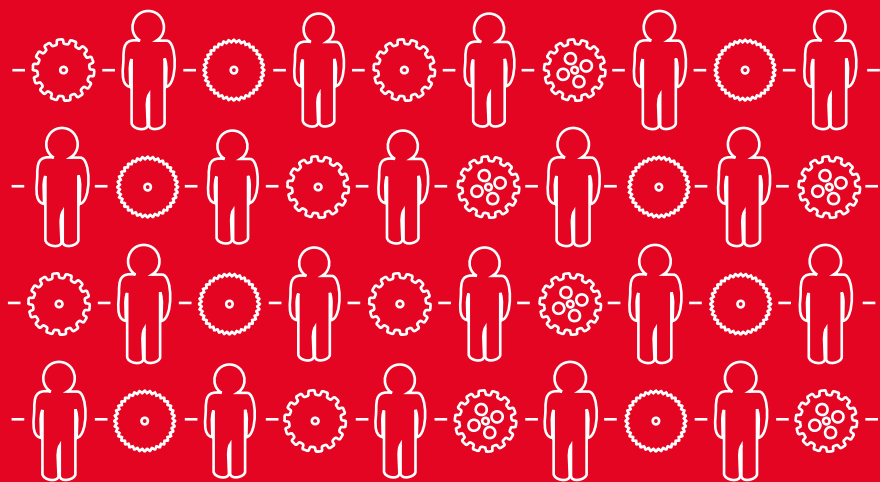


# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA

Doświadczenia belgijskie  
Inspiracja dla rozwiązań elbląskich



Zespół redakcyjny  
Jola Prokopowicz, Justyna Duks, Arkadiusz Jachimowicz, Maciej Bielawski

Tłumaczenie  
Iwona Radzińska

Projekt graficzny  
Kuba Qbi Strumiński

Zdjęcia  
Archiwum Stowarzyszenia ESWIP

Wydawca  
Stowarzyszenie ESWIP  
ul. Związku Jaszczurczego 17  
82-300 Elbląg  
tel.: (+48) 55 236 27 16  
www.eswip.pl, eswip@eswip.pl

ISBN 978-83-936756-5-4

Skład komputerowy / Druk  
Agencja Reklamowa CONTACT  
ul. Mikołaja Firleja 27  
82-300 Elbląg  
tel.: (+48) 55 621 21 21  
www.arcontact.pl

Nakład: 500 egz.  
Publikacja bezpłatna

© Copyright by ESWIP  
Elbląg, 2015

Jesteśmy członkiem Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Sieci Wspierania  
Rozwoju Lokalnego HEROLD oraz Federacji Organizacji Społecznych Województwa  
Warmińsko-Mazurskiego FOSA.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**STOWARZYSZENIE**  
**ESWIP**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja powstała w ramach projektu „OWIES – Ośrodek Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej  
w Elblągu”, realizowanego przez Stowarzyszenie ESWIP. Projekt dofinansowany ze środków  
Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

# WSTĘP

Niniejsza publikacja powstała z dwóch głównych powodów. Z ciekawości – bo chcemy wiedzieć, jak urządzona jest ekonomia społeczna w państwie, gdzie mogła się rozwijać bez przeszkód od dziesięcioleci, a nawet wieków. Z niepokojem – bo nie mieliśmy pewności, czy nasze działania stawiają dobry fundament pod koncepcję elbląskiego Centrum Integracji Społecznej (CIS).

W Elblągu brakuje miejsca, w którym prowadzone byłyby działania aktywizujące społecznie i zawodowo osoby objęte pomocą społeczną. Do takiego wniosku doszedł Zespół ds. ekonomii społecznej, działający przy prezydencie miasta. Po likwidacji samorządowego Centrum Pracy i Pomocy, które tę funkcję pełniło przez kilka lat, pojawiła się pustka. Ale problem nie zniknął. Ciągłe zbyt dużo mieszkańców żyje z zasiłków, ciągle zbyt uboga jest paleta działań „wypychających” ich na chroniony czy otwarty rynek pracy. Pojawił się zatem pomysł powołania Centrum Integracji Społecznej.

CIS jest swego rodzaju instytucją, tworzoną w oparciu o Ustawę o zatrudnieniu socjalnym, rejestrowaną przez wojewodę, działającą w oparciu o konkretny standard. Może go prowadzić samorząd lub jego jednostka, może go prowadzić organizacja. Istnieje po to, aby kompleksowo wspierać osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, aktywizować je społecznie i zawodowo, zawsze z nastawieniem na to, aby podjęły pracę zawodową.

Do swojej pracy CIS powinien zaprosić środowisko lokalne poprzez trójsektorowe partnerstwo lokalne. Powinien także budować swoje zaplecze ekonomiczne – być swoistym przedsiębiorstwem społecznym.

W obliczu potrzeb społecznych Elbląga, w obliczu zmieniającej się Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o pomocy społecznej,



ale też w perspektywie dostępnych środków unijnych z Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020, byłoby ogromnym zaniedbaniem, gdyby CIS nie powstał. Zespół Stowarzyszenia ESWIP temat podjął i CIS zarejestrował. Potem pojawiła się wspomniana ciekawość, na którą nasz belgijski partner De Punt odpowiedział: przyjeżdżajcie, pomożemy. Czego oczekiwaliśmy? Pomocy w wypracowaniu dobrze skrojonego przedsiębiorstwa społecznego, wspierającego ekonomicznie CIS, modelu samego CIS, a także modelu partnerstwa, które skupi interesariuszy CIS i pomoże mu efektywnie działać.

W przepięknej i przebogatej Gandawie w Belgii byliśmy dwukrotnie. Widzieliśmy szereg firm społecznych, rozmawialiśmy z dziesiątkami ich szefów, zadaliśmy setki pytań. Doświadczenia belgijskie w prowadzeniu przedsiębiorstw społecznych są imponujące, współpraca z administracją i biznesem – codziennością. Uznaliśmy, że warto tą wiedzą podzielić się z polskimi poszukiwaczami naprawdę dobrych rozwiązań w tym zakresie.

Co nam utkwilo w pamięci szczególnie? We wszystkich przedsiębiorstwach społecznych (zakładach pracy chronionej) subwencja państwowa – w różny sposób docierająca – to ok. 50% budżetu firmy. Reszta to ciężka praca na wymagającym rynku biznesowym. I ta godność pracy, i idąca za nią godność człowieka!

Zapraszam do lektury.



# BELGIJSKA GOSPODARKA SPOŁECZNA

---



# BELGIJSKA GOSPODARKA SPOŁECZNA

Zgodnie z wieloma kryteriami, Belgia jest krajem zamożnym. Z produktem krajowym brutto przypadającym na jednego mieszkańca w wysokości 36 100 euro w 2014, jest na 17. miejscu najbogatszych państw na świecie i siódmym z najbogatszych w Unii Europejskiej. Wskaźnik rozwoju społecznego skorygowany o nierówności, koszty wskaźników statystycznej oczekiwanej długości życia, edukacji, dochodu oraz nierówności stawiają Belgię również na 17. miejscu na świecie. W Raporcie Globalnej Konkurencyjności Światowego Forum Gospodarczego na rok 2014-2015 Belgia znalazła się na miejscu 18. Czy tak bogaty kraj potrzebuje gospodarki społecznej?

Oficjalnie, stopa bezrobocia w Belgii sięga 8,5%. To stosunkowo wysoko, choć wciąż poniżej średniej 28 krajów Unii Europejskiej (EU28), wynoszącej 9,8%. Ponadto, kraj ten ma dobrze rozwinięty system ubezpieczeń społecznych, który całkiem dobrze pokrywa ryzyka związane z zatrudnieniem i potrzeby, takie jak bezrobocie, niezdolność do pracy z powodu choroby lub niepełnosprawności oraz emerytury. Ma on hojny system zasiłków rodzinnych, rozsądnie szeroki system opieki zdrowotnej oraz systemy zabezpieczeń, takie jak „wynagrodzenie socjalne” dla osób, które w jakiś sposób nie zostały objęte ochroną ryzyk związanych z zatrudnieniem. Więc wszystko wydaje się być dobrze w kraju belgijskim. A może jednak nie tak do końca...

Badania zdrowotne wykazują rosnącą grupę osób, które odkładają na później korzystanie z opieki medycznej – z powodów finansowych. Z 10% w 2004 roku wzrosła do prawie 14% w 2008. Mimo dobrze rozwiniętego i drogiego systemu ubezpieczeń społecznych, wciąż 15% Belgów żyje poniżej poziomu ubóstwa (zdefiniowanego jako 60% wartości średniej równowartości dochodu netto gospodarstwa domowego). Dla osób powyżej 65. roku życia wielkość ta wynosi 19%, a dla dzieci poniżej 19. roku życia - 18%, z tendencją rosnącą w ostatnim



dziesięcioleciu. Szczególnie niepokojące są różnice regionalne dotyczące ubóstwa dzieci. W Walonii, francuskojęzycznej części Belgii, 24% dzieci żyje poniżej belgijskiego progu ubóstwa.

## Aktywne państwo opiekuńcze

Podczas gdy ogólny dostęp do systemu ubezpieczeń społecznych poprawił się – co oznacza, że świadczenia społeczne są gwarantowane również tym, którzy nie mogą wejść na rynek pracy – kraj ten jednocześnie zaczął borykać się z coraz większym obciążeniem finansowym. Głównie z powodu starzenia się populacji (porównywalnego do reszty Europy) oraz niskich wskaźników zatrudnienia (znacząco niższych niż w większości krajów europejskich). Tylko 62% Belgów pomiędzy 15. a 54. rokiem życia pracuje, w porównaniu do średnio 64% w EU28 i około 74% w krajach takich, jak Niemcy, Holandia i Szwecja. W ostatniej dekadzie wysiłki kolejnych rządów, zmierzające do zamknięcia tej luki, dały pewne rezultaty, przejawiające się w wolno rosnącym wskaźniku zatrudnienia. Jednak pod tą całkowitą wartością kryją się dwie niepokojące wielkości składowe. Wskaźniki zatrudnienia pozostają niskie, znacząco niższe niż średnie wartości dla Unii Europejskiej, w przypadku pracowników słabo wykwalifikowanych i dla obszaru Walonii. Ponadto, mimo że wskaźniki zatrudnienia są jakby wyższe, kiedy mierzone są na poziomie indywidualnym, bezrobocie wydaje się być skupione w konkretnych gospodarstwach domowych, które są odpowiednim miejscem pomiaru dystrybucji dochodu i efektów dochodowych bezrobocia.

W 2010 roku 12,5% Belgów w wieku 18-59 mieszkało w gospodarstwie domowym bez pracy, czyli zauważalnie więcej niż odsetek osób indywidualnie bezrobotnych. „Nigdzie przepaść pomiędzy bezrobociem w gospodarstwie domowym a bezrobociem indywidualnym nie jest tak duża, jak w Belgii”<sup>1</sup> – pisze profesor Frank Vandebroucke, były belgijski minister spraw społecznych, w głębokiej analizie stanu i najnowszej tendencji systemu ubezpieczeń społecznych w Belgii. Czy belgijskie państwo opiekuńcze zawiodło swych obywateli? To być może zbyt dramatyczny wniosek. Ale w swojej pracy Vandebroucke zaleca zrewidowanie poglądu, co zwykle się nazywa Aktywnym Państwem Opiekuńczym, pod kątem trzech głównych idei, które są szczególnie istotne dla dyskusji na temat gospodarki społecznej: powstanie nowych ryzyk społecznych, pojęcie inwestycji społecznych oraz rozwój usług.

## Stare i nowe ryzyka

Stare ryzyka społeczne są to ryzyka i potrzeby, które miał rozwiązywać i w ogromnym zakresie rozwiązywał system ubezpieczeń społecznych, opracowany po II wojnie światowej. To bezrobocie, starość, choroba i niepełnosprawność oraz ciężar finansowy wychowywania dzieci. Nowe ryzyka to ryzyka, któ-

<sup>1</sup> *The Active Welfare State Revisited* (2012)

re często powstają w wyniku powstawania nowych grup społecznych, takich jak rodzice samotnie wychowujący dzieci, rosnąca grupa samotnych starszych ludzi lub grupy ludzi, którzy są systematycznie, aczkolwiek głównie pasywnie, dyskryminowani (np. imigranci). Nowe ryzyka według Vandembroucke'a to: brak możliwości pogodzenia odpowiedzialności za rodzinę z płatną pracą, samotne rodzicielstwo, długotrwała zależność członka rodziny, niskie lub nieodpowiednie wykształcenie oraz niewystarczające objęcie ubezpieczeniem społecznym.

Idea inwestycji społecznych, według Vandembroucke'a, „potwierdza, że zamiast retrospektywnie naprawiać wpływ ryzyk społecznych, preferowane jest w pierwszej kolejności zapobieganie ich występowaniu, na przykład przez szkolenia i aktywację osób poszukujących pracy lub poprzez inwestowanie w edukację i ustawiczne uczenie się”.

Połączenie obecności nowych ryzyk społecznych z ideą inwestycji społecznych daje trzecią główną ideę Aktywnego Państwa Opiekuńczego. Oprócz przekazywania świadczeń pieniężnych, państwa opiekuńcze muszą rozwinąć takie usługi, jak opieka nad dziećmi lub doradztwo i szkolenia zawodowe. Rozwijając usługi społeczne, oprócz przekazywania środków pieniężnych, Belgia dokonuje przesunięcia od swojego historycznego bismarckowego modelu państwa opiekuńczego, który jest zorientowany na świadczenia pieniężne, w kierunku skandynawskiego modelu państwa opiekuńczego, który jest zorientowany na usługi. Pierwotną przyczyną tych reform jest obawa o finansowe przetrwanie belgijskiego systemu opieki społecznej. W rzeczywistości, publiczne wydatki społeczne w okresie 1970-1983 spektakularnie wzrosły, z 14% do 26% PKB. Następnie spadły i pozostały na mniej więcej stabilnym poziomie do 2007 roku. Wtedy nadszedł kryzys finansowy, dokładając z grubsza 5 punktów procentowych do wydatków społecznych i zwiększył je do 30,7% w 2014, trzeciego najwyższego poziomu wśród wszystkich krajów OECD (dla tego samego zestawu danych, polskie wydatki społeczne w 2014 wynosiły 20,6% PKB).

Nowe wydatki na usługi społeczne, które mają złagodzić nowe potrzeby społeczne Belgii, wciąż wynoszą tylko ok. 3% PKB (wielkości z 2007), ale od 1985 roku zwiększyły się ponad dwukrotnie. Należy też zauważyć, że te nowe wydatki społeczne budzą kontrowersje. Wydawanie środków na nowe usługi społeczne, edukację i część budżetu świadczeń na dzieci ma zwyczaj służyć bardziej klasie średniej niż niższej, podczas gdy ze świadczeń pieniężnych lub dochodów zastępczych klasa niższa korzysta proporcjonalnie bardziej.

Podsumowując, mimo że według tradycyjnych standardów gospodarczych Belgia jest dość bogatym krajem i ma jeden z najwyższych poziomów wydatków socjalnych na świecie, nie prowadzi to do eliminacji ubóstwa. Wręcz





przeciwnie. W niektórych segmentach populacji, i w dużej mierze w przypadku dzieci, wskaźniki dotyczące ubóstwa pozostają na alarmująco wysokim poziomie. Ten paradoks, razem z presją finansową i demograficzną, zmusił twórców polityki do zakwestionowania adekwatności tradycyjnych świadczeń społecznych i opracowania ram służących poprawie ich adekwatności i skuteczności. Te nowe ramy istotnie skupiają się na zapewnieniu szans na rynku pracy i podkreślają nowe potrzeby społeczne, z których większość związana jest właśnie z zatrudnieniem. Tutaj głównym terminem jest aktywizacja: dawanie ludziom lepszych możliwości aktywnego uczestnictwa w rynku pracy, poprawiając tym samym ich dobrobyt. Krytycy koncepcji Aktywnego Państwa Opiekuńczego utrzymują, że służy ono wyłącznie jako wymówka do złagodzenia presji budżetowej, że klasa średnia będzie w sposób nieproporcjonalny korzystała z nowych usług społecznych kosztem osób z niższych klas, oraz że mantra aktywizacji będzie prowadzić do bezlitosnego polowania na bezrobotnych.

Zgodnie z orientacją Aktywnego Państwa Opiekuńczego na szanse na rynku pracy, rolą gospodarki społecznej jest zapewnianie zatrudnienia i szans na zatrudnienie najbardziej wrażliwym grupom na rynku pracy: osobom niepełnosprawnym fizycznie lub umysłowo, osobom o niskich umiejętnościach i niskim wykształceniu, długotrwale bezrobotnym. Natychmiast jednakże, takie określenie gospodarki społecznej stwarza pytania. Skoro złagodzenie presji budżetowej jest przynajmniej jednym z celów aktywizacji, to czy możemy uznać zatrudnienie w (subsydiowanej) gospodarce społecznej za prawdziwą aktywizację zawodową? Czy zatrudnienie osób wrażliwych w gospodarce społecznej może zostać uznane za cel końcowy, czy jest to jedynie krok pośredni w kierunku *prawdziwego* zatrudnienia w regularnej gospodarce? Czy definicja gospodarki społecznej, jedynie jako napęd zatrudnienia, nie jest zbyt wąskim określeniem? Czy gospodarka społeczna nie mogłaby odgrywać roli w rozwoju nowych, innowacyjnych usług społecznych, do których odwołuje się Aktywne Państwo Opiekuńcze?

## **Gospodarka społeczna**

Gospodarka społeczna, przedsiębiorczość społeczna, trzeci sektor, sektor non-profit, społeczna odpowiedzialność biznesu, spółki potrójnego wyniku... Omawiając gospodarkę społeczną, te pojęcia są często używane do określenia tego samego zjawiska, czasem w celu wykazania nieznaczących lub istotnych różnic. Taka definicyjna wieloznaczność jest zgubna dla tego sektora. Jeśli wierzymy, że gospodarka społeczna zasługuje na szczególną uwagę, na przykład w dziedzinie badań naukowych, polityki rządowej i dotacji lub promocji marki pracodawcy, wyjaśnienie jest w porządku.



## Korzenie historyczne

Europejska gospodarka społeczna ma swoje korzenie daleko w przeszłości, w ruchach robotników i chłopów w XIX wieku i na początku XX wieku, spowodowanych reakcją na trudne warunki życia i pracy wczesnego kapitalizmu. Zainspirowani ideami marksistowskimi, chrześcijańskimi i liberalnymi, stały się one ważnym aspektem społeczeństwa obywatelskiego. Część tego ruchu wykroczyła poza swoje tradycje dobroczynne i filantropijne, i podkreślała zasady uczestnictwa i dwustronnej pomocy, a nawet, w pewnym zakresie, przedsiębiorczość i innowacyjność. W ramach tego ruchu powstały trzy specyficzne formy organizacyjne: spółdzielnie, spółki pracownicze i stowarzyszenia non-profit. Ruch spółdzielczy stał się istotnym graczem w sektorze rolnym, kredytach i ubezpieczeniach oraz w sektorze dystrybucji farmaceutyków. Spółki pracownicze, często o profilu ideologicznym, zostały znacznie zaangażowane w organizację narodowych programów ubezpieczenia zdrowotnego oraz świadczenia usług społecznych.

Natychmiast po II wojnie światowej, rządy w większości krajów europejskich zaangażowały się w organizację i częściowe finansowanie systemu ubezpieczeń społecznych, z obowiązkowym ubezpieczeniem wszystkich pracowników. Jednak szczególnie w krajach bismarckowskich (Belgia, Francja, Niemcy, Irlandia) organizacje non-profit i spółki pracownicze, finansowane i regulowane przez rząd, w dalszym ciągu odgrywały istotną rolę w świadczeniu usług społecznych. W rzeczywistości, zdefiniowana w najszerszym znaczeniu, gospodarka społeczna w Belgii (wraz z Irlandią i Holandią) jest obecnie w dalszym ciągu istotnie zdominowana przez spółki pracownicze oraz organizacje non-profit, zawierające kontrakty – jakby były częścią rządowej polityki społecznej. System ten działał zdumiewająco dobrze do roku 1970, i jego zakres stopniowo poszerzał się na prawie wszystkich obywateli, a kwoty świadczeń mniej więcej odpowiadały ogólnym poziomom dochodów i dobrobytu.

W 1970 roku w systemie zaczęły pojawiać się pęknięcia. Kryzysy ekonomiczne nakładały presję na finansowanie. Ludzie zaczęli sobie również zdawać sprawę, że ani rynek prywatny, ani rząd, ani system ubezpieczeń społecznych, nawet tak wspólny, nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb socjalnych i społecznych. Okazało się, że istnieje wolna przestrzeń lub nisza pomiędzy niepowodzeniem rynku a niepowodzeniem rządu, oraz że potrzeba ponownego zdefiniowania relacji pomiędzy osobą fizyczną, pośrednimi strukturami społeczeństwa obywatelskiego a państwem. Tę przestrzeń, którą stopniowo zaczęła rościć sobie nowa gospodarka społeczna, określa się czasami jako trzeci sektor.



## Wejście w przedsiębiorczość

Gdzieś w latach 80. ubiegłego wieku i, co zaskakująco, prawie jednocześnie w Europie i w Stanach Zjednoczonych, ruch gospodarki społecznej zaczął odkrywać przedsiębiorczość jako nowy wymiar. Umysłowiono sobie, że w niszach pomiędzy niepowodzeniem rządu a niepowodzeniem rynku, znaczące działania powinny być innowacyjne i inwestycyjne. Założeniem było, że właściwości zwykle przypisywane prywatnym przedsiębiorstwom – takie jak elastyczność, kreatywność, szybkość, odkrywanie nowych kombinacji produkt-rynek oraz skłonność do podejmowania ryzyka – prowadzą do lepszych efektów społecznych. Towarzyszące im skutki, czyli przeniesienie odpowiedzialności oraz kosztów z sektora publicznego na sektor prywatny, zostały z wdzięcznością powitane jako premia sama w sobie. Inni krytykowali ten zwrot jako ukrytą prywatyzację inspirowaną neoliberalizmem, która doprowadziłaby do deregulacji społecznej i obrócenia wniwecz praw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne inspirowane są tymi samymi zasadami, co gospodarka społeczna. Jednak poprzez wyraźne dodanie przedsiębiorczości do wymiaru społecznego, również odzęgują się od tradycyjnej gospodarki społecznej. Na początek, inaczej niż tradycyjne spółdzielnie, spółki pracownicze lub stowarzyszenia, nowe przedsiębiorstwa społeczne, nie tylko odpowiadają na potrzeby ich właścicieli lub członków, ale zwykle więcej nacisku kładą na interes ogólny. Różni też to, że przedsiębiorstwa społeczne powinny uzyskiwać zasadniczą część swojego dochodu z ciągłej produkcji towarów i usług oraz z handlu. Nie ma tu ogólnie przyjętego progu, ale zwykle za wartość referencyjną przyjmuje się tu 50%. Zyski z handlu powinny (w całości lub w części) zostać ponownie zainwestowane w cel społeczny przedsiębiorstwa. Podczas gdy forma organizacyjna przedsiębiorstw społecznych powinna istotnie przypominać formę zwykłych przedsiębiorstw, z niezależnym zarządem i minimalnym poziomem wynagradzanych pracowników, istnieje również dość powszechnie akceptowany wymóg demokratycznego i uczestniczącego sposobu podejmowania decyzji.

Przedsiębiorstwa społeczne powstały częściowo w ramach i częściowo obok lub nawet na zewnątrz tradycyjnej gospodarki społecznej. Organizacje z tradycyjnej gospodarki społecznej będą czasem twierdzić, że zawsze były one przedsiębiorstwami społecznymi, i że nowe pojęcie jest niczym innym, jak tylko przelotną modą lub starym winem przelany do nowych bukłaków. Gracze ruchu przedsiębiorczości społecznej będą często chwalić się, że pozostają na zewnątrz zinstytucjonalizowanych ram, które niezupełnie wypełniły składane przez nich obietnice. W konsekwencji, zjawisko to przyciągnęło nowy rodzaj aktorów do gospodarki społecznej, a jest to wystarczająco istotne i specyficzne dla takich instytucji, jak rządy, naukowcy, a nawet szkoły biznesu, by zwróciły na nich szczególną uwagę.



W 2011 roku Komisja Europejska wdrożyła swoją Inicjatywę Społecznego Biznesu (SBI), w celu stworzenia w całej Europie korzystnego ekosystemu, który ma sprzyjać kompleksowemu rozwojowi przedsiębiorstw społecznych oraz gospodarce społecznej. SBI zatem zwiększa widoczność przedsiębiorstw społecznych, upraszcza otoczenie prawne oraz poprawia dostęp przedsiębiorstw społecznych do finansowania.

## Ludzie, zysk, planeta

Podczas gdy przedsiębiorstwa społeczne wyraźnie odżegnują się od regularnej gospodarki, niektóre tradycyjne przedsiębiorstwa utrzymują, że mają autentyczny interes w szerszych celach gospodarki społecznej. W 1994, John Elkington ukuł zwrot *Triple bottom line* [tłum. dosł.: potrójny wynik finansowy], dla sposobu prowadzenia księgowości, który nie tylko mierzyłby finansowe wyniki firmy (zysk), ale również jej wyniki społeczne i środowiskowe (ludzi i planetę). Terminem powiązanim jest połączna odpowiedzialność biznesu (CSR): firmy powinny nie tylko odpowiadać i składać sprawozdania przed swoimi akcjonariuszami, ale przed znacznie szerszą społecznością interesariuszy.

## Szerzej o gospodarce społecznej

Do celów tej publikacji zastosujemy szerszą definicję gospodarki społecznej, która używana jest przez flamandzki rząd, i która jest zgodna z definicjami w innych krajach europejskich.

„Sektor gospodarki społecznej obejmuje różnorodne działalności i inicjatywy, których podstawowym celem jest realizacja określonych społecznych wartości dodanych, przestrzegając jednocześnie następujących podstawowych zasad:

- nadawania pierwszeństwa sile roboczej nad kapitałem
- demokratycznego podejmowanie decyzji
- osadzenia w społeczeństwie
- transparentności
- jakości
- zrównoważonego rozwoju.

Specjalną uwagę poświęca się również jakości stosunków wewnętrznych i zewnętrznych. Sprowadzają one towary i usługi na rynek i wykorzystują swoje zasoby w ekonomicznie efektywny sposób, w celu zapewnienia ciągłości i zyskowności”.



# SPOŁECZNE ROZWIAZANIA WE FLANDRII

Nie wiemy, czy ktoś kiedykolwiek ich policzył, ale Belgia ma co najmniej tuzin ministrów odpowiadających za sprawy gospodarki społecznej. Przez lata, i w następstwie reform państwowych, polityka gospodarki społecznej w Walonii, francuskojęzycznej części Belgii, i we Flandrii zaczęła obierać różne kursy. Co więcej, w ramach ostatniej reformy państwowej, która weszła w życie w czerwcu 2014, większość spraw gospodarki społecznej zostało przekazanych regionom. Dlatego też, oraz dla uproszczenia, w dalszej części tej publikacji skupimy się głównie na gospodarce społecznej we Flandrii.

W krajach europejskich, gospodarka społeczna zwykle koncentrować się będzie na dwóch działaniach: osobiste usługi społeczne oraz szkolenia i ponowne włączanie do zatrudnienia osób wykluczonych z rynku pracy. W Belgii, specyficznym sektorem gospodarki społecznej są tak zwane usługi środowiskowe [*community*] lub w miejscu zamieszkania [*proximity services*]. Zostały one nazwane usługami w miejscu zamieszkania, ponieważ usługi, takie jak pomoc w domu dla osób starszych lub niesamodzielnych, opieka nad dziećmi i lokale socjalne są świadczone w miejscu zamieszkania odbiorców tych usług, podwyższając jednocześnie tym samym jakość życia, a czasami nawet również parametry ekonomiczne szerszej społeczności i otoczenia.

Jak już wspomniano, stowarzyszenia non-profit stanowią największą część najszerszej zdefiniowanej belgijskiej gospodarki społecznej. Wiele z tych stowarzyszeń w ponad 50% swoich przychodów polega na dotacjach rządowych, wiele z nich ma przedstawicieli rządowych w zarządach, zasługując tym czasami na miano organizacji para-publicznych lub pomocniczych organizacji publicznych. Istnieje nawet tendencja w kierunku rozwoju relacji umownych pomiędzy władzami publicznymi a stowarzyszeniami, mającymi na celu świadczenie dobrze zdefiniowanych usług społecznych. Ta wspólna obecność wymiaru pu-

blicznego i wymiaru dobrowolnego o charakterze non-profit w sektorach takich, jak opieka zdrowotna, odzwierciedla historyczny kompromis pomiędzy różnymi filarami ideologicznymi, które są głęboko osadzone w strukturze belgijskiego społeczeństwa.

Przegląd faktów i liczb oraz znaczna część dalszej części tego rozdziału nie obejmuje większości tych stowarzyszeń. Nie ujęto również nowych przedsięwzięć społecznych, które są poza zinstytucjonalizowanymi ramami gospodarki społecznej. Oba wyłączenia zostały spowodowane tym, że nie ma możliwości uzyskania oddzielnych i porównywalnych wielkości dla tych podsektorów.

Osiem typów organizacji, które zostaną omówione, to przedsiębiorstwa spółdzielcze, spółdzielnie socjalne (aktywizujące), organizacje na rzecz opieki pracowniczej, zakłady pracy chronionej, zakłady socjalne, spółki aktywizacyjne, gospodarka usług lokalnych i społeczne organizacje finansowe. Przeważnie są to organizacje działające na rzecz zatrudniania, szkolenia i ponownego angażowania osób wyłączonych z rynku pracy. Z powodu dostępności danych i dla uproszczenia, rozdział ten, zawierający fakty i liczby, dotyczył będzie głównie Flandrii, czasem tylko nawiązując do sytuacji w Belgii.

## **Fakty i liczby**

Łącznie pięć typów organizacji gospodarki społecznej, dla których dostępne są wiarygodne i porównywalne liczby, zatrudnia niewiele ponad 26 000 osób, które z różnych przyczyn są tymczasowo lub stale wyłączone z regularnego rynku pracy – według danych na koniec 2013 roku. Stanowią one 0,9% całej flamandzkiej siły roboczej, obejmującej blisko 2,9 mln osób (ogół populacji to 6,4 mln). Zakłady pracy chronionej stanowią lwią część tego zatrudnienia, przy prawie dwóch trzecich (64%) całkowitej wielkości zatrudnienia. Ponadto szacuje się, że tych pięć typów organizacji gospodarki społecznej dodatkowo zatrudnia 22 000 osób wspierających owe grupy docelowe i ogólnego kierownictwa. W 2013 roku flamandzki rząd udzielił tym organizacjom dotacji na całkowitą kwotę 348 mln euro, czyli średnio 13 325 euro na pracownika wyłączonego z regularnego rynku pracy.

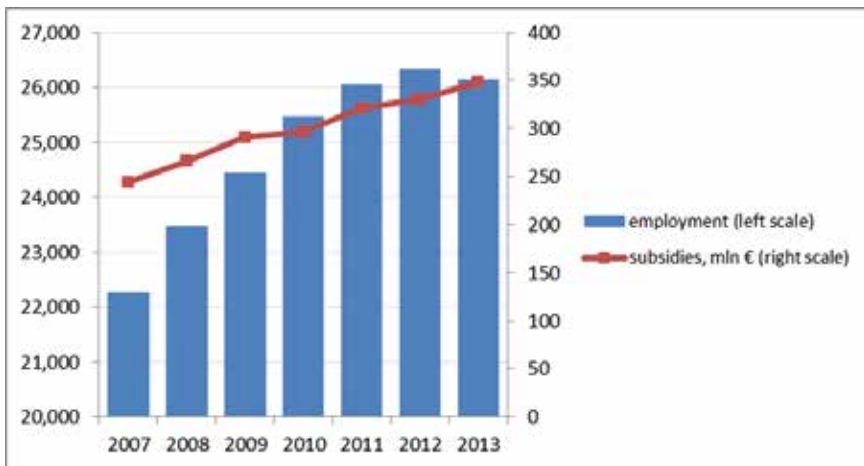


Typ organizacji społecznej	Zatrudnienie osób wykluczonych z regularnego rynku pracy
Opieka pracownicza	1990
Zakłady pracy chronionej	16 831
Zakłady socjalne	4559
Spółki zajmujące się włączaniem na rynek pracy	808
Gospodarka usług lokalnych	1951
Suma	26 139

Tabela 1: Zatrudnienie w gospodarce społecznej we Flandrii, 2013 (spółdzielnie socjalne nie zostały ujęte, gdyż brak jest dla nich wiarygodnych danych; ujmujemy je mimo to w dalszym paragrafie tego rozdziału)

Źródło: Wydział Pracy i Gospodarki Społecznej

W ciągu ostatnich siedmiu lat (ilustracja 1), zatrudnienie w tych pięciu rodzajach organizacji wzrosło o 17%, co stanowi najbardziej gwałtowny wzrost po kryzysie finansowym. W tym samym okresie bezpośrednie dotacje dla tych organizacji wzrosły o 43%.



Ilustracja 1: Zatrudnienie i dotacje w gospodarce społecznej we Flandrii: 2007-2013

Źródło: Wydział Pracy i Gospodarki Społecznej



Dotacje te pokazują, jaki budżet został przeznaczony przez rząd flamandzki na pomoc w tworzeniu bezpośredniego zatrudnienia w organizacjach gospodarki społecznej. Oprócz tego budżetu, znaczna kwota przeznaczana jest na inicjatywy na rzecz szkolenia i edukacji oraz jako dotacje bezpośrednie w celu zachęcania regularnych pracodawców do zatrudniania osób mających trudności ze znalezieniem pracy. W 2013 roku, dla przykładu, rząd wydał ok. 1 mld euro na te rodzaje działań i inicjatyw.

Grupa osób zatrudnionych w pięciu typach organizacji gospodarki społecznej obejmuje: osoby z niepełnosprawnościami zawodowymi, zarówno z powodu niepełnosprawności fizycznej lub umysłowej, jak i problemów psychospołecznych, takich jak uzależnienie od narkotyków lub problemy rodzinne; osoby niskowyzkwalifikowane; określone rodzaje imigrantów; oraz bezrobotne osoby starsze. Dość często zatrudnieni w tych organizacjach łączą w sobie kilka z tych cech jednocześnie.

W ostatnich latach, podążając za filozofią Aktywnego Państwa Opiekuńczego, rząd i organizacje społeczne same próbowały jakoś przesunąć definicję i cele tej części gospodarki społecznej z organizacji, które zatrudniają na stałe rosnącą grupę osób, które nigdy nie znajdują zatrudnienia na normalnym rynku pracy, na organizacje, które tak dalece jak to możliwe pomagają im ponownie włączyć się do regularnego rynku pracy i znaleźć zatrudnienie. W związku z tym, zmieniło się nazewnictwo dla tych osób, z *osób wyłączonej z rynku pracy* na *osoby oddalone od rynku pracy*.

## Zakłady pracy chronionej

Pochodzące z lat 50. ubiegłego wieku, zakłady pracy chronionej są najstarszą z ośmiu organizacji gospodarki społecznej, opisywanych w tym rozdziale, oprócz przedsiębiorstw w formie spółdzielni. Są one również tym typem gospodarki społecznej, która zatrudnia większość osób oddalonych od rynku pracy. Przyjmowanie osób z niepełnosprawnościami zawodowymi do zakładów pracy chronionej określają VDAB, flamandzkie publiczne urzędy zatrudnienia, które sprawdzają osoby w celu stwierdzenia, czy kwalifikują się one do pracy (i na dotacje) na chronionym miejscu pracy. W praktyce, trzech z czterech pracowników grupy docelowej w zakładach pracy chronionej są to osoby z niepełnosprawnością umysłową.

We Flandrii istnieje 67 zakładów pracy chronionej. Działają one w różnych sektorach, takich jak obsługa wysyłek masowych, intrologatorstwo, żywność, drukarstwo, pakowanie, ogrodnictwo oraz proste prace formowania metali i montaż. Ich działalność obejmuje głównie proste, powtarzalne prace, które jednocześnie są zbyt skomplikowane, by je zautomatyzować. Ich klienci są





równie różnorodni: wielkie firmy w obszarze FMCG (towarów szybko zbywalnych), które zlecają na zewnątrz pakowanie swoich towarów zawsze w innych ilościach i formatach pakowania; miasta i gminy miejskie, zlecające utrzymanie parków, przestrzeni publicznych i cmentarzy; spółki przemysłowe, które zlecają na zewnątrz montaż określonych elementów swoich produktów. W ostatnich latach, niektóre z bardziej zaawansowanych zakładów pracy chronionej przyciągnęły nawet firmy farmaceutyczne jako klientów dla prac, które wymagają bardzo precyzyjnej, ale powtarzalnej obsługi lub kontroli.

Ostatnim uzupełnieniem komercyjnej, dotowanej oferty niektórych zakładów pracy chronionej jest tak zwana forma pracy w enklawie. Enklawy są to grupy pracowników zakładów pracy chronionej, którzy pracują na terenie zwykłej firmy pod nadzorem wyspecjalizowanego pracownika monitorującego zakład. Czasem enklawy te są postrzegane jako pierwszy krok w kierunku reintegracji z regularną gospodarką. Niektóre zakłady pracy chronionej wzbogaciły się o tak zwane wspomaganie czynności życiowych – zapewniają niektórym swoim niepełnosprawnym pracownikom dom, gdzie mogą żyć niezależnie, ale z profesjonalnym wsparciem.

W 2013 roku 67 zakładów pracy chronionej we Flandrii uzyskało łączny przychód w wysokości 619 mln euro, z czego 46% było subsydiowane. Poniósłoby koszty w wysokości 618 mln euro, pozostawiając niewielki łączny zysk. Cyfry przykrywają jednakże aktywne realia przedsiębiorczości oraz dywidendę społeczną, która jest tu istotna. Całkiem sporo zakładów pracy chronionej to bardzo nowoczesne, wydajne i innowacyjne przedsiębiorstwa (np. Oesterbank oraz Ryhove). Są one zarządzane zgodnie z najnowszymi zasadami zarządzania, wdrożyły systemy Planowania Zasobami Przedsiębiorstwa (ERP), posiadają atesty ISO i przestrzegają wytycznych Zarządzania przez Jakość [*Total Quality Management*].

Konkurencja pomiędzy 67 zakładami pracy chronionej jest często ostra, a prawdopodobnie stanie się jeszcze ostrzejsza, gdyż wdrażają one nowoczesne zasady zarządzania i zasady marketingowe oraz muszą uzyskać zwrot z inwestycji. Bieżące reformy w sektorze wywrą na niektóre z nich dodatkowy nacisk, ale powinny też złagodzić krytykę dotyczącą nieuczciwej, bo dotowanej, konkurencji dla regularnej gospodarki. Największym wyzwaniem dla zakładów pracy chronionej jest znalezienie sposobów na uzyskanie większej niezależności od dotacji, jednocześnie pracując w dalszym ciągu nad uzyskaniem dywidendy społecznej. W ciągu ostatnich siedmiu lat, dotacje wzrosły o prawie 30%; od 2003 roku nawet o blisko 50%. Ten wzrost prawdopodobnie nie może zostać utrzymany. Najmądrzejsze spośród zakładów pracy chronionej wiedzą, że autonomiczny rozwój będzie musiał pochodzić z innowacji, realnej przedsiębiorczości



społecznej i dywersyfikacji na niezbadane wody. Niektóre, mając świadomość, że opracowały istotne know-how organizacji miejsca pracy dla skomplikowanych procesów, zaczynają oferować swoją wiedzę zwykłym firmom.

## **Przykład De Oesterbank: automatyka sprzyja najsłabszym**

Kiedy Luc Rosseel, obecny dyrektor generalny De Oesterbank (Oyster Bank), rozpoczął pracę jakieś 30 lat temu, De Oesterbank stał na progu bankructwa. Zakład pracy chronionej w nadmorskim miasteczku Ostend był w tamtym czasie wyspecjalizowany jako dostawca przemysłu samochodowego. Logiczny wybór, gdyż Belgia w późnych latach 80. była wciąż krajem o najwyższej produkcji samochodów na jednego mieszkańca na świecie. Firmy samochodowe, takie jak Renault, General Motors, Ford, Volkswagen i Volvo miały w Belgii wielkie zakłady montażowe. Ale obraz ten zaczął się zmieniać od wczesnych lat 90. Coraz częściej producenci aut decydowali się budować nowe modele w krajach o niższym poziomie wynagrodzeń, takich jak Polska i Słowacja. W kolejnych latach, jeden po drugim, Renault, General Motors i Ford zamknęli swoje montownie w Belgii. W 2007, Słowacja przejęła pozycję Belgii jako największy producent samochodów na jednego mieszkańca na świecie.

Luc Rosseel przeczytał napis na ścianie: masowa produkcja nie ma przyszłości w Belgii, ponieważ zanika ona na rzecz krajów o niższym poziomie wynagrodzeń. Wraz ze swoim zespołem opracował on nową strategię dla De Oesterbank. Spółka została oparta o know-how, jakie uzyskała w przemyśle samochodowym w zakresie: montażu przemysłowego, zarządzania jakością i terminowych dostaw. Ale zamiast skupić się na standaryzowanych masowych pracach, wyspecjalizował się w niewielkich i ciągle zmieniających się ilościach, które wymagają skrupulatnej obsługi i bardzo elastycznych terminów dostaw.

Kluczem do sukcesu, w kategoriach oszczędności i rosnącej ilości miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, była zaawansowana technicznie automatyka. Paradoksalnie, gdyż automatyka zwykle wiązana jest z utratą pracy, a zakłady pracy chronionej kojarzą się z prostymi pracami ręcznymi. Ale De Oesterbank opracował w pełni automatyczną linię do konfekcjonowania niewielkich części, z automatycznym skanowaniem, internetowym wydrukiem etykiet, kontrolą wagi i linkiem do systemu Planowania Zasobów Przedsiębiorstwa [*Enterprise Resource Planning – ERP*] jego klientów, co pozwoliło jego nawet najsłabszym pracownikom wykonywać skomplikowane zadania. Spółka uzyskała potrójną korzyść z tego tytułu: absencja, która stanowi problem dla większości zakładów pracy chronionej, nie jest tak problematyczna dla De Oesterbank, ponieważ prawie wszyscy pracownicy są w stanie wykonać każdą pracę; może ona podejmować się bardziej skomplikowanych prac, za które może żądać wyższej



ceny; prace te mogą wykonywać słabsi pracownicy, którym nie tylko przysługują wyższe dotacje, ale również, dzięki automatyce, nie wymagają zbyt dużej pomocy od „zwykłych” pracowników w De Oesterbank. Niektóre zespoły wykonują swoje zadania całkowicie bez żadnej pomocy i pracują we własnym tempie. Absencja w tych zespołach spadła o ponad 50%.

Aby być w stanie pracować dla klientów w całej Belgii, De Oesterbank zainwestował we własny transport. Obecnie posiada flotę 16 ciężarówek, z których połowa stale jest na terenie klientów. Kierowcy są niepełnosprawnymi pracownikami, którzy zostali przeszkoleni w De Oesterbank.

Kiedy Luc Rosseel przyszedł do De Oesterbank, spółka zatrudniała 40 osób i była w kłopotach finansowych. Obecnie spółka zatrudnia 370 osób z rosnącym udziałem bardzo słabych pracowników. Ilość personelu pomocniczego spadła z 1 na 10 niepełnosprawnych pracowników do 1 na 60 niepełnosprawnych pracowników w największych zakładach. Zamiast nich, De Oesterbank zatrudnia obecnie więcej inżynierów i doradców zawodowych, którzy projektują optymalny przebieg pracy.

Luc Rosseel i jego zespół chcą się dalej rozwijać. Mogliby zatrudnić kolejnych 100 pracowników, jeśli przepisy by na to pozwoliły. De Oesterbank będzie w dalszym ciągu inwestował, w tempie około 1 mln euro rocznie. W 2015 roku będą to nawet 2 mln euro. Ponieważ przepisy ograniczają skalę działalności i ilość osób zatrudnionych przez spółkę, szuka on możliwości rozwoju poprzez współpracę i przejmowanie organizacji w gospodarce społecznej na wybrzeżu.



## Przykład Ryhove: rozwój na szwedzkim know-how

Zakład pracy chronionej Ryhove w Ghent, we wschodniej Flandrii, wydaje się mieć słabość do szwedzkiego stylu zarządzania. Od 2002 do przejścia na emeryturę w 2012, Ryhove był kierowany przez Yvan De Bie, który wcześniej pracował dla szwedzkiego gumowego międzynarodowego koncernu Trelleborg. Osiągnął tam stanowisko, na którym odpowiadał za osiem zakładów na całym świecie. W 2012 De Bie został zastąpiony przez Peter'a Leyman'a, który wcześniej był dyrektorem generalnym producenta samochodów Volvo Ghent, gdzie osiągnął przychód w wysokości 4,5 mld euro, produkując 260 000 samochodów rocznie i zarządzając 5000 ludzi. Wystawia to znakomite świadectwo temu, jaką można uzyskać satysfakcję z pracy w gospodarce społecznej, na którą decydują się w pewnym punkcie swojej kariery osoby o pełnej sukcesów ścieżce zawodowej.

Dwa lata temu Ryhove obchodził swoją 50. rocznicę. Od tego czasu przeszedł długą drogę, ewoluując w spółkę z 400 pracownikami, obrotem w wysokości 3,6 mln euro i dotacjami w wysokości 3,5 mln euro. Zakład pracy chronionej zaczął działalność jako niewielka drukarnia na początku lat 60. ubiegłego wieku. Obecnie drukarnia to tylko niewielka część jego działalności. – Wraz z rozwojem cyfrowym, drukarstwo stało się sektorem kryzysowym. Albo można



pójść na dno albo przetrwać dzięki znacznym inwestycjom w sprzęt cyfrowy. Odkryliśmy jednak, że istnieje segment wśród tych, którzy przetrwali, średniej wielkości drukarni, które wołały nie wykonywać samodzielnie prac wykończeniowych, takich jak składanie, spinanie, dziurkowanie, sortowanie lub przygotowywanie przesyłek masowych. Zdecydowaliśmy, że zrobimy z nich klientów, zamiast tworzyć z nich konkurencję – wyjaśniał w wywiadzie kilka lat temu Yvan De Bie, dyrektor generalny.

Ryhove zdywersyfikował działalność w takich dziedzinach, jak montaż urządzeń oświetleniowych, introligatorstwo, pakowanie, a nawet sprzątanie stadionów piłkarskich po meczach. Poszukuje nowych dziedzin, w których jego pracownicy mogą tworzyć wartość dodaną. Często odnajduje ją w pracach manualnych, które pracownicy zakładu pracy chronionej mogą wykonywać lepiej i szybciej niż zwykli pracownicy, ponieważ lepiej skupiają się oni przez dłuższy czas na prostych zadaniach. Oczywiście fakt, że pracownicy Ryhove są dotowani i dlatego generalnie tańsi niż byłoby to w innych przypadkach, odgrywa znaczną rolę. Jednak zarząd firmy, przyznając, że słabym punktem zakładów pracy chronionej są public relations i marketing, nie chce otrzymywać zamówień. Chce je pozyskiwać. Profesjonalizacja zarządu doprowadziła nie tylko do lepszego marketingu, ale również do zgodnych z najnowszymi standardami procedur sprawozdawczości i budżetowania. Ryhove został podzielony na kilka centrów zysku, każdy z własnym zarządem, budżetem i kalkulacją zysku.

W 2004 Ryhove zrobił coś, czego prawdopodobnie nie zrobiła nigdy wcześniej żadna spółka w gospodarce społecznej: przejął spółkę z regularnej gospodarki, spółkę introligatorską Moreels, firmę rodzinną z dziesięcioma pracownikami. Inni poszli za nim. W 2007 przejął kolejny zakład produkcji chronionej, firmę pakującą żywność De Merel, a w 2009 dodał Plot-It, centrum kopiowania, do swojej drukarskiej działalności wykończeniowej. W zeszłym roku Ryhove rozpoczął współpracę z Bubble Post, spółką specjalizującą się w dostawach paczek w centrach miast. Po przejściu spółki pakującej żywność De Merel, Ryhove wdrożył program jakości, który doprowadził do uzyskania certyfikatu BRC, wiodącego międzynarodowego programu certyfikacji bezpieczeństwa i jakości.

Kilka lat temu Ryhove dodał do swojej misji zrównoważony rozwój – ruch nie był tak oczywisty, gdyż ze względu na korzenie w przemyśle drukarskim, spółka nie do końca mogła szczyścić się reputacją przyjaznej dla środowiska. Nowy cel przenika wszystkie działalności spółki. Spowodowało to jednak również dywersyfikację na działalność recyklingową, taką jak usuwanie, sortowanie i recykling twardych dysków lub baterii z urządzeń.



## Zakłady socjalne

Z zatrudnieniem przekraczającym 4500 osób oddalonych od regularnego rynku pracy, zakłady socjalne są drugim największym typem organizacji gospodarki społecznej. Mają one swoje korzenie w opiece społecznej, opiece zdrowotnej i innych organizacjach społecznych, które próbowały pomóc ludziom z trudnościami w znalezieniu pracy ze względu na połączenie problemów społecznych, problemów rodzinnych i niskiego wykształcenia. Pod koniec lat 80. niektóre z tych organizacji zaczęły współpracować i zainicjowały rozmowy z rządem o dotacjach strukturalnych. W 1999 roku rząd flamandzki oficjalnie uznał zakłady socjalne w przepisach prawa.

Grupami docelowymi zakładów socjalnych są osoby, które są bezrobotne przez ponad pięć lat, mają ograniczone wykształcenie i doświadczają społecznych, psychicznych lub fizycznych trudności bądź niepełnosprawności. Zapewniając im płatną pracę, pomoc i szkolenia, zakłady socjalne dają im nie tylko dochód, ale również wiarę w siebie i odzyskane poczucie własnej wartości. Dla wielu z nich regularna umowa o pracę, choćby na płacę minimalną, jest również sposobem na uzyskanie dostępu do ubezpieczenia społecznego i objęcie opieką zdrowotną. Jedna czwarta grupy docelowej pracowników zakładów socjalnych to imigranci, ponad 40% z nich ma powyżej 50 lat.

We Flandrii istnieje 97 zakładów socjalnych. Przy średnim zatrudnieniu pracowników z grupy docelowej w liczbie 50 osób (60, jeśli wliczyć pracowników ochrony pracy, którzy pracują w zakładach socjalnych), zakłady socjalne są generalnie znacznie mniejsze niż zakłady pracy chronionej, ze średnim zatrudnieniem na poziomie 250 pracowników na jeden zakład. Mimo że wiele zakładów socjalnych jest bardzo przedsiębiorczych, nie wykazują tych samych rodzajów i poziomów inwestycji w zaawansowaną technicznie automatykę i procesy jakości, jakie zauważyliśmy w niektórych bardziej zaawansowanych zakładach pracy chronionej. Do typowych działalności zakładów socjalnych należy: utrzymanie parków, sprzątanie budynków publicznych i innych miejsc publicznych, takich jak przystanki autobusowe, budowa i renowacja, socjalne punkty gastronomiczne, konserwacja rowerów, prasowanie i recykling oraz sprzedaż towarów używanych. Często zakłady socjalne będą działać jako dostawca dla lub we współpracy z gminami miejskimi, miastami i innymi organami publicznymi.

Nietypową i zakończoną powodzeniem inicjatywą jest De Kringwinkel, sieć ponad 125 sklepów, z których większość jest zakładami socjalnymi. Zbierają, sortują, naprawiają i sprzedają towary używane, wszystkie pod tą samą nazwą handlową i ze wspólnymi standardami jakości. W 2013 roku sklepy De Kringwinkel łącznie zebrały, posortowały i poddały recyklingowi ponad 64 000 ton towarów, z czego połowa została odsprzedana w sklepach, osiągając przychód 43 mln euro.



W 2013 roku 97 zakładów socjalnych łącznie osiągnęło przychody rzędu 222 mln euro, z czego połowa pochodziła z dotacji. Od 2001 zatrudnienie pracowników z grupy docelowej wzrosło niemal trzykrotnie, a bezpośrednie dotacje na zatrudnienie – ponad czterokrotnie. Podobnie jak w przypadku zakładów pracy chronionej, prawdopodobnie tempo wzrostu dotacji nie może zostać utrzymane, a głównym wyzwaniem dla zakładów socjalnych w najbliższej przyszłości będzie znalezienie sposobów na bardziej niezależny rozwój, utrzymując porównywalną dywidendę społeczną.

## **Przykład Ateljee: 450 pracowników w ciągu 27 lat**

Historia pochodzącego z Ghent Ateljee jest świadectwem, w jaki sposób przedsiębiorczość i kreatywność może przynieść znaczącą dywidendę w gospodarce społecznej. Ateljee powstało w roku 1988 z chronionej organizacji dla bezdomnych mężczyzn, z niewielkim zakładem i sklepem z towarami z recyklingu, zatrudniającym dziesięciu wolontariuszy.

W 1992 roku Ateljee otworzyło swój pierwszy socjalny punkt gastronomiczny. Obecnie obejmuje cztery takie restauracje. W 1995 organizacja otrzymała certyfikat rządowy i mogła zacząć wypłacać wynagrodzenie swoim wolontariuszom. W 2002 jeszcze bardziej zdywersyfikowała działalność w sektorze gastronomicznym, oferując usługi na wynos oraz przejmując niewielkie biologiczne gospodarstwo rolne. W tym samym czasie Ateljee otwierało sklepy recyklingowe pod nazwą handlową Kringwinkel w regionie Ghent. Obecnie działa osiem sklepów Kringwinkel w Ghent i w okolicy. W 2006, opierając się na recyklingowym know-how, otworzono internetową stronę aukcyjną [www.uwkringding.be](http://www.uwkringding.be), jako przedłużenie sklepów Kringwinkel. W 2007 założono Trans-fair, spółkę specjalizującą się w najmie, leasingu, konserwacji i naprawie flot zwykłych i elektrycznych rowerów dla dużych organizacji. Tego samego roku Ateljee uczestniczyło w otwarciu publicznego miejsca, w którym udostępniono komputery, internet i pomoc dla osób, które nie posiadają komputera w domu lub nie znają się na jego obsłudze. W 2011 Ateljee zaczęło renowację i przebudowę Parnassus'a, byłego kościoła franciszkańskiego, na miejsce spotkań społeczno-kulturalnych i restaurację socjalną. W tym samym roku zainwestowało w nową maszynę do sortowania tkanin do odzieży używanej. Opierając się o swój recyklingowy know-how i rosnący rynek, Ateljee wprowadziło własną linię torebek, okularów i etui na smartfony z recyklingu, GentMade.

Dzięki dywersyfikacji i profesjonalnemu zarządzaniu kadrami, Ateljee może zaoferować swoim pracownikom z grupy docelowej dostosowane do ich możliwości i interesujące ścieżki kariery – np. od sortowacza odzieży, przez pracownika sklepu, do organizatora transportu albo od ogrodnika, przez kelnera



w restauracji, aż do kucharza. Prawie po trzydziestu latach od powstania, jako terapia zajęciowa dla garstki bezdomnych mężczyzn, Ateljee jest obecnie konglomeratem zatrudniającym ponad 450 osób i jednym z największych zakładów socjalnych we Flandrii.

## Gospodarka usług lokalnych

Gospodarka usług lokalnych jest terminem parasolowym dla bardzo zróżnicowanej grupy organizacji, które mają podwójny cel: w szczególny sposób zaspokajają lokalne potrzeby, dając jednocześnie pracę osobom oddalonym od rynku pracy. Koncepcja świadczenia usług na potrzeby lokalne powstała z obawy, że wiele z nowych problemów społecznych (mających swoje źródło w takich tendencjach, jak starzenie się, pogodzenie pracy i rodziny, zmniejszanie się spójności społecznej i potrzeba bardziej ekologicznej gospodarki) nie może zostać złagodzonych przez tradycyjny system ubezpieczeń społecznych, a nawet nie przez lokalny sektor publiczny. W efekcie – usługi świadczone przez organizacje w gospodarce usług lokalnych uzupełniają lokalne i federalne usługi lub programy socjalne. Następnie mogą one być skierowane na potrzeby indywidualne lub zbiorowe. Ale nawet jeśli łagodzą one potrzeby indywidualne, ich celem wciąż pozostaje poprawa spójności społecznej w niewielkich społecznościach.

Typowe działalności gospodarki usług lokalnych to: pomoc w domu i w robieniu zakupów, drobne prace konserwacyjne w domu osób starszych i chorych, uzupełniająca opieka nad dzieckiem, restauracje socjalne, najem i konserwacja rowerów, prace ogrodnicze, konserwacja i usługi sprzątania miejsc publicznych, skany energetyczne dla domów jednorodzinnych, sąsiedzkie aktywności sportowe. Częstym klientem organizacji gospodarki usług lokalnych będzie lokalny organ publiczny, taki jak gmina miejska. W 2013 roku ok. 100 organizacji gospodarki usług lokalnych zatrudniało blisko 2000 pracowników z grupy docelowej.

Aby zakwalifikować się do pracy w organizacji gospodarki usług lokalnych, pracownicy musieli pozostawać bezrobotnymi przez minimum rok i mieć najwyżej wykształcenie średnie. Są one dotowane w tak zwanym *systemie koni-czynny*, w którym uczestniczą cztery strony: flamandzki rząd, rząd federalny, samorząd oraz klienci. Rząd flamandzki i federalny partycypują w bezpośrednich dotacjach do wynagrodzenia dla pracowników grup docelowych i personelu pomocniczego, a samorząd i klienci płacą za usługi. W porównaniu do innych organizacji gospodarki społecznej, organizacje gospodarki usług lokalnych zatrudniają wielu imigrantów – 27% ich siły roboczej, w porównaniu do 24% w zakładach socjalnych i 7% całkowitej siły roboczej we Flandrii.





Historia rozwoju gospodarki usług lokalnych w ostatnich latach pokazuje ten sam wzorec, jak w przypadku zakładów pracy chronionej i zakładów socjalnych. Od 2008 do 2013 roku zatrudnienie zwiększyło się ponad dwukrotnie, z 826 osób do 1951 osób. Dotacje wzrosły niemal czterokrotnie, z 5,5 mln euro w 2008 do 20 mln euro w 2013.

## **Przykład Velo: socjalna gospodarka rowerowa**

Kiedy Jos Vandikkelen ukończył Wydział Teologii i Studiów Religijnych Katolickiego Uniwersytetu w Leuven w 1984, nic nie wskazywało na to, że jakieś 30 lat później będzie prowadził innowacyjny biznes społeczny, który co roku tworzy możliwości szkolenia i kariery dla około 100 osób, wcześniej zmierzających do ślepej uliczki na rynku pracy. Velo jest jednocześnie rzecznikiem rosnącej i wpływowej społecznej gospodarki rowerowej we Flandrii, która we wzorowy sposób łączy cele socjalne, społeczne i zrównoważonego rozwoju.

Nie jest przypadkiem, że Velo pochodzi z Leuven. Ruch rowerowy jest natężony w największym mieście uniwersyteckim Flandrii. Kradzieże rowerów były chronicznym problemem – bardziej zwyczajowym zachowaniem, kiedy trzeba było szybko dostać się w jakieś miejsce, niż prawdziwym przestępstwem. Wyjątkiem było raczej niż zasadą, że student miał ten sam rower do końca studiów. W kategoriach biznesowych, Leuven był idealnym rynkiem dla długo- i krótkookresowych najmów rowerów, naprawy rowerów i innych usług powiązanych.

Innym czynnikiem, który odegrał ważną rolę w powstaniu Velo, było wydłużenie obowiązkowej edukacji w Belgii z 16. do 18. roku życia (na początku lat 80.). Velo oferuje tej grupie młodych ludzi oraz innym grupom docelowym – długotrwale bezrobotnym, młodocianym przestępcom odbywającym alternatywne programy karne oraz bezrobotnym uchodźcom – otoczenie, w którym mogą oni nie tylko uzyskać szkolenie w zakresie przydatnych umiejętności i rzemiosł, ale również, co czasem jest bardziej istotne, nabyć właściwe nastawienie do pracy i umiejętności społeczne, takie jak punktualność, zwracanie uwagi na szczegóły i praca w zespole. Ostatecznym celem, który nie zawsze zostaje osiągnięty, jest przesunięcie pracowników Velo na regularny rynek pracy.

Velo zaczął od prostego najmu i leasingu rowerów osobom indywidualnym i organizacjom. Z Uniwersytetem w Leuven, jako pierwszym i wciąż największym klientem, organizacja była w stanie wystartować. Obecnie uniwersytet leasinguje 3000 rowerów dla swoich pracowników, którzy zdecydowali się dojeżdżać nimi do pracy. Studentom Velo oferuje formułę, w ramach której można wynająć rower na rok, z okresową konserwacją i rowerem zamiennym na wypadek kradzieży. Velo obecnie świadczy ponad 6000 krótko- i długookresowych najmów rocznie.



Oprócz najmu, Velo niedługo później zaczął oferować inne usługi i produkty powiązane z rowerami, takie jak konserwacja i naprawa, recykling starych rowerów, sprzedaż części rowerowych z recyklingu oraz materiały i oznaczenia chroniące przed kradzieżą. Logicznym kolejnym krokiem była współpraca z kolegami belgijskimi na najem rowerów i usługi naprawcze oraz konserwację stojaków na rowery – początkowo na stacji kolejowej Leuven, a następnie również w pobliskich miastach Aarschot i Diest. Ostatnio dodano kursy nauki jazdy na rowerze dla imigranckich kobiet oraz pakiety turystycznych wycieczek rowerowych. Zakończono pozytywnie projekt pilotażowy dostarczania rowerów do szkół średnich, który jest obecnie gotowy do zastosowania w całej Flandrii oraz rozważa się projekt recyklingu zużytych opon rowerowych na torby.

Poprzez przedsiębiorczość i innowacyjność, Jos Vandikkelen chce uzyskać maksymalnie dużo finansowej niezależności. Jednak dotacje wciąż są konieczne do pokrycia kosztów szkolenia i pomocy jego pracownikom, którzy często wymagają również wsparcia w wykonywaniu zadań społecznych, takich jak wypełnianie formularzy do ubezpieczeń społecznych lub załatwianie spraw w gminach miejskich lub spółkach komunalnych. Velo pokrywa ok. 60% budżetu przychodami własnymi, 40% pochodzi z dotacji.

Velo jest jednym z kilkunastu biznesów socjalnych w sektorze rowerowym, które zostały założone w ostatnich latach. Tworzą one pokaźny podsektor gospodarki społecznej, który z powodzeniem łączy cele społeczne z ekologią oraz przyjazną dla środowiska mobilnością, dostarczając jednocześnie odpowiedzi rynkowi na rosnącą frustrację obywateli i pracowników, którzy tracą coraz więcej czasu w korkach w Belgii.



Ale to nie jedyny rowerowy przykład działalności społecznej. Fiets&Werk (Bike&Work), zrzeszająca organizacje gospodarki społecznej w sektorze rowerowym, liczy w swej sieci prawie 30 000 rowerów, z blisko 300 pracownikami, z których większość są ludźmi oddalonymi od rynku pracy. Ogólną ideą jest, że stosunkowo proste umiejętności wymagane i szkolone w zakresie konserwacji i naprawy rowerów oraz konserwacji i odbioru w punktach stojaków rowerowych w miejscach publicznych są idealnie dopasowane do szkolenia ludzi, którzy doświadczyli trudności w uzyskaniu dostępu do regularnego rynku pracy. Stosunkowo proste umiejętności techniczne do naprawy rowerów są na tyle ogólne i wystarczająco wymagające, by na ich bazie przejść do bardziej złożonych umiejętności. A umiejętności społeczne, które pracownik nabywa przy obsłudze, czasem sfrustrowanych klientów w punkcie najmu rowerów, również okazują się bardzo pożyteczne w budowaniu bardziej ogólnych umiejętności podejścia społecznego i do pracy.

Wraz z kolejami belgijskimi, Fiets&Werk zarządza, promuje i strzeże poziomu usług marki handlowej Fietjspot – stojaki na rowery, punkty najmu i warsztaty konserwacyjne na obecnie 45 stacjach kolei belgijskich, mają na celu promocję połączenia transportu publicznego z transportem rowerowym. Blue Bike, system wymiany rowerów, który obsługuje Fiets&Werk wraz z kolejami belgijskimi, wykładniczo rośnie. W 2014 członkostwo w Blue Bike podwoiło się do ponad 10 000 klientów i ilość przejazdów, które kosztują 3 euro dziennie lub mniej w gminach, które sponsorują korzystanie z Blue Bikes, potroiła się do prawie 100 000 przejazdów.

W 2014 roku Fiets&Werk, wraz z kilkoma spółkami pilotażowymi oraz dostawcą usług gospodarki społecznej z Ghent De Punt, podjęli się dokonania analizy. Chcieli założyć sieć, która dostarczałaby firmowe rowery dużym spółkom, i która, w ramach jednego kontraktu, zapewniałaby konserwację, akcesoria i ubrania rowerowe, ubezpieczenie, a także lekcje jazdy na rowerze zorientowane na bezpieczeństwo. Oferta zaspokoiłaby potrzeby rosnącej ilości spółek, które, częściowo z przyczyn ekologicznych, częściowo z obawy przed wpływem rosnących problemów z mobilnością we Flandrii na produktywność, oferowałyby firmowe rowery swoim pracownikom zamiast samochodów firmowych, które bardzo często są pozaprawnym elementem wynagrodzenia wielu belgijskich pracowników (w 2013 roku 216 000, połowa wszystkich samochodów sprzedanych w Belgii, to samochody firmowe). Pierwszymi spółkami kandydatkami dla tej nowej usługi, która obejmowałaby normalne rowery, jak również rowery elektryczne na większe odległości, byłyby spółki, które mają kilka siedzib we Flandrii, ale chciałyby mieć jeden punkt kontaktowy do najmu dużej ilości rowerów – podobnie jak odbywa się to ze spółkami leasingującymi samochody firmowe. Inicjatywa promowałaby również wprowadzenie budżetu mobilno-



ści pracowników. Częściowo zastąpiłby on samochód firmowy mieszanym budżetem, który można wydać na połączenie samochodu, roweru i transportu publicznego. Istotną częścią tego badania, który Fiets&Werk sfinalizuje latem 2015, jest analiza wymagań dotyczących platformy oprogramowania, które byłoby w stanie śledzić i identyfikować korzystanie z rowerów oraz wymóg wymiany dużej ilości rowerów w setkach lokalizacji.

## **Opieka pracownicza**

Opieka pracownicza jest siatką bezpieczeństwa dla osób, które nie są w stanie pracować na umowę o pracę w zakładach pracy chronionej lub w zakładach socjalnych, lub w gospodarce usług lokalnych, nie mówiąc już o regularnej gospodarce. Są to osoby z ciężkimi umysłowymi lub fizycznymi niepełnosprawnościami, lub z nagromadzeniem się problemów społecznych, wywodzących się z uzależnienia od narkotyków, przestępczości lub skrajnego ubóstwa. Pracę dla tych osób rozważa się w kategoriach głównie aktywności uniezależniających i terapeutycznych, zapewniających ustrukturyzowane otoczenie, kontakty społeczne jako środki samowyróżnienia się, a czasem i pierwszego kroku w kierunku powrotu ich życia na właściwą ścieżkę. Osoby te nie uzyskują dochodu z pracy. Większość z nich otrzymuje jakiś rodzaj dochodu zastępczego z ubezpieczenia społecznego. Dotacje przeznaczane są na pomoc w działaniach pracowniczych oraz na opiekę zdrowotną i społeczną.

Opieka pracownicza jest zorganizowana nie tylko w ramach ściśle zdefiniowanej gospodarki społecznej, ale również w sektorze opieki nad zdrowiem psychicznym, w organizacjach dla ludzi z niepełnosprawnościami i w sektorze opieki społecznej. W ramach gospodarki społecznej to zakłady socjalne zatrudniają najwięcej osób na mocy opieki pracownicznej. Niektóre zakłady pracy chronionej i organizacje gospodarki usług lokalnych również zatrudniają osoby objęte opieką pracowniczną. Działania opieki pracownicznej w ramach zakładów pracy chronionej lub zakładów socjalnych, lub w ramach organizacji gospodarki usług lokalnych często będą uzupełniały ich pozostałe działania, ale najczęściej będą zorganizowane oddzielnie, z mniejszą presją ekonomiczną, pozwalając, by osoby objęte opieką pracowniczną organizowały sobie pracę we własnym tempie.

Ponownie, wzrost sektora opieki pracownicznej wykazuje ten sam wzorzec, co inne formy organizacji gospodarki społecznej. Ilość osób objętych opieką pracowniczną w gospodarce społecznej wzrosła z 422 w 2004 roku do 1990 w 2013, a dotacje z 0,7 mln do prawie 2 mln euro.

Rosnąca presja na organizacje gospodarki społecznej w kierunku stymulacji i integracji ich pracowników w regularną gospodarkę w szczególności wpłynię



na organizację opieki pracowniczej. Czy nie naciągamy tu zbyt mocno zasad Aktywnego Państwa Opiekuńczego, z naciskiem na włączenie do (regularnego) rynku pracy? Osoby w reżimie opieki pracowniczej są czasem na samym dole kaskady, która wyrzuciła ich z regularnego rynku pracy na umowę o pracę w zakładach pracy chronionej lub zakładach socjalnych. Inni zaczynają na tym dniu. Czy oczekujemy, że wypłyną w górę wodospadu? A jeśli po prostu nie potrafią? W jaki sposób powinniśmy ich zaklasyfikować? Czy brak wynagradzania tych osób za ich pracę jest uzasadniony? Z drugiej strony, czy możemy wymyślić ekonomicznie prawidłowe programy z jakimś wynagrodzeniem, z pracą, która jest czymś więcej niż tylko terapią zajęciową i mającą przynajmniej pewną wartość usamodzielniającą?

## Przedsiębiorstwa spółdzielcze

Mimo że dalekie od wszystkich przedsiębiorstw spółdzielczych, w Belgii mieszczą się nawet w najszerszej definicji spółek gospodarki społecznej, spółdzielnie zasługują na miejsce w tym opracowaniu. Faktycznie, historycznie i ideologicznie, spółdzielnie można uznać za jednych z prekursorów ruchu gospodarki społecznej.

Międzynarodowy Związek Spółdzielni (ICA) definiuje przedsiębiorstwo spółdzielcze jako autonomiczne stowarzyszenie osób dobrowolnie zjednoczonych w celu zaspokojenia ich wspólnych potrzeb oraz aspiracji ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez wspólnie posiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo. Spółdzielnie oparte są o wartości samopomocy, samoodpowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności. Zgodnie z tradycją ich założycieli, grupy 28 rzemieślników pracujących w przędzalni bawełny w mieście Rochdale (Anglia), którzy zjednoczyli się w roku 1844 w celu założenia Rochdale Pioneers, członkowie spółdzielni wierzą w etyczne wartości uczciwości, otwartości, odpowiedzialności społecznej i opieki nad innymi. ICA później zdefiniowało siedem zasad, których przestrzegać powinny przedsiębiorstwa spółdzielcze. Dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczna kontrola członków, ekonomiczna partycypacja członków, autonomia i niezależność, edukacja, szkolenie i informacja, współpraca z innymi spółdzielniami oraz dbałość o społeczność.

Przy tych ideach i zasadach część wspólna z ideami gospodarki społecznej jest rzeczywiście ogromna. W rzeczywistości wiele belgijskich spółek przyjęło prawną strukturę spółdzielni głównie z przyczyn ekonomicznych. Na przykład SWIFT, Towarzystwo Światowej Finansowej Telekomunikacji Międzybankowej [*the Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*], z siedzibą w Belgii i przychodami przekraczającymi 500 mln euro, zostało założone jako przedsiębiorstwo spółdzielcze, ale z trudem można je uznać za organizację



gospodarki społecznej. Po wciąż podejmowanej próbie Ministerstwa Gospodarki certyfikowania prawdziwych spółdzielni, na zgodność z zasadami, które są znacznie mniej wymagające niż zasady ICA (np. ominięto zasadę dbałości o społeczność) dotychczas tylko 500 z prawie 40 000 spółdzielni w Belgii uzyskało taki certyfikat. Mimo to, ostatnio stosowane przyjęcie struktury prawnej *spółki o celu społecznym*, którą można połączyć ze strukturą prawną spółdzielni, doprowadził do odrodzenia się zainteresowania przedsiębiorców społecznych przedsiębiorstwem spółdzielczym.

## **Przykład Opportunity Factory: energetyka i mobilność**

Opportunity Factory jest młodym przedsiębiorstwem spółdzielczym. Zostało założone w 2014 przez siedmiu znakomitych profesjonalistów, wszystkich tuż po czterdziestce, dwóch z nich z dyplomem doktora nauk. Porzucili oni kariery ze stanowiskami, takimi jak Dyrektor R&D, Dyrektor HR, Kierownik Marketingu lub Szef Zarządzania Produktem w prestiżowych firmach na rzecz, jak sami mówią, „tworzenia środowiska dla nowej generacji przedsiębiorców i konsumentów, którzy chcą zająć się problemami energii i mobilności”.

Członkowie spółdzielni Opportunity Factory są fanami radykalnych innowacji. Widzą oni wyzwania socjoekonomiczne w energetyce i mobilności jako możliwość zaprojektowania i stworzenia produktów, które są w przystępnej cenie, bezpieczne dla środowiska i zyskowe, łącząc uzupełniające się talenty w środowisku zorientowanym na współtworzenie.

Aktywni członkowie lub pasywni inwestorzy mogą oczekiwać zysków na kilka sposobów: jako procent od sprzedaży, jako stałe wynagrodzenie od dostosowanego do klienta wzoru, z tantiem, jako stawka godzinowa za działania wewnętrzne i wspierające lub jako kwota od wzrostu wartości akcji, określone przez zasady statutowe.

Pierwszym produktem Opportunity Factory, wdrożonym we wrześniu 2014, jest Urban Nomad. To przyczepa rowerowa z napędem elektrycznym, którą można podłączyć prostym zaciskiem do każdego roweru. Przy jej użyciu można przewieźć do 30 kg. Silnik elektryczny o mocy 250 W pozwala rowerzyście uzyskać prędkość 18 km/h bez dodatkowego pedałowania.

– Urban Nomad jest doskonałym przykładem tego, dokąd chcemy dotrzeć z Opportunity Factory – mówi Jurgen Denul, jeden z partnerów założycieli.  
– Jest to inteligentne, pragmatyczne i niedrogie rozwiązanie, w którym zastosowaliśmy zaawansowaną technologię do rozwiązania rzeczywistego problemu mobilności. Osoby, które chciały używać roweru do transportu do 30 kg



i używać zasilania elektrycznego, stawały dotychczas przed dylematem szkodliwości dla środowiska, ponieważ jedynym rozwiązaniem było kupienie nowego roweru elektrycznego. Rozwiązanie Urban Nomad jest takie: zachowaj swój rower i przekształć go w rower elektryczny z przyczepką.

## **Spółdzielnie socjalne (aktywizujące)**

Spółdzielnie socjalne są specjalnym rodzajem spółdzielni. Ich celem jest prowadzenie osób bezrobotnych w kierunku samozatrudnienia i przedsiębiorczości, przejmując największą część ryzyka związanego z rozpoczęciem nowej działalności. Od 2013 roku we Flandrii działa pięć spółdzielni socjalnych pod nazwą Starterslabo.

Program Starterslabo rozpoczyna się rozmową kwalifikacyjną, która ma ocenić postawę przedsiębiorczości i możliwości kandydata. Po przyjęciu, przez sześć tygodni intensywnej pracy, kandydat przygotowuje biznesplan. Jednocześnie odbywa trening u profesjonalistów w Starterslabo. Na koniec tego okresu przedstawia on swój biznesplan niezależnemu zewnętrznemu jury. Po uzyskaniu akceptacji jury, przyszły przedsiębiorca może rozpocząć działalność pod skrzydłami Starterslabo. W okresie maksymalnie 18 miesięcy może on rozpocząć poszukiwanie klientów i wysyłanie faktur pod nazwą Starterslabo, i otrzymać indywidualne szkolenie i porady. Starterslabo będzie również prowadzić administrację za początkującego.

Dla osób, które chcą uciec przed bezrobociem, zakładając własną działalność, Starterslabo jest bezpieczną drogą. Oprócz indywidualnego trenowania i uczenia się z interakcji ze współpracownikami, w okresie pracy w Starterslabo zachowują oni swoje świadczenia dla bezrobotnych. I nawet, jeśli ich projekt nie odniesie sukcesu po 18 miesiącach, wciąż będą oni uprawnieni do świadczeń dla bezrobotnych lub wynagrodzenia socjalnego.

Łącznie, pięć flamandzkich Starterslabos otrzymuje dotacje wynoszące ok. 750 000 euro. W 2012 roku współczynnik powodzenia wyniósł 68%, co oznacza, że ponad dwie trzecie bezrobotnych poprowadzonych przez Starterslabo założyło własne przedsiębiorstwo lub znalazło płatne zatrudnienie. Od 2009 Starterslabo wprowadziło prawie 400 byłych bezrobotnych do przedsiębiorczości.

## **Spółki aktywizacyjne**

Spółki aktywizacyjne są nietypowe w tym przeglądzie organizacji gospodarki społecznej. Są to regularne firmy, działające dla zysku, ale zatrudniające osoby oddalone od rynku pracy w ramach swojej siły roboczej. Aby zakwalifikować się do uzyskania statusu spółki aktywizacyjnej (i otrzymywać dotacje), spółka



musi również przestrzegać zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracownicy z grupy docelowej muszą mieć najwyżej wykształcenie średnie, muszą być bezrobotni przez minimum 12 miesięcy, jeśli mają mniej niż 50 lat, lub 6 miesięcy, jeśli mają więcej niż 50 lat; lub jeśli mają niepełnosprawność zawodową; lub muszą uczyć się w wieczorowej średniej szkole zawodowej. Dotacje do wynagrodzeń wynoszą 50% lub 35% w pierwszym roku, w zależności od wielkości spółki, oraz 15% do 30% w drugim roku. Dodatkowo, spółki aktywizacyjne mogą zaangażować do pomocy trenera aktywizacyjnego, który poprowadzi grupę pracowników docelowych w kierunku włączenia do regularnej siły roboczej.

Z końcem 2013 roku 162 spółki aktywizacyjne zatrudniały 808 pracowników z grupy docelowej. Niewiele więcej niż połowa z nich była zatrudniona w tak zwanych spółkach usług kuponowych [*service-voucher companies*]. System usług kuponowych został wprowadzony przez rząd belgijski w 2004 roku, częściowo jako działanie przeciwko bezrobociu nisko wykształconych osób, częściowo jako działanie zmniejszające pracę na czarno na rynku opieki domowej. W ramach tego systemu rodzina może zakupić kupony za 9 euro i zapłacić nimi za usługi, takie jak sprzątanie i prasowanie. Rząd dotuje dalsze 13,04 euro, tak więc spółka świadcząca te usługi otrzymuje 22,04 euro. Dodatkowo, osoby kupujące kupony na usługi, mogą odliczyć 30% kwoty od podatku, tak więc realny koszt jednego kuponu na usługę wynosi 6,3 euro zamiast 9 euro. System ten jest otwarty dla regularnych spółek działających dla zysku (takich jak spółki aktywizacyjne), spółek publicznych i spółek non-profit (np. organizacji gospodarki usług lokalnych).

W porównaniu do innych organizacji gospodarki społecznej, spółki aktywizacyjne zatrudniają najwięcej imigrantów – 30% ich siły roboczej, w porównaniu do 27% w organizacjach gospodarki usług lokalnych i 7% całkowitej siły roboczej we Flandrii. Dzięki wysokiemu udziałowi kobiet pracowników w spółkach usług kuponowych, stosunkowy udział zatrudnionych kobiet, 66%, również jest najwyższy w spółkach aktywizacyjnych.

W ostatnich latach, przygotowując grunt pod tak zwane przepisy z Maatwerk, rząd flamandzki zaczął wygaszać program spółek aktywizacyjnych. Najpierw zrezygnowano z dotowania spółek usług kuponowych. Następnie, w 2014, zamknięto drzwi przed nowymi spółkami aktywizacyjnymi, a już istniejące nie mogły poszerzać swojej działalności.





## **Przykład Colmar: zysk społeczny i zysk ekonomiczny**

Sieć restauracji Colmar jest biznesem rodzinnym, działającym dla zysku z 12 niedrogimi restauracjami w Belgii i 19 we Francji (pod nazwą handlową Crocodile). Grupa zatrudnia 800 osób, z których 350 w Belgii. Mimo że Colmar oferuje lepsze warunki pracy niż większość małych niezależnych restauracji, znalezienie dobrych pracowników chętnych do pracy w wieczory i weekendy pozostaje wciąż wyzwaniem w biznesie restauracyjnym.

Tak w Belgii, jak i we Francji, ponad 10% pracowników Colmar to osoby oddalone od rynku pracy. Spółka bierze tę politykę poważnie. – Wyniki i poziom jakości pracy tych osób są omawiane oddzielnie na comiesięcznych spotkaniach zarządu – wyjaśnia manager ds. kadr, Sigurd Vanrobays. – Wkładamy również wiele wysiłku w przekonanie managerów restauracji, którzy prowadzą swoje interesy stosunkowo niezależnie, i którzy mają udział w jej wynikach, że ci pracownicy nie są tylko aktywem finansowym, jako że są dotowani. Są również aktywem jakościowym.

Colmar organizuje lekcje języka niderlandzkiego dla swoich pracowników z grupy docelowej, z których wielu jest imigrantami, i wysyła swoje kierownictwa na specjalne kursy komunikacji z osobami mówiącymi w obcym języku.

– Dotacje nie są po prostu dodawane do naszych wyników finansowych – mówi Vanrobays. – Ich część jest ponownie inwestowana w szkolenia i treningi, które z kolei zwiększają motywację naszych ludzi. W jednej z naszych restauracji we Francji, pracownik, który zaczynał jako pomywacz naczyń, został ostatnio awansowany na managera restauracji. W ten sposób tworzymy sytuację win-win, w której wygrywają obie strony i łączymy zysk społeczny z zyskiem ekonomicznym.

## **Finanse społeczne**

Pieniądże smarują tryby każdego przedsięwzięcia, włącznie z tymi w gospodarce społecznej. Ale dla większości organizacji gospodarki społecznej i przedsiębiorców społecznych klasyczny kredyt i rynek kapitału udziałowego wysokiego ryzyka nie jest dostępny dla uzyskania inwestycji finansowej. Ich zwroty finansowe w krótkim okresie będą generalnie zbyt niskie, prawie z definicji, a przynajmniej w taki sposób, w jaki są mierzone przez podmioty udzielające klasycznego kredytu i kapitału udziałowego. Będą one bardzo często działać w nowych niszach, dla których podmioty udzielające klasycznych kredytów nie mają finansowych wartości odniesienia, i które zostaną uznane za zbyt ryzykowne. Wiele inicjatyw gospodarki społecznej będzie miało również zbyt



małą skalę, by pasować do arkuszy kalkulacyjnych podmiotów udzielających klasycznych kredytów lub podmiotów dysponujących kapitałem udziałowym. A także w większości wypadków organizacje gospodarki społecznej nie będą w stanie dostarczyć dodatkowego zabezpieczenia na finansowanie.

Z drugiej strony, rośnie grupa osób fizycznych i organizacji zafascynowanych innowacją społeczną, które chciałyby zainwestować w nią, ale nie ma ustrukturyzowanych sposobów finansowania innych niż klasyczna filantropia. Od roku 1980 garstka organizacji w Belgii dokonała próby wypełnienia tej luki i zainicjowała dwie najnowsze tendencje, mające na celu ożywienie rodzącego się obszaru finansów społecznych.

Najpierw, w 2007, dyrektor zarządzający Fundacji Rockefellera, jednej z największych amerykańskich organizacji filantropijnych, Antony Bugg-Levine, wraz z niewielką grupą inwestorów, ukuł zwrot: inwestowanie zaangażowane społecznie [*impact investing*], oznaczający formę inwestowania, która lokuje się pomiędzy tradycyjną filantropią a maksymalizującymi zysk inwestycjami komercyjnymi. Global Impact Investing Network, który został utworzony w następstwie spotkań w Fundacji Rockefellera, definiuje inwestycję zaangażowaną społecznie jako „inwestycję dokonywaną w spółki, organizacje i fundusze z zamiarem wygenerowania możliwego do zmierzenia, społecznie lub środowiskowo korzystnego wpływu jednocześnie ze zwrotem finansowym. Inwestycje zaangażowane społecznie mają na celu uzyskanie zwrotów od niższych niż rynkowe do wyższych niż rynkowe, w zależności od okoliczności”.

Po drugie, ostatnimi laty rząd zainteresował się finansowaniem programów, które są alternatywami do czystego dotowania, w których składają część odpowiedzialności za efekty, zarządcze jak również finansowe, wyraźnie prywatnym lub półprywatnym partnerom. Szczególną formą tego nowego rodzaju mieszanych inwestycji jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Program został wspomniany przez Komisję Europejską w nocie na temat jej działań wspierających przedsiębiorstwa społeczne: „Ostatnimi laty, ogromna ilość przedsiębiorstw społecznych powstała jako partnerstwa publiczno-prywatne (PPP). Dla tej formy współpracy, która jest generalnie dostosowana do dłuższego okresu, charakterystyczna jest rola partnera prywatnego, który jest zaangażowany w różne etapy projektu (planowanie, wdrożenie i obsługa), którego rolą jest ponoszenie ryzyk tradycyjnie ponoszonych przez sektor publiczny, i który często uczestniczy w finansowaniu projektu”.

Krytycy tych trendów wskazują na niejednoznaczność definicji inwestycji zaangażowanej społecznie, opracowanej przez Global Impact Investing Network. Jeśli inwestorzy zaangażowani społecznie mogą dążyć do uzyskania „zwrotów



od niższych niż rynkowe do wyższych niż rynkowe”, czym one różnią się od maksymalizujących zysk inwestycji komercyjnych? Czy inwestycje społeczne nie są tymi inwestycjami, które prawie z definicji nie mogą i nie powinny obiecywać stopy zwrotu, poszukiwanej przez inwestorów komercyjnych? Czy nie pociąga to za sobą konieczności, by rząd upewniał się, czy skala inwestycji jest wystarczająco duża, by naprawdę rozwiązać problemy społeczne, które mają zwalczać, i co może ważniejsze, zdefiniować priorytety inwestycji?

## **Przykład Piet Colruyt: zwrot kariery w wieku 40 lat**

Piet Colruyt jest potomkiem jednej z najbogatszych rodzin w Belgii. Biznes rodzinne osiągają przychody w wysokości 8,7 mld euro z sieci 500 sklepów detalicznych w Belgii, Francji i Luksemburgu. W wieku 40 lat Colruyt miał wybór kontynuowania kariery w firmie rodzinnej, ale zamiast tego wybrał, że zostanie inwestorem zaangażowanym społecznie.

W 2012 założył fundusz inwestycji zaangażowanych społecznie – Fundusz SI<sup>2</sup>. Jego misją jest wygenerowanie wysokiego wpływu społecznego oraz uczciwego zwrotu finansowego poprzez bezpieczne dla środowiska inwestycje w przedsiębiorstwa społeczne, potrzebujące inwestycji w zakresie od 200 000 do 1 mln euro. Swoją ofertą, Fundusz SI<sup>2</sup> pragnie położyć most na luce pomiędzy finansowaniem charytatywnym i filantropijnym, a kapitałem udziałowym wysokiego ryzyka. Fundusz nie tylko dostarcza kapitału, ale chce również być aktywnym inwestorem, trenując zarząd spółek, w które inwestuje, i pomagając w rozwinięciu kadry pełnych pasji i zdolnych przedsiębiorców społecznych.

– Promowanie koncepcji przedsiębiorczości społecznej jest częścią misji Funduszu SI<sup>2</sup> – mówi Colruyt. – Musimy wyraźnie powiedzieć, że przedsiębiorstwo społeczne to nie jest to samo co non-profit. Przedsiębiorstwo społeczne chce osiągnąć zysk, naprawdę możliwie wysoki, by być w stanie maksymalizować swój wpływ społeczny. Mentalność w Belgii jednak jeszcze do tego nie dojrzała. Jesteś albo naprawiaczem świata i działasz non-profit, albo bezwzględny maksymalizatorem zysku. W Funduszu SI<sup>2</sup>, w ciągu pięciu lat, chcę udowodnić, że możliwe jest jednoczesne inwestowanie w przedsiębiorstwa społeczne i wypracowanie zysku.

Po prawie trzech latach, niewielki zespół doświadczonych specjalistów od finansów w Funduszu SI<sup>2</sup> przeanalizował ponad 100 propozycji inwestycji i zainwestował w cztery spółki, m.in. sklep internetowy z rękodziełem i produktami organicznymi oraz w platformę publicznych internetowych zbiorów funduszy, z siedzibą w Londynie, na projekty cywilne, takie jak parki i place zabaw



## **Przykład Trividend: inwestycja zaangażowana społecznie**

Trividend, oficjalnie Flamandzki Fundusz Uczestnictwa dla Gospodarki Społecznej, został założony w 2011 przez 11 publicznych i prywatnych partnerów, takich jak banki i prywatna spółka holdingowa. Ma on mniejszy fundusz do zainwestowania i celuje w znacznie mniejsze inwestycje niż Fundusz SI<sup>2</sup>. Podczas gdy Fundusz SI<sup>2</sup> skupia się wyłącznie na przedsiębiorstwach społecznych działających dla zysku i rozgląda się za możliwościami inwestycyjnymi poza granicami Belgii, Trividend skupia się wyłącznie na Flandrii i inwestuje również w podmioty non-profits w gospodarce społecznej.

Fundusz ruszył z kapitałem 1,5 mln euro w 2011 roku. Od tamtego czasu zainwestował 4,5 mln euro w 85 projektów. Trividend oferuje dwa produkty: podporządkowana pożyczka i kapitał, z maksymalnym zaangażowaniem w wysokości około 150 000 euro i zawsze jako inwestor mniejszościowy. Dla projektów, które wymagają dużo więcej niż 150 000 euro, Trividend zwróci się do swojej sieci o dofinansowanie. Typowy horyzont czasowy, na spłatę pożyczki lub wyjście kapitału, to sześć lat. W 2013, Trividend zainwestował 411 000 euro w osiem projektów, co średnio daje 51 000 euro na projekt. Największym było 240 000 euro, najmniejszym 5205 euro.

Mimo że Trividend prowadzony jest przez bardzo mały zespół dwóch osób, kilku managerów inwestycyjnych na część etatu i sieć wolontariuszy, upiera się on nie tylko przy pasywnym dostarczaniu kapitału, ale również na prowadzeniu swoich projektów.

Podstawowym centrum zainteresowania Trividend jest wartość społeczna. Fundusz jest prowadzony w formie biznesu i oczekuje tego samego od swoich klientów. Ale fundusz będzie również poszukiwał projektów z niskim oczekiwanym poziomem zwrotu i od czasu do czasu będzie nawet tolerował straty, które są następnie możliwie jak najbardziej równoważone zyskami z lukratywnych projektów. Sam Trividend sporadycznie notuje stratę. Około połowa jego kosztów operacyjnych pokrywanych jest z dotacji flamandzkiego rządu.

## **Nowa struktura gospodarki społecznej we Flandrii**

Czytelnikowi można wybaczyć, jeśli w tym miejscu będzie w jakiś sposób oszołomiony złożoną strukturą gospodarki społecznej we Flandrii. Jeśli do tej pory zapomniał on już, jakie są dokładne różnice pomiędzy gospodarką usług lokalnych, zakładami socjalnymi, zakładami pracy chronionej i opieką pracowniczą, to nie jest sam. Prawie każdy spoza sektora, a nawet wielu wewnątrz sektora, podziela to samo uczucie niezrozumienia. Złożona struktura jest w znacznej



mierze usprawiedliwiona. Patrzymy na sektor, który rozwijał się historycznie, w którym niektóre rodzaje organizacji pochodzą z lat 50. ubiegłego wieku, a inne są ledwo piętnastoletnie. Nowe rodzaje organizacji powstały w celu zaspokajania nowych potrzeb społecznych, podczas gdy te już istniejące czasem również próbowały odpowiadać na te same potrzeby.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat wzrosła świadomość, że struktura gospodarki społecznej we Flandrii musi zostać zmieniona i uproszczona. W kwietniu 2015, po latach dyskusji, weszły w życie nowe ramy prawne: tak zwane rozporządzenie Maatwerk. W znacznym stopniu porzuca ono rozróżnienie pomiędzy zakładami pracy chronionej, zakładami socjalnymi oraz spółkami aktywizującymi. Zamiast tego stały się one spółką Maatwerk lub wydziałem Maatwerk. Spółki Maatwerk są organizacjami, których głównym celem jest zatrudnianie osób oddalonych od rynku pracy. Powinny one zatrudniać co najmniej 20 osób z niepełnosprawnością zawodową lub problemami psychospołecznymi. Grupa ta powinna stanowić przynajmniej 65% wszystkich zatrudnionych. Formą prawną spółek Maatwerk powinna być albo spółka non-profit lub spółka z celem społecznym. Wydziały Maatwerk, z drugiej strony, są wydziałami w ramach regularnych spółek, które zatrudniają co najmniej pięć osób z niepełnosprawnością zawodową lub problemami psychospołecznymi. Powinny one również przestrzegać zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Jedną z najważniejszych zmian wprowadzonych rozporządzeniem Maatwerk jest tak zwana *zasada plecaka*: dotacje nie idą już do organizacji lub spółek, ale są przypisane do indywidualnego pracownika, a kwota dotacji jest proporcjonalna do oddalenia pracownika od rynku pracy. Pracownik może zabrać dotację ze sobą, na przykład jeśli zechce zmienić pracę ze spółki Maatwerk na wydział Maatwerk. Wreszcie, rozporządzenie Maatwerk chce zachęcić więcej osób, by przeszły z gospodarki społecznej do regularnej gospodarki.

Flamandzki Urząd Pracy (VDAB) otrzymuje kluczową rolę w tej nowej strukturze. Nie tylko będzie kierował ludźmi do spółek lub wydziałów Maatwerk, ale również będzie mierzył odległość każdego pracownika od rynku pracy, decydując tym samym o kwocie dotacji w plecaku pracownika. Dalej, VDAB będzie oceniał pracownika w regularnych odstępach czasu, w celu podjęcia decyzji o bieżących dotacjach lub możliwości przejścia na regularny rynek pracy.

Ogólnym celem rozporządzenia Maatwerk jest kwitnąca gospodarka społeczna w uproszczonym klimacie. Krytycy obawiają się, że zbyt silny nacisk na aktywizację w kierunku regularnego rynku pracy spowoduje niepotrzebną presję na organizacje gospodarki społecznej i na ich pracowników. Obecnie przepływ pracowników z gospodarki społecznej do regularnej jest skrajnie niski: tylko 30



pracowników lub 0,2% z całkowitej liczby 16 800 zatrudnionych w zakładach pracy chronionej, a 170 lub mniej niż 4% w zakładach socjalnych. Jeśli rząd flamandzki chce skupić się na aktywizacji, zauważają sucho krytycy, jak to jest, że tylko 1,3% ich własnych pracowników jest niepełnosprawnych zawodowo? Ponadto, zakłady pracy chronionej i zakłady socjalne w sposób zrozumiały obawiają się, że ich najlepsi pracownicy odejdą pierwsi, podebrani przez regularne spółki.

Rola regularnych spółek jest kolejną niepokojącą sprawą. Tak, rozporządzenie Maatwerk powinno raz na zawsze zakończyć całą krytykę, że gospodarka społeczna jest nieuczciwym (ponieważ jest subsydiowana) konkurentem regularnej gospodarki, jako że wszystkie regularne spółki będą teraz mieć możliwość zatrudnienia dotowanych pracowników oddalonych od rynku pracy. Ale organizacje gospodarki społecznej i spółki mają mieszane uczucia w stosunku do tego otwarcia gospodarki społecznej. Aktualny rząd w swej umowie koalicyjnej wyraźnie zadeklarował, że przewidział budżet na ograniczony rozwój gospodarki społecznej. A co, jeśli regularne spółki „wyczują pieniądze” i zaczną setkami zakładać wydziały Maatwerk, zjadając ograniczone dotacje? Rozporządzenie Maatwerk określa, że regularne spółki, które chcą założyć wydział Maatwerk, powinny przestrzegać zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zapewniając, że stawiają ludzi przed zyskiem i inwestują w dostosowanie miejsc pracy. Ale zasady CSR są ciągle mało konkretne i w każdym razie trudne do skontrolowania. Co, z drugiej strony, jeśli zbyt mało regularnych spółek będzie chciało zatrudniać ludzi oddalonych od rynku pracy? Czy gospodarka społeczna nie będzie obwiniana, że nie robi wystarczająco dużo, by umożliwić ich pracownikom przejście na regularny rynek pracy?

Jak zauważa jeden z krytyków, wiele zależeć będzie od tego, jak rozporządzenie Maatwerk zostanie wdrożone w praktyce. A to, z kolei, będzie zależeć od tego, w jakim kierunku chcemy skierować gospodarkę społeczną. Czy gospodarka stanie się bardziej socjalna, czy gospodarka społeczna stanie się mniej socjalna?

## **Przyszłość gospodarki społecznej we Flandrii**

Ponieważ gospodarka społeczna we Flandrii próbuje dostosować się do nowego otoczenia, stworzonego przez rozporządzenie Maatwerk, stają przed nią wyzwania i możliwości.

Jedną z kluczowych koncepcji Aktywnego Państwa Opiekuńczego jest aktywizacja: zwiększenie motywatorów zatrudnienia w celu zwiększenia stopy zatrudnienia. W kontekście naszych rozważań na temat gospodarki społecznej, ważne jest, by zauważyć, że działa tu znaczne i może pragmatyczne przesunię-



cie. Podczas gdy przyczyny bezrobocia i braku szans na zatrudnienie zwykle diagnozowane były na poziomie rynku lub społeczeństwa, diagnoza ta obecnie przesunęła się na poziom indywidualny. Nierówność przypisana została do indywidualnych braków. Bezrobocie lub brak szans na zatrudnienie są coraz bardziej przedstawiane jako problem indywidualny. W konsekwencji, polityki aktywizacyjne skupią się na ścisłym monitorowaniu osoby bezrobotnej, a czasami nawet na wyłączeniu z prawa do świadczeń dla bezrobotnych.

Gdzie mieści się gospodarka społeczna w ramach Aktywnego Państwa Opiekuńczego? W poprzednim rozdziale widzieliśmy, że zasadnicza rola gospodarki społecznej we Flandrii wydaje się służyć zapewnianiu zatrudnienia i szans na zatrudnienie najbardziej wrażliwym grupom na rynku pracy. Rozporządzenie Maatwerk, jako kluczowy wskaźnik wydajności, dodaje stopień, w jakim organizacje gospodarki społecznej odniosły sukces w stymulowaniu i pomocy ich pracownikom w znalezieniu pracy w regularnej gospodarce. Ale wiele osób w terenie powie, że mało prawdopodobne jest, żeby napływ pracowników z gospodarki społecznej do regularnej, który obecnie jest bardzo niski, znacznie wzrósł. Ponadto, zgodnie z tym poglądem, najlepsza gospodarka społeczna jest kurczącą się gospodarką społeczną. Niektórzy ludzie z pewnością się zgodzą. Ale czy my nie zbaczamy trochę zbyt daleko od szerszych i bardziej ambitnych celów? Co stało się z zasadami nadawania priorytetu sile roboczej nad kapitałem, osadzenia w społeczeństwie, zrównoważonym rozwojem?

Gospodarka społeczna, która jest, jak widzieliśmy, zależna od dotacji pokrywających ponad 50% jej kosztów, jest oczywiście ograniczona do wąskiego instrumentu polityki rządu, który skupia się na aktywizacji. Jeśli paradygmat aktywizacji, jak obawiają się niektórzy ludzie, wiąże się z produkcją osób, które ładnie



wpasowują się w klasyczne zasady i wymagania gospodarcze i przemysłowe, gospodarka społeczna ryzykuje utratę roli aktywisty w przypadku bardziej potrzebnej transformacji gospodarki XXI wieku.

## **Rozwój dotowany czy niezależny?**

Już zobaczyliśmy, że pięć typów organizacji gospodarki społecznej, zakłady pracy chronionej, zakłady socjalne, spółki aktywizacyjne i opieka pracownicza wzrosły o 43% w ciągu ostatnich siedmiu lat. W ciągu ostatnich 15 lat, przyznając, że istnieją pewne problemy z ich pomiarem, wzrost dotacji wyniósł prawdopodobnie ponad 70%. Większość podmiotów wewnętrznych, a z pewnością sam flamandzki rząd, nie wierzy, że to samo tempo wzrostu może zostać utrzymane w przyszłości. Ponadto, jeśli rozporządzenie Maatwerk odniesie sukces, część pieniędzy z dotacji zostanie skierowana z organizacji gospodarki społecznej do regularnych spółek.

Można obawiać się, że wydłużone podawanie dotacji doprowadziło do stanu uzależnienia i uspokojenia niektórych organizacji gospodarki społecznej. Jednak najbardziej dynamiczne z nich już wzięły się za bary z nową rzeczywistością, czyli że niezależny rozwój będzie musiał wyprzeć rozwój subsydiowany. Będą musiały tego dokonać z innowacją i prawdziwą przedsiębiorczością, tak jak spółki w regularnej gospodarce lub czasem nawet bardziej pręźnie. Tak jak w regularnej gospodarce, spowoduje to prawdopodobnie pewną kreatywną destrukcję: niektóre organizacje gospodarki społecznej zanikną, niektóre zostaną wchłonięte przez silniejsze oraz, kto wie, nawet powstaną jakieś nowe.

## **Dynamizm przedsiębiorczości społecznej**

Ani państwo, ani rynek nie był w stanie rozwiązać wszystkich problemów społecznych. Te, które pozostają, są szczególnie trudne: ubóstwo, nierówność dochodów i możliwości, które zaburzają społeczeństwo, ewidentna niezdolność postindustrialnego społeczeństwa do stworzenia wystarczającej ilości miejsc pracy, zrównoważony rozwój. Te problemy zlokalizowane są w przestrzeni pomiędzy niepowodzeniem rządu a niepowodzeniem rynku. Po obu stronach (rynku i rządu) wciąż są marzyciele, którzy wierzą, że fundamentalizm i wielce napuszone programy będą w stanie rozwiązać te problemy. Realności i pragmatycy wiedzą lepiej.

Gdzieś w latach 80. nowy rodzaj ludzi zaczął inaczej patrzeć na problemy społeczne i na to, co uznawali oni za rozdźwięk pomiędzy wyczerpanym państwem a rynkiem. Z jednej strony dzielili oni pogląd, że właściwości zwykle przypisywane prywatnym przedsiębiorstwom, takie jak elastyczność, kreatywność, szybkość, odkrywanie nowych kombinacji produkt-rynek oraz skłonność do





podejmowania ryzyka prowadzą do lepszych efektów społecznych. Z drugiej strony przejawiali brak wiary w to, że spontaniczne i kierowane jedynie zyskiem działanie byłoby w stanie rozwiązać wszystkie problemy społeczne. Przedsiębiorcy społeczni są zainspirowani tymi samymi zasadami, co gospodarka społeczna. Ale będą oni często woleli działać na zewnątrz jej zinstytucjonalizowanych ram, które, w ich opinii, nie całkiem spełniły składane obietnice.

Zdefiniowanie przedsiębiorstw społecznych jest nawet trudniejsze niż zdefiniowanie gospodarki społecznej. Generalnie, będą one uzyskiwać bardziej istotną część swojego dochodu z produkcji oraz z handlu towarami i usługami. Niektóre nawet będą nalegać na całkowity brak dotacji. Zyski z handlu powinny (w całości lub w części – jest to kwestia dyskusyjna) zostać ponownie zainwestowane w cel społeczny przedsiębiorstwa. I większość z nich będzie również przestrzegać zasad demokratycznego i uczestniczącego podejmowania decyzji. Częścią wspólną większości z nich jest łączenie pokory przedsiębiorcy z ambicjami planisty społecznego, i jednoczesna wiara w to, że muszą pozbyć się motywacji przedsiębiorcy nastawionego wyłącznie na zysk oraz uproszczonej wizji inżynierskiej społecznego planisty.

Jeśli gospodarka społeczna ma przetrwać jako dynamiczny czynnik gospodarki i społeczeństwa, zamiast działać jedynie jako siatka bezpieczeństwa dla gospodarki zaprogramowanej na wzrost produktywności lub jako instrument polityki państwa, które nalega na aktywizację indywidualnych osób na rzecz gospodarki, w której nie czują się jak w domu, mądrze byłoby zaczerpnąć inspiracji z ruchu przedsiębiorczości społecznej.



# MODEL PARTNERSTWA W ELBLĄGU

---

# MODEL PARTNERSTWA W ELBLĄGU

Pewnie już starożytni stwierdzili, że podróże kształcą. Doświadczyliśmy tego podczas dwukrotnej wizyty studyjnej w Ghent (Belgia), gdzie poznaliśmy wiele przedsiębiorstw społecznych. W tym De Punt, naszego partnera. To była znacząca inspiracja. I choć wielu rozwiązań niepodobna przenieść już teraz na grunt polski, to jednak uświadomiliśmy sobie, jak może wyglądać sprawny model aktywizacji społeczno-zawodowej osób, którym w życiu nie bardzo się powiodło. Jak ktoś z nas słusznie stwierdził, gdyby nie pięćdziesiąt lat ustroju, który zakazywał aktywności obywatelskiej, zapewne mielibyśmy dziś podobne rozwiązania.

Poza funkcjonowaniem samych przedsiębiorstw, interesował nas sposób współpracy tych przedsiębiorstw ze sobą, z innymi organizacjami, samorządem, biznesem, słowem – interesariuszami. Wiedzieliśmy, że w Elblągu rodzaj takiego partnerstwa jest niezbędny do prawidłowego rozwoju ekonomii społecznej. I oto do czego – podróże, można by rzec – doprowadziły.

Tworzenie modelu partnerstwa oparliśmy o Model Współpracy, dokumenty strategiczne samorządu elbląskiego, zasoby lokalne, możliwości stowarzyszenia, a także potrzeby osób wykluczonych w Elblągu.

## Partnerstwo w Modelu Współpracy

„Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”<sup>1</sup> określa partnerstwo lokalne jako fundament współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi, a także innymi podmiotami lokalnymi (np. przedsiębiorcami). Współpraca ta dotyczy obszaru polityki i zadań publicznych. Partnerstwo powoduje łączenie zasobów, wiedzy, doświadczenia, a także współdziałanie, współdecydowanie i współodpowiedzialność za kondycję wspólnoty lokalnej.

<sup>1</sup> *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Warszawa 2012, s. 84

Model wskazuje zasady, na jakich powinny opierać się partnerstwa.

- Zasada suwerenności: udział samorządu i organizacji pozarządowych w partnerstwie lokalnym jest dobrowolny. Każdy z uczestników autonomicznie określa zakres i formy swojego zaangażowania. Wzajemne zobowiązania i szczególne relacje między partnerami dotyczą tylko spraw objętych działaniem partnerstwa. W innych sprawach, których nie dotyczy umowa partnerska, partnerzy zachowują pełną autonomię wobec pozostałych podmiotów i mogą prowadzić niezależną działalność pod warunkiem, że nie naruszają zasad partnerstwa i nie szkodzą jego celom.
- Zasada partnerstwa: członkowie partnerstwa – niezależnie od posiadanych zasobów, wpływu lub wielkości wkładu – dysponują prawem do zabierania głosu i wyrażania opinii. Ich głosy w procesie podejmowania decyzji są równe. Każdy rodzaj wkładu we wspólne działania podejmowane przez partnerstwo jest ważny i szanowany przez pozostałych.
- Zasada pomocniczości: samorząd jest zobowiązany tworzyć dobry klimat do powstawania partnerstw lokalnych i wspierania działań partnerstw już istniejących, m.in. poprzez pełnienie roli lidera niektórych z nich. Podmioty dysponujące większymi zasobami powinny wspierać podmioty o mniejszych możliwościach w realizacji celów.
- Zasada efektywności: członkowie partnerstwa nie podejmują równoległe działań dublujących, konkurencyjnych lub szkodliwych wobec zadań partnerstwa. Członkowie partnerstwa zobowiązują się do udostępniania partnerstwu zasobów przydatnych do osiągnięcia jego celów.
- Zasada jawności: wszelkie informacje o partnerstwie, zasadach jego utworzenia oraz prowadzonej przez niego działalności są powszechnie dostępne.
- Zasada uczciwej konkurencji: partnerstwo lokalne jest otwarte na wszystkie podmioty podzielające cele partnerstwa i akceptujące zasady jego działania. A skoro każdy partner wnosi zasoby do partnerstwa, powinien również czerpać z niego korzyści. Jednak ich poziom powinien być proporcjonalny do poziomu zaangażowania i wkładu w realizację celów partnerstwa.

Model określa, że funkcjonowanie trójsektorowych partnerstw lokalnych powinno zostać uregulowane (np. w formie regulaminu) w dokumencie programowym danego samorządu. Niezbędne jest określenie sposobu sprawowania funkcji przedstawicieli partnerów (tak samorządów, organizacji pozarządowych, jak i innych) w partnerstwie (np. w zakresie obejmowania funkcji w organach partnerstwa, sposobu głosowania, obowiązku informowania organów samorządu o funkcjonowaniu partnerstwa i jego działalności, itp.). Partnerzy muszą dokonywać systematycznej samooceny własnego zaangażowania w działania partnerstwa. Wskazane jest dokonywanie co pewien okres (2-3 lata)



ewaluacji zewnętrznej – prowadzonej przez podmiot niezależny od członków partnerstwa.

## Partnerstwo w strategii miasta

Strategia rozwoju Elbląga 2020+<sup>2</sup> jako jeden z celów strategicznych wskazuje: Cel strategiczny 2. *Wysokiej jakości kapitał społeczny*, w ramach którego znajduje się cel operacyjny 2.3. *Aktywni mieszkańcy i NGO* oraz jeden z kierunków: *promocja idei partnerstwa i współpracy: promocja partnerstwa międzysektorowego (w tym trójsektorowych partnerstw lokalnych); włączanie organizacji pozarządowych do realizacji zadań publicznych; wspieranie tworzenia oraz funkcjonowania partnerstw i sieci w sektorze pozarządowym; wspieranie rozwoju klastrów.*

## Początki

Jednym z pierwszych impulsów do inicjatywy powołania partnerstwa – dość wąsko rozumianego – była opinia Zespołu ds. ekonomii społecznej przy Prezydencie Elbląga<sup>3</sup> o braku w Elblągu Centrum Integracji Społecznej (posiedzenie w 2012 r.).

CIS to wyspecjalizowana instytucja zajmująca się aktywizacją społeczno-zawodową osób wykluczonych społecznie, działająca w oparciu o Ustawę o zatrudnieniu socjalnym<sup>4</sup>. Brak Centrum powoduje, że w mieście nie są prowadzone systemowe działania zmierzające do przywracania na rynek pracy (subsydio- wany lub otwarty) takich osób. Sporadyczne działania prowadzi Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej<sup>5</sup>.

Stowarzyszenie ESWIP – członek Zespołu – zadeklarowało gotowość prowadzenia CIS. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej oraz Powiatowy Urząd Pracy podczas szeregu spotkań potwierdziły gotowość współpracy przy tworzeniu i funkcjonowaniu CIS we współpracy z Ośrodkiem Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES). Można stwierdzić, że to był początek tworzenia partnerstwa, rozumianego jako dość wąskie porozumienie. Jednak i ze strony samorządu, i sektora pozarządowego, wyszła potrzeba formowania partnerstwa o szerszej formule, ze względu na:

- większą liczbę zainteresowanych podmiotów, które zajmują się zagadnieniem aktywizacji społeczno-zawodowej osób wykluczonych (m.in. Bank Żywności, ERKON, PSOUU);
- konieczność i możliwość rozszerzenia działań skierowanych na rzecz osób wykluczonych społecznie, ponieważ obecne działania nie są spójne;
- możliwość pozyskania środków finansowych na aktywizację osób wykluc-

<sup>2</sup> [http://www.elblag.eu/images/stories/9\\_strategia/pdf/Strategia.pdf](http://www.elblag.eu/images/stories/9_strategia/pdf/Strategia.pdf), s. 35

<sup>3</sup> Zarządzenie Nr 432/2011 Prezydenta Miasta Elbląg z dnia 16. września 2011 o powołaniu Zespołu ds. ekonomii społecznej w Elblągu

<sup>4</sup> Dz. U. z 2011 roku Nr 43, poz. 225, późn. zm.

<sup>5</sup> Jednym z przykładów jest projekt MOPS z 2014 roku – <http://pokl2014.mops.elblag.pl>

czonych społecznie w Elblągu z Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020 i, co za tym idzie, potrzebną chociażby w podstawowym zakresie koordynację działań, aby nie dublowały się, nie obejmowały tych samych beneficjentów, aby jak najlepiej je zintegrować;

- wartości, jakie daje partnerstwo: oszczędność, lepsze wykorzystanie zasobów, koordynacja działań, efekt synergii.

## Pierwsze ustalenia

Partnerstwo zaczyna się od rozmów. Te prowadzone były wielokrotnie z dyrektorkami Departamentu Społecznego Urzędu Miejskiego w Elblągu<sup>6</sup>, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Elblągu<sup>7</sup>, Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu<sup>8</sup> oraz liderami elbląskich organizacji pozarządowych (Elbląskiego Banku Żywności<sup>9</sup>, Elbląskiej Rady Konsultacyjnej Osób Niepełnosprawnych<sup>10</sup>, Polskiego Stowarzyszenia na rzecz Osób Upośledzonych Umysłowo, koło w Elblągu<sup>11</sup>) i innymi organizacjami i instytucjami.

Ustalono, że zostanie powołane szerokie partnerstwo (liczące ok. 20 podmiotów), którego celem będzie rozwój społeczny Elbląga. W ramach partnerstwa wyodrębniono trzy obszary tematyczne: wykluczenie społeczne, rynek pracy, edukacja (warto zauważyć, że korespondują one z osiami priorytetowymi Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020). Ustalono też, że podpisana zostanie umowa Partnerstwa, opracowany zostanie jego regulamin i powołany sekretariat oraz koordynator.

Strategią partnerstwa będzie „Program rozwiązywania problemów społecznych w Elblągu”, który właśnie teraz jest aktualizowany, zatem Partnerstwo włączy się w jego opracowywanie. Wybrana część zadań strategii będzie jednocześnie strategią Partnerstwa.

Istotą pracy Partnerstwa będzie realizacja konkretnych działań – zazwyczaj w formie projektów, zorientowanych na realizację celów Partnerstwa. Jako że głównym, zewnętrznym źródłem finansowania działań Partnerstwa będzie RPO WIM 2014-2020, na pierwszych spotkaniach Partnerstwa należy zidentyfikować instytucje i organizacje zainteresowane realizacją projektów w sposób samodzielny lub w ramach partnerstw projektowych. Zapobiegnie to dublowaniu działań, „walce o beneficjenta”, zapewni bardziej racjonalne wydatkowanie środków unijnych.

<sup>6</sup> [http://www.elblag.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:departament=-spoechny&catid=33:departamenty-urzedu-miejskiego-w-elblagu&Itemid=45](http://www.elblag.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=56:departament=-spoechny&catid=33:departamenty-urzedu-miejskiego-w-elblagu&Itemid=45)

<sup>7</sup> <http://www.mops.elblag.pl/>

<sup>8</sup> <http://www.elblag.up.gov.pl/>

<sup>9</sup> <http://www.bankzywnosci.elblag.pl/>

<sup>10</sup> <http://erkon.elblag.com.pl/>

<sup>11</sup> <http://www.elblag.psouu.org.pl/>

Już teraz można zidentyfikować projekt, który będzie realizowany w ramach partnerstwa projektowego – projekt na Centrum Integracji Społecznej. Jego realizacji podejmie się Stowarzyszenie ESWIP oraz Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Elblągu. Należy tu wziąć pod uwagę zwłaszcza projekty „miękkie”, skierowane na pracę z człowiekiem i jego umiejętnościami (choć niektóre organizacje są zainteresowane pozyskaniem i adaptacją budynków na cele związane z ekonomią społeczną), które są przewidywane w tworzonym Elbląskim Programie Rewitalizacji.

Stowarzyszenie ESWIP zadeklarowało obsługę Partnerstwa poprzez oddelegowanie koordynatora (Macieja Bielawskiego) oraz prowadzenie sekretariatu Partnerstwa w pomieszczeniach biurowych stowarzyszenia.

## Warunki sukcesu

W Elblągu pomocą społeczną objętych jest ok. 11 000 mieszkańców (dane MOPS). W mieście nie działa specjalistyczna placówka (Centrum Integracji Społecznej), aktywizująca w wymiarze społeczno-zawodowym osoby wykluczone społecznie i zagrożone tym wykluczeniem. W mieście nie ma również koordynacji działań w tym zakresie. Problem tych tysięcy ludzi nie jest systemowo rozwiązywany. Czy ta ogromna grupa ludzi ciągle powinna być na garnuszku pomocy społecznej, czyli budżetu miasta? A idąc dalej – na garnuszku podatników, czyli innych mieszkańców?

Szerokie partnerstwo lokalne, zorientowane na aktywizację osób wykluczonych, łączące zasoby kilkunastu podmiotów oraz działania w oparciu o Regulamin, Strategię i roczne plany, wydaje się być adekwatną odpowiedzią na tę sytuację. Warunki sukcesu tego przedsięwzięcia można określić następująco:

- istnieje potrzeba powołania Centrum Integracji Społecznej, artykułowana m.in. przez Departament Społeczny Urzędu Miejskiego w Elblągu, MOPS i PUP, co wynika m.in. ze zmian ustawowych;
- istnieje organizacja pozarządowa – Stowarzyszenie ESWIP – specjalizująca się w ekonomii społecznej, która powołała CIS i buduje wokół niego węższą koalicję podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem Centrum (MOPS, PUP, organizacje); organizacja ta jest zainteresowana powołaniem Partnerstwa i jego obsługą;
- istnieje potrzeba łączenia i koordynacji działań podmiotów zorientowanych na aktywizację społeczno-zawodową (a być może szerszą), artykułowana przez kilka organizacji pozarządowych oraz przez dwie kluczowe instytucje miejskie: MOPS i PUP;
- w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020 przewidziane są znaczące środki na aktywizację społeczno-zawodową, w tym – na finansowanie pracy CIS, a także na rozwój ekonomii społecznej;



- tworzony jest Elbląski Program Rewitalizacji, w ramach którego co najmniej 30% alokacji musi być wykorzystane w postaci projektów miękkich przez organizacje pozarządowe.

Trudnością jest nowatorska w Elblągu forma współdziałania w formie partnerstwa lokalnego i fakt, że formuła ta jest z zasady trudnym narzędziem współpracy. Stowarzyszenie ESWIP, jako Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej, nie może działać w wyalienowaniu. Zobowiązane jest zabiegać o współpracę z podmiotami działającymi w podobnym obszarze, a także o współpracę tych podmiotów ze sobą, właśnie w formie partnerstwa. Tylko w ten sposób OWES i prowadzony przez niego CIS ma szansę na rozwój: dostęp do informacji, wymianę doświadczeń, współdziałanie w realizacji projektów finansowanych z wielu źródeł, także w ramach zamówień publicznych.

Partnerstwo rozwoju społecznego w Elblągu zostało powołane 27 maja 2015. Jego założycielami są:

- Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych
- Stowarzyszenie ESWIP
- Elbląski Bank Żywności
- Powiatowy Urząd Pracy w Elblągu
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Elblągu
- Stowarzyszenie Lazarus
- Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób Upośledzonych Umysłowo
- Fundacja Elbląg
- Stowarzyszenie Szansa

W skład Partnerstwa wejdą przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe i instytucje z Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego.

Prace są w toku, jednak już można powiedzieć, że pojawiła się ogromna szansa na uporządkowanie, skoordynowanie i wzmocnienie polityki społecznej w Elblągu, w oparciu o zasoby, odwagę i mądrość osób, które na nią mają wpływ. I przy niebagatelnej pomocy unijnych środków finansowych, które przez kilka lat wesprą ten proces.

No, i czy podróże nie kształcą? De Punt – dzięki za pomoc.





## **Regulamin Partnerstwa rozwoju społecznego w Elblągu**

### **Zasady ogólne**

#### **§ 1**

1. Regulamin określa cele i zasady funkcjonowania Partnerstwa rozwoju społecznego w Elblągu [nazwa], zwanego dalej Partnerstwem.
2. Partnerstwo stanowi porozumienie podmiotów, deklarujących wspólne działania na rzecz wzmocnienia kapitału ludzkiego i społecznego mieszkańców Elblągu.
3. Partnerstwo nie posiada osobowości prawnej.
4. Partnerstwo jest otwarte na współpracę z innymi podmiotami nie wchodzącymi w jego skład.

### **Zasady współpracy w ramach Partnerstwa**

#### **§ 2**

1. W skład Partnerstwa mogą wchodzić podmioty z terenu Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego:
  - a) samorządy lokalne i ich jednostki organizacyjne,
  - b) instytucje administracji publicznej,
  - c) organizacje pozarządowe,
  - d) związki wyznaniowe i ich jednostki,
  - e) organizacje otoczenia biznesu,
  - f) przedsiębiorcy,
  - g) uczelnie wyższe.
2. Formy działania Partnerstwa:
  - a) wypracowanie, realizacja i aktualizacja Wieloletniego Planu Działania Partnerstwa w oparciu o aktualną diagnozę i dokumenty strategiczne miasta Elbląga,
  - b) realizację projektów, w tym projektów partnerskich, przygotowywanych w oparciu o Roczne Plany Działania,
  - c) wymianę doświadczeń, informacji, dobrych praktyk itp.,
  - d) organizowanie forów dyskusyjnych, konferencji, seminariów, debat itp.
3. Prawa poszczególnych Partnerów:
  - a) korzystanie z dorobku Partnerstwa – m.in. dokumentów wypracowanych przez Partnerstwo, loga,
  - b) oddelegowanie przedstawicieli Partnera do udziału w pracach poszczególnych organów Partnerstwa,
  - c) korzystanie z dobrych praktyk, po uprzednim wyrażeniu zgody przez danego partnera, będące autorem projektu, inicjatywy, modelu itp.
4. Obowiązki poszczególnych Partnerów:
  - a) aktywny udział w pracach poszczególnych organów Partnerstwa,
  - b) promocja Partnerstwa i jego celów na zewnątrz,
  - c) realizacja przyjętych zadań na rzecz Partnerstwa,
  - d) informowanie Zarządu Partnerstwa o działaniach członków związanych z celami Partnerstwa,
  - e) Informowanie o podejmowanych indywidualnie działaniach spójnych z celami Partnerstwa.



5. Zasady i wartości obowiązujące w Partnerstwie:
- a) realizacja wspólnych celów,
  - b) aktywność Partnerstwa i jego członków,
  - c) równość (każdy partner dysponuje jednym głosem),
  - d) dobrowolność udziału,
  - e) solidarność w działaniu,
  - f) zaufanie,
  - g) współodpowiedzialność za podejmowane działania,
  - h) transparentność działań,
  - i) otwartość na inne podmioty, inicjatywy,
  - j) dążenie do konsensusu,
  - k) stały monitoring i ewaluacja działań.

## **Organy Partnerstwa**

### **§ 3**

Strukturę Partnerstwa tworzą:

- 1) Rada Partnerstwa,
- 2) Zarząd Partnerstwa,
- 3) Zespoły Tematyczne,
- 4) Zespoły Projektowe,
- 5) Biuro Partnerstwa.

1. Rada Partnerstwa:

1.1. W skład Rady Partnerstwa wchodzi po jednym przedstawicielu każdego Partnera.

1.2. Do zadań Rady Partnerstwa należy:

- a) uchwalenie i zmiana Regulaminu Partnerstwa,
- b) wybór, uzupełnienie i odwołanie składu Zarządu Partnerstwa,
- c) przyjmowanie lub odrzucanie sprawozdań składanych przez Zarząd Partnerstwa,
- d) przyjmowanie Wieloletniego Planu Działania oraz Rocznych Planów Działania Partnerstwa,
- e) zwoływanie posiedzeń nadzwyczajnych Rady Partnerstwa na wniosek 1/3 składu Rady Partnerstwa.

1.3. Sposób działania Rady Partnerstwa:

- a) odbywa posiedzenia co najmniej raz na pół roku,
- b) członkowie Rady informowani są o terminie posiedzenia co najmniej 10 dni przed planowanym posiedzeniem drogą elektroniczną,
- c) podejmuje decyzje zwykłą większością głosów w obecności co najmniej 50% członków.  
W przypadku braku wymaganej liczby członków ustala się drugi termin posiedzenia, w którym decyzje są podejmowane zwykłą większością zgromadzonych członków.

2. Zarząd Partnerstwa:

2.1. Zarząd Partnerstwa składa się z 5 osób. Zarząd tworzą:

- a) Przewodniczący Partnerstwa,
- b) Zastępca Przewodniczącego Partnerstwa,
- c) Sekretarz Partnerstwa,
- d) Członkowie Zarządu Partnerstwa.

Zarząd wybierany jest w wyborach tajnych na 2-letnią kadencję przez Radę Partnerstwa spośród kandydatów zgłoszonych przez poszczególnych Partnerów.

Wyboru Przewodniczącego dokonuje Rada w odrębnym głosowaniu. Podziału pozostałych funkcji dokonuje Zarząd we własnym zakresie.

2.2. Do zadań Zarządu Partnerstwa należy:

- a) reprezentowanie Partnerstwa na zewnątrz,
- b) organizowanie bieżącej pracy Partnerstwa,

- c) przyjmowanie nowych członków Partnerstwa,
  - d) koordynacja działań Zespołów Tematycznych i Zespołów Projektowych (w razie potrzeby),
  - e) nadzór nad pracą Biura Partnerstwa,
  - f) zwoływanie posiedzeń Rady Partnerstwa,
  - g) przedkładanie Radzie Partnerstwa sprawozdań ze swojej działalności,
  - h) promocja Partnerstwa,
  - i) realizacja wszelkich innych zadań nie przypisanych żadnemu z organów Partnerstwa.
- 2.3. Sposób działania Zarządu Partnerstwa:
- a) odbywa posiedzenia co najmniej raz na kwartał,
  - b) podejmuje decyzje zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy członków Zarządu,
  - c) kieruje pracą Sekretariatu Partnerstwa,
  - d) w razie rezygnacji jednego z członków Zarządu, Rada uzupełnia jego skład na najbliższym posiedzeniu,
  - e) Rada Partnerstwa w uzasadnionych przypadkach może odwołać Zarząd lub pojedynczych jego członków.

### 3. Zespoły Tematyczne:

3.1 Powoływane przez członków Partnerstwa do realizacji celów Partnerstwa.

3.2. Partnerstwo powołuje 3 Zespoły Tematyczne:

- a) edukacja,
- b) rynek pracy i przedsiębiorczość,
- c) włączenie społeczne.

3.3. Istnieje możliwość tworzenia kolejnych Zespołów Tematycznych, a decyzję w tej sprawie podejmuje Zarząd Partnerstwa samodzielnie lub na wniosek co najmniej 3 członków Partnerstwa.

3.4 Zadania Zespołów Tematycznych:

- a) podejmują prace nad konkretnym obszarem problemowym, polegające w szczególności na analizie zidentyfikowanego problemu, istniejących w tym zakresie potrzeb, określeniu możliwości rozwiązania problemu/zaspokojenia potrzeby, wykorzystania istniejących możliwości w formie inicjatywy lub pomysłu projektowego ze wskazaniem możliwych źródeł finansowania,
- b) inicjują zawiązywanie Zespołów Projektowych,
- c) działają zgodnie z Regulaminem Zespołów Tematycznych oraz współpracują na bieżąco z Zarządem Partnerstwa.

### 4. Zespoły Projektowe:

4.1. Powoływane przez Zespoły Tematyczne w celu przygotowania i realizacji inicjatyw oraz projektów. 4.2. Pracą Zespołu Projektowego kieruje Lider Zespołu, powołany przez członków danego Zespołu.

4.3. Podział zadań i odpowiedzialności w ramach Zespołu jest określany każdorazowo przez członków tego Zespołu.

4.4. Zespoły Tematyczne współpracują z Zarządem Partnerstwa poprzez przekazywanie informacji o realizacji inicjatyw oraz projektów.

### 5. Biuro Partnerstwa:

5.1. Biuro Partnerstwa znajduje się w Elblągu przy ulicy Związku Jaszczurczego 17 i jest prowadzone przez Ośrodek Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej działający w ramach Stowarzyszenia ESWIP.

5.2. Biuro zapewnia obsługę administracyjno-logistyczną Rady Partnerstwa, Zarządu Partnerstwa, Zespołów Tematycznych oraz przepływ informacji pomiędzy Partnerami.

## **Przyjmowanie nowych członków Partnerstwa**

### **§ 4**

1. Podmiot ubiegający się o członkostwo w Partnerstwie musi złożyć do Zarządu deklarację przystąpienia do Partnerstwa, w którym akceptuje Regulamin Partnerstwa, oraz list motywacyjny zawierający propozycje działań na rzecz Partnerstwa.
2. Decyzję o przyjęciu nowego członka podejmuje Zarząd Partnerstwa.

## **Wieloletni Plan Działania oraz Roczne Plany Działań Partnerstwa**

### **§ 5**

1. Partnerstwo działa na podstawie wypracowanego przez siebie Wieloletniego Plan Działania, spójnego ze Strategią rozwoju Elbląga 2020+ oraz Strategią rozwiązywania problemów społecznych Elbląga na lata 2015-2020, a także innymi dokumentami strategicznymi Elbląga.
2. Co roku – w oparciu o Wieloletni Plan Działania – przyjmowany jest przez Radę Partnerstwa szczegółowy Roczny Plan Działania. Projekt tego planu opracowuje Zarząd lub wybrany w tym celu Zespół.
3. Co roku dokonywana jest przez Radę Partnerstwa ewaluacja realizacji Rocznoego Planu Działania, w oparciu m.in. o sprawozdania Zespołów Tematycznych. Wypracowane rekomendacje wdrażane są przy opracowywaniu kolejnego Rocznoego Planu Działania.

## **Finansowanie Partnerstwa**

### **§ 6**

1. Bieżące funkcjonowanie Partnerstwa (spotkania Rady Partnerstwa, Zarządu Partnerstwa, Zespołów Tematycznych oraz Zespołów Projektowych) oparte jest na zaangażowaniu i zasobach poszczególnych Partnerów.
2. Biuro Partnerstwa prowadzone jest w ramach Ośrodka Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
3. Projekty i inicjatywy Partnerstwa są finansowane:
  - a) ze środków własnych poszczególnych Partnerów,
  - b) ze środków zewnętrznych (m.in. Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020, Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020), pozyskanych przez poszczególnych Partnerów oraz poszczególne Zespoły Projektowe.

#### **Załączniki:**

1. Regulamin pracy Zarządu Partnerstwa
2. Regulamin pracy Zespołu Tematycznego



## **Załącznik 1.**

### **Regulamin pracy Zarządu Partnerstwa**

1. Zarząd działa na podstawie Karty Partnerstwa oraz niniejszego Regulaminu.
2. Pracami Zarządu kieruje jego Przewodniczący.
3. W razie nieobecności Przewodniczącego jego obowiązki przejmuje Zastępca lub inny członek Zarządu.
4. Członkowie Zarządu są zobowiązani do aktywnego uczestnictwa w pracach Zarządu.
5. Zarząd spotyka się w miarę potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz na kwartał.
6. Zarząd prowadzi ewidencję Partnerów. Lista Partnerów umieszczana jest na stronie internetowej.
7. Miejsce i czas posiedzeń Zarządu ustala Przewodniczący i powiadamia o tym członków (np. drogą elektroniczną).
8. W posiedzeniach Zarządu na wniosek Przewodniczącego mogą brać udział osoby spoza składu Zarządu bez prawa głosu.
9. Posiedzenia Zarządu są protokołowane przez Sekretarza lub inną wskazaną przez Przewodniczącego osobę. Protokoły przekazywane są Partnerom drogą elektroniczną.
10. Protokoły z posiedzeń Zarządu są przechowywane w Biurze Partnerstwa.

## **Załącznik 2.**

### **Regulamin pracy Zespołów Tematycznych**

1. Zespoły Tematyczne działają na podstawie Regulaminu Partnerstwa oraz niniejszego Regulaminu.
2. Zespoły Tematyczne powoływane są do realizacji celów partnerstwa w obrębie jednego obszaru tematycznego.
3. Zespoły Tematyczne:
  - podejmują prace nad konkretnym obszarem problemowym, polegające w szczególności na analizie zidentyfikowanego problemu, istniejących w tym zakresie potrzeb, określeniu możliwości rozwiązania problemu/zaspokojenia potrzeby, wykorzystania istniejących możliwości w formie inicjatywy lub pomysłu projektowego ze wskazaniem możliwych źródeł finansowania,
  - inicjują zawiązywanie Zespołów Projektowych,
4. Zespoły współpracują na bieżąco z Zarządem Partnerstwa.
5. Decyzję o powołaniu Zespołu podejmuje Zarząd Partnerstwa na wniosek inicjatorów Zespołu.
6. Zespół liczy min. 3 osoby.
7. Koordynator Zespołu wybierany jest spośród członków Zespołu.
8. Koordynator:
  - planuje i organizuje pracę Zespołu,
  - ustala terminy spotkań Zespołu w zależności od potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz na kwartał,
  - organizuje ewaluację rocznej pracy Zespołu i sporządza sprawozdanie zawierające rekomendacje,
  - sporządza sprawozdanie z rocznej działalności Zespołu i przedkłada je Zarządowi.
9. Członkowie Zespołu zobowiązani są rzetelnie, terminowo i merytorycznie realizować przyjęte przez Zespół zadania.
10. Praca Zespołu kończy się na wniosek Koordynatora skierowany do Zarządu.



**Karta  
Partnerstwa rozwoju społecznego  
w Elblągu**

**Misja**

Misją Partnerstwa rozwoju społecznego jest podnoszenie kompetencji, kwalifikacji, samodzielności oraz wspieranie pomysłów rozwojowych mieszkańców Elbląga.

Wierzymy, że dzięki współpracy organizacji pozarządowych, samorządów, przedsiębiorców i innych podmiotów będziemy efektywniej pracować na rzecz społeczności lokalnej, a w szczególności osób wymagających wsparcia.

Partnerstwo jest otwartą płaszczyzną wymiany informacji, doświadczeń, planowania i realizacji wspólnych działań z wykorzystaniem zasobów partnerów oraz narzędziem do rozwoju każdego z nich.

**Cele Partnerstwa**

Celem głównym Partnerstwa jest wzmocnienie kapitału ludzkiego i społecznego wśród mieszkańców Elbląga w oparciu o wysoką jakość i trwałość współpracy różnych podmiotów.

Celami szczegółowymi działania Partnerstwa są:

- a) rozwijanie kompetencji kluczowych wśród dzieci i młodzieży;
- b) rozwój wysokiej jakości usług edukacyjnych na poziomie przedszkolnym i szkolnych oraz kształcenia zawodowego, ustawicznego i nieformalnego;
- c) podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wsparcie w poszukiwaniu pracy osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo;
- d) rozwój przedsiębiorczości i wsparcie samozatrudnienia mieszkańców;
- e) podniesienie aktywności społecznej, kulturalnej i ruchowej mieszkańców;
- f) rozwój profilaktyki i aktywności zdrowotnej mieszkańców;
- g) rozwój usług wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym osób niepełnosprawnych i ich rodzin;
- h) tworzenie spójnego systemu aktywizacji społeczno-zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- i) rozwój ekonomii społecznej;
- j) wspieranie rewitalizacji obszarów zdegradowanych;
- k) rozwój wysokiej jakości usług społecznych i publicznych;
- l) inne cele zawarte w dokumentach strategicznych Elbląga.

Niżej podpisane podmioty deklarują współpracę w ramach Partnerstwa w oparciu o Regulamin partnerstwa.

Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

.....

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Elblągu

.....

itd.

**MODEL  
ELBLĄSKIEGO  
CENTRUM  
INTEGRACJI  
SPOŁECZNEJ**

---

# ELBLĄSKI MODEL CIS

Początek tej historii dla Stowarzyszenia ESWIP ma źródło w realizacji projektu „OWIES – Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Ekonomii Społecznej w Elblągu”. Dzięki niemu organizacja miała możliwość pracy z osobami oddalonymi od rynku pracy, poznawania ich potrzeb, trudności oraz konstruowania rozwiązań dla różnych sytuacji. Tak rozwinęła się również współpraca ze specjalistami w dziedzinie aktywizacji społeczno-zawodowej. W wyniku kilkuletniej pracy w obszarze ekonomii społecznej, okazało się, że oprócz oferty, jaką dysponował Ośrodek, istnieje konieczność stworzenia innej, szerszej formy aktywizacji dostępnej dla osób bezrobotnych.

Byli ludzie potrzebujący wsparcia w znalezieniu pracy, przekwalifikowaniu, utrzymaniu się na rynku, byli specjaliści pomagający w tej dziedzinie, odpowiednie miejsce i czas na to. Jednak potrzeba systemowych rozwiązań dla tej sytuacji wciąż wzrastała. Stowarzyszenie pozyskało więc środki unijne na współpracę z partnerem zagranicznym dla wypracowania adekwatnej formy, sposobu aktywizacji społeczno-zawodowej w Elblągu. Po przyjrzeniu się różnym państwom Europy i ich sukcesom w dziedzinie aktywizacji, nawiązano współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi z Belgii. Dzięki dwóm wizytom studyjnym u zagranicznego partnera oraz rewizycie przedstawiciele przedsiębiorstw belgijskich w Polsce, wypracowano model Elbląskiego Centrum Integracji Społecznej (ECIS). W wizytach studyjnych oraz planowaniu działań dotyczących Centrum Integracji Społecznej udział brali przedstawiciele organizacji oraz instytucji zajmujących się problematyką osób pozostających bez pracy, m.in. Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Elblągu, Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, Urzędu Miejskiego w Elblągu.





## Narzędzie aktywizacji zawodowej

Model funkcjonowania ECIS opiera się na współpracy interdyscyplinarnego zespołu, posiadającego doświadczenie w pracy z osobami oddalonymi od rynku pracy, w tym m.in. z niepełnosprawnymi i uzależnionymi od środków odurzających.

Elbląskie Centrum Integracji Społecznej jest odpowiedzią na bieżącą sytuację osób bezrobotnych na rynku pracy. Wpisuje się w plany miasta dotyczące aktywizacji społeczno-zawodowej osób pozostających bez pracy. Może być także traktowane jako narzędzie aktywizacji zawodowej dla różnych organizacji pozarządowych i instytucji zajmujących się wstępnym przygotowaniem osób bezrobotnych do wyjścia na rynek pracy (m.in. Zakładów Aktywności Zawodowej, Środowiskowych Domów Samopomocy, Ośrodków Pomocy Społecznej, Warsztatów Terapii Zajęciowej).

Działalność Elbląskiego Centrum Integracji Społecznej opiera się głównie na Ustawie z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. Nr 43, poz. 225). Celem ECIS jest reintegracja społeczno-zawodowa osób oddalonych od rynku pracy z różnych przyczyn. Udział w zajęciach ECIS ma się przyczynić do nabycia bądź wzrostu umiejętności pozwalających znaleźć i utrzymać zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Alternatywą jest podjęcie własnej działalności gospodarczej lub założenie spółdzielni socjalnej.

Dążąc do efektywnej realizacji celu, ECIS włącza w swe działania środowisko lokalne, instytucje działające w obszarze pomocy społecznej, organizacje pozarządowe oraz partnerów biznesowych.

## Działalność ECIS

ECIS stwarza możliwość organizowania warsztatów w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej, dostosowanych do potrzeb uczestników oraz oczekiwań określonych przez instytucję finansującą. W ofercie znajdują się m.in.:

- trening interpersonalny, warsztaty umiejętności społecznych;
- doradztwo zawodowe, warsztaty aktywnego poruszania się po rynku pracy;
- trening gospodarowania własnymi środkami;
- trening umiejętności obsługi komputera;
- inne możliwe zajęcia: profilaktyka uzależnień, warsztaty wizażu, alternatywne formy spędzania czasu wolnego, przedsiębiorczość i spółdzielczość socjalna, kursy językowe.

Zajęcia reintegracji społecznej mogą być uzupełnione indywidualnym wsparciem doradcy zawodowego, psychologa, lekarza medycyny pracy, pracownika



socjalnego, prawnika, terapeuty uzależnień i innych. Kluczowa tu będzie rola osobistego trenera / coacha w zakresie aktywizacji zawodowej.

Udział uczestników ECIS w konkretnych zajęciach jest poprzedzony wywiadem przeprowadzonym przez specjalistów, co znajduje swoje odzwierciedlenie w Indywidualnym Programie Zatrudnienia Socjalnego (IPZS). Przygotowany w ten sposób program jest dostosowany do potrzeb danej grupy uczestników ECIS, a zatem najbardziej dla nich optymalny.

## **Reintegracja zawodowa**

Reintegracja zawodowa to działania zmierzające do odbudowania i podtrzymania u osoby uczestniczącej w zajęciach w CIS zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy. Na reintegrację zawodową składają się szkolenia teoretyczne i praktyczna nauka umiejętności zawodowych. Prowadzone są zajęcia z nauki podstawowych prac związanych z poszczególnymi profilami zawodowymi, warsztaty z obsługi maszyn i narzędzi oraz szkolenia BHP i pierwszej pomocy.

Za zakwalifikowanie uczestników do konkretnych grup szkoleniowych odpowiada w szczególności zespół specjalistów (psycholog, doradca zawodowy / instruktor zawodu, pracownik socjalny). Brane pod uwagę są możliwości psychofizyczne uczestników, ich zdolności, dotychczasowe doświadczenie zawodowe oraz popyt rynku.

Każda grupa posiada swojego opiekuna, który nadzoruje i wspiera uczestników podczas praktycznej nauki umiejętności zawodowych. Wielkość grup oraz tematyka poszczególnych profili zawodowych uzależniona jest od potrzeb szkoleniowych uczestników, zapotrzebowania rynku pracy oraz oczekiwań określonych przez instytucję finansującą.

W zależności od zapotrzebowania uczestników oraz dostępnych środków, zajęcia reintegracji zawodowej są wzbogacane o różne dodatkowe kursy zawodowe.

## **Zatrudnienie uczestników po zajęciach w ECIS**

W ramach ECIS planowane jest (w szczególności) znalezienie przez uczestnika, we współpracy z trenerem pracy, zatrudnienia na otwartym rynku pracy i docelowo jego utrzymanie. Ponadto, realizowane są zajęcia dotyczące własnej działalności gospodarczej oraz zakładania i prowadzenia spółdzielni socjalnej, gdzie potencjalnie zainteresowane osoby będą miały dostęp do całościowej ścieżki utworzenia tego podmiotu. Przewidywane jest także zatrudnienie wspierane u pracodawcy, które polega na podjęciu pracy na podstawie stosunku pracy



osoby, która zakończyła zajęcia w ECIS (w uzasadnionych przypadkach również przed jego zakończeniem).

## Wyodrębnienie ECIS

Centrum utworzone przez Stowarzyszenie ESWIP działa w formie jednostki wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo, zgodnie ze stosownymi przepisami. W ramach reintegracji zawodowej, może prowadzić działalność wytwórczą, handlową lub usługową w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego.

## Rekrutacja kandydatów do ECIS

Poniższa procedura opracowana została zgodnie z ogólnopolskim Modelem CIS<sup>1</sup> i zawiera modyfikacje dostosowane do lokalnych potrzeb.

ETAP I – Ocena uprawnień. Dokonywana jest w oparciu o weryfikację formalnych uprawnień kandydata do uczestnictwa w ECIS, po czym następuje zapoznanie kandydata z regulaminem uczestnictwa w ECIS, pozostawiając jego decyzji wyrażenie akceptacji na zaproponowane warunki.

ETAP II – Diagnoza sytuacji klienta. Składa się na nią przeprowadzona przez pracownika socjalnego analiza skierowania uczestnika do zajęć w ECIS i wywiadu środowiskowego, zawierającego dane dotyczące sytuacji materialno-bytowej, dotychczasowej aktywności społecznej i zawodowej. Następnie, na podstawie wstępnej diagnozy, interdyscyplinarny zespół (w razie potrzeby poszerzony o konkretnych specjalistów) weryfikuje sytuację kandydata w oparciu o przeprowadzone wywiady własne (określenie sytuacji rodzinnej, zdrowotnej, oceny motywacji do pracy, doświadczenia zawodowego i predyspozycji zawodowych kandydata). W oparciu o przeprowadzone testy i rozmowy, i z ich uwzględnieniem, członkowie zespołu ECIS przygotowują ostateczne rekomendacje.

ETAP III – Uzgodnienie i podpisanie przez kandydata Indywidualnego Planu Zatrudnienia Socjalnego (IPZS) i rozpoczęcie uczestnictwa w ECIS. Kierownik, w oparciu o diagnozę zespołu, podejmując decyzję o zakwalifikowaniu kandydata do udziału w zajęciach Centrum, podpisuje z nim IPZS na miesiąc próbny.

Ważne jest spersonalizowane podejście do każdego uczestnika, wzięcie pod uwagę jego dotychczasowych doświadczeń i na ich podstawie dopasowanie odpowiedniego profilu zajęć – ścieżki aktywizacji zawodowej. Kluczową rolę wspierającą uczestnika odgrywa trener, pracujący z klientem w systemie „jeden na jeden”, co jest bardziej efektywną formą aktywizacji osób oddalonych od rynku pracy niż standardowa praca grupowa.

<sup>1</sup> Model Centrum Integracji Społecznej opracowany w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Elbląskie Centrum Integracji Społecznej, mając na uwadze doświadczenia pozyskane od partnerów z Belgii oraz doświadczenia zawodowe własnych specjalistów, proponuje kilka ścieżek aktywizacji uczestników ECIS, w zależności od czynnika będącego głównym źródłem trudności aktywizacyjnych. W każdej z tych grup większy nacisk kładzie się na inne części zajęć, komponując także odpowiednie ich bloki wsparcia. Dla każdej z poszczególnych grup charakterystyczny będzie inny rozkład czasu i natężenia różnych czynników optymalizujących proces edukacji i aktywizacji.

Rozpoczęcie zajęć przez każdego z uczestników musi zostać poprzedzone akceptacją lekarza medycyny pracy odnośnie zdolności do realizacji programu reintegracji zawodowej. Niezbędne jest także szkolenie z zakresu BHP, przeciwpożarowe i instruktaż stanowiskowy.

## **Zasady kierowania do ECIS**

Zgodnie z przepisami prawa, osoba zainteresowana, może na podstawie własnego wniosku (lub przedstawiciela ustawowego) lub wniosku zakładu leczenia odwykowego, powiatowego centrum pomocy rodzinie, ośrodka pomocy społecznej, organizacji pozarządowej lub klubu integracji społecznej, za zgodą tej osoby (lub jej przedstawiciela ustawowego) zostać skierowana do uczestnictwa w zajęciach ECIS. Kierownik Centrum przyjmuje daną osobę na zajęcia, po podpisaniu z nią IPZS, w uzgodnieniu z kierownikiem ośrodka pomocy społecznej. Program opracowuje pracownik socjalny Centrum, w porozumieniu z zespołem.

Program określa w szczególności: zakres i formy reintegracji społeczno-zawodowej, sprawności psychofizyczne niezbędne do zatrudnienia oraz metody ich ćwiczenia, osoby odpowiedzialne za realizację programu. Ustalony program, na wniosek stron, może ulec modyfikacjom.

Na skutek naruszania przez uczestnika programu zajęć, opuszczania ich lub złożenia oświadczenia, realizacja zajęć może zostać przerwana. Decyzję w tych przypadkach podejmuje kierownik Centrum.

## **Zasady uczestnictwa w zajęciach ECIS**

Zakończenie realizacji programu następuje do sześciu miesięcy po dniu, w którym uczestnik objęty został programem, podjął zatrudnienie lub inną pracę zarobkową, założył lub przystąpił do spółdzielni socjalnej czy też podjął działalność gospodarczą, albo w dniu, w którym upłynął okres uczestnictwa w zajęciach w Centrum. Po zakończeniu uczestnictwa w zajęciach w Centrum, uczestnik otrzymuje zaświadczenie, które potwierdza jego udział w warsztatach i szkoleniach.



Realizacja programu jest warunkiem korzystania przez uczestnika ze świadczeń z ubezpieczenia zdrowotnego. Okres próbny w Centrum trwa jeden miesiąc, w którym uczestnik otrzymuje świadczenie integracyjne w wysokości 50% zasiłku dla bezrobotnych. Po pozytywnym przejściu okresu próbnego następuje zakwalifikowanie uczestnika do zajęć w ECIS na okres 11 miesięcy, z możliwością przedłużenia o kolejne sześć miesięcy – w szczególności w przypadku tworzenia spółdzielni socjalnej czy też podjęcia działalności gospodarczej przez uczestnika zajęć w Centrum.

W okresie uczestnictwa w zajęciach, na wniosek uczestnika, kierownik Centrum przyznaje świadczenie integracyjne w wysokości zasiłku dla bezrobotnych. Kierownik może także przyznać uczestnikowi motywacyjną premię integracyjną, biorąc pod uwagę aktywną postawę i postępy w reintegracji społecznej i zawodowej.

## **Kadra ECIS**

W zależności od ilości uczestników ECIS i zakresu działań, struktura zatrudnienia w ECIS może być modyfikowana. Dotychczas jednak przewiduje następujący podział.

- Menadżer ECIS – osoba odpowiedzialna za kontakty z partnerami ECIS, instytucjami wsparcia osób bezrobotnych oraz partnerami biznesowymi.
- Kierownik – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ECIS, za decyzje finansowe, rozliczająca ECIS, zajęcia, uczestników, przygotowująca sprawozdania z działalności.
- Zastępca kierownika – osoba odpowiedzialna za reintegrację społeczno-zawodową uczestników ECIS, współpracę ze specjalistami, sprawozdawczość z efektów reintegracji.
- Obsługa finansowa – pracownicy odpowiedzialni za obsługę finansową Centrum, dokonują rozliczeń finansowych, przygotowują sprawozdania finansowe.

Kadra zarządzająca odbywa cykliczne spotkania dotyczące funkcjonowania ECIS. Służy to bieżącemu monitoringowi działań, efektów, dokonywaniu planów oraz sprawnemu zarządzaniu.

Główni specjaliści:

- doradca zawodowy / trener pracy – prowadzi cykl warsztatów z uczestnikami ECIS, spotkania i konsultacje indywidualne, także na etapie wypracowywania uczestnika na rynek pracy; odpowiedzialny jest za praktyki zawodowe u pracodawcy, kontakt z pracodawcą i bezpośredni nadzór nad uczestnikiem;
- psycholog – prowadzi cykl warsztatów z uczestnikami ECIS, spotkania i konsultacje indywidualne, również na etapie wypracowywania uczestnika na



- rynek pracy, a w razie potrzeby także konsultacje ze środowiskiem lokalnym;
- pracownik socjalny – osoba odpowiedzialna za wywiady środowiskowe, wnioski o skierowanie do ECIS, nadzór nad IPZS w porozumieniu z resztą zespołu.

Zespół specjalistów odbywa cykliczne spotkania dotyczące działań, efektów, pracy i innych zagadnień ECIS. Usprawnia to pracę, planowanie działań oraz monitoring efektów pracy Centrum. W zależności od potrzeb, programu oraz profilu uczestnika ECIS, do współpracy zapraszane są osoby specjalizujące się w wybranych zagadnieniach, branżach, co jest uwzględnione w ramach reintegracji społeczno-zawodowej.

## **Partnerzy ECIS**

Dla prawidłowego funkcjonowania ECIS istotną rolę odgrywają partnerzy, przedstawiciele zarówno sektora administracji, jak również biznesu i organizacji pozarządowych. W zakresie kierowania uczestników do ECIS, finansowania działalności ECIS oraz nadzoru są to:

- Urząd Miejski w Elblągu z jego jednostkami, w szczególności:
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
- Departament Społeczny
- Powiatowy Urząd Pracy w Elblągu, a także
- Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego
- Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie.

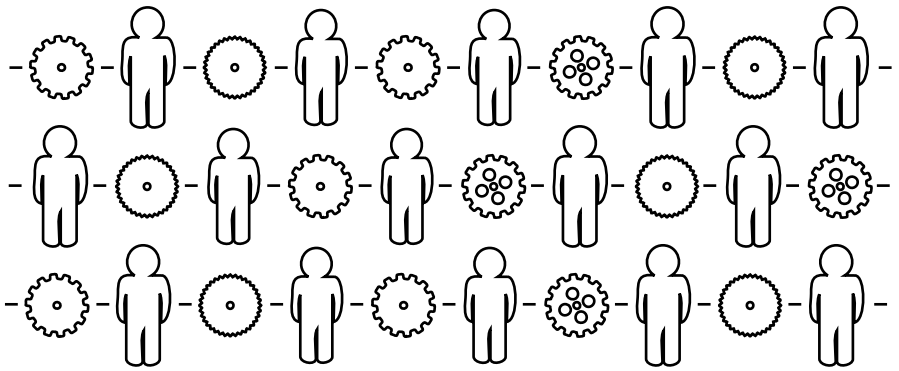
Ponadto, w zakresie aktywizacji zawodowej (praktyki, subsydiowane miejsca pracy, umieszczanie uczestników ECIS na otwartym rynku pracy), będą to:

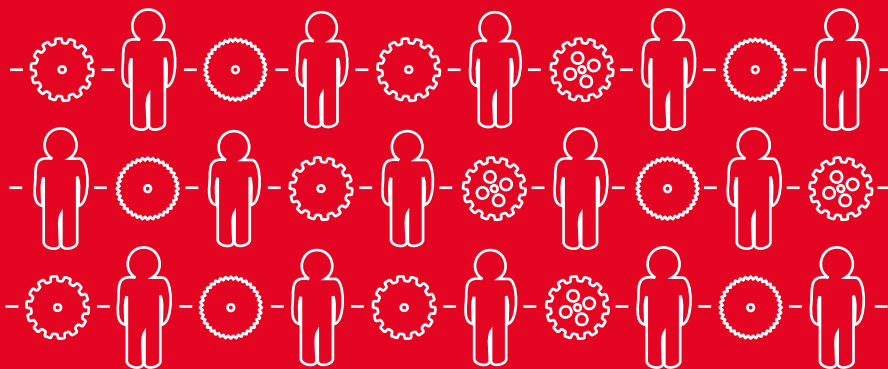
- elbląscy pracodawcy
- organizacje pozarządowe.

ECIS w swojej działalności szczególny nacisk kładzie na:

- rozróżnienie ścieżek aktywizacji zawodowej, w zależności od głównego czynnika powodującego trudności w podejmowaniu aktywności zawodowej i utrzymaniu się na rynku pracy przez uczestników;
- intensywnej, indywidualnej pracy trenera / coacha z uczestnikiem oraz specjalistów wspierających procesy zachodzące w trakcie uczestnictwa w ECIS;
- współpracę z instytucjami wsparcia osób pozostających bez pracy.







**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA ROZWOJU



**STOWARZYSZENIE**  
**ESWIP**

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja powstała w ramach projektu „OWIES – Ośrodek Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej w Elblągu”, realizowanego przez Stowarzyszenie ESWIP. Projekt dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.