaderskie, które zależą od sytuacji. Obecnie styl leaderski traktuje się jako narzędzie pomocne w zarządzaniu. Istotne jest zatem podnoszenie kompetencji w zakresie zarządzania ludźmi w organizacji.

Element włączania ludzi w zespół, w decyzje oraz w sposoby rozwiązywania problemów może nadawać im podmiotowości. **Wcześniej jednak warto mieć jasne zasady funkcjonowania, tak aby każdy rozumiał, w jakiej kulturze się znalazł.**

Nie każdą decyzję da się podjąć zawsze demokratycznie. Jednak PS to organizacja, w której uznaje się głos osób zatrudnionych. Ważna jest świadomość, w jakim planie te osoby funkcjonują i na ile są gotowe. Takie przygotowanie do wzięcia odpowiedzialności i współdziałania może być procesem indywidualnym, jednak prowadzonym świadomie.

3. Ćwiczenie opis kultury - 10 minut (to ćwiczenie może być pracą domową, jeśli dyskusje będą gorące; przy pracy indywidualnej możesz je zadać i omówić na następnym spotkaniu)

Cel ćwiczenia: Uruchomienie świadomej refleksji nad kulturą PS, które tworzą osoby z grupy.

Instrukcja

Na podsumowanie modułu zaproponuj ludziom ćwiczenie opisowe:

Jaką kulturę organizacji chcę zbudować?

Jakie wartości są dla nas ważne?

W jaki sposób będziemy realizować normy i zasady?

Jak chcemy budować relacje wewnątrz oraz z odbiorcami?

Jak realnie włączymy demokratyczne elementy zarządzania?

Możesz zapytać kto się chce podzielić i przeczytać, ale już bez dyskutowania. 5 minut

Uwaga: Do tego ćwiczenia należy wrócić przy pracy indywidualnej z osobami prowadzącymi PS. Istotne jest, aby poczuli, że świadome budowanie kultury organizacyjnej opartej na istotnych dla nas wartościach, jasnych normach i zrozumiałych zasadach jest procesem kluczowym i warto poświęcić mu dużo uwagi oraz analizować ten proces na bieżąco.

Następnie krótko zamknij moduł, na przykład słowami:

Pamiętaj, że tam, gdzie są grupy ludzi, tam powstaje kultura. Niezależnie od tego, czy zadbasz o jej kształtowanie w PS, czy też nie, jakaś kultura powstanie.... Lepiej jest świadomie podchodzić do tego procesu.

W dużej mierze kształtuje nas otoczenie, w którym funkcjonujemy. Świadome budowanie kultury organizacyjnej w PS będzie miało wpływ na proces reintegracji zawodowej osób zatrudnionych.

.... i zaprosz ludzi na przerwę.

MODUŁ II.

Praca z zespołem w PS, czyli czy warto zmienić grupę ludzi w zespół, jak zadbać o spójność i unikać wykluczania. Praca z Zespołem jako element budowania kultury organizacyjnej PS (czas 1,5 h wraz z krótkim podsumowaniem dnia)

Kontekst

Każda organizacja to grupy lub zespoły ludzi. W tym module istotne jest, aby grupa zrozumiała jaka jest różnica między grupą ludzi a zespołem ludzi. Ważne jest zbudowanie świadomości związanej z koniecznością pracy nad budowaniem zespołu, monitorowaniem jego pracy i celów oraz włączaniem ludzi do zespołu. Istotne jest też zrozumienie procesów grupowych oraz tego, co sprzyja budowaniu zespołu. Istotne będzie wspólne wypracowanie listy dobrych praktyk sprzyjających pracy zespołowej oraz kulturze organizacyjnej PS. Moduł ten jest właściwie początkiem pracy. Skuteczni liderzy i liderki kształcą się ustawicznie w zakresie pracy z zespołami. Te 1,5 godziny należy potraktować jako inspirację i początek indywidualnego rozwoju w tym zakresie.

1. Dyskusja - Czym różni się grupa od zespołu? maksymalnie 20 minut na Twoje stanie pod flipem, dyskusję oraz podsumowanie :-)

Cel: Uświadomienie różnic między grupą ludzi a zespołem i nakierowanie osób uczestniczących na myślenie w kierunku kształtowania zespołu w PS.

Instrukcja

Stojąc przy flip-charcie zadaj grupie pytanie czym różni się grupa od zespołu. Podziel kartkę na dwie połowy i zapisuj po jednej stronie cechy grupy a po drugiej cechy zespołu.

Poniżej wypisane są istotne różnice, które powinny pojawić się w waszej dyskusji.

GRUPA	ZESPÓŁ
sef/szefowa	przewódca/przewódczyni, lider/ka
odpowiedzialność indywidualna	odpowiedzialność indywidualna i zbiorowa
cel każdy ma indywidualnie	cel zespołu jest specyficzny i autonomiczny
suma indywidualnych efektów	efekt pracy wszystkich
komunikacja nastawiona na efektywność, scentralizowana, może być strukturyzowana	otwarte dyskusje i zespołowe rozwiązywanie problemów
przewódca dyskutuje, decyduje, deleguje uprawnienia	zespół wspólnie decyduje, dyskutuje i wykonuje prace

GRUPA	ZESPÓŁ
pośredni pomiar efektywności - przez wpływ grupy lub jej członków na innych	bezpośredni pomiar dokonań - przez ocenę zespołowych produktów pracy

Co wyróżnia Zespół?

- jasne, zrozumiałe i zaakceptowane cele i oczekiwania,
- przewaga celów grupowych nad jednostkowymi,
- konkretne przydzielone wszystkim członkom zespołu zadania i role,
- wysokie kompetencje członków zespołu,
- lider/ka obdarzony/na szacunkiem,
- zarządzanie „z dołu do góry”,
- szczerza, wielokierunkowa, otwarta komunikacja, konstruktywna krytyka,
- zaangażowanie wszystkich działających w pracę zespołu,
- poczucie przynależności i identyfikacja z zespołem: świadomość „my” zamiast „ja”,
- klimat współpracy, dzielenie się wiedzą, wzajemne wspieranie się w dążeniu do celu,
- umiejętność słuchania, uczenia się od siebie nawzajem, korzystania z potencjału innych.

Najważniejsze w tym ćwiczeniu jest wnioskowanie, które poprowadzi was w stronę procesów sprzyjających budowie zespołu. Podsumuj ćwiczenie wnioskiem, że zadaniem w PS będzie tworzenie zespołu i włączanie ludzi do niego. Podkreśl co wyróżnia zespół.

**Tu warto podać przykłady dobrych praktyk z PS - między innymi te, które pojawiają się w opisie badanych PS z Katalonii i z Polski.*

Zanim zadasz następne ćwiczenie powiedz kilka słów o procesach grupowych, kryzysach i rolach, jakie mogą przyjmować ludzie. Istotne jest to aby grupa zdawała sobie sprawę z procesów, które zachodzą wśród ludzi - przydatna będzie tu wiedza trenerska. Zwróć koniecznie uwagę, że liderki i liderzy powinni być świadomi procesów, które zachodzą w ich zespole. W momencie kryzysów lub konfliktów ich zadaniem jest zajmowanie się nimi, a nie „zamiatanie pod dywan” lub udawanie, że nic się nie dzieje. Teraz wykorzystaj mądrość grupy.

** Przy pracy indywidualnej omów to ćwiczenie, może nie potrzebny będzie wtedy flip-chart, ale warto też zacząć od dyskusji i wydobywania informacji.*

2. Ćwiczenie grupowe - Obsługa Zespołu

Cel: spisanie dobrych praktyk sprzyjających motywacji, wzmacnianiu, włączaniu ludzi do zespołów.

Instrukcja

Podziel ludzi na 3 małe grupy i zadaj następujące polecenie:

Jesteście po module poświęconym refleksji na temat budowania kultury wewnątrzorganizacyjnej. Proszę teraz, abyście korzystając z wiedzy i własnych doświadczeń, opracowali spis praktyk, które będą korzystne i rozwojowe w Waszych przedsiębiorstwach. Podzieleni jesteście na 3 grupy. Każda grupa zajmie się pracą nad innym obszarem.

Grupa nr 1. Pracuje nad listą dobrych praktyk w zakresie motywowania i wzmacniania morale zespołu.

Grupa nr 2. Pracuje nad listą dobrych praktyk w zakresie trudności i kryzysów.

Grupa nr 3. Pracuje nad listą dobrych praktyk w zakresie włączania nowych osób do zespołu.

Daję Wam kartki i flamastry - proszę o dyskusję i wymianę, macie na to ćwiczenie 15 minut. (jak będą dużo dyskutować i potrzebować czasu możesz dodać im dodatkowo max. 5 minut)

W przypadku spotkań indywidualnych możesz zadać to ćwiczenie jako pracę domową, którą omówisz na następnym spotkaniu lub wspólnie opracować plan dobrych praktyk. Warto wtedy wykorzystać przykłady, które znasz z praktyki lub te, które podajemy w publikacji.

Omówienie ćwiczenia

Po 15 minutach (uwaga - zostało Ci około 40-35 minut przed podsumowaniem i krótką rundą końcową) prosisz grupy o przedstawienie dobrych praktyk - każde przedstawienie powinno być zakończone krótką dyskusją i konstruktywną wymianą myśli oraz Twoim komentarzem, jeśli masz coś ważnego do dodania w tych aspektach.

To jest istotne ćwiczenie, ponieważ będzie zbiorem ciekawych i praktycznych pomysłów. Ważne, aby jak najlepiej wysycić temat.

Po omówieniu ćwiczenia krótko je domykasz i przechodzisz do podsumowania oraz rundki.

MODUŁ III.

Zakreślenie kontekstu psychologicznego, czyli co warto uświadomić sobie zanim zaczniemy współpracę z osobami z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (czas 1,5 godziny).

Kontekst

Moduł III. ma wprowadzić grupę w kwestię zagrożenia wykluczeniem społecznym oraz w to, czym tak naprawdę ono może być dla osób, które go doświadczają. Chodzi o zbudowanie wyobrażenia na temat tego, z jakimi wyzwaniem mogą się mierzyć osoby kandydujące do pracy, wywodzące się z różnych grup wykluczanych przez społeczeństwo. Bardzo istotne jest to aby nie zagubić tutaj jednostki i nie tworzyć jednego „worka wykluczonych”. Osoby uczestniczące w szkoleniu powinni mieć świadomość, że mogą spotkać się z pewnymi rodzajami problemów i powinni rozumieć z czego one wynikają, jednak ma być to tylko wstęp do namysłu nad indywidualną pracą z każdą osobą oraz do zrozumienia szerokiego społecznego kontekstu lub kontekstów w jakich funkcjonują osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Istotne jest również zrozumienie, że kontekst społeczny i otoczenie mogą kształtować klimat wykluczenia, który po dłuższym czasie rzutuje na stan psychiczny i sposób radzenia sobie osób nim dotkniętym. PS ma być miejscem, w którym nie odtwarzamy tych kalk społecznych. Wymaga to bardzo świadomego zarządzania.

Ćwiczenia

1. Uruchomienie doświadczenia (czyli ćwiczenie angażujące uczestników wstępnie odnoszące się do tego, co już wiedzą, czego doświadczali)

Cel: Uświadomienie, że zagrożenie wykluczeniem ma różne oblicza, że może być trudnym doświadczeniem.

Metoda: praca w grupach, dzielenie się doświadczeniami, 10 minut.

Instrukcja

Podziel grupę na 3 podgrupy i podaj polecenie brzmiące mniej więcej następująco:

Proszę, abyście w grupach omówili, czym tak naprawdę jest dla was zagrożenie wykluczeniem społecznym. Wyobraźcie sobie konkretne osoby i spróbujcie zapisać czego może dotyczyć to wykluczenie. Co może myśleć i czuć osoba zagrożona wykluczeniem społecznym? Z czym ma trudno? Zapiszcie też, jak może ją odbierać otoczenie, co mówią/myślą o niej inni ludzie.

Omówienie pracy grup, a następnie mini wykład z przykładami.

Po 10 minutach rozpocznij dyskusję na temat zapisanych przez grupę refleksji i płynnie przejdź do mini wykładu na temat specyfiki pracy i zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych.

2. Mini wykład połączony z dyskusją na temat specyfiki pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

Cel: Podanie wiedzy, przykładów, uświadomienie uczestnikom tego, że w PS dochodzi do reintegracji zawodowej.

Kontekst

Już teraz podkreślaj rolę diagnozy oraz indywidualnego podejścia. Poniższy mini-wykład powinien rzucać światło na to, z czym mogą się mierzyć osoby zarządzające w PS.

Postaraj się, aby mini wykład był okraszony przykładami oraz staraj się w między czasie włączać ludzi zadając pytania grupie lub odpowiadając na pytania od grupy. Poniżej podaję zagadnienia, które powinny znaleźć się w mini wykładzie - ubierz je w treść, możesz mieć też prezentację i własne przykłady, lub wykorzystać przykłady zawarte w rozdziale II tej publikacji.

1. Są różne formy zagrożenia wykluczeniem społecznym. W Polsce podaje się grupy zagrożone wykluczeniem, jednak nie są one jednym „workiem” i każda osoba ma własne doświadczenie.
2. Marginalizacja związana z długotrwałym brakiem aktywności zawodowej niesie za sobą pewne skutki związane z brakiem nawyków, niską samooceną, roszczeniowością lub nieadekwatnymi wymaganiami, a także z wyuczoną bezradnością.
3. Osoby zagrożone marginalizacją mogą pochodzić z różnych środowisk.
4. Osoby spoza kraju mogą mieć wysoką motywację do pracy, a przeszkodą dla nich będzie brak znajomości prawa, zwyczajów czy stereotypy społeczne.
5. Rekrutując osoby warto wcześniej mieć obraz ich potencjałów oraz ograniczeń. Warto od początku pracować z nimi też indywidualnie i w razie potrzeby dysponować ich zasobami.
6. Kluczowa jest diagnoza pracownika i zdanie sobie sprawy z tego co będzie wyzwaniem w przedsiębiorstwie.
7. Idealna sytuacja jest wtedy, kiedy zatrudniasz ludzi, których wcześniej ktoś przygotował reintegracyjnie.
8. Zagrożenie wykluczeniem społecznym to stan umysłu. Osoby mogą mieć inne niż my wyobrażenia na temat pracy i trzeba jasno ustalić, czego oczekujemy.
9. Ważne są jasne zasady, normy przedsiębiorstwa oraz świadomość osób zarządzających.
10. Ważne jest uświadomienie uczestnikom i uczestniczkom czynników wpływających na zatrudnienie i pracę, zwłaszcza przy formułowaniu oczekiwań wobec pracowników.

Czynniki wpływające na zatrudnienie i pracę.

Poniżej znajduje się zbiór czynników (elementów tożsamości społecznej), które wpływają na możliwości dostępu do rynku pracy i stabilności zatrudnienia. Na te zmienne ma wpływ kontekst społeczny oraz sytuacja, w której dana osoba się znajduje. Czasem zatrudniana przez nas osoba może potrzebować wsparcia w pracy nad ich zmianą. Trzeba brać to to pod uwagę, aby uniknąć wykluczenia lub dyskryminacji.

Czynniki, na które możemy mieć wpływ czyli możemy nad nimi pracować (tożsamość społeczna wtórna)	Czynniki na które nie mamy wpływu, czyli powinniśmy je uznać i uwzględnić przy zatrudnieniu (tożsamość społeczna pierwotna)
Poziom edukacji, wykształcenie, kwalifikacje	Wiek
Doświadczenie zawodowe	Płeć, orientacja seksualna
Kompetencje językowe, umiejętność pisanie i czytania	Narodowość, kultura i religia

Postawa psychospołeczna: motywacja, samoocena, obraz własnej osoby, kompetencje społeczne, wartości, elastyczność, postawa wobec pracy	Stan zdrowia i sprawność fizyczna
Kompetencje techniczne i związane z nowymi technologiami	Pochodzenie i środowisko, z którego się wywodzi osoba

Instrukcja

Zrób podsumowanie, że PS to nie jest zwykła firma mimo, że powinna generować przychód i utrzymać się na rynku. Konieczne jest w niej zbudowanie włączającej i jasnej dla wszystkich kultury organizacyjnej, stworzenie planu pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem oraz monitoringu ich pracy, a także zwracanie uwagi na proces grupowy w zespołach pracowników. Podkreśl niezwykle istotną rolę liderów i liderek w kształtowaniu efektywnie działającej organizacji - wiąże się to z dodatkową pracą w obszarze relacji z ludźmi i budowania zespołu.

Zapytaj grupę, czy jasny jest ten początkowy kontekst i czy mają jakieś pytania.

Powinno minąć już 1,5 h. Zaprosz ludzi na przerwę (ok. 15 min.) :-)

MODUŁ IV.

Indywidualny Plan Pracy (IPP) z zatrudnioną osobą zagrożoną wykluczeniem społecznym (czas 1,5 h).

Kontekst

Jest to moduł poświęcony tworzeniu planu pracy oraz monitorowaniu tej pracy. Celem modułu jest przygotowanie uczestników i uczestniczek do tworzenia takiego planu. W module znajdziesz wzór planu, na którym możecie pracować. Ważne jest, aby podczas szkolenia powstały przykładowe plany pracy zrobione przez osoby z grupy, które mogą pracować nad nimi w parach lub w trójkach. Istotne jest tu omówienie i zwrócenie uwagi na psychologiczne aspekty planu oraz na relację dorosły-dorosły, jaka powinna przyświecać takiej pracy (*przy ćwiczeniu z IPP załączamy przypadki, sam formularz IPP jest Załącznikiem nr 1 do scenariusza*).

*Przy indywidualnej pracy doradczej z powodzeniem możesz zastosować ten moduł. Oczywiście nie będzie wtedy prac grupowych i omawiania ich potem, jednak możesz pracować z Zarządem. Można podzielić wtedy ten moduł na 2 spotkania.

1. Wstęp do modułu - mini - wykład - 12-15 minut

Cel: uświadomienie potrzeby stworzenia IPP oraz zaproponowanie prostego narzędzia.

Instrukcja

Przywitaj osoby po przerwie i zrób wprowadzenie do IPP (Indywidualnego Planu Pracy). Powinny się w nim znaleźć następujące zagadnienia (jak zwykle ubierz je we własne słowa - możesz je poprzeć prezentacją):

Zacznij od procesu **rekrutacji** - to moment, w którym zastanawiamy się, jakie mamy do zaoferowania stanowiska oraz jakich umiejętności i kompetencji potrzebujemy na tych stanowiskach. Jeśli planujemy zatrudnić osobę, to powinniśmy mieć stworzony opis stanowiska, na którym będzie ona pracowała. Taki opis stanowiska powinien zawierać nazwę, wymiar czasu pracy, zadania, za które wynagradzamy osobę oraz umiejętności i kompetencje, jakich się spodziewamy od zaraz oraz takie, które chcemy rozwinąć w trakcie pracy. Ten ostatni punkt jest istotny przy zatrudnianiu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ponieważ zakłada, że chcemy zatrudnić osobę z pewną bazą kompetencji, ale dajemy sobie i jej czas na rozwój kolejnych kompetencji lub wzmocnienie tych, które już posiada. Świadomie prowadzona rekrutacja, to właściwie połowa sukcesu.

Kiedy mamy wybrane osoby istotne, jest aby:

- Dobrze wyjaśnić im na czym polega ich stanowisko pracy - co będzie ich zadaniem, czego będą musiały się nauczyć.
- Stworzenie razem z nimi IPP.

IPP to indywidualny plan działania stworzony częściowo wspólnie z osobą zatrudnianą lub z jej opiekunami. Pracodawca powinien zdecydować, które części warto przedyskutować z pracownikami, a które lepiej zaplanować samemu, ważny jest kontekst sytuacyjny.

Celem IPP jest świadome włączanie pracownika/pracowniczki do rytmu pracy oraz do zespołu.

IPP jest pomocny w monitorowaniu pracy osoby zatrudnionej oraz w wyłapywaniu spraw, nad którymi warto się zatrzymać lub które należy zmienić.

Ważne, aby IPP powstał na piśmie i był narzędziem do którego odnosimy się podczas pracy oraz podczas rozmów motywujących i ocen pracowniczych.

Jest to sposób wspierający profesjonalne zarządzanie PS oraz świadomą integrację zawodową.

Ważne jest, aby założyć podmiotowość wszystkich osób oraz aby zachować granice i nie wejść w nadmiernie opiekuńczą rolę.

Pamiętajmy, że jest to stosunek pracy i że wymagania, zadania, motywacja oraz oczekiwanie odpowiedzialności i dorosłej postawy są ważnym elementem upodmiotawiającym osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, które dość często były przez różne instytucje traktowane jak dzieci, co mogło doprowadzić do wyuczonej bezradności.

Są to ogólne uwagi, jednak istotą IPP jest podejście indywidualne. Wymaga ono czasu oraz pewnej wnikliwości.

Wyzwaniem będzie tu połączenie roli szefa/szefowej dbającej o obroty PS z rolą lidera/ki dbającej o rozwój i wdrażanie pracowników. Świetnie jeśli w PS jest więcej niż jedna osoba zarządzająca, wtedy jest szansa na podzielenie się tymi rolami.

Najwyższy czas na ćwiczenie praktyczne. Po wprowadzeniu zapowiedz ćwiczenie dot. tworzenia IPP.

2. Ćwiczenie w grupach: Stworzenie IPP dla przykładowych pracowników.

30 minut na pracę w grupach + 25 minut na omówienie i podsumowanie modułu.

Cel: przećwiczenie narzędzia, uruchomienie refleksji.

Instrukcja

Podziel grupę na trójki lub pary. Podaj polecenie, które może brzmieć tak:

Ćwiczenie będzie miało 3 etapy. 1. Etap - opis stanowiska, 2. - stworzenie IPP dla wybranej osoby, 3. omówienie i refleksje.

Proszę Was, abyście w grupach przygotowali jeden opis stanowiska, na które zamierzacie zatrudnić lub zatrudniliście osobę zagrożoną wykluczeniem społecznym (wg. prostego przykładu omawianego wcześniej). Proszę, abyście korzystali z Waszych doświadczeń - za chwilę wylosujecie 1 przykład do analizy.

Następnie korzystając z doświadczenia, proszę o stworzenie przykładowego IPP dla osoby z przykładu, którą zatrudnicie.

Proszę wylosujecie jeden przykład (proponowane przez nas przykłady historii pracowników znajdują się w Załączniku nr 2).

Na całość macie 40 minut. Po tym czasie będziemy omawiać IPP oraz dyskutować. Podaję Wam formularz do IPP.

Zapraszam Was do pracy. W razie wątpliwości jestem do waszej dyspozycji.

3. Omówienie z grupą ćwiczenia i analiza planu - bardzo ważny moment.

Cele: Wyłapanie logiki planu, sposobów pracy, monitorowania pracy i motywowania.

Instrukcja

Po 30 minutach pracy grupy zostało Ci ok 25 minut na omówienie wyników pracy grup. Ważne abyście skupili się na aspektach związanych z indywidualnym podejściem, motywacją, a także wyciąganiem

konsekwencji, dawaniem informacji zwrotnych. Podkreśl, że IPP nie jest kontraktem psychoterapeutycznym, chociaż być może będziecie korzystać też ze wsparcia specjalistów w tym zakresie. Zapytaj o trudności, dociekaj skąd wzięli pomysł na takie a nie inne działanie wpisane do IPP.

Podsumuj pracę całej grupy i podkreśl, że taki plan powinien być rodzajem kontraktu i należy realizować go w dialogu z pracownikiem z zachowaniem konwencji stosunku pracy oraz granic.

Kontekst

Tutaj istotne jest doprowadzenie pracownika do momentu, w którym jako osoba dorosła poprawnie wywiązuje się z zadań i czuje, że właśnie za to jest wynagradzany. Podkreśl, że dla wielu jest to upodmiotawiająca sytuacja, która buduje samoocenę i wiarę w swoje możliwości. Przestrzegaj tych z grupy, którzy mają tendencje do nadmiernej opiekuńczości czy robienia pracy za innych, ta postawa może w pewnym momencie osłabiać zarówno PS jak i pracownika, który ma się przecież reintegrować zawodowo. Istotne jest, aby obie strony trzymały się ustalonych zasad i zobowiązań.

4. Podsumowanie i zamknięcie warsztatu (15-20 minut).

Instrukcja

Zakończ spotkanie krótkim podsumowaniem. Powiedz krótko, o tym, co wybrzmiewało podczas warsztatu i podkreśl, że jest to początek ich pracy nad świadomym budowaniem i zarządzaniem PS, a następnie zaproś ludzi do rundy zamykającej, w której powiedzą Ci z czym kończą.

Jeśli potrzebujesz rozdaj ankiety i zaświadczenia.

Mamy nadzieję, że uda Ci się przeprowadzić z sukcesem wszystkie 4 moduły.

Powodzenia!

POLECANA LITERATURA

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Hiszpanii, Isabel Vidal, Núria Claver, EMES 2005
(www.emes.net)

Podmioty ekonomii społecznej jako narzędzie wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ROPS Białystok 2017 (www.rops-bialystok.pl)

Człowiek istota społeczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, E. Aronson, 2006

Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli wiara i polityka, wyd. Smak Słowa, J. Haidt., 2014

Techniki prowadzenia rozmów dla kadry zarządzającej, wyd. C.H.Beck, A. Von Hyde, B. Von der Linde, 2009

Inteligencja emocjonalna, wyd. Media Rodzina of Poznań, D. Goleman, 1997

Stosowanie klauzul społecznych oraz społecznych kryteriów ocen, podręcznik, wyd. Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni socjalnych, A. Wyszowska, 2018

Wykluczenie społeczne i inkluzja społeczna z wykorzystaniem podmiotów ekonomii społecznej w Polsce na przykładzie województwa łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, M. J. Sobczak, 2017

Indywidualny Plan Pracy - Schemat

I. Obszar pracy indywidualnej z osobą zatrudnioną

Imię i nazwisko:

Krótka analiza wynikająca z pierwszych rozmów/obserwacji

Postawa osoby	„+”	„-”	Uwagi
Czy osoba wykazuje motywację do pracy w PS?			
Czy osoba potrafi ocenić swoje umiejętności dot. stanowiska?			
Czy osoba słucha, wchodzi w relacje, nawiązuje kontakt?			
Jaki jest ogólny stosunek osoby do pracy?			
Inne istotne na stanowisku?.....			

Mocne strony i zasoby tej osoby	Wyzwania związane z pracą

Plan pracy w obszarze I.

Nazwa stanowiska:		Kto jest osobą wspierającą pracownika w opisywanych zakresach?
Cel ogólny stanowiska		
Cele na okres 6 miesięcy, czyli co chcemy osiągnąć w zakresie wiedzy i umiejętności potrzebnych na stanowisku.		
Zadania do wykonania w związku z wyżej wymienionymi celami.		

Jakimi sposobami to osiągniemy? Metody wdrażania pracownika, monitoringu postępów i informacji zwrotnych		
Jakich kursów/szkoleń/ wsparcia potrzebujemy? Kto je może zapewnić? Gdzie je znajdziemy?		

II. Obszar pracy z zespołem i w zespole

Plan pracy w obszarze II.

Cel/cele czyli co chcemy osiągnąć w tym obszarze i po co?		Kto będzie wspierał pracownika?
Zadania do wykonania w obszarze funkcjonowania w zespole i z zespołem		

Jakimi sposobami to osiągniemy? Metody pracy z zespołem, informacji zwrotnych.		
Jakiego wsparcia potrzebujemy? Kto je może zapewnić? Gdzie je znajdziemy?		

- * **Uwaga:** Sugerujemy, aby pisać cele i zadania dopasowane faktycznie do osoby. Nie muszą to być wielkie cele marketingowe i handlowe. Mogą to być naprawdę drobne kroczki typu: opanowanie prostych tabel w EXCElu lub wyeliminowanie spóźnień i wyrobienie nawyku punktualności. Ważne, aby pracodawca rozumiał, co jest potrzebne na opisywanym stanowisku i potrafił konkretnie to wyjaśnić oraz ustalić plan pracy.
- * Sugerujemy również, aby część planu omawiać wspólnie z pracownikiem, a niektóre uwagi, spostrzeżenia czy strategie działania pozostawić do wiedzy osoby wprowadzającej.

Przypadek 1

Pani Marta ma 36 lat. Była osobą bierną zawodowo, skończyła liceum ekonomiczne, ale nie przystąpiła do matury. Po szkole nigdy nie pracowała zawodowo. Zajmowała się domem, wychowała 4 dzieci, czasem pomagała znajomej w handlu na bazarku. Obecnie dzieci są już starsze, a Pani Marta ma trudną sytuację, ponieważ rok temu odszedł od niej mąż. Mąż wcześniej stosował przemoc. Obecnie nie jest możliwe uzyskanie od niego alimentów. Pani Marta musi zacząć sobie radzić na rynku pracy.

W Ośrodku Pomocy Społecznej skończyła kurs opiekunki osób starszych i była na spotkaniach z doradztwa zawodowego.

Szuka zatrudnienia w Waszym Przedsiębiorstwie Społecznym. Myśli o zatrudnieniu jako opiekunka lub pomoc kuchenna.

Wyobraźcie sobie, że rozpoczynacie współpracę. Zróbcie przykładowy IPP dla Pani Marty.

Przypadek 2

Pan Jan ma 28 lat. Jest osobą poruszającą się na wózku. Pan Jan mieszka z matką, która dosyć mocno się o niego troszczy. Wcześniej Pan Jan miał do czynienia z pracą zdalną i z pracodawcami, którzy nie wiele od niego chcieli, oprócz udawania, że pracuje. Dobrze radzi sobie z komputerem, ma wykształcenie średnie ekonomiczne. Jego stan zdrowia nie jest stabilny, jednak Pan Jan szuka pracy w Przedsiębiorstwie Społecznym.

Wyobraźcie sobie, że rozpoczynacie współpracę. Zróbcie przykładowy IPP dla Pana Jana.

Przypadek 3

Pan Ahmed jest Czeczenem. Mówi świetnie po Rosyjsku i radzi sobie z Polskim. W Polsce przebywa od 4 lat. Ma uregulowaną sytuację prawną. Trudno mu znaleźć legalną pracę. Pracował dorywczo „na czarno” na budowach oraz w barach typu Kebab, ma też prawo jazdy kategorii B. Pan Ahmed brał udział w wojnie czeczeńskiej, jest zdeterminowanym człowiekiem. Chciałby mieć stałą i solidną pracę, ponieważ ma na utrzymaniu 3 dzieci i żonę. W Polsce ostatnio jest mu trudno znaleźć pracę, spotyka się z niechęcią. W Ośrodku Pomocy Społecznej dowiedział się o możliwości pracy w Przedsiębiorstwie Społecznym.

Wyobraźcie sobie, że rozpoczynacie współpracę. Zróbcie przykładowy IPP dla Pana Ahmeda.