Patronat honorowy:

Projekt “Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ” jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

Publikacja jest elementem Produktu powstałego w projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ”, współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki , Priorytetu I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej.

Publikacja powstała przy współpracy z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN: **978-83-940877-1-5**

Biuro projektu:

ul. Chłapowskiego 15/1,
61-504 Poznań
tel. 61 887-11-66

biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

Podręcznik do wdrażania innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej przy WTZ

Poznań 2014

1. Wprowadzenie 11
1.1. Jak działa model? 13
1.2. Jak korzystać z Podręcznika? 19

2. Perspektywa grup docelowych działań 25
2.1. Perspektywa WTZ 27
2.2. Perspektywa uczestników WTZ 39
2.3. Perspektywa rodzin uczestników WTZ 45
2.4. Perspektywa JST 51
2.5. Perspektywa biznesu 55

3.3. Diagnoza i działania przygotowawcze 63
3.1. Rekrutacja grupy inicjatywnej 65
3.2. Kontekst powstania modelu współpracy 66
3.3. Przygotowanie podmiotów zakładających i współpracujących ze spółdzielnią socjalną powstającą przy Warsztatach Terapii Zajęciowej 69
3.3.1. Warsztaty Terapii Zajęciowej 70
3.3.2. Samorząd terytorialny 80
3.3.3. Biznes 92
3.4. Kreowanie środowiska przyjaznego tworzeniu i funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej 101
3.5. Abecadło korzyści 104
3.6. Format i plan dialogu WTZ, samorządów i przedsiębiorców 109
3.7. Planowanie ścieżki wsparcia dla grupy inicjatywnej 123
3.8. Plan marketingowy 131

4. Modele biznesowe powstawania i funkcjonowania spółdzielni socjalnej przy WTZ 141
4.1. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnych z makroprzedsiębiorstwami 143
4.1.1. Kontekst 143
4.1.2. Dobre praktyki 145
4.1.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny? 148
4.1.4. Przygotowanie 150
4.1.5. Jak znaleźć firmę, która może potrzebować tego typu usług? 151
4.1.6. Kluczowe czynniki sukcesu 154
4.1.7. Analiza strategiczna SWOT modelu 155
4.1.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy? 157
4.1.9. Kamienie milowe 157
4.2. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnych z MŚP 158
4.2.1. Kontekst 158
4.2.2. Dobre praktyki 161
4.2.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny? 164
4.2.4. Przygotowanie 166
4.2.5. Jak znaleźć potencjalnego partnera biznesowego? 167
4.2.6. Kluczowe czynniki sukcesu 169
4.2.7. Analiza strategiczna SWOT modelu 170
4.2.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy? 171
4.2.9. Kamienie milowe 172
4.3. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnej z samorządem 173
4.3.1. Kontekst 173
4.3.2. Pielęgnacja zieleni dla samorządu 176
4.3.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny? 178
4.3.4. Przygotowanie 179
4.3.5. Jak znaleźć samorząd, który będzie chciał z nami współpracować? 180
4.3.6. Kluczowe czynniki sukcesu 181
4.3.7. Analiza strategiczna SWOT modelu 182
4.3.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy? 183
4.3.9. Kamienie milowe 184
4.3.10. Etapy i harmonogram wdrożenia modelu 184
4.4. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnej ze spółdzielnią mieszkaniową 185
4.4.1. Kontekst 185
4.4.2. Pielęgnacja zieleni dla spółdzielni mieszkaniowej 188
4.4.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny? 189
4.4.4. Przygotowanie 190
4.4.5. Jak znaleźć spółdzielnię mieszkaniową, która będzie chciała z nami współpracować? 191
4.4.6. Kluczowe czynniki sukcesu 192
4.4.7. Analiza strategiczna SWOT modelu 194
4.4.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy? 195
4.4.9. Kamienie milowe 195
4.4.10. Etapy i harmonogram wdrożenia modelu 196
4.5. Model biznesowy Manufaktury Spółdzielczej 196
4.5.1. Kontekst 196
4.5.2. Dobre praktyki 198
4.5.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny? 200
4.5.4. Przygotowanie 201
4.5.5. Kluczowe czynniki sukcesu 202
4.5.6. Analiza strategiczna SWOT modelu 203
4.5.7. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy? 205
4.5.8. Kamienie milowe 205

5. Budowanie zespołu spółdzielni 209
5.1. Rekrutacja i przygotowanie kadry menadżerskiej spółdzielni socjalnej przy WTZ 211
5.2. Rekrutacja i przygotowanie asystentów pracy 217
5.3. Model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ pod kątem pracy w spółdzielni socjalnej 221

6. Proponowane konspekty szkoleń 239
6.1. Część merytoryczna 241
6.1.1 ABC ekonomii społecznej 241
6.1.2. Prawe aspekty funkcjonowania spółdzielni socjalnej 247
6.1.3. Plany działalności gospodarczej spółdzielni socjalnej 257
6.1.4. Marketing w spółdzielni socjalnej 265
6.1.5. Techniki sprzedaży 275
6.1.6. Zajęcia integracyjne i wprowadzające dla uczestników/czek WTZ 285
6.1.7. Źródła finansowania postania i funkcjonowania spółdzielni socjalnej 297
6.1.8. Diagnozowanie potencjału WTZ pod kątem tworzenia spółdzielni socjalnej 303
6.2. Ćwiczenia wspomagające szkolenie 308
6.2.1. Ćwiczenia integracyjne 308
6.2.2. Ćwiczenia podnoszące poziom energii w grupie – energizery 312
6.2.3. Ćwiczenia ewaluacyjne 316
6.3. Część podsumowująca proces tworzenia spółdzielni socjalnej pod WTZ 320

7. Laboratorium wymiany doświadczeń 323
7.1. Współpraca międzynarodowa – dlaczego warto 325
7.2. Możliwe formuły współpracy 328
7.3. Dobre praktyki współpracy międzynarodowej 330

8. Formalizacja modelu 335
8.1. Biznesplan przedsięwzięcia 337
8.2. Jak założyć spółdzielnię socjalną krok po kroku 339
8.3. Źródła finansowania spółdzielni socjalnych 345
8.3.1. Dofinansowanie na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych 346
8.3.2. Finansowanie powstałej spółdzielni socjalnej osób prawnych 351
8.3.3. Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnej osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych 356

9. Ocena wartości społecznej i biznesowej modelu 361
9.1. Specyfika monitoringu w procesie wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ 363
9.1.1. Monitoring wsparcia procesu wdrażania modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej 364
9.1.2. Monitoring działalności innowacyjnej spółdzielni socjalnej 365
9.2. Przewidywane rezultaty wdrożenia modelu 366
9.2.1. Wymiar biznesowy wewnętrzny 366
9.2.2. Wymiar biznesowy zewnętrzny 371
9.2.3. Wymiar społeczny wewnętrzny 373
9.2.4. Wymiar społeczny zewnętrzny 376
9.2.5. Przykłady narzędzi do badania oddziaływania 376

10. Dobre praktyki 383
10.1. Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse (Gajewo) 385
10.2. Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces (Wągrowiec) 388
10.3. Spółdzielnia Socjalna KOSS (Kościan) 391
10.4. Spółdzielnia Socjalna Serce (Rakoniewice) 394
10.5. Spółdzielnia Socjalna Aktywni (Koło) 397
10.6. Spółdzielnia Socjalna 1979 (Tursko) 399
10.7. Spółdzielnia Socjalna Dobra Robota (Poznań) 402

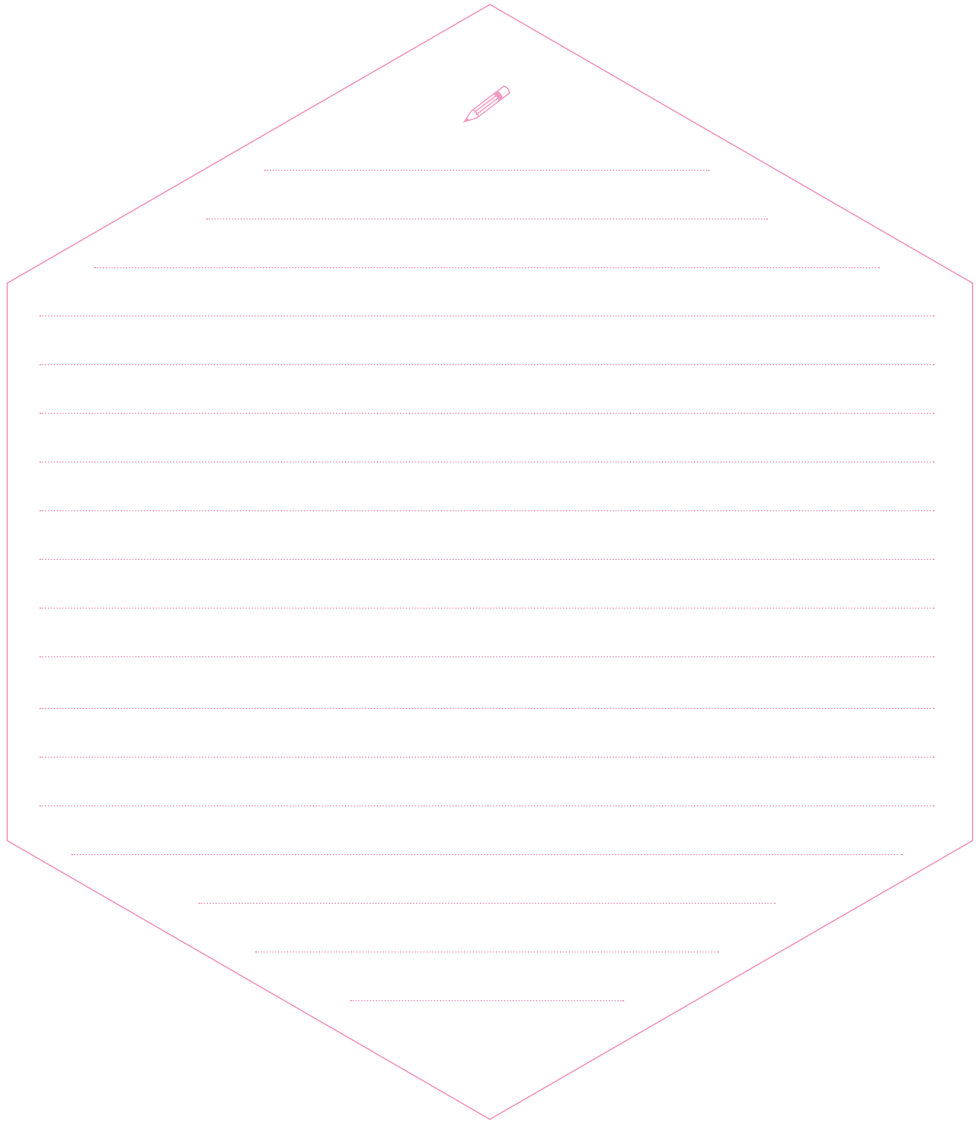
11. Podsumowanie 405

12. Załączniki 409

13. Załączniki do konspektów szkoleń 499

Wprowadzenie

1



1.1. Jak działa model?

W systemie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie kluczową rolę pełnią warsztaty terapii zajęciowej. WTZ są głównym elementem systemu dla osób niepełnosprawnych, które potrzebują wsparcia w zakresie przygotowania do pracy zawodowej i usamodzielnienia się. Uczestnicy WTZ mają możliwość nauki współpracy w środowisku pracy, funkcjonowania w zespole, organizacji pracy, rozwijania kompetencji zawodowych.

Proces przygotowania uczestników WTZ, osób niepełnosprawnych intelektualnie, do startu na rynku pracy jest bardzo złożony. WTZ doświadczają licznych barier wpływających negatywnie na efektywność aktywizacji zawodowej swoich uczestników. Sygnalizują, że potrzebują nowego instrumentu pozwalajacego znaleźć odpowiedź na problem niedostępności otwartego rynku pracy dla uczestników WTZ oraz wyczerpanej puli miejsc na rynku chronionym. Według badań PFRON wskaźnik zatrudnienia w latach 1998-2005 (PFRON nie opublikował późniejszych badań) dla osób pochodzących z jednego WTZ wyniósł 0,38 osoby, co oznacza, że, uśredniając wyniki działalności WTZ, zaledwie co trzeci przygotował skutecznie minimum jedną osobę do podjęcia zatrudnienia na chronionym lub otwartym rynku pracy. Liczby te potwierdziły również badania przeprowadzone przez ProResearch (2012) na potrzeby niniejszego projektu – średnia liczba podopiecznych WTZ, którzy podejmowali próby zatrudnienia przez cały okres istnienia WTZ to 4 osoby przypadające na 1 WTZ. Spośród uczestników WTZ podejmujących próby zatrudnienia stałe miejsce pracy na dłużej niż rok zdobyło średnio 0,35 osób na 1 WTZ (czyli mniej niż 1 osoba przypadająca na 1 WTZ, źródło j.w.). W efekcie osoby z niepełnosprawnością intelektualną są najmniej czynną zawodowo grupą spośród wszystkich grup osób z niepełnosprawnościami. Jak wskazują dane PENTOR dla PFRON z 2009 r. dwóch na trzech niepełnosprawnych intelektualnie nigdy nie podejmowało aktywności

zawodowej żadnego typu. Wśród osób niepełnosprawnych intelektualnie w stopniu znacznym 82% osób nigdy nie pracowało, a zaledwie 6% pracuje w sposób ciągły

W obliczu tych danych konieczne jest poszukiwanie dodatkowych, nowych narzędzi pracy i innowacyjnych rozwiązań pozwalających na tworzenie miejsc pracy dla podopiecznych WTZ. Jednym z takich rozwiązań może być właśnie opracowany w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" model tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ. Zgodnie z założeniem spółdzielnię taką tworzy organizacja pozarządowa prowadząca WTZ wraz z partnerem, np. jednostką samorządu terytorialnego (na szczeblu gminnym lub powiatowym) lub inną organizacją pozarządową. Założeniem modelu jest również partycypacja w przedsięwzięciu podmiotu biznesowego (przedsiębiorstwa prywatnego). Głównym zadaniem spółdzielni socjalnej przy WTZ jest stworzenie miejsc pracy dla przygotowanych do zatrudnienia uczestników WTZ. Miejsca pracy w spółdzielni są dostosowane do możliwości i potrzeb konkretnych osób z niepełnosprawnością intelektualną. Uzupełnienie systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych w Polsce o tego typu wyspecjalizowany instrument umożliwia, jak potwierdzają wyniki badań ewaluacyjnych modelu, skuteczną aktywizację zawodową najmniej czynnej grupy spośród wszystkich grup osób niepełnosprawnych. Dodatkowym atutem rozwiązania jest to, że jego wdrożenie może się odbyć w ramach obowiązującego prawa, a wypracowane rezultaty są komplementarne do obecnie funkcjonujących elementów systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych.

Istotnym elementem modelu jest oparcie procesu powstawania i funkcjonowania spółdzielni o międzysektorowe partnerstwa lokalne. Rozwiązanie ma więc charakter przede wszystkim oddolny, wynikający z naturalnych potrzeb i chęci zmiany sytuacji, przerwania impasu, w którym znalazły się WTZ z racji swojej ustawowej roli i braku narzędzi do jej realizacji. Spółdzielnie socjalne, które powstały w projekcie powstały oddolnie, dzięki pracy i zaangażowaniu swoich liderów i partnerów oraz środowiska wokół WTZ. Każda spółdzielnia powstawała w zupełnie inny sposób, dlatego tak istotne okazały się kompleksowe, ale jednocześnie elastyczne narzędzia opracowane w niniejszym Podręczniku – produkcie finalnym projektu.

Jak wynika z wyników ewaluacji zewnętrznej model przedstawiony w Podręczniku w pełni odpowiada na potrzeby adresatów – dorosłych kobiet i mężczyzn z niepełnosprawnością intelektualną będących uczestnikami WTZ. Według raportu z ewaluacji zauważalny jest wyraźny rozwój umiejętności miękkich wśród tych osób po uzyskaniu zatrudnienia w spółdzielni, tj. komunikacji interpersonalnej, samodzielności, pewności siebie, obowiązkowości oraz wyraźny postęp w rehabilitacji zawodowej. Osoby te zyskały możliwość rozwoju umiejętności planowania dnia i organizacji pracy, zwiększył się zakres podejmowanych przez nie samodzielnie działań, pojawiła się odpowiedzialność za sprzęt czy wykonywane zadania, a także wzrost motywacji i podniesienie umiejętności w kontaktach interpersonalnych. Każdy uczestnik miał szansę przetestować swoje umiejętności podczas 100-godzinnych praktyk w spółdzielni i dopiero wtedy zdecydować, czy chce wrócić do WTZ, czy też czuje się na siłach objąć dane stanowisko pracy. Można tu mówić o sytuacji płynnego przejścia uczestników od rehabilitacji w WTZ do pracy w spółdzielni, uczestnicy bowiem na bieżąco śledzili postępy w powoływaniu spółdzielni, często sami angażowali się we wsparcie inicjatywy. Niektóre pracownie poszczególnych WTZ dostosowano do działalności spółdzielni tak, by uczestnicy mieli szansę przećwiczyć zadania, z którymi spotkają się w spółdzielni. W skład kadry spółdzielni weszły osoby, które pracowały w WTZ lub pochodziły z otoczenia WTZ (np. należały do organizacji prowadzącej WTZ). Tym samy osoby niepełnosprawne, zatrudniając się w spółdzielni, nie zmieniały całościowo środowiska, miały szansę obracać się w kręgu czynności, które znały i osób, którym ufały. Doświadczenia projektowe potwierdziły tezę, że najskuteczniejszym sposobem rehabilitacji społecznej osób niepełnosprawnych, zwłaszcza osób niepełnosprawnych intelektualnie, jest praca. Potwierdzają to nie tylko eksperci, prowadzący Warsztaty Terapii Zajęciowej, ale także sami niepełnosprawni. Zdaniem samych osób niepełnosprawnych intelektualnie, byłych uczestników WTZ, a obecnie pracowników spółdzielni socjalnej, zatrudnienie w spółdzielni daje im bardzo dużo satysfakcji, cieszą się, że ich praca jest potrzebna i że są doceniani, chwaleni za to, co robią. Osoby te dostrzegają ile praca dała im dobrego. Oprócz zadowolenia i poczucia obowiązku za wykonywaną pracę, osoby niepełnosprawne zwracały uwagę na aspekt finansowy. Zarobione środki finansowe mogą przeznaczyć na własne potrzeby, dołożyć się do rodzinnych rachunków, tak jaki ich pełnosprawni znajomi i rodzina. Dostrzegając zalety pracy w spółdzielni socjalnej, osoby niepełnosprawne zdecydowanie wolą pracować niż wrócić do WTZ.

Zdaniem autorów raportu przetestowane w projekcie rozwiązania charakteryzują się multiplikowalnością. Model aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie poprzez tworzenie spółdzielni socjalnej przy WTZ cechuje się dużym uniwersalizmem, jest możliwy do zastosowania przez kolejne OWES w innych województwach. Respondenci badań jakościowych zwracali uwagę na szeroki wachlarz prac, jakie mogą wykonywać pracownicy spółdzielni socjalnych. Ta elastyczność w dostosowywaniu do różnych potrzeb, do różnych specyfik lokalnego rynku powoduje, że model idealnie wpisuje się w nisze na lokalnym rynku produktów i usług. Ta uniwersalność i multiplikowalność spowodowana jest przede wszystkim przez prostotę modelu i korzyści z wdrożenia, jakie wynikają dla każdej ze stron: osób niepełnosprawnych, WTZ, OWES, JST, przedsiębiorców lokalnych z sektora MŚP, a także dużych, globalnych przedsiębiorstw. Zdaniem uczestników projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jedną z podstawowych zalet wypracowanego modelu jest jego trwałość. Mimo, iż spółdzielnie socjalne dopiero powstały i funkcjonują od kilku miesięcy to niewątpliwie można mówić o optymiźmie. Wynika on nie tylko z przesłanek ideowych, ale przede wszystkim z faktu mocno zakorzenienia biznesowego spółdzielni socjalnych. Podstawą była rzetelnie przeprowadzona diagnoza społeczno-gospodarcza, opracowana przez lokalnych partnerów, na podstawie której możliwy był wybór najlepszej ścieżki biznesowej dla każdej spółdzielni. Kluczowym czynnikiem wpływającym na trwałość wypracowanych rozwiązań jest niewątpliwie silnie osadzone partnerstwo międzysektorowe. W przypadku ryzyka rynkowego, kiedy w pewnym momencie samej spółdzielni może być trudno pozyskać zlecenia, minimalizacja ryzyka w postaci osadzenia spółdzielni w partnerstwie z JST i biznesem wydaje się być znacząca dla skuteczności rozwiązania. W efekcie skutecznie wdrożonej przez OWES na etapie testowania modelu ścieżki wsparcia 6 WTZ zaangażowanych w projekt doprowadziło do powstania 27 miejsc pracy dla uczestników WTZ. Liczba ta dwukrotnie przekroczyła zakładane wskaźniki, co świadczy o tym, że rozwiązanie ma duży potencjał. 5 z 6 WTZ stworzyło w spółdzielniach socjalnych zakładane od początku projektu 5 miejsc pracy dla swoich uczestników. Byli uczestnicy WTZ dzięki wypracowanemu nowemu instrumentowi zdobyli kwalifikacje i doświadczenie zawodowe (np. z zakresu usług sprzątających, pielęgnacji zieleni, wyrobu ceramiki, cateringu, co-packingu, składania opakowań). Warszaty zyskały miejsce praktyk, staży i treningu pracy dla swoich uczestników.

Patrz: Rozdział 3 Podręcznika

Patrz: Rozdział 3.7. Podręcznika

Tabela 1. Spółdzielnie socjalne powstałe w ramach projektu

Nazwa Spółdzielni Socjalnej	Miejscowość	Data zarejestrowania w KRS
Wspólny Sukces	Wągrowiec	27.12.2013
Aktywni	Koło	21.02.2014
Serce	Rakoniewice	05.12.2013
Równe Szanse	Gajewo	09.12.2013
1979	Tursko	13.01.2014
Kościańska Operatywna Spółdzielnia Socjalna	Kościan	18.02.2014

Źródło: Opracowanie własne CRSG PS sp. z o.o. na podstawie danych KRS

Partnerstwa wdrożone przez spółdzielnie testujące model zostały zawiązane z biznesem (praktycznie w przypadku wszystkich wymienionych wyżej spółdzielni), kiedy to przedsiębiorstwo jest stałym odbiorcą produktów lub usług wytwarzanych przez spółdzielnię, czy z samorządem (m.in. przykład spółdzielni z Wągrowca, Kościana, Gajewa, Turska), kiedy to jednostki samorządu terytorialnego – gmina, powiat, miasto są odbiorcami produktów lub usług spółdzielni lub w inny, znaczący sposób wspierają spółdzielnię. Spółdzielnia ma stabilność finansową dzięki takim rozwiązaniom, bo to są stałe zlecenia. Dzięki tej stabilności nie tylko można myśleć o bieżącej działalności, ale także planować przyszłość, czy to poprzez zatrudnienie kolejnych osób (kolejnych podopiecznych WTZ), czy rozszerzenie zakresu działalności.

Reasumując, spółdzielnia socjalna przy WTZ stanowi nowy element w systemie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych, rozumiany jako **elastyczny, dopasowany do potrzeb danego środowiska lokalnego, instrument aktywizacji zawodowej pozwalający niepełnosprawnym odbywać treningi pracy i zdobywać zatrudnienie.** Uzupełnienie systemu o tego typu podmiot nie tylko pozwoli przekroczyć bariery związane z zatrudnianiem osób

niepełnosprawnych, ale również włączyć do systemu osoby niepełnosprawne wyłączone z niego z powodu braku miejsc w WTZ, zajmowanych przez przebywających tam nawet po kilkanaście lat uczestników. Wpisany w model system praktyk i staży w spółdzielni socjalnej pozwalający osobom niepełnosprawnym intelektualnie na sprawdzenie swoich możliwości jako pracowników bez utraty statusu uczestnika WTZ umożliwi przekroczenie bariery w postaci strachu samych uczestników i ich rodzin przed brakiem możliwości powrotu do WTZ w razie niepowodzenia na rynku pracy. Idea spółdzielni socjalnej zdaje się idealnie wpasowywać w funkcjonujący system. Spółdzielnie socjalne są w stanie dużo pomieścić – w projekcie przetestowano modele spółdzielni opartych na partnerstwach samorządowych, partnerstwach z dużymi, globalnymi przedsiębiorstwami, małymi lokalnymi biznesami, spółdzielniami mieszkaniowymi. Jedna ze spółdzielni przyjęła model zagraniczny (model manufaktury mydła), który idealnie wpasował w się w lokalną specyfikę gminy. Rozwiązanie, zgodnie z zasadą empowermentu, wynika z bezpośrednich potrzeb interesariuszy – przedstawiciele 52% WTZ z województwa wielkopolskiego zadeklarowali chęć założenia spółdzielni socjalnej. Według nich rozwiązanie to umożliwia przerwanie impasu polegającego na przypisywaniu WTZ roli w systemie, której ze względu na ograniczenia prawne i formalne (m.in. brak możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, konieczność przeznaczania dochodów ze sprzedaży produktów i usług wyłącznie na cele związane z integracją społeczną uczestników, wyczerpana pula miejsc pracy na rynku pracy chronionej) nie może sprostać.

Dzięki tym i innym istotnym z punktu widzenia wdrażania innowacyjnych rozwiązań polityki społecznej cechom modelu, rozwiązanie tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ zostało wpisane jako element polityki wsparcia osób niepełnosprawnych w Krajowym Programie Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020 oraz w dokumencie strategicznym samorządu województwa wielkopolskiego, jakim jest „Program wyrównywania szans osób z niepełnosprawnościami i przeciwdziałania ich wykluczeniu społecznemu oraz pomocy w realizacji zadań na rzecz zatrudniania osób z niepełnoprawnościami w Województwie Wielkopolskim na lata 2014-2020". Autorzy obu strategii, znając dobre praktyki wypracowane podczas testowania, uznali model tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ za ważny element programowania polityki społecznej na lata 2014--2020.

1.2. Jak korzystać z Podręcznika?

Podręcznik opisuje krok po kroku proces wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników Warsztatów Terapii Zajęciowej polegający na tworzeniu spółdzielni socjalnych przy WTZ, stanowiących dodatkowy instrument rehabilitacji zawodowej uczestników i ich docelowe miejsce pracy. Podręcznik w wyczerpujący sposób przeprowadza zainteresowanych inicjatywą użytkowników modelu przez cały proces – począwszy od diagnozy potrzeb JST, biznesu, NGO/WTZ w procesie budowania partnerstw wspierających powstające spółdzielnie socjalne, poprzez metodykę udzielania niezbędnego wsparcia merytorycznego ww. podmiotom, aż po narzędzia do monitorowania skuteczności modelu na różnych etapach jego wdrażania.

Każdy etap jest istotny dla sukcesu przedsięwzięcia - począwszy od diagnozy i mapowania potencjału partnerów przedsięwzięcia, poprzez kreowanie środowiska przyjaznego powstającym spółdzielniom socjalnym, wybór odpowiedniego modelu działania i jego formalizację, aż po monitorowanie i ewaluowanie postępów.

Obszerność tych dwóch narzędzi nie jest przypadkowa. Każda grupa inicjatywna spółdzielni socjalnej przy WTZ ma swoją własną specyfikę, odrębne problemy w procesie tworzenia spółdzielni, zindywidualizowane potrzeby wynikające z określonych potencjałów i deficytów. Struktura Podręcznika umożliwia korzystanie z poszczególnych części w sposób pozwalający na kompilację zindywidualizowanej ścieżki wsparcia dla środowiska zainteresowanego wdrażaniem innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Jest to jednocześnie wyczerpujący, kompletny zbiór narzędzi do wdrażania modelu, stanowiący kompendium wiedzy na temat zakładania i funkcjonowania spółdzielni socjalnych przy WTZ. Intencją Podręcznika jest prezentacja poszczególnych narzędzi w sposób czytelny i uporządkowany. Dzięki wystandaryzowanym narzędziom każda z grup inicjatywnych spółdzielni socjalnych przy WTZ może uzyskać porównywalny poziom wsparcia. Mnogość zawartych w Podręczniku materiałów pozwoli kadrze OWES na dobranie odpowiednich narzędzi, maksymalizujących szanse powodzenia danego przedsięwzięcia. Bardzo istotną rolę odgrywa zawarty w Podręczniku opis doświadczeń projektowych, prezentujący słabe i mocne strony rozwiązania, wypracowane dobre praktyki, tzw. „wąskie gardła" w procesie realizacji celów modelu oraz wskazówki jak unikać kluczowych zagrożeń. OWES przed implementacją rozwiązania w danym środowisku lokalnym powinien szczegóło-

wo zanalizować tę część Podręcznika, by uniknąć zagrożeń, które wystąpiły w fazie testowania rozwiązania oraz by dostrzec i wykorzystać szanse i potencjały zdiagnozowane przez pierwsze spółdzielnie testujące innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.

Poniższa instrukcja zawierająca kluczowe kroki, jakie należy podjąć, by skutecznie wykorzystać informacje zawarte w Podręczniku powinna ułatwić OWES korzystanie z poszczególnych narzędzi, które znajdują się w opracowaniu:

KROK 1. POZNAJ PERSPEKTYWĘ GRUP DOCELOWYCH

Przeczytaj raporty z badań, analizy i ekspertyzy dostępne na stronie www.wtz.spoldzielnie.org. Zapoznaj się z rozdziałem 2 Podręcznika. Zwróć uwagę na wskazane korzyści ze stosowania modelu dla poszczególnych grup docelowych.

KROK 2. ZREKRUTUJ WTZ DO PRZEDSIĘWZIĘCIA

Model zakłada oparcie działań grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej w pierwszej fazie przede wszystkim na potencjale WTZ, zaczynamy więc od rekrutacji otwartego na innowacje Warsztatu Terapii Zajęciowej. O tym jak to zrobić przeczytasz w rozdziale 3.1.

KROK 3. ZIDENTYFIKUJ INTERESARIUSZY PRZEDSIĘWZIĘCIA

Spróbujcie wraz z grupą inicjatywną zidentyfikować jakie podmioty (publiczne, prywatne, społeczne), ze względu na swoje ustawowe lub statutowe zadania mogą być zainteresowane partnerstwem we wdrażaniu modelu. Zastanówcie się jak można by te podmioty zaangażować. Pomogą Wam w tym narzędzia zawarte w rozdziale 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 oraz 3.6.

KROK 4. ZAPROŚ POTENCJALNYCH PARTNERÓW DO DIALOGU

Po pracy wykonanej w kroku 3 czas zaprosić potencjalnych partnerów do dialogu. Zorganizuj we współpracy z grupą inicjatywną sesję dialogową, podczas której zaistnieje możliwość rekrutacji partnerów do przedsięwzięcia oraz wyboru modelu biznesowego (zależnego od ich możliwości, chęci i potencjałów). Zaplanuj proces budowania i konsolidacji partnerstw.

KROK 5. WYBIERZ MODEL BIZNESOWY

W tym etapie, po analizie potencjału własnego i partnerów, czas wybrać jeden z proponowanych modeli biznesowych opracowanych na podstawie testowania działania spółdzielni socjalnych przy WTZ. Opracowania dotyczące tych modeli znajdziesz w rozdziale 4.

KROK 6. ZAPLANUJ PROCES WSPARCIA

Zaplanuj ścieżkę wsparcia dla grupy dostosowaną do jej potencjałów oraz deficytów oraz do specyfiki zawartych partnerstw. Instrukcje oraz przykłady znajdziesz w rozdziale 3.7. Sprawdź czy zaplanowana ścieżka zakłada wszystkie działania niezbędne do wdrożenia wybranego modelu biznesowego. Pomóż grupie wdrożyć plan marketingowy (rozdział 3.8).

KROK 7. WESPRZYJ GRUPĘ W REKRUTACJI KADRY SPÓŁDZIELNI

Sukces przedsięwzięcia zależy przede wszystkim od kapitału ludzkiego spółdzielni socjalnej. Pomóż grupie inicjatywnej, skupionej wokół WTZ, znaleźć lidera i kadrę spółdzielni, którzy będą w stanie kontynuować przedsięwzięcie. Pomoże Ci w tym rozdział 5.

KROK 8. PRZEPROWADŹ PROCES SZKOLENIOWY

W Projekcie przetestowano proces szkoleniowy zakładający szkolenia merytoryczne dla liderów, szkolenia zawodowe dla uczestników WTZ, szkolenia integracyjne dla kadry spółdzielni. Instrukcje dotyczące tego jak przeprowadzić proces szkoleniowy oraz konkretne narzędzia znajdziesz w rozdziale 6. Jeśli posiadasz w OWES budżet na współpracę międzynarodową, warto zorganizować dla grupy również międzynarodowe Warsztaty Wymiany Doświadczeń. Szczegóły znajdziesz w rozdziale 7.

KROK 9. FORMALIZACJA MODELU

Na tym etapie powinniśmy podpisać umowy partnerskie (wzór znajdziesz w załącznikach do Podręcznika), mieć plan pozyskania środków na inwestycje (wskazówki znajdziesz w rozdziale 8.3) oraz skonstruowany biznesplan przedsięwzięcia (rozdział 8.1).

Jeśli wszystkie te warunki zostały spełnione możemy zarejestrować spółdzielnię socjalną. Szczegółowe instrukcje jak to zrobić znajdziesz w rozdziale 8.2.

KROK 10. ROZPOCZĘCIE DZIAŁALNOŚCI, PRAKTYKI DLA UCZESTNIKÓW WTZ

Moment rozpoczęcia działalności produkcyjnej/usługowej spółdzielni socjalnej będzie każdorazowo uzależniony od warunków stawianych przez podmiot udzielający dotacji na założenie spółdzielni socjalnej. Działalność rozpoczynamy od przyjęcia pięciu wybranych przez WTZ uczestników na 3-miesięczne praktyki w spółdzielni.

KROK 11. ZATRUDNIENIE UCZESTNIKÓW WTZ

Ci uczestnicy, którzy sprawdzili się na praktykach i którzy wyrażają chęć kontynuowania pracy w spółdzielni socjalnej zostają na tym etapie przyjęci do pracy w spółdzielni. Jeśli któryś z tych czynników nie wystąpił w przypadku którejś z osób, przyjmujemy uczestnika WTZ z listy rezerwowej na praktyki w spółdzielni i powtarzamy proces.

KROK 12. EWALUACJA WDROŻENIA MODELU

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie o skuteczność realizacji założonych celów wdrożenia modelu warto poświęcić czas na etap 12 czyli ocenę wartości społecznej i biznesowej wdrożonego przedsięwzięcia. Pomogą Ci w tym narzędzia zawarte w rozdziale 9.

PIĘĆ INFORMACJI O SYSTEMIE REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH I EKONOMII SPOŁECZNEJ W WIELKIEJ BRYTANII

Niepełnosprawność definiowana jest przez Ustawę o równości (Equality Act): „Osoba jest niepełnosprawna, jeżeli posiada ograniczenia fizyczne lub psychiczne, które w znaczący i długotrwały sposób wpływa na jej zdolność do wykonywania codziennych czynności”

Ważnym aktem prawnym regulującym sytuację osób niepełnosprawnych jest **Ustawa dotycząca równości** z 2010 roku. Podkreśla ona i wzmacnia przepisy antydyskryminacyjne; obejmuje nie tylko dyskryminację w pracy, ale także w dostępie do usług, dóbr, infrastruktury. W ramach tej Ustawy są określone także obowiązki dla sektora publicznego, a w szczególności wymagania w stosunku do władz publicznych, aby miały na uwadze jak ich polityka oraz środki przez nie stosowane wpływają na osoby niepełnosprawne.

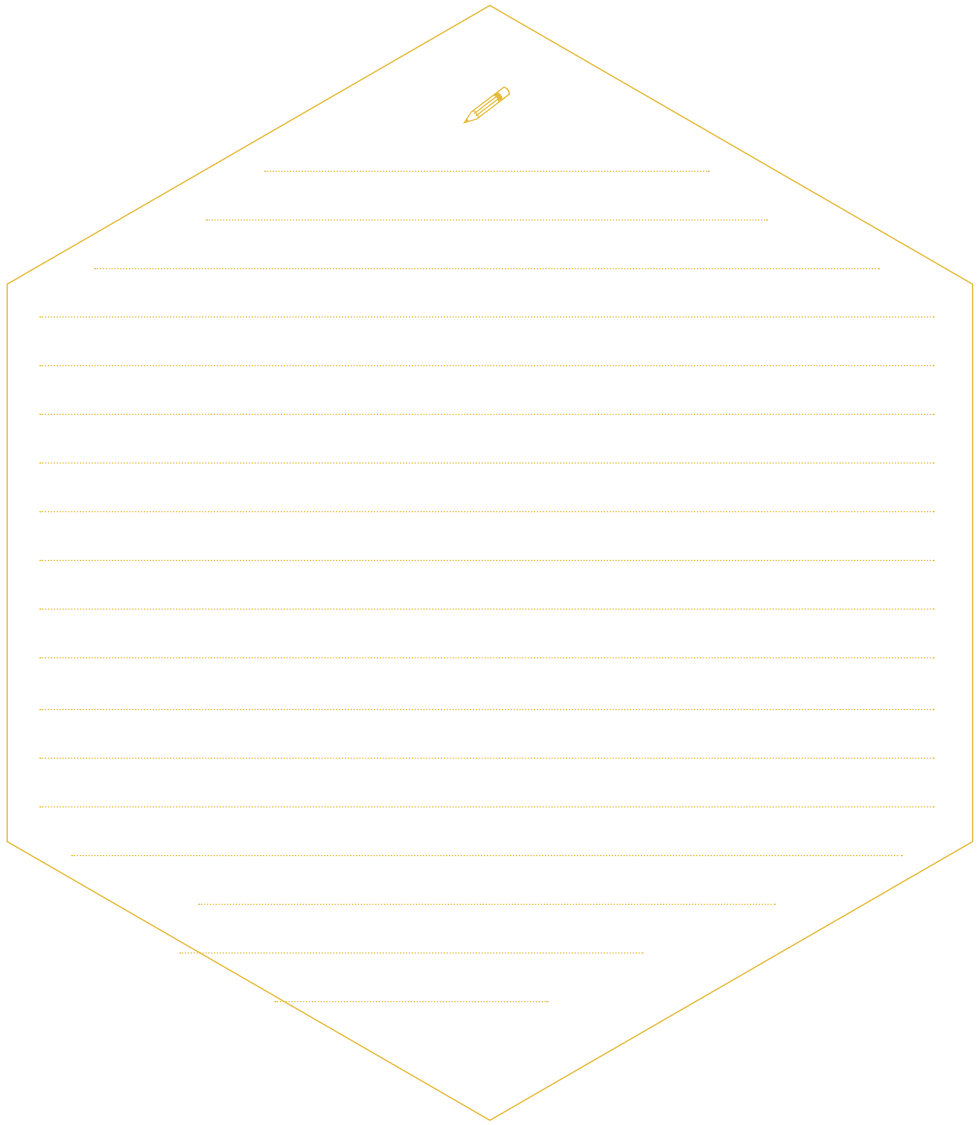
Przyjęty w politykach Rządu Wielkiej Brytanii **model społeczny** zakłada, iż niepełnosprawność jest wywołana przez **bariery społeczne**. Należą one zwykle do jednaj z trzech kategorii: środowisko – włączając w to niedostosowane budynki i usługi, stosunek ludzi – stereotypizacja, dyskryminacja i uprzedzenia oraz organizacje – nieelastyczne podejście, polityka, praktyki i procedury.

Pracodawcy mogą uzyskać symbol **„Pozytywnie nastawiony do niepełnosprawności”**. Symbol jest przydzielany przez Urząd Pracy (Jobcentre Plus) firmom, które przyczyniły się do zatrudniania, rozwoju i utrzymania umiejętności niepełnosprawnych pracowników.

W lipcu 2002 r. rząd wdrożył 3-letnią strategię – **„Przedsiębiorstwa Społeczne: strategia na sukces”**, ustanawiając program działania, mający na celu promocję i wspieranie działania miejscowych przedsiębiorstw społecznych.

Perspektywa grup docelowych działań

2



2

Perspektywa grup docelowych działań

2.1. Perspektywa WTZ

Na mocy ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych ostatecznie ukonstytuowały się placówki rehabilitacyjne dla osób niepełnosprawnych - Warsztaty Terapii Zajęciowej. Głównym zamysłem ustawodawcy było utworzenie miejsc do prowadzenia rehabilitacji społecznej i zawodowej, które w przyszłości miała przygotować ON do podjęcia pracy. Warsztaty, jak wynika z Rozporządzenia Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej (Dz.U.04.63.587), są miejscem dla osób niepełnosprawnych, które spełniają określone kryteria. Poza formalnymi wymogami (aktualne orzeczenie, wskazanie do WTZ, ukończone 18 lat), jest to gotowość do włączenia się w proces terapeutyczny w celu pozyskania lub przywracania umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia. Finalnie, co najmniej co trzy lata, grupa ON powinna trafić na otwarty rynek pracy, do ZAZ, ZPChr lub, w przypadku osób nierokujących w zakresie możliwości podjęcia zatrudnienia, ośrodków wsparcia, aby zwolnić miejsca dla kolejnych kandydatów. Warsztat jest więc z założenia miejscem przejściowym, pracującym w systemie rotacyjnym. Jednakże opierając się na wnioskach z badań i analiz przeprowadzonych przez CMB INDICATOR dla PFRON oraz informacje pokontrolne NIK, można stwierdzić, że wskaźnik zatrudnienia uczestników Warsztatów zarówno na otwartym jak i chronionym rynku pracy jest bardzo niski. Według PFRON wskaźnik zatrudnienia w latach 1998-2005 (PFRON nie opublikował aktualnych danych na ten temat od 2005 r.) dla osób pochodzących z jednego WTZ wyniósł 0,38 osoby, co oznacza, że, uśredniając wyniki działalności WTZ, zaledwie co trzeci przygotował skutecznie minimum jedną osobę do podjęcia zatrudnienia na chronionym lub otwartym rynku pracy. Liczby te potwierdziły badania przeprowadzone przez IBS ProResearch (Raport z badania aktywizacji osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu

*

W Podręczniku spotkasz się też z powszechnie stosowanym skrótem ON – osoba niepełnosprawna

modeli zakładających tworzenie spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej, IBS ProResearch, Wrocław 2012) na potrzeby projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" - średnia liczba podopiecznych WTZ, którzy podejmowali próby zatrudnienia przez cały okres istnienia WTZ to 4 osoby przypadające na 1 WTZ (spośród których większość funkcjonuje kilkanaście lat). Spośród uczestników WTZ podejmujących próby zatrudnienia stałe miejsce pracy na dłużej niż rok zdobyło średnio 0,35 osób na 1 WTZ (czyli mniej niż 1 osoba przypadająca na 1 WTZ, źródło j.w.). Wśród przyczyn takiego stanu wskazywano: brak rynku pracy dostosowanego do potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych intelektualnie, brak przygotowania pracodawców do zatrudnienia podopiecznych WTZ, brak systemu kompleksowego wsparcia osób niepełnosprawnych intelektualnie w miejscu pracy, brak chęci zmiany swojej sytuacji przez uczestników lub ich rodziny oraz wyczerpana liczba miejsc pracy na rynku chronionym (IBS ProResearch, Wrocław 2012, j.w.).

Powyższe dane wskazują w sposób jednoznaczny, że, mimo intencji ustawodawcy, mechanizm polegający na czasowym pobycie osób niepełnosprawnych (ON) w WTZ, gdzie w ramach Indywidualnego Programu Rehabilitacji (IPR) nabywają kompetencje umożliwiające im podjęcie zatrudnienia najpierw na chronionym (Zakład Aktywności Zawodowej – ZAZ, Zakład Pracy Chronionej – ZPChr), a potem otwartym rynku pracy nie przynosi pożądanych rezultatów. WTZ w związku ze wskazanymi wyżej barierami stają się dla ON miejscem nie tyle przejściowym, co docelowym, pełniąc wbrew ustawie rolę ośrodków wsparcia (OW). Na brak mechanizmu pozwalającego zakończyć etap rehabilitacji w WTZ i przenieść daną ON do innej wyspecjalizowanej placówki zwraca uwagę w swoim raporcie Najwyższa Izba Kontroli (2011): „(...) liczba uczestników, którzy zakończyli rehabilitację w warsztacie i kontynuowali ją w innych placówkach była mała. Przyczyną takiego stanu był przede wszystkim brak możliwości zakończenia uczestnictwa niepełnosprawnego w WTZ, zatrudnienia w zakładzie pracy chronionej lub w zakładzie aktywności zawodowej bądź przejścia do ośrodka wsparcia, mimo że stanowisko rady programowej, po dokonaniu kompleksowej oceny realizacji IPR oraz osiągniętych przez uczestnika postępów, uzasadniało taką potrzebę" (Raport Najwyższej Izby Kontroli „Informacja o wynikach kontroli organizacji i finansowania warsztatów terapii zajęciowej przy udziale środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych w województwie małopolskim, Warszawa 2011, str. 29). Obowiązku wykreślenia ON z listy uczestników WTZ w sytuacji zakończonego przez nią procesu rehabilitacji nie mają ani WTZ, ani kontrolujące WTZ Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie (PCPR). Powyższa analiza przyczyn sporadycznego podejmowania zatrudnienia przez uczestników Warsztatów, wskazuje na luki i nieprawidłowości przede wszystkim w systemie zewnętrznym wobec WTZ (orzecznictwo, rynek pracy nieprzygotowany do przyjęcia osób niepełnosprawnych intelektualnie), z którym w bezpośredniej zależności pozostają Warsztaty Terapii Zajęciowej.

Formułę ZAZu wprowadzono ustawą z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123, poz. 776) jako jedną z form rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych w postaci wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo jednostki gminy, fundacji, stowarzyszenia lub innej organizacji społecznej

Istotne jest zatem, by w dyskusji nad rolą i przyszłością WTZ nie rozwijać dyskursu krytyki wobec WTZ skoncentrowanej wyłącznie na niskich wskaźnikach zatrudnieniowych uczestników, pomijającej perspektywę środowisk pozarządowych od dawna tworzących infrastrukturę wsparcia dla osób niepełnosprawnych, organizujących WTZ i budujących przyjazne otoczenie dla ich działań. Należy pamiętać, że z perspektywy WTZ najważniejsze jest rozwijanie umiejętności uczestników, dbanie o ich postępy i niedoprowadzenie do regresu w tym zakresie. WTZ osiągają bardzo dobre wyniki w zakresie rehabilitacji społecznej swoich uczestników. Dzięki uczestnictwu w terapii w WTZ osoby niepełnosprawne osiągają bardzo duże postępy m.in. w samodzielnym wykonywaniu czynności dnia codziennego, w komunikacji interpersonalnej, pracy zespołowej, rehabilitacji ruchowej, zarządzaniu budżetem domowym i wielu innych obszarach. Przedstawiciele WTZ wskazują jednocześnie, że brakuje im narzędzi pozwalających działać równie efektywnie w sferze rehabilitacji zawodowej. Problem ten dotyczy szczególnie WTZ funkcjonujących na terenach wiejskich, gdzie trudno o przedsiębiorstwa gotowe zaangażować się w organizację praktyk czy staży dla uczestników WTZ, nie wspominając już nawet o perspektywach przygotowania miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną. Sytuacja braku instrumentu pozwalającego przerwać impas w systemie i zwiększyć efektywność pracy wykonywanej w WTZ wpływa negatywnie na motywację kadry WTZ oraz samych uczestników do pracy nad postępami i osiąganiem kolejnych celów w rehabilitacji. Uczestnicy przebywają w WTZ kilkakrotnie dłużej niż początkowo zakładały ich Indywidualne Programy Rehabilitacji, a WTZ zaczyna, wbrew ustawie, pełnić funkcję placówki opiekuńczej. W warsztatach, które prowadziły działalność minimum 3 lata, 80% uczestników stanowiły osoby przebywające w nich co najmniej 3 lata, a 36% - dłużej niż 6 lat (Raport z badania aktywizacji osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu modeli zakładających tworzenie spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej,

IBS ProResearch, Wrocław 2012, str. 8). Jak wynika z doświadczeń projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" większość WTZ poszukaje aktywnie nowych narzędzi pracy i chętnie korzysta z innowacji w tym obszarze. Wskaźnik WTZ zaangażowanych w testowanie rozwiązania w ramach projektu był dwukrotnie wyższy niż zakładano z powodu dużego zainteresowania udziałem w projekcie ze strony WTZ z całej Wielkopolski.

Przedstawicieli WTZ biorących udział testowaniu poproszono o przeprowadzenie analizy SWOT innowycyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ z perspektywy Warsztatów Terapii Zajęciowej. W efekcie wyodrębniono następujące mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia:

ANALIZA SWOT MODELU TWORZENIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ PRZY WTZ Z PERSPEKTYWY WTZ

Mocne strony	Słabe strony
• Stworzenie miejsc pracy dostosowanych do możliwości oraz potrzeb osób z niepełnosprawnością intelektualną, dla których mało dostępny jest otwarty rynek pracy, ze względu na brak warunków wykorzystujących w pełni potencjał zawodowy tej grupy osób. • Stworzenie miejsc pracy dla uczestników, u których pomyślnie zakończył się proces rehabilitacji zawodowej umożliwiające stymulację ich dalszego rozwoju poza WTZ. • Stworzenie miejsc pracy przygotowanych z myślą o specyficznych potrzebach osób z niepełnosprawnością intelektualną, dostosowanych do ich możliwości. • Dostosowanie rodzaju prowadzonych w WTZ pracowni i kompetencji kadry do dziedziny/branży, w której działa spółdzielnia umożliwiające kontynuację zadań wykonywanych przez uczestników w WTZ w dalszej rehabilitacji w spółdzielni. • Wykorzystanie wypracowanych już w WTZ umiejętności zawodowych, gotowych do wdrożenia w spółdzielniach socjalnych. • Obniżenie lęku u uczestników WTZ związanego z podejmowaniem pracy zawodowej dzięki umożliwieniu im podjęcia zatrudnienia w środowisku, które znają i któremu ufają. • Obniżenie lęku u rodzin uczestników WTZ, związanego z podejmowaniem przez nie pracy zawodowej dzięki stałej współpracy na linii WTZ-spółdzielnia socjalna- rodziny uczestników. • Urealnienie roli pracownika poprzez udział w stażach i praktykach osób niepełnosprawnych w ramach spółdzielni socjalnych, uczestniczenie w jej życiu, organizowaniu wizyt studyjnych w spółdzielni. • Stworzenie systemu motywacyjnego dla uczestników, który pokazuje, że rozpoczęta terapia prowadzi do podjęcia pracy w spółdzielni. • Wzrost rotacyjności uczestników, która pozwoli na skrócenie okresu oczekiwania na przyjęcie do WTZ kandydatów spełniających kryteria.	• Potencjalny problem ze znalezieniem lidera, managera oraz innych osób, które chciałyby poprowadzić inicjatywę utworzenia oraz utrzymania ciągłości działania spółdzielni socjalnych zatrudniających osoby z niepełnosprawnością intelektualną. • Potrzeba kompleksowego wsparcia merytorycznego na wszystkich etapach wdrażania modelu spółdzielni socjalnych. • Brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków finansowych na tego typu inicjatywy. • Niechęć ze strony rodziców oraz uczestników do wprowadzenia zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu. Lęk przed tym, co nowe i nieznane. • Obawa uczestników oraz ich rodzin o utratę na stałe miejsca w Warsztatach, jeśli osoba nie sprawdzi się w pracy. • Konieczność reorganizacji merytorycznej placówki oraz dostosowania IPR i regulaminu Warsztatu do potrzeb spółdzielni socjalnych.

WTZ liczą w tym zakresie przede wszystkim na wsparcie merytoryczne ze strony Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (konsultacje, doradztwo, szkolenia)

- Określenie i przestrzeganie kryteriów rekrutacji uczestników do WTZ pod kątem rokowań co do możliwości podjęcia pracy w spółdzielni socjalnej w przyszłości (wystąpienie jasnego, konkretnego kryterium wejścia).
- Wprowadzony w model pracy spółdzielni socjalnych system praktyk i staży, dzięki któremu osoby niepełnosprawne będą mogły sprawdzić się w roli pracownika bez utraty statusu uczestnika.
- Ukierunkowanie celów terapii zawartych w Indywidualnych Programach Rehabilitacji (IPR) na rozwijanie konkretnych kompetencji zawodowych wśród uczestników WTZ, niezbędnych w przyszłej pracy w spółdzielni.
- Realizowanie przez Warsztaty założeń ustawowych, dotyczących rehabilitacji społecznej i zawodowej, zmierzającej do podjęcia pracy przez osoby niepełnosprawne – wzrost efektywności WTZ w tym obszarze.
- Spółdzielnia socjalna z perspektywy WTZ jest logicznym następstwem realizowanej w Warsztatach rehabilitacji zawodowej oraz ogniwem umożliwiającym podjęcie pracy przez osoby niepełnosprawne – rozwiązanie z perspektywy WTZ uzupełnia i uspójnia system rehabilitacji społecznej i zawodowej ON poprzez wyposażenie WTZ w nowy, niezbędny instrument.

Szanse	Zagrożenia
• Koszt utworzenia spółdzielni socjalnych powstających przy WTZ będzie mniejszy niż koszt tworzenia Zakładów Aktywności Zawodowej. • Utworzenie spółdzielni socjalnych jest szansą na przełamanie impasu polegającego na przypisaniu WTZ roli w systemie, której ze względu na ograniczenia formalno-prawne nie może sprostać. • Przełamanie stereotypowego myślenia o WTZ jako Ośrodkach Wsparcia z miejscem dożywotnim dla uczestników na wizerunek placówek, w których odbywa się realna aktywizacja zawodowa zmierzająca do zdobycia zatrudnienia przez uczestników WTZ, a w konsekwencji uporządkowanie roli poszczególnych instytucji w systemie. • Budowa partnerstw publiczno-społeczno-prywatnych przynoszących korzyści wszystkim partnerom. • Znaczenie i rola partnerstwa z biznesem, które pozwoli zabezpieczyć przedsięwzięcie od strony rynkowej. Szansą jest przychylność i otwarcie sektora biznesu na tego typu inicjatywy. • Włączenie w system rehabilitacji społecznej i zawodowej ON nowego i niezbędnego ogniwa w postaci spółdzielni socjalnej	• Błędny system orzecznictwa, którego skutkiem jest kierowanie do WTZ osób od początku nierokujących w obszarze możliwości prowadzenia skutecznej terapii zawodowej. • Niechęć potencjalnych partnerów przedsięwzięcia: przedsiębiorców, władz lokalnych, przedstawicieli sektora biznesowego. • Sterotypy dotyczące ON w roli pracowników. • Niepowodzenie rynkowe inicjatywy. • Trudności w pozyskiwaniu środków finansowych ze źródeł zewnętrznych na utworzenie i poprowadzenie inicjatywy. • Obawa osób niepełnosprawnych oraz ich rodzin przed aktywizacją zawodową tejże grupy osób, brak akceptacji dla modelu z ich strony.

Utworzenie spółdzielni socjalnej nie wymaga na ogół dużych nakładów finansowych, spółdzielnia szybko staje się podmiotem samofinansującym się

Jak wynika z panelu eksperckiego przeprowadzonego z przedstawicielami WTZ, sektor biznesu jest w ich opinii najbardziej naturalnym partnerem w procesie tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ. Stąd tyle miejsca i uwagi poświęcono w Podręczniku nawiązywaniu partnerstw społeczno-prywatnych.

rozumianej jako elastyczny, dopasowany do potrzeb danego środowiska lokalnego, instrument aktywizacji zawodowej pozwalający osobom niepełnosprawnym odbywać treningi pracy i zdobywać zatrudnienie.

- Wypracowanie modelu tzw. dobrych praktyk, które staną się zachętą dla wielu WTZ do tworzenia spółdzielni socjalnych, będących szansą na aktywizację zawodową dla ON.
- Zdobycie dodatkowych argumentów zmierzających do zmiany w systemie orzecznictwa, których skutkiem będzie kierowanie do WTZ kandydatów rokujących w zakresie możliwości podjęcia pracy zawodowej.
- Usprawnienie systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej poprzez zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych.
- Uznanie usług świadczonych w formie pracy wykonanej przez ON, jako potrzebnych i użytecznych społecznie.
- Transfer dobrych praktyk – możliwość korzystania z doświadczenia innych spółdzielni socjalnych; docelowo – zbudowanie sieci wzajemnego wsparcia spółdzielni socjalnych przy WTZ.

Doświadczenia testowania rozwiązania w projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" pokazały, że grupy inicjatywne, w skład których wchodzili każdorazowo przedstawiciele WTZ, znakomicie wykorzystały wskazane mocne strony i szanse oraz zdołały maksymalnie zminimalizować słabe strony i zagrożenia. Spółdzielni socjalne tworzone przy wsparciu i z udziałem WTZ okazały się być realną alternatywą dla impasu, w którym znalazły się WTZ. Spółdzielnie socjalne tworzone przy WTZ są miejscami tworzonymi z myślą o specyficznych możliwościach osób niepełnosprawnych. Dzięki temu stają się miejscami przyjaznymi, obniżając tym samym lęk u osób niepełnosprawnych oraz ich rodzin przed nowym i nieznanym. Fakt ten potwierdza wywiad ekspercki przeprowadzony podczas ewaluacji zewnętrznej. Ekspertka w zakresie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną, mająca ponad dwudziestoletnie doświadczenie w skutecznej rehabilitacji zawodowej uczestników WTZ podkreśliła w wywiadzie: „Są łatwo wyuczalni i zdyscyplinowani i można ich do prostych prac, różnego rodzaju, przyuczyć i są naprawdę, bardzo dobrymi pracownikami. Bardzo istotna jest atmosfera, jaka jest wokół nich i zwrócenie uwagi na szkolenia, przygotowanie. Nawet później w trakcie pracy na takie działania psychologa, doradcy zawodowego. Oni muszą mieć poczucie bezpieczeństwa, muszą się czuć akceptowani, lubiani. Jak jest wokół nich dobra atmosfera, są wspaniali w pracy. Jeżeli mają poczucie zagrożenia, ktoś zachowa się bardziej agresywnie, będzie ich krytykował, czują się nieakceptowani, zaczynają się problemy (...). Najważniejsze jest to, jaką im stworzymy atmosferę. Oni wtedy bardzo chętnie współpracują, bardzo dobrze współpracują i robią wiele czynności, mogę śmiało powiedzieć, w wielu przypadkach lepiej niż osoby zdrowe. Angażują się, robią z pełnym zaangażowaniem, ale również, jak wynika z mojego doświadczenia w wielkim zakładzie, gdzie 18 osób mi się udało zatrudnić, byłych uczestników WTZ, gdzie osoba pełnosprawna powiedziała, to nie należy do moich obowiązków, te osoby robiły wszystko, żeby być aktywnym, one same z siebie się angażują, są ciekawe świata. Widzą, że jak ich się chwali, że są pozytywnie odbierani, to podwójnie się starają. I to są moje wieloletnie doświadczenia w pracy z takimi osobami". Osoby niepełnosprawne zatrudnione w spółdzielniach pytane podczas ewaluacji zewnętrznej modelu o miejsca pracy rzeczywiście wskazywały, że nie zawsze jest łatwo, ale przywyknięcie do zmiany ułatwia miła atmosfera pracy. W spółdzielniach realizują swoje zadania przy wsparciu asystentów pracy. Asystentami pracy w spółdzielniach zo-

stawali często pracownicy WTZ lub osoby z bliskiego otoczenia WTZ (np. wolontariusze, stażyści). Tym samym przejście uczestnika z WTZ do pracy w spółdzielni było naturalną, płynną kontynuacją procesów rehabilitacyjnych rozpoczętych w WTZ. Pracownicy WTZ każdorazowo na bieżąco konsultowali ze spółdzielnią socjalną potencjały, możliwości i obszary do dopracowania w przypadku każdej osoby, pomagali interpretować poszczególne zachowania, rozwiązywać problemy. To oni bowiem znali uczestników najlepiej, spędzili kilka/kilkanaście lat, wspierając proces ich rehabilitacji społecznej i zawodowej. Dzięki bliskości spółdzielni mogli niejako kontynuować ten proces, uczestniczyć w jego sukcesach, monitorować postępy.

Każda udana próba podjęcia pracy przez uczestnika WTZ jest z kolei czynnikiem motywującym dla innych ON z danego Warsztatu Terapii Zajęciowej. Pracownicy spółdzielni cieszą się prestiżem, mają własne pieniądze i wykonują pracę społecznie istotną i potrzebną. Ta zmiana statusu bardzo wpływa na ich koleżanki i kolegów z WTZ, którzy wprost artykułują, że chcieliby pójść ich śladem. Wielu kierowników WTZ podkreślało aspekt motywacyjny tej zmiany – uczestnicy WTZ uwierzyli, że ich rehabilitacja w WTZ do czegoś zmierza. Poczucie bezpieczeństwa i przewidywalność zdarzeń wpływa na wzrost motywacji u osób niepełnosprawnych do ćwiczenia, trenowania, podejmowania wyzwania w kierunku opanowania konkretnych umiejętności zawodowych. Płynne przejście z Warsztatów do spółdzielni socjalnych, funkcjonujących w tych samych środowiskach, zmniejsza również stres związany ze zmianą otoczenia społecznego. Co ciekawe, rozwiązanie wpłynęło, zdaniem uczestników projektu, bardzo pozytywnie na kadrę WTZ (terapeutów, instruktorów terapii zajęciowej). Sytuacja braku sukcesów w obszarze aktywizacji zawodowej prowadziła często do syndromu wypalenia zawodowego, związanego z koniecznością powtarzania czynności, które nie prowadzą do konkretnych, mierzalnych wyników. Funkcjonowanie obok WTZ dynamicznie rozwijających się spółdzielni socjalnych, działających w oparciu o pracę uczestników WTZ, przygotowanych do pracy przez swoich instruktorów, dało wreszcie kadrze WTZ realny, namacalny dowód dobrze wykonanej pracy oraz motywację do kontynuacji wysiłków na rzecz przygotowania do pracy kolejnych osób. Jak wskazała w wywiadzie ewaluacyjnym jedna z kierowniczek WTZ, nie mniej ważny był fakt pojawienia się w WTZ nowych uczestników, przyjętych na miejsce tych, którzy rozpoczęli pracę w spółdzielni. Jak wskazano wyżej, przedtem w WTZ rotacja była bardzo niska, instruktorzy pracowali wiele lat z tymi samymi osobami. Tymczasem pojawienie się nowych uczestników to nowe wyzwania, konieczność wprowadzenia nowych metod pracy, możliwość śledzenia wyraźnych postępów.

Nie mniej istotna jest rola spółdzielni socjalnych jako organizatora praktyk i staży dla uczestników WTZ jeszcze niegotowych do przejścia do spółdzielni. Nawet jeśli praktyki pokażą, że to jeszcze nie ten moment, możliwość przetestowania swoich kompetencji i umiejętności, sprawdzenia, jak to jest być pracownikiem, odgrywa bardzo ważną rolę w rehabilitacji zawodowej każdego uczestnika WTZ. Ewaluacja rozwiązania pokazała, że współpraca między WTZ a spółdzielnią jest niejednokrotnie szersza i bardziej kompleksowa niż zakładano. WTZ wykorzystuje różne formy współpracy ze spółdzielnią, począwszy od wielomiesięcznych praktyk uczestników WTZ w spółdzielni (finansowanych ze środków PUP lub PCPR), skończywszy na doraźnym angażowaniu uczestników w pracę na rzecz spółdzielni w ramach rehabilitacji zawodowej, w momencie, gdy spółdzielnia ma bardzo dużo zleceń i potrzebuje wsparcia w swojej działalności produkcyjnej czy usługowej. WTZ też nierzadko angażują się w przygotowywanie półproduktów do działalności produkcyjnej spółdzielni socjalnych, np. WTZ w Rakoniewicach przygotowuje dla swojej spółdzielni socjalnej półprodukty do produkcji podpałek do kominków i grilli. Uczestnicy WTZ są dumni, gdy widzą, że ich praca przyczynia się do powstania produktu, który można zobaczyć w lokalnych sklepach. Inny z WTZ – WTZ w Gębicach – wspiera swoją spółdzielnię, zajmującą się produkcją ceramiki użytkowej, w zakresie przygotowywania wzorów dekoracyjnych dla wyprodukowanych wazonów, świnek skarbonek, świeczników i innych wyrobów. Przykłady takie można by mnożyć. Niewątpliwie warto by OWES wdrażający rozwiązanie zachęcał WTZ i spółdzielnię do zacieśniania współpracy. Jedną z rekomendacji ewaluacji zewnętrznej innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ było utworzenie w WTZ pracowni, która przygotowywałaby uczestników do wykonywania czynności zawodowych przydatnych w pracy w spółdzielni. Jak pokazuje doświadczenie projektowe, rozwiązanie takie nie tylko zapewnia na starcie spółdzielni pracowników z doświadczeniem w danej branży, ale także wyposaża grupę inicjatywną spółdzielni socjalnej w podstawową wiedzę na temat danej branży, specyfiki danej produkcji czy usługi. Pozwala to uniknąć licznych błędów w początkowej fazie planowania i uruchomiania działalności powodujących np. złe zaplanowanie wydatków, straty produkcyjne czy błędne oszacowanie wydajności pracy. Tego typu system polegający na wymianie

know-how między pracownią WTZ a powstającą spółdzielnią socjalną przetestowała z sukcesem Spółdzielnia Socjalna Serce z Rakoniewic, której, dzięki doświadczeniu zespołu WTZ w produkcji podpałek, udało się uniknąć wielu błędów, z którymi musiały się borykać pozostałe spółdzielnie zajmujące się produkcją.

PIĘĆ INFORMACJI O SYSTEMIE REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH I EKONOMII SPOŁECZNEJ W NIEMCZECH

Niepełnosprawność definiowana jest przez Kodeks Socjalny: „Osoba jest osobą niepełnosprawną, jeśli jej stan zdrowia fizycznego, umysłowego lub duchowego odstaje od typowego w danym wieku, skutkiem czego partycypacja tej osoby w społeczeństwie jest zaburzona w okresie dłuższym niż sześć miesięcy."

Najważniejszym aktem prawnym regulującym sytuację osób niepełnosprawnych jest **Ustawa o równym traktowaniu osób niepełnosprawnych** (Behindertengleichstellungsgesetz - BGG) z 2002 r.

Funkcjonuje **„budżet osobisty"** w imię wspierania przedmiotu, a nie podmiotu. Prawo do budżetu osobistego przysługuje wszystkim ON, które złożą wniosek o jego ustalenie. Na początku konieczne jest określenie celów rehabilitacji definiujących potrzebny rodzaj wsparcia, zakres kompleksowości wsparcia oraz jednostki predestynowane do udzielenia takiego wsparcia. Budżet osobisty przeważnie ma formę świadczenia pieniężnego, wypłacanego miesięcznie. To dana osoba decyduje w jakim podmiocie podejmie rehabilitację – gdzie wyda swój osobisty budżet.

Agencja Pracy może wesprzeć pracodawcę zaliczką na poczet miejsca pracy dla osoby przechodzącej do pracy z Warsztatu dla ON.

Warsztaty dla ON (odpowiedniki WTZ) mogą prowadzić działalność gospodarczą, a zarobione w ten sposób środki mogą przeznaczyć na działalność Warsztatu np. wynagrodzenia, fundusze celowe bądź inwestycje i remonty.

2.2. Perspektywa uczestników WTZ

Na co dzień w WTZ aktywnie prowadzona jest rehabilitacja społeczna oraz zawodowa. Odbywa się to w formie przyuczania do wykonywania konkretnych umiejętności zawodowych, kształtowania dyscypliny pracy, definiowania preferencji zawodowych u osób niepełnosprawnych, udziału w stażach i praktykach zawodowych, tworzenia indywidualnych programów rehabilitacji (IPR) z naciskiem na sferę zawodową. Większość zadań ćwiczonych wielokrotnie przez osoby z niepełnosprawnością intelektualną, można uznać za utrwalone i gotowe do wdrożenia w życie. Tak oceniają swoje umiejętności również sami uczestnicy WTZ, dlatego zadają niezwykle logiczne pytanie: „Kiedy pójdę do pracy?". U wielu uczestników w trakcie wieloletniej rehabilitacji zawodowej w sposób naturalny wykształciła się potrzeba uczestniczenia w życiu społecznym w roli pracownika. Praca zawodowa jest dla wielu z nich symbolem dorosłego życia, daje poczucie autonomii psychicznej oraz finansowej i stwarza przestrzeń do tworzenia partnerskich relacji z innymi ludźmi.

Należy pamiętać, że to same osoby niepełnosprawne są najlepszymi ambasadorami aktywizacji zawodowej. Warto włączać osoby, które już podjęły pracę w działania promocyjne skierowane do kolejnych grup osób niepełnosprawnych

Ważną kwestią we wchodzeniu osób z niepełnosprawnością intelektualną na rynek pracy jest walka ze stereotypami podważającymi ich możliwości jako pracowników. W tej dziedzinie potrzebne są szerokie kampanie społeczne, które poprzez przedstawianie ON w pozytywny sposób, pozwalają wyeliminować uprzedzenia. Jak wskazują wyniki ewaluacji zewnętrznej Projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" najlepszym rozwiązaniem w tej kwestii jest zaangażowanie ON w tego typu działania kampanijne.
Dobrą praktyką z tego zakresu może być seria reklam stworzonych przez ICA – sieć supermarketów ze Szwecji. Występuje w nich postać Jerrego, nowego praktykanta w sklepie, który ma zespół Downa. Reklamy w formie opery mydlanej w pełen humoru sposób rozprawiają się z przekonaniami na temat osób niepełnosprawnych intelektualnie.

Kilka reklam z angielskimi napisami jest dostępnych na stronach:
www.adland.tv/commercials/ica-jeery-1-2209-30-sweden
www.adland.tv/commercials/ica-jerry-2-eng-sub-2009-30-sweden

Tymczasem w związku z pogarszającą się sytuacją na rynku pracy i wysokim wskaźnikiem bezrobocia w skali krajowej oraz niewystarczającą liczbą ZAZ i ZPChr, skuteczna aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną jest niezwykle trudna. Brak kolejnego ogniwa w systemie rehabilitacji zawodowej ON, której początki dają szkoły specjalne i potem WTZ, obniża motywację do podejmowania dalszych działań zarówno u uczestników, jak i ich rodzin. Buduje również niebezpieczne przekonanie, że WTZ są miejscem docelowym, a nie przejściowym oraz utwierdzają w poczuciu, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną nie mają szansy na bycie grupą aktywną zawodowo. W efekcie ta grupa osób jest najmniej czynną zawodowo grupą wśród wszystkich ON. Dwóch na trzech niepełnosprawnych intelektualnie nigdy nie podejmowało aktywności zawodowej żadnego typu. Wśród osób niepełnosprawnych intelektualnie w stopniu znacznym 82% osób nigdy nie pracowało, a zaledwie 6% pracuje w sposób ciągły (Raport PENTOR dla PFRON „Badania wpływu kierunku i poziomu wykształcenia na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych. Perspektywa osób z upośledzeniami umysłowymi", Warszawa 2009). Testowanie innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ miało dać odpowiedź czy spółdzielnie socjalne tworzone przy WTZ stanowią adekwatną odpowiedź na ten problem.

W fazie testowania powstało 6 spółdzielni socjalnych, w których łącznie pracę znalazło 27 uczestników 6 różnych Warsztatów Terapii Zajęciowej. Uczestnicy WTZ zostali zatrudnieni do prac związanych z pielęgnacją zieleni, sprzątaniem, konfekcjonowaniem, co-packingiem, produkcją mydła, produkcją ceramiki, składaniem opakowań, cięciem konektorów, gastronomią, obsługą ruchu turystycznego, organizacją imprez okolicznościowych, produkcją podpałki do grilla i in. Każdorazowo byli przygotowywani do podjęcia pracy w spółdzielni zarówno przez WTZ (w którym np. dokonywano pilotażu zleceń wykonywanych później w spółdzielni), jak przez OWES testujący model, który organizował dla nich szkolenia zawodowe, szkolenia integracyjne, szkolenia z komunikacji i pracy w zespole, międzynarodowe Warsztaty Wymiany Doświadczeń oraz praktyki w spółdzielniach socjalnych. Miejsca pracy w spółdzielniach każdorazowo były dostosowywane do potrzeb i możliwości danej osoby. W rekrutacji uczestników WTZ, którzy mieliby podjąć pracę w spółdzielni decydujący głos miał WTZ, znający doskonale kompetencje i umiejętności poszczególnych uczestników. Wsparcie WTZ było również bardzo istotne podczas rozmów z rodzicami przyszłych pracowników spółdzielni, często nieprzekonanych do przedsięwzięcia. Każdy uczestnik miał szansę przetestować swoje umiejętności podczas 100-godzinnych praktyk w spółdzielni i dopiero wtedy zdecydować, czy chce wrócić do WTZ, czy też czuje się na siłach objąć dane stanowisko pracy. Można tu mówić o sytuacji płynnego przejścia uczestników od rehabilitacji w WTZ do pracy w spółdzielni, uczestnicy bowiem na bieżąco śledzili postępy w powoływaniu spółdzielni, często sami angażowali się we wsparcie inicjatywy (np. uczestnicy WTZ w Rakoniewicach w organizację balu charytatywnego, podczas którego zbierano fundusze na samochód dla przyszłej spółdzielni). Niektóre pracownie poszczególnych WTZ dostosowano do działalności spółdzielni tak, by uczestnicy mieli szansę przećwiczyć zadania, z którymi spotkają się w spółdzielni. W skład kadry spółdzielni weszły osoby, które pracowały w WTZ lub pochodziły z otoczenia WTZ (np. należały do organizacji prowadzącej WTZ). Tym samy osoby niepełnosprawne, zatrudniając się w spółdzielni, nie zmieniały całościowo środowiska, miały szansę obracać się w kręgu czynności, które znały i osób, którym ufały. Nie bez znaczenia było wzajemne wsparcie między uczestnikami WTZ wspólnie rozpoczynającymi pracę w spółdzielni. Wszystkie te czynniki są bardzo istotne, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że wielu spośród pracowników spółdzielni socjalnych przy WTZ miało już za sobą negatywne doświadczenia związane z niedostosowaniem miejsc pracy, którą zamierzali podjąć, do ich potrzeb. Jak wskazuje jedna z respondentek wywiadów w ramach ewaluacji zewnętrznej, liderka spółdzielni: „Projekt innowacyjny super, nie wiem, kto na to wpadł, ale chylę czoła przed tą osobą, to jest strzał w dziesiątkę. Żaden projekt jeszcze tak nie zachęcał do aktywizacji zawodowej tych osób. Niektóre z tych osób, są w warsztatach po 14 lat. Odbyli staże. Ja mam chłopaka w spółdzielni, który odbył staż w pewnej firmie, byli z niego zadowoleni. Musiał pracować z asystentem przy maszynie, ale sam nie mógł, bo nie umie czytać i pisać. Silny, młody mężczyzna...

A: Ale nie czyta.

R: I jest problem, bo wszędzie jest BHP, instrukcje, pracownik musi się przy tym zapoznać. Tworzenie piktogramów, dla jednej osoby, z perspektywy przedsiębiorstwa, jest dużym kłopotem. Zapewnienie mu stałego asystenta pracy mija się z celem, dla takiego pracodawcy. Bo w to miejsce zatrudni osobę zdrową i pozbędzie się problemu."

Wszystkie te elementy modelu okazały się na tyle użyteczne i trafne, że większość spółdzielni (5 z 6) osiągnęła założony od początku pułap zatrudnienia i utrzymania 5 miejsc pracy dla uczestników WTZ. Żaden z pracowników, którzy podjęli pracę w spółdzielni nie żałował swojej decyzji. Entuzjazm z jakim ON wdrożyły się w nowe obowiązki obrazuje cytat z wypowiedzi jednej z kierowniczek WTZ w ramach ewaluacji zewnętrznej modelu: „Ja widzę, że przede wszystkim osoby, które odeszły z warsztatów, baliśmy się, że sobie nie poradzą, czy się nie okaże, że chcą wrócić. Minęły trzy miesiące i dostaję kartki od nich, że oni chcą pracować, nie chcą wracać do WTZ. Tutaj mam nawet, zostawiłam sobie przykład, jechała jedna osoba z nami na wycieczkę, ale napisała po wycieczce: Ok, ale nie chcę do WTZ nigdy, tylko praca. To jest dowód, że oni chcą pracować i to jest dla nich najlepsza rehabilitacja." Przejście do spółdzielni okazało się być trafną odpowiedzią na potrzeby osób niepełnosprawnych intelektualnie w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej. Zadziało się tak dlatego, że, jak wskazują autorzy raportu ewaluacyjnego z procesu testowania modelu: „Wyniki niniejszego badania wskazują, iż najskuteczniejszym sposobem aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, zwłaszcza osób niepełnosprawnych intelektualnie jest praca. Potwierdzają to nie tylko eksperci, prowadzący Warsztaty Terapii Zajęciowej, ale także sami niepełnosprawni. Zdaniem samych osób niepełnosprawnych intelektualnie, byłych uczestników WTZ, a obecnie pracowników spółdzielni socjalnej, praca w spółdzielni daje im bardzo dużo satysfakcji, cieszą się, że ich praca jest potrzebna i że są doceniani i są chwaleni za to co robią. Osoby te dostrzegają ile praca dała im dobrego. Oprócz zadowolenia i poczucia obowiązku za wykonywaną pracę, osoby niepełnosprawne zwracały uwagę na aspekt finansowy. Zarobione środki finansowe mogą przeznaczyć na własne potrzeby, dołożyć się do rodzinnych rachunków, tak jaki ich pełnosprawni znajomi i rodzina. Dostrzegając zalety pracy w spółdzielni socjalnej, osoby niepełnosprawne zdecydowanie wolą pracować niż wrócić do WTZ." (Raport końcowy z ewaluacji produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego oraz samego projektu pn. „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ). Byli uczestnicy WTZ, pracownicy spółdzielni socjalnych, pytani o to, czy widzą więcej wad czy zalet zmiany swojej sytuacji, jednoznacznie wskazują na zalety. Wśród podkreślanych wad znajduje się przede wszystkim konieczność podejmowania ciężkiej pracy, czasami wyczerpującej fizycznie, jednak, jak wskazuje jeden z respondentów: „Wiemy za co mamy pieniądze – za pracę ciężką". Satysfakcja z otrzymywania wynagrodzenia za pracę jest najczęściej wskazywaną korzyścią, obok poczucia zadowolenia z realizacji usług, które są komuś potrzebne, które ktoś docenia. Bardzo ważnym aspektem pracy w spółdzielni jest dla ON nowozdobyta samodzielność ekonomiczna. Jak wskazuje jedna z respondentek, liderka spółdzielni socjalnej: „No i mają swoje pieniądze, nie muszą prosić mamy, taty, dziadka, babci, czy kogokolwiek z rodziny. Te osoby, które miały dochód, miały świadczenie z racji niepełnosprawności, to pół biedy, ale są osoby, które nie miały i to dla nich jest bardzo wielka wartość ta praca. Szanują ją naprawdę, żeby tylko było zadowolenie i żeby mogli dalej pracować." Opinię tę potwierdza również liderka innej spółdzielni: „Niesamowite. Dla nich te własne pieniądze. Jeszcze jeżeli rodzina do tego podchodzi właściwie i pozwoli podejmować decyzje o tym, że na przykład ja sobie odłożę na wyjazd w góry czy nad morze. Ja sobie zacznę odkładać na rower, komputer czy własne zainteresowania. Mam osobę, która żużlem się interesuje i wie, że sam może sobie bilet kupić, gazetki z tym związane może sobie kupić. Jest to niesamowita motywacja i pobudza rozwój niesamowicie. To na pewno sprawia, że czują się bardzo dowartościowani. Potrafią być tak dumni, że to on sami [mogą zrobić – przyp. autorki]." Kadra pomocnicza spółdzielni podkreśla, że często jest mile zaskoczona rozsądnym podejściem nowych pracowników spółdzielni do zarobionych środków. Wiele osób już począwszy od pierwszej wypłaty zaczyna planować długofalowe wydatki i oszczędzać pieniądze, np. na telefon komórkowy, nowe meble, wycieczkę. Jednak korzyści ekonomiczne nie są jednymi wskazywanymi przez byłych uczestników WTZ, pracowników spółdzielni, w związku ze zmianą ich statusu zawodowego. Niejednokrotnie padło również hasło możliwości poznania nowych osób i zawarcia nowych znajomości. Jeden z respondentów, były uczestnik WTZ, odpowiadając na pytanie o to, co w pracy w spółdzielni podoba mu się najbardziej, wskazał na pochwały ze strony mieszkańców osiedla, na którym pracuje przy pielęgnacji terenów zielonych, zadowolonych z rezultatów jego pracy. Inny z respondentów z kolei podkreślił, że fakt, że teraz sprawdza się jako pracownik spółdzielni bardzo go dowartościował: „Teraz mogę powiedzieć: Mogę to zrobić!"

Wśród pracowników spółdzielni zdecydowanie widoczny jest również wzrost kompetencji komunikacyjnych – z większą pewnością siebie wchodzą w interakcje z klientami/odbiorcami usług/produktów spółdzielni. Wzrost umiejętności komunikowania się widoczny jest również wewnątrz zespołu spółdzielni – wspólne zadanie (często

niełatwe) jednoczy i wymaga zespołowego działania, współodpowiedzialności za rezultaty. Presja w pracy paradoksalnie często pozwala przełamać bariery. Jak wskazała jedna z asystentek pracy podczas ewaluacji zewnętrznej: „Aktywizacja, jeśli chodzi o rozwinięcie – bardzo. To, że oni bardzo chętnie tutaj przychodzą, to jeszcze przy tym zauważamy, że się bardzo rozwijają. Zauważamy to, że np. mamy tutaj chłopaka, podam na przykładzie, jeśli chodzi o aktywizację. Mamy chłopaka, który rzeczywiście podczas warsztatów bardzo słabo mówił, a teraz bardzo się rozwinął, nawet na tyle, że mówi". Kadra pomocnicza spółdzielni socjalnych (asystenci pracy ON) podkreśla, że w krótkim czasie od rozpoczęcia pracy wśród ON można zaobserwować również wzrost pewności siebie, wzrost samooceny. W sytuacjach wymagających odpowiedzialności byli uczestnicy WTZ w zaskakująco szybki sposób dostosowują się do standardów i osiągają postępy. Okazuje się, że presja czasu i konieczność wyrobienia określonych norm często wpływa pozytywnie na zmianę złych nawyków i wymusza bycie bardziej dojrzałym i odpowiedzialnym. Jak wskazuje jeden z respondentów: „Mnie zdziwiło, że są punktualni. Bardziej punktualni niż zdrowe osoby. Bo mamy trzy osoby intelektualnie niepełnosprawne. To co oni z siebie dają to dla mnie szok, zwłaszcza porównując do zdrowych ludzi. Zdrowi ludzie – jest ich dwójka, nie nadążają – nie to zaangażowanie. Nie wiem jak tą metodę aktywizacji nazwać, ale oni tam odżyli. Uważam, że w takiej branży osoba niepełnosprawna lepiej się sprawdza niż osoba zdrowa – ma więcej cierpliwości, nie zniechęca się, lepiej sobie radzi z presją czasu". Nie bez znaczenia jest również sama formuła spółdzielni socjalnych, która tworzy przestrzeń do wspólnego podejmowania decyzji, empowermentu, tworzenia poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo społeczne, dla którego się pracuje. Jedną z kluczowych ról asystentów pracy jest wspieranie osób niepełnosprawnych w byciu świadomymi uczestnikami całego przedsięwzięcia, angażującymi się w miarę możliwości w różne obszary działania spółdzielni, obszary wpływające na jej sukces społeczny i gospodarczy. Dzięki temu ON mogą na równych prawach stać się twórcami i twórczyniami tego sukcesu.

„Każdy, niezależnie od niepełnosprawności, powinien mieć możliwość pracy, jeśli sobie tego życzy. Po zapewnieniu odpowiednich warunków, każda dorosła osoba ma potencjał uczestniczenia w lokalnej gospodarce, co umożliwia jej cenienie siebie i innych. Mając to na uwadze, przedsiębiorstwa społeczne powinny raczej skupiać się na zdolnościach oraz doświadczeniu jednostki, niż na jej „szczególnych potrzebach"

(Cytaty pochodzą z: Frank Millsopp Social Enterprise Contsultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej", Londyn, sierpień 2012, str. 5)

Wbrew stereotypowym przekonaniom osobom niepełnosprawnym intelektualnie nie wystarczy zapewnić pozorów pracy. Są doskonałymi obserwatorami życia społecznego i wiedzą dokładnie z czym wiąże się rola pracownika. Chcą, żeby poważnie traktowano ich potrzebę spełnienia się w tej roli.

Jim: „Pracowałem przez 13 lat w firmie zajmującej się usługami ogrodniczymi. Nie płacono mi. Nazywano to zdobywaniem doświadczenia zawodowego."

Jack: „Nikt mi nigdy nie powiedział, że ja kiedykolwiek mógłbym mieć płatną pracę."

Vera: „Moja mama nie chce pozwolić mi pracować. Mam 43 lata i ciągle chodzę do college'u."

Henry: „Bycie wolontariuszem jest fajne, ale my chcielibyśmy, żeby nam płacono."

2.3. Perspektywa rodzin uczestników WTZ

W ostatnich latach poprawiła się zdecydowanie atmosfera społeczna w stosunku do osób niepełnosprawnych. Coraz większą przychylność widać w miejscach publicznych, środkach transportu, urzędach, instytucjach. Niewątpliwie przyczyniła się do tego w znacznym stopniu działalność organizacji pozarządowych działających na rzecz osób niepełnosprawnych, aktywność rodziców, a przede wszystkim obecność samych osób niepełnosprawnych w przestrzeni publicznej. Coraz większa liczba WTZ stara się zachęcić uczestników, by poruszali się samodzielnie środkami komunikacji miejskiej. Jest to duży krok w ich terapii, w usamodzielnianiu się, przybliżający kontakty z osobami pełnosprawnymi. Innym przykładem może być samodzielne robienie zakupów w ramach treningu ekonomicznego w WTZ. Tego typu sukcesy należy osiągać metodą małych kroków. Uczestnicy WTZ i ich rodziny często mają negatywne doświadczenia związane z integracją w przestrzeni publicznej. Stopniowe osiąganie postępów w tej dziedzinie daje szansę oswojenia uczestników i ich rodzin z docelową perspektywą podjęcia zatrudnienia przez uczestników WTZ, wymagającego wielu interakcji i umiejętności znalezienia się w nowych, nieprzewidzianych sytuacjach. Oczywistym jest, że obawy społeczeństwa, nieprawidłowe reakcje, wynikają najczęściej z niewiedzy. Dlatego tak ważna jest równoległa edukacja społeczna, różnego rodzaju akcje informacyjne, imprezy integracyjne. Jeszcze kilkanaście lat temu obecność na ulicy osoby na wózku była rzadkością. Dziecko niepełno-

sprawne najczęściej realizowało nauczanie w domu, w formie nauczania indywidualnego. Obecność dziecka niepełnosprawnego w przedszkolu, szkole, uczelni nikogo już raczej dzisiaj nie dziwi. Oczywiście aktualna sytuacja, pomimo widocznej poprawy, nie jest idealna i nadal odbiega od standardów w wysoko rozwiniętych krajach. Należy jednak pogodzić się z tym, że najtrudniej znosi się bariery psychologiczne, mentalne. Walka z uprzedzeniami wobec osób niepełnosprawnych w rolach pracowniczych jest kolejnym etapem tej walki.

Warsztat Terapii Zajęciowej na pewnym etapie odgrywa znaczącą rolę w rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Takie było założenie ustawy – Warsztat miał być placówką umożliwiającą uczestnikom pozyskanie lub przywrócenie umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia. W praktyce w zdecydowanej większości WTZ stały się ośrodkami dziennego pobytu, w których uczestnicy przebywają po kilkanaście lat bez szans na zmianę sytuacji. Brak jest mechanizmów pozwalających zakończyć i skierować uczestnika do innej placówki. Warsztat jest przy tym dla uczestnika, a przede wszystkim dla jego opiekunów, bardzo wygodnym i bezpiecznym rozwiązaniem. Przez kilka godzin dziennie osoba niepełnosprawna przebywa w placówce, która zapewnia mu bardzo dobrą opiekę, posiłek, jakieś zajęcia i do której zostanie najczęściej dowieziony i odwieziony. Dla rodzin, które przez wiele lat zapewniają opiekę dziecku ze znaczną niepełnosprawnością, borykają się z wieloma problemami i niewątpliwie są taką sytuacją zmęczeni, rozwiązanie to jest bardzo wygodne. Najczęściej rodzice nie oczekują wcale wobec dziecka niepełnosprawnego, że może się stać samodzielne, być aktywne zawodowo, rozwijać się. Dlatego też gdy w ostatnim czasie problem ten zaczął być nagłaśniany i rozważane są projekty zmian, właśnie opiekunowie poczuli się zagrożeni i gorąco protestują. Wśród wielu barier przejścia osób niepełnosprawnych intelektualnie z WTZ na otwarty lub nawet chroniony rynek pracy niechęć ich rodzin do zmiany sytuacji i niewiara w powodzenie takiego rozwiązania jest barierą mogącą najdotkliwiej zaważyć na sukcesie przedsięwzięcia.

Podstawowym celem w wychowaniu każdego dziecka jest przygotowanie go do przyszłego, samodzielnego życia, do pełnienia określonych ról społecznych, przestrzegania norm współżycia społecznego. Wpływ na to ma wiele czynników, ale niewątpliwie najważniejszą rolę w procesie wychowania odgrywa rodzina. W wychowaniu dziecka niepełnosprawnego rola rodziny jest szczególnie istotna. Dziecko niepełnosprawne ma bardzo ograniczone naturalne kontakty z rówieśnikami. Przedszkola dla niego są raczej niedostępne, nauczanie realizowane jest często w formie nauczania indywidualnego lub w placówkach specjalnych, nastawionych na rehabilitację. Również kontakty nieformalne, jak chociażby wyjście na plac zabaw, są utrudnione. Często to właśnie rodzice unikają sytuacji, w których dziecko miałoby bezpośrednie kontakty z otoczeniem. Zachowanie takie spowodowane jest troską o dziecko, obawą o to, by nie spotkała go przykrość, by nie było narażone na uwagi, komentarze czy chociażby nieprzyjemne spojrzenia. Postawa taka wypływa niewątpliwie z miłości i troski rodzica, ale niestety dla dziecka korzystna nie jest.

Eksperci pracujący z rodzinami osób z niepełnosprawnością intelektualną zaobserwowali pewną ważną prawidłowość - że tak jak na pewnym etapie, gdy dziecko jest małe, rodzic jest najlepszym terapeutą, tak w późniejszym okresie ogranicza jego rozwój, nie pozwala na usamodzielnienie się. Rodzice mają poczucie, że są niezastąpieni, że dziecko bez nich nie poradzi sobie w żadnej sytuacji, podejmują za nie wszystkie decyzje. Często to właśnie rodzice są największym hamulcem w rozwoju ON. Dlatego bardzo ważna jest terapia całej rodziny prowadząca do zmiany wizerunku dzieci niepełnosprawnych. Powinniśmy traktować je jak najnormalniej, gdyż są jak każde zdrowe dziecko, tylko w niektórych przypadkach trudniej funkcjonują, dłużej się uczą. Poza tym mają potrzeby takie jak ich rówieśnicy – samodzielności ekonomicznej, autonomii w podejmowaniu ważnych decyzji życiowych, bycia potrzebnym i dowartościowanym, sprawdzenia się w różnych rolach społecznych.

Rodzina jest pierwszym ogniwem w terapii dziecka niepełnosprawnego i zawsze, na każdym etapie życia, jej rola będzie najważniejsza. Dla każdego więzi rodzinne są podstawą w życiu, stanowią o poczuciu bezpieczeństwa, kształtują prawidłowe emocje. Jest tak o ile relacje w rodzinie są prawidłowe. Pojawienie się w rodzinie dziecka niepełnosprawnego stwarza pewne zagrożenia i w pewnym stopniu zaburza te relacje. Tylko od świadomości, wiedzy i intuicji rodzica zależy na ile jego miłość, zaangażowanie w opiekę, będzie dla dziecka niepełnosprawnego miało pozytywny wpływ na jego przyszłe, dorosłe życie, a zatem i na jego aktywność zawodową. Na pewnym etapie ogromne zaangażowanie rodziców jest niezbędne, jednak powinno ono być ograniczone do momentu, w którym dziecko może zaczynać być w miarę samodzielne. Większość rodziców nie potrafi tego momentu zauważyć. Oczywiście dotyczy to również wychowania dzieci pełnosprawnych, jednak w ich przypadku z chwilą wejścia

w dorosłe życie, nawet przy rodzicach nadopiekuńczych, dadzą sobie radę. W przypadku dzieci niepełnosprawnych problem jest o wiele poważniejszy. Wciąż częste są postawy rodziców, szczególnie matek, które podejmują każdą decyzję za swoje niepełnosprawne dziecko, ograniczają swobodę działania, pomagają i wyręczają w wielu czynnościach, często tych najłatwiejszych. Bardzo trafnym wydaje się tu stwierdzenie, że im więcej człowiekowi dajemy, tym bardziej pokazujemy jego ułomność, słabość, zależność. Każdy pragnie czuć się akceptowany, podziwiany, dowartościowany i najbardziej oczekuje potwierdzenia swoich osiągnięć właśnie od najbliższego otoczenia. Bez tego nie ma motywacji do działania i rozwoju, co z kolei jest niezbędne w aktywizacji zawodowej. Dlatego też w pracy, terapii z osobą niepełnosprawną, w tym w procesie aktywizacji zawodowej, bardzo ważna jest współpraca w tym zakresie z rodziną i najbliższym otoczeniem. Jeżeli w domu niepełnosprawny słyszy, że nie da sobie rady w pracy, że za wszelką cenę musi być w Warsztacie, bo tu nie ma zagrożeń, jest bezpiecznie i wygodnie, raczej nigdy z tego Warsztatu nie wyjdzie. Wystarczy pokazać mu najmniejszy sukces (np. samodzielne poruszanie się środkami transportu publicznego) i jego nastawienie zmienia się w zaskakującym nieraz stopniu. To pierwsze osiągnięcie w dążeniu do samodzielności jest często punktem zwrotnym w funkcjonowaniu i daje wiarę w siebie oraz motywację do dalszych działań. Reasumując, bez współpracy z rodziną, bez akceptacji naszych działań w kierunku aktywizacji zawodowej osoby niepełnosprawnej, szczególnie z poważniejszymi schorzeniami, nasze działania przynoszą bardzo niskie efekty. Dlatego właśnie ścieżka wsparcia opisana w rozdziale 3.7 zawiera komponent dotyczący współpracy z rodzinami uczestników WTZ. W ramach testowania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ organizowano seminaria informacyjne i spotkania dyskusyjne z rodzicami i opiekunami prawnymi uczestników WTZ, podczas których wyjaśniano ich wątpliwości i przekazywano informacje. Najczęstsze pytania dotyczy zagadnień prawnych związanych z obawą przed utratą świadczeń socjalnych po podjęciu pracy, procedury przejścia uczestnika WTZ do spółdzielni socjalnej, specyfiki pracy w spółdzielni socjalnej, struktury organizacyjnej w spółdzielni, dostosowania miejsc pracy do potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych intelektualnie. Na spotkaniach obecni byli eksperci OWES (często prawnicy OWES), przedstawiciele grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej, przedstawiciele WTZ. Rzetelne i wyczerpujące przedstawienie faktów i bieżące informowanie rodzin przyniosło bardzo dobre rezultaty i rozwiało wiele wątpliwości. Potwierdziło to tezę, że włączenie rodzin w proces wdrażania modelu (poprzez bieżące informowanie) na wszystkich etapach jest czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo sukcesu przedsięwzięcia.

Rodzice dziecka niepełnosprawnego powinni zrozumieć, że ma ono pewne ograniczenia, wymaga rehabilitacji, szczególnej troski, ale że jest ono takie jak każde inne dziecko, ma takie same potrzeby i prawa. Dlatego też powinniśmy mu stwarzać takie warunki, by mogło w możliwie najpełniejszy sposób z tego korzystać. Nie jest to łatwe dla rodzica, który najczęściej jest załamany, osamotniony i przytłoczony ogromem problemów. Właśnie w tym pierwszym okresie bardzo istotna rolę odgrywają inni rodzice, jak już wcześniej wspomniano, to oni są najlepszymi terapeutami i wsparciem dla siebie nawzajem. Rola współpracy rodziców jest nieoceniona. Nic nas nie przekona tak jak dobry przykład, osiągnięcia i sukcesy. Jeżeli rodzic widzi, że dziecko z taka samą niepełnosprawnością jak moje, samodzielnie dojeżdża środkami komunikacji publicznej, idzie do kina, samo robi zakupy w sklepie czy w końcu – pracuje w spółdzielni socjalnej, to prędzej pozwoli robić podobnie dziecku własnemu. Jeżeli rodzic spotka się z przykładem, że ON wyszła z Warsztatu Terapii Zajęciowej, podjęła pracę i daje sobie radę, nie będzie miał już tak dużych oporów, żeby pozwolić swojemu dziecku na to samo. Dlatego bardzo istotne w procesie upowszechniania modelu jest pokazywanie dobrych praktyk – tych osób z niepełnosprawnością intelektualną, które, pomimo barier i trudności, podjęły pracę w spółdzielni socjalnej i świetnie sobie radzą. Takie przykłady mogą przekonać nieprzekonanych rodziców poprzez wskazanie im namacalnych, realnych korzyści. Warto w procesie wdrażania umożliwić im kontakt z rodzicami, którzy kiedyś mieli takie same wątpliwości i obawy, a którzy teraz są zadowoleni z wyzwania podjętego przez swoje dzieci. OWES powinien, w miarę możliwości, włączyć pracowników spółdzielni socjalnych (byłych uczestników WTZ) i ich rodziców/opiekunów prawnych w proces komunikacji z rodzinami uczestników WTZ typowanych do pracy w przyszłych spółdzielniach socjalnych. Można ich zaprosić na seminaria informacyjne jako gości specjalnych albo zorganizować wizyty studyjne do istniejących spółdzielni socjalnych (patrz: rozdział 10), podczas których na miejscu obecni będą byli uczestnicy WTZ i ich rodzice/opiekunowie prawni w roli prelegentów/ek.

Przykłady dobrych praktyk wypracowanych w Projekcie można znaleźć w rozdziale 10

Najważniejsze zatem przesłanie dla rodziców dzieci niepełnosprawnych:

Pozwólmy swojemu dziecku dorosnąć, pozwólmy mu na samodzielność, na podejmowanie decyzji we własnych sprawach w takim stopniu, w jakim jest to możliwe.

Dobra praktyka

PIĘĆ INFORMACJI O SYSTEMIE REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH I EKONOMII SPOŁECZNEJ W SZWECJI

Niepełnosprawność intelektualna definiowana jest zgodnie z dokumentami WTO: „Istotne obniżenie ogólnego poziomu funkcjonowania intelektualnego, oraz trudności w zachowaniu przystosowawczym, występujące przed 18 rokiem życia".

Celem polityki w sprawie ON w Szwecji jest zapewnienie, by jakość życia osób niepełnosprawnych była równie dobra jak innych członków społeczeństwa.

Najważniejszym aktem prawnym regulującym sytuację osób niepełnosprawnych jest **„Prawo wsparcia i pomocy osobom niepełnosprawnym – LSS"**. Każda osoba objęta LSS ma prawo do indywidualnego planu korzystania ze świadczeń w ramach LSS. ON ma wpływ na rodzaj świadczeń, instytucje je świadczące, włączenie w plan własnych potrzeb i oczekiwań.

Rodzice dzieci niepełnosprawnych (objętych LSS) są uprawnieni do okolicznościowego zasiłku rodzicielskiego na **dni kontaktu.** Te dni mogą oni wykorzystać na udział w szkoleniach dla rodziców, na dni adaptacyjne lub wizyty studyjne w przedszkolu, szkole lub placówce opieki szkolnej. Do dyspozycji jest dziesięć dni kontaktu na dziecko w ciągu roku.

Spółdzielczość socjalna w Szwecji nie została normatywnie ujęta w odrębne ramy prawne. W związku z tym spółdzielnie przyjmują formy prawne najlepiej odpowiadające ich działalności. Większość spółdzielni decyduje się na funkcjonowanie w formie **stowarzyszenia ekonomicznego** (ekonomisk trening).

2.4. Perspektywa JST

Dla zapewnienia korzystnych warunków funkcjonowania spółdzielni socjalnej powstającej przy Warsztacie Terapii Zajęciowej kluczowe jest zaangażowanie i wsparcie ze strony samorządu terytorialnego. Doświadczenia projektowe dotyczące współpracy spółdzielni socjalnych z samorządami okazały się niezbędne dla utworzenia i funkcjonowania spółdzielni socjalnej, w szczególności w pierwszym etapie działalności. Jak wskazują bowiem wyniki ewaluacji zewnętrznej modelu, jednym z kluczowych czynników wpływających na trwałość wypracowanych w modelu rozwiązań jest niewątpliwie silnie osadzone partnerstwo z samorządem. Jest to związane z włączeniem społeczności w tworzenie spółdzielni socjalnej. W przypadku ryzyka rynkowego, kiedy w pewnym momencie samej spółdzielni może być trudno pozyskać zlecenia, minimalizacja ryzyka w postaci osadzenia spółdzielni w partnerstwie wydaje się być znacząca. Spółdzielnie socjalne w projekcie zawiązały partnerstwa z samorządem (przykład spółdzielni z Wągrowca, Kościana) polegające na tym, że jednostki samorządu terytorialnego – gmina, powiat, miasto – są odbiorcami usług spółdzielni. Spółdzielnia ma zatem stabilność finansową wynikającą ze stałości zlecenia. Dzięki tej stabilności nie tylko można myśleć o bieżącej działalności, ale także planować przyszłość, czy to poprzez zatrudnienie kolejnych osób (kolejnych podopiecznych WTZ), czy rozszerzenie zakresu działalności. Samorząd zyskuje z kolei dzięki korzyściom, jakie osiąga cała społeczność lokalna w efekcie zatrudnienia osób dotąd marginalizowanych na rynku pracy. Powstanie spółdzielni wpływa bowiem pozytywnie na sytuację materialną zatrudnionych osób z niepełnosprawnością intelektualną i ich rodzin, a co za tym idzie ich jakości życia. Utworzenie nowych miejsc pracy wpływa pozytywnie na lokalną gospodarkę. Do budżetu gminy wpływają dodatkowe przychody z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych oraz prawnych, a do budżetu państwa, z tytułu podatku VAT od zakupionych przez pracowników spółdzielni dóbr, na które nie mogliby sobie pozwolić, nie posiadając zatrudnienia. Zarówno Spółdzielnia, jak i jej pracownicy jako nowi konsumenci produktów i usług wpływają pozytywnie na dynamikę rozwoju lokalnej gospodarki. Dzięki wzrostowi zatrudnienia ON i tym samym poprawie sytuacji materialnej ich rodzin, samorząd może też zaoszczędzić w obszarze wydatków socjalnych. Pojawienie się spółdzielni socjalnej w społeczności lokalnej wiąże się też często z inwestycjami w gminie, spółdzielnia

Więcej na ten temat
przeczytasz w rozdziale 8.3

może bowiem pozyskać środki zewnętrzne na inwestycje w gminną infrastrukturę czy nieruchomości, uruchomienie nowych usług użyteczności publicznej.

Aby samorząd mógł stać się ważnym klientem spółdzielni socjalnych, a także być podmiotem tworzącym spółdzielnię, spełnionych musi być kilka warunków. Jednym z nich jest rozwój usług, które mogłyby świadczyć spółdzielnie socjalne, w tym szczególnie usług użyteczności publicznej. Jest to model w duchu aktywnej polityki społecznej, zgodnie z którym samorząd odchodzi od kierowania osób niepełnoprawnych do placówek, które funkcjonują na obrzeżu społeczeństwa i ograniczają ich udział w pełnoprawnym życiu społecznym, starając się tworzyć osobom niepełnosprawnym możliwości aktywnej partycypacji w życiu społecznym i rynku pracy. Jednym z rozwiązań jest angażowanie podmiotów zatrudniających osoby niepełnosprawne w realizację zleceń i zadań publicznych, które leżą po stronie samorządu. Może być to robione przy korzystaniu z klauzul społecznych, zlecaniu dostarczenia dóbr lub usług zgodnie z Ustawą Prawo Zamówień Publicznych oraz powierzaniu realizacji zadań na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego lub innych aktów prawnych. Za pomocą tych narzędzi samorząd może współpracować ze spółdzielniami utworzonymi przy WTZ.

Niestety, samorząd nie zawsze jest w wystarczającym stopniu zaangażowany. Jednym z powodów takiej sytuacji mogą być uprzedzenia wobec usług oferowanych przez podmioty zatrudniające osoby niepełnosprawne. Przedstawiciele samorządu nie zawsze postrzegają osoby niepełnosprawne jako osoby, które mogłyby czynnie uczestniczyć w rynku pracy. Obawiają się proponowanych rozwiązań oraz nie wiedzą jak rozmawiać z podmiotami zatrudniającymi osoby niepełnosprawne, co wynika z małego doświadczenia we wcześniejszej współpracy. To tu należy doszukiwać się niezrozumienia aktywnego modelu rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych i możliwości korzystania z ich pracy. Proponowany w Podręczniku innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ jest szansą na przełamanie schematycznych wzorców zaangażowania JST w procesy rehabilitacji osób niepełnosprawnych i wypracowanie nowej formuły współpracy na rzecz aktywnego, wieloaspektowego zaangażowania samorządów, nie tylko jako zlecających usługi podmiotom zatrudniającym osoby niepełnosprawne, ale także jako pełnoprawnego partnera tego procesu.

Wydaje się, że dla powodzenia większości przedsięwzięć ekonomii społecznej, w tym spółdzielni socjalnych dedykowanych osobom niepełnosprawnym, kamieniem milowym jest zmiana nastawienia członków samorządu i zachęcenie ich do nowego modelu rehabilitacji przy wykorzystaniu aktywnych instrumentów. Dostrzeganie przez przedstawicieli samorządu konkretnych efektów prowadzonych działań, wypracowanych przez spółdzielnie na poziomie lokalnym, ma duży wpływ na postrzeganie nowej roli osób niepełnosprawnych w społeczeństwie. Dlatego też przy promowaniu idei spółdzielni przy WTZ niezwykle istotne jest pokazywanie dobrych praktyk i przypadków jednostkowego sukcesu na poziomie lokalnym. Przedstawiciele samorządu, na podstawie obserwacji przemian, które zachodzą w ich bezpośrednim otoczeniu oraz efektów rehabilitacji opartej na aktywizacji zawodowej, są bardziej skłonni do poparcia takich rozwiązań. Pierwsze doświadczenia współpracy samorządu z podmiotami ekonomii społecznej, pozwalają docenić jej pozytywne strony, przede wszystkim to, że ta współpraca jest możliwa i opłaca się dla każdej ze stron. Zarówno pod kątem społecznym i ekonomicznym (np. wzrost zatrudnienia wśród osób niepełnosprawnych intelektualnie, realizacja zadań samorządów przez lokalne podmioty gospodarcze, niższy koszt realizacji usług wynikający z dofinansowania dla spółdzielni na zatrudnienie osób niepełnosprawnych ze środków PFRON). Jak wskazują wyniki ewaluacji zewnętrznej, z perspektywy samorządów ważne jest pokazanie, że stworzenie spółdzielni socjalnej pośrednio oddziałuje także na tworzenie innowacyjnej gospodarki społecznej oraz na społeczność lokalną. Spółdzielnia socjalna, jak każde nowe przedsiębiorstwo, płaci podatki, co generuje środki finansowe do budżetu gminy czy powiatu. Ponadto, tworzone są nowe miejsca pracy, co, szczególnie w przypadku grupy osób niepełnosprawnych jest trudne. Spółdzielnie socjalne przy WTZ zatrudniają osoby ze szczególnymi trudnościami na rynku pracy czyli osoby z niepełnosprawnością intelektualną, ale też dają pracę kadrze pomocniczej czyli asystentom pracy, managerom, handlowcom (np. Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces z Wągrowca zatrudnia już w tej chwili 26 osób, w tym ponad 20 z niepełnosprawnościami). Powoduje to, że społeczność lokalna się rozwija, powstają nowe miejsca pracy, zmniejsza się bezrobocie. Ważne jest zatem, aby umiejętnie zaszczepiać ideę spółdzielczości w samorządach, budować nawet niewielkie przedsięwzięcia, aby na tej podstawie budzić pozytywne nastawienie do tej idei i przełamywać potencjalne opory.

Patrz dobra praktyka:
Spółdzielnia Socjalna
Wspólny Sukces
i Spółdzielnia Socjalna KOSS,
o których możesz przeczytać
w rozdziale 10

Jest to tym bardziej uzasadnione, że przedstawicielami samorządu często kierują obawy finansowe, które są związane z możliwą nierentownością przedsięwzięcia i generowaniem kosztów przez spółdzielnię socjalną. Może stawiać to samorząd w złym świetle wobec społeczności lokalnej, stąd też minimalizacja ryzyka popierania niestandardowych, niesprawdzonych przedsięwzięć. Dlatego właśnie warto budować nowe przedsiębiorstwa społeczne metodą małych kroków, aby unikać niepotrzebnego ryzyka niepowodzenia, co mogłoby trwale zniechęcić samorządowców i przedstawiać dobre praktyki, które zostały wdrożone w innych powiatach i gminach. A równocześnie ważne jest przygotowanie bardzo dobrze przemyślanych pomysłów, z solidnym uzasadnieniem biznesowym. W tym miejscu duże znaczenie ma opisywane wcześniej wsparcie na etapie tworzenia i uszczegóławiania pomysłu na przedsiębiorstwo społeczne. Warto zaangażować w ten proces sam samorząd, z którym chcemy wejść w partnerstwo, który będzie w ten sposób też „współautorem" pomysłu. W dialogu z samorządem koniecznie jest posługiwanie się jak wyżej wskazano przede wszystkim językiem korzyści. Prowadzenie aktywnej polityki społecznej może stać się dla samorządu dźwignią rozwoju i podstawą do zdobycia poparcia lokalnej społeczności. Prezentowanie przedstawicielom samorządu pożytków, które mogą czerpać z nowych rozwiązań, jest istotne dla włączenia ich w działania na rzecz spółdzielni. Dzielenie się wynikami pracy i pokazywanie, co zostało osiągnięte przy wykorzystaniu zainwestowanych środków zachęca do dalszej współpracy Można to zrobić np. poprzez zorganizowanie spotkania dla decydentów lokalnych, podczas którego zostanie przedstawiona działalność spółdzielni, efekty jej pracy.

Takie działania nie tylko zachęcają do dalszej i pogłębionej współpracy na rzecz spółdzielni socjalnej, ale mogą bezpośrednio przełożyć się na zwiększenie puli środków przeznaczanej na aktywną formę rehabilitacji przy wykorzystaniu ekonomii społecznej. Niezmiernie ważnym elementem wydaje się jasne przekazywanie informacji o korzyściach wynikających z poniesionych nakładów. Pozytywne doświadczenia zwiększają zaufanie wobec bardziej innowacyjnych rozwiązań w zakresie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Sprawia, że samorząd gotowy jest do wspierania spółdzielni również w pokonywaniu ewentualnych, przyszłych trudności w jej działalności. Innymi słowy współpraca zyskuje nowy, głębszy wymiar. Można zatem powiedzieć, że pozyskiwanie poparcia samorządu polega przede wszystkim na budowaniu zaufania. Uwiarygodnianie się spółdzielni socjalnych wobec samorządowych partnerów to proces, który następować może powoli. Jednak korzyści wynikające z pozyskania zaufania mogą być bardzo duże. Pozytywny wizerunek samorządu jest bardzo pożądany w perspektywie przyszłych wyborów, bowiem grupa zrzeszająca całe rodziny, znajomych stanowi liczną siłę wyborczą. Stąd istotna jest możliwość pokazania, że cały proces działa, wskazania dotychczasowych osiągnięć, przy jednoczesnym wskazaniu kolejnych możliwych do osiągnięcia rezultatów, perspektyw rozwojowych spółdzielni. Kwestie wizerunkowe dotyczą również przedsiębiorstw, które w czasach dużej konkurencyjności na rynkach komercyjnych będą posiadały dodatkowy atut w postaci wspierania osób niepełnosprawnych, może się to również przełożyć na niższe koszty produkcji czy też usług.

Reasumując, opracowany model przyczynia się do powstawania nowych form zaangażowania samorządu w realizację celów polityki społecznej związanej z rehabilitacją społeczną i zawodową osób niepełnosprawnych intelektualnie. Dobre praktyki zawiązanych partnerstw między spółdzielnią a samorządem mogą spowodować (potwierdzają to badania prowadzone w ramach projektu), że jednostki samorządu terytorialnego dostrzegą potencjał WTZ i powstających przy nich spółdzielni socjalnych, które zapewnią miejsca pracy dla podopiecznych WTZ. Co nie mniej istotne, uruchomienie spółdzielni socjalnej pozwoli też na zaoferowanie społecznościom lokalnym nowych usług użyteczności publicznej. Warto również podkreślić, że zawarty w Podręczniku model z perspektywy samorządu niewątpliwie daje nowe narzędzia, a tym sposobem powiększa wachlarz możliwych form aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

2.5. Perspektywa biznesu

W ostatnich kilku dziesięcioleciach narasta rozwarstwienie społeczne. Jednak ostatnie lata przyniosły nasilenie tego trendu, który potocznie można określić jako „bogacenie się bogatych i coraz większe ubożenie ubogich". Społeczeństwa i państwa nie radzą sobie z redystrybucją dochodu narodowego lub czynią to w niewłaściwy sposób. Z drugiej strony nie potrafią zapewnić wszystkim obywatelom równych szans rozwoju i uczestniczenia w gospodarczym wzroście. W tym aspekcie coraz większą odpowiedzialność uznaje także sektor biznesu, jako główny wytwórca dochodu, który jest dystrybuowa-

*

Podczas ewaluacji zewnętrznej jeden z respondentów wskazał obawę samorządu w zakresie finansowania spółdzielni: „Początkowo pomysł nie spotkał się z przychylnością ze strony władz samorządowych, co było wynikiem obawy przed fiaskiem całego przedsięwzięcia. Było to związane z ewentualną koniecznością dotowania działalności spółdzielni. Niepowodzenie w zakresie tworzenia spółdzielni nazwijmy to, na przeddzień wyborów samorządowych nie byłaby dobrze widziana, to naruszyłoby kwestie wizerunkowe władzy"

Możesz je znaleźć w rozdziale 10

2

Perspektywa grup docelowych działań

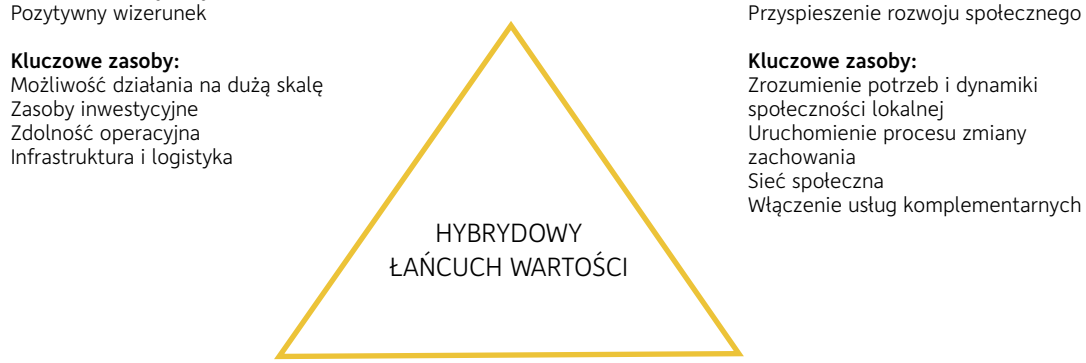
Wszystkie badane grupy odbiorców i użytkowników modelu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie podczas ewaluacji zewnętrznej projektu bardzo pozytywnie oceniły trafność modelu w kontekście sposobu funkcjonowania systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie w Polsce

ny do jednostek. W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) funkcjonuje pojęcie corporate citizen (firmy obywatela), która wskazuje na fakt, że firmy nie funkcjonują w odosobnieniu, mają wpływ na inne podmioty i same podlegają ich oddziaływaniu. W obliczu narastających problemów społecznych i ich coraz większego skomplikowania sama administracja publiczna czy sektor pozarządowy nie są w stanie ich rozwiązać. Także biznes musi stawić czoła wyzwaniom społecznym, takim jak bezrobocie, zdrowie, edukacja, bezpieczeństwo czy degradacja środowiska. Przedsiębiorcy często zdają sobie z tego sprawę, dlatego coraz więcej firm uznaje swoją odpowiedzialność w tym zakresie i włącza się w rozwiązywanie problemów społecznych razem z sektorem publicznym i pozarządowym. To podejście redefiniuje pojęcie odpowiedzialności społecznej, stawia biznes w roli współautora rozwiązań i podkreśla odpowiedzialność wszystkich sektorów za tworzenie innowacji społecznych i zmianę. Wymaga jednak przede wszystkim podejścia partnerskiego i poszerzenia zakresu współpracy. Dlatego zaangażowanie społeczne należy definiować w kategoriach budowania partnerskich projektów międzysektorowych, mających na celu wspólne tworzenie rozwiązań nakierowanych na zmianę społeczną. W ramach tych projektów firma może udostępniać swoje zasoby w postaci funduszy, kompetencji zarządczych, potencjału do tworzenia innowacji czy zaangażowania pracowników, organizacje społeczne angażują swoje zasoby w postaci rozumienia sytuacji grup zagrożonych wykluczeniem społecznym czy udostępniania zasobów swojej sieci społecznej. Nie mniej ważne są instytucje publiczne, które mogą uruchomić zasoby finansowe, ale także potencjał w postaci całego katalogu usług publicznych, które mogą być zlecane i świadczone w ramach innowacyjnych narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to według definicji ISO 26 000 zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko

Katalog korzyści wynikających z tego podejścia został szczegółowo opisany w rozdziale 3.5 Abecadło korzyści

W ramach idei CSR coraz silniej rysuje się trend inclusive business związany z włączaniem grup społecznych dotąd wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z udziału w życiu społeczno – ekonomicznym. Na tym fundamencie powstają innowacyjne modele biznesowe mające na celu integrację (inkluzję) tych grup w formalną gospodarkę. Inkluzywne modele biznesowe nakierowane są na tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno – biznesowych, mających na celu wywieranie pozytywnego wpływu społecznego przy jednoczesnym osiąganiu zysku ekonomicznego. Koncepcja inclusive business na poziomie operacyjnym przybiera formę hybrydowego łańcucha wartości (Hybrid Value Chain – HVC). HVC to koncepcja partnerstwa biznesowo-społecznego. Opiera się ona na możliwościach wynikających ze współpracy sektora biznesowego z podmiotami ekonomii społecznej, a często także z agendami samorządowymi czy rządowymi. W przypadku włączenia w kooperację administracji jej głównym zadaniem jest pośredniczenie czy tworzenie warunków ułatwiających partnerstwu biznesowo-społecznemu współpracę i realizację celów.



Źródło: opracowane na podstawie Ashoka

Samo pojęcie łańcucha wartości w skrócie odnosi się do określonych działań podejmowanych przez firmy, których celem jest powiększanie wartości, jaką ich wyroby mają dla klientów (przykładowym zabiegiem może być zwiększanie efektywności logistyki i zarządzania czy odkrywanie rynków niszowych). Takie procesy zwykle tworzą pewien system wartości, zależny od strategii obranej przez daną firmę. Hybryda, czyli system mieszany, polega na tym, że w działaniach przypisanych do każdego ogniwa łańcucha – od etapu zdobywania surowców aż po osiągnięcie przez produkty ostatecznego kształtu – biorą udział strony partnerstwa biznesowo-społecznego, dzieląc się obowiązkami odpowiednio do posiadanych zasobów.

Dlaczego inclusive business ?

Poszukiwanie nowych rynków i grup klientów

Zwiększenie efektywności łańcucha dostaw

Rozwój innowacji

Doskonalenie produktów i usług

Tworzenie celu z nastawieniem na świadomych konsumentów

Outsourcing procesów

Wzrost rozwoju kapitału ludzkiego i siły nabywczej w regionie

Koncepcja zakładania spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej, która opiera się na pięciu proponowanych modelach opisanych w dalszej części niniejszego Podręcznika, jest także wyrazem tego trendu. Dlatego niezwykle istotną, ale też i równorzędną rolę pełnią tutaj: szukanie zbilansowanego modelu biznesowego (który zapewni spółdzielni socjalnej zysk ekonomiczny i społeczny) oraz dialog międzysektorowy na poziomie lokalnym. O tym jak skonstruować model atrakcyjny z perspektywy przedsiębiorstw prywatnych wspomina podczas ewaluacji zewnętrznej ekspertka PwC zaangażowana w opracowywanie modeli: „Wyszliśmy od koncepcji biznesu włączającego. Opłaca się włączyć różne grupy, w tym przypadku osoby niepełnosprawne intelektualnie, bo mają świetne zdolności w różnych obszarach. Nie we wszystkich, ale mają taką precyzję, umiejętność wykonywania pewnych rzeczy, cierpliwość, koncentrację. Jeżeli są w czymś świetni, to po prostu wielu firmom może się to opłacać. Mają korzyść, że mają zaangażowanego pracownika z kompetencjami, do wykonywania pracy, gdzie często ludzie pełnosprawni szybko rezygnują, zniechęcają się. Wielu pracowników wykonujących tę konkretną pracę by się znudziło, a okazuje się, że osoby niepełnosprawne intelektualnie są z niej bardzo zadowolone, bo mają bardzo dużą szansę na przebywanie z ludźmi, samodzielność. (...) To nie są

Patrz: rozdział 4

osoby, które trzeba trzymać wiecznie za rękę. Trzeba uwierzyć w nich i dawać im określone wyzwania. To wszystko jest możliwe. Niepotrzebnie izolujemy te osoby, mówimy, że one nie są przedsiębiorcze, nie mamy takiego myślenia, że mogą być dobrymi pracownikami. W tym projekcie barier początkowych było wiele. Trzeba było przeformułować komunikat, bo komunikat dla biznesu pt. «Zatrudnijcie osoby niepełnosprawne intelektualnie, bo to jest fajne w sensie społecznym» nikogo nie przekona. To musi zupełnie inna argumentacja za tym iść – pracownicy bardzo dobrze wykonują swoją pracę, są lojalnymi pracownikami, wyróżnia ich dokładność wykonywania pracy. Są świetnymi pracownikami, a wy takich potrzebujecie przy takich i takich pracach. To jest tego typu argumentacja, a nie argumentacja «bądźcie dobrą firmą».” Punktem wyjścia rozmów zmierzających do utworzenia partnerstwa z przedsiębiorstwami prywatnymi musi być konkretna korzyść biznesowa, możliwość zaangażowania firmy w realizację istotnego celu społecznego wdrażanego przez spółdzielnię socjalną przy WTZ stanowi tu ważną wartość dodaną, która jednak nie rozstrzyga o sukcesie rozmów. Podczas testowania rozwiązania udało się zaangażować te firmy, którym współpraca ze spółdzielnią socjalną przy WTZ pozwoliła na pozyskanie istotnego, godnego zaufania, partnera biznesowego, umożliwiającego rozwój kluczowych przedsięwzięć biznesowych lub inicjowanie nowych rodzajów działalności. Firmy te wśród mocnych stron współpracy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ wskazywały przede wszystkim na wysoką motywację, zaangażowanie i chęć do pracy. Jeden z przedstawicieli firmy partnerskiej powiedział w wywiadzie ewaluacyjnym: „Tak, współpraca się rozszerza, mam nadzieję i chcemy dążyć do tego, żeby wzrastała współpraca i chcemy przekazywać coraz więcej czynności. My możemy pomóc, mieć bezpieczeństwo, mamy kogoś, na kogo możemy liczyć, ktoś nam w sytuacjach, może nie kryzysowych, ale kumulacji zleceń, obciążeń, będzie pomocny. I to też jest w naszym interesie, żeby firma się rozrastała i była elastyczna”. Na ogół czynności zlecane spółdzielniom socjalnym przez firmy partnerskie są czynnościami niezłożonymi, powtarzalnymi. Z perspektywy firmy łatwiej jest raz przeprowadzić szkolenie dla spółdzielni i wypracować stałe standardy zleceń niż poświęcać ustawicznie czas na tłumaczenie detali zmieniających się czynności. Jednak nawet ograniczając się do takiego zakresu zadań, nietrudno jest znaleźć tego typu zapotrzebowanie w firmach, jak podkreśla wspomniany wyżej respondent: „Z naszej strony myśmy sobie stworzyli osobne procesy, proste procesy produkcyjne, które możemy

Konkretne przykłady takich partnerstw znajdziesz w rozdziale 4

dawać na zewnątrz i to jest nasze zadanie, żebyśmy cały czas opracowując technologię, mieli tę świadomość, żebyśmy przygotowywali, że można tę część przerzucić i outsourcingować. Prostych czynności, które są dla nas uciążliwe, jeżeli chodzi o czasochłonność". Strategia biznesowa firmy często łączy się w tym obszarze ze strategią personalną i strategią CSR/PR przedsiębiorstwa. Jedno z przedsiębiorstw, które zaangażowały się w partnerstwa ze spółdzielniami w projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" już od pewnego czasu realizowało w swojej firmie politykę różnorodności, stawiając na stymulowanie rozwoju firmy poprzez stawianie na różnorodne potencjały i talenty grup osób marginalizowanych na rynku pracy (np. osób 50+, kobiet). Włączenie w tę politykę osób niepełnosprawnych zatrudnionych w partnerskiej spółdzielni znakomicie uzupełniło tę optykę i pozwoliło na wypracowanie dodatkowej wartości dla strategii rozwoju firmy i strategii CSR. Szczegółowa, rzetelna diagnoza potencjałów i możliwości uczestników WTZ (zorganizowana przez OWES, który przeprowadził dla przedstawicieli firmy szkolenia, wizyty studyjne i Warsztaty Wymiany Doświadczeń) pozwoliła na znalezienie zakresu zadań zlecanych spółdzielni umożliwiającego jej uruchomienie gałęzi działalności, w której byli uczestnicy WTZ będą sprawdzać się doskonale i która zapewni im rozwój oraz satysfakcję zawodową. Taka logika zakłada wielopłaszczyznowe obustronne korzyści (logika typu win-win).

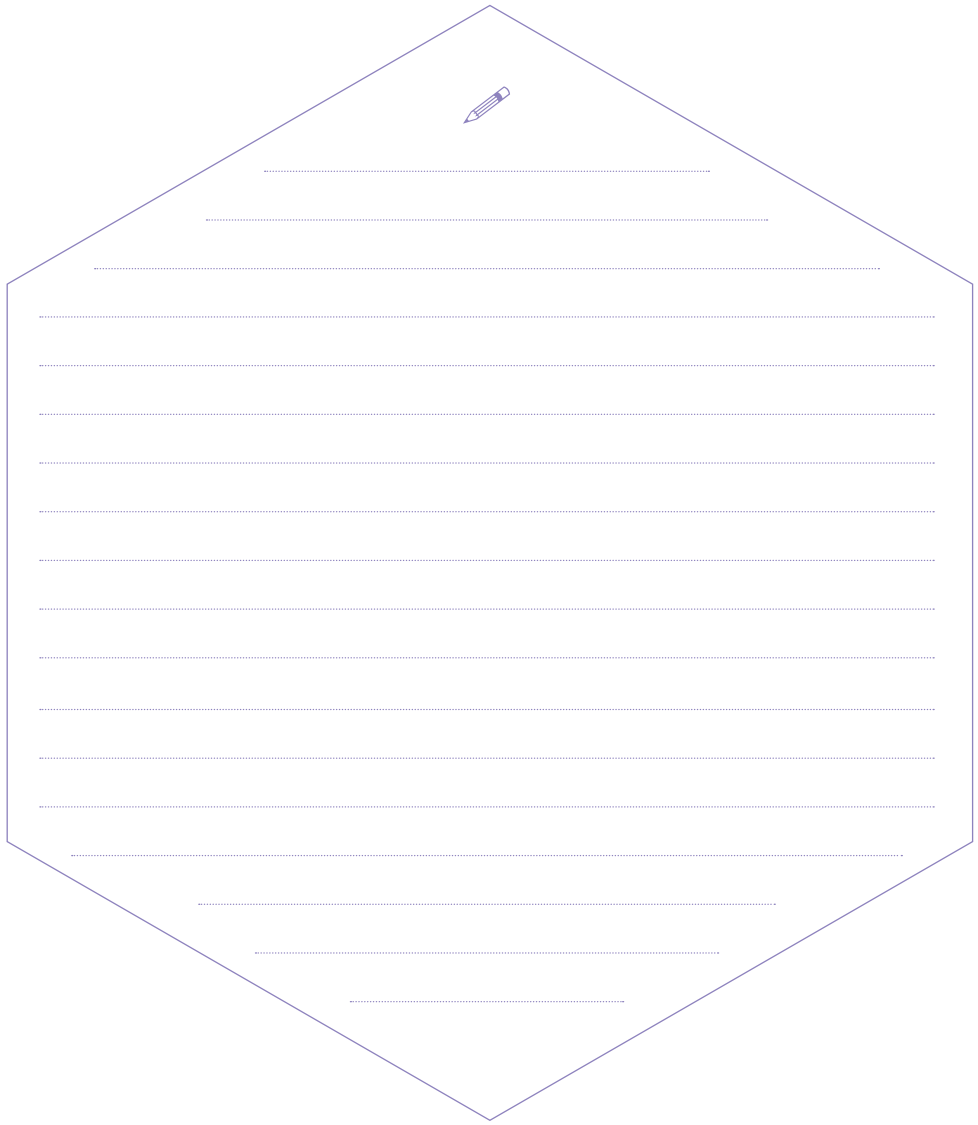
Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale 3.3.3

Nieco inaczej wygląda tworzenie partnerstw z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Doświadczenia projektowe potwierdzają, że większość MŚP zaangażowanych w projekt nie zna pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, nie posiada żadnej strategii w tym zakresie. Nie oznacza to jednak, że firmy te nie są chętne, by zaangażować się w ideę wsparcia aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Firmy, które stworzyły partnerstwa w ramach testowania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ często już wcześniej angażowały się we wspieranie np. WTZ albo organizacji prowadzącej WTZ. Wynikało to z poczucia odpowiedzialności lokalnych przedsiębiorców za społeczność, w ramach której funkcjonują, za ludzi, których znają, widują na co dzień, z których bliskimi wiążą ich relacje rodzinne lub więzi przyjaźni. Jak podkreśla w wywiadzie ewaluacyjnym jeden z lokalnych przedsiębiorców, który zaangażował się w powstanie spółdzielni socjalnej przy WTZ w swojej gminie: „Ja to widziałem, z tymi ludźmi pracowałem. Styczność miałem wiele lat. Że wyjechałem do Niemiec i poznałem rynki i mogę stąd pomagać takim zakładom, z tego jestem dumny. To wzbogaca moje zadowolenie. Inni może potrzebują coś innego, mi wystarczy to. Jestem szczęśliwy z tego powodu, że mogę innym pomóc (...)." W przypadku relacji z przedsiębiorcami lokalnymi cała trudność polegała na przeniesieniu dotychczasowej współpracy ze środowiskiem aktywizującym ON o charakterze filantropijnym na inny poziom – na poziom modelu biznesowego. W tym przypadku chęć pomagania musi iść w parze z konkretną korzyścią ekonomiczną ze strony firmy, z uzyskaną wysoką jakością wykonanej pracy. Zawarcie współpracy ze spółdzielnią nie może zaburzać naturalnego rytmu pracy firmy, musi wspomagać dziejące się tam procesy produkcyjne/usługowe. Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ ma w tym zakresie o tyle mocną stronę, że to spółdzielnia socjalna zatrudniająca uczestników WTZ jest gwarantem wykonania danej usługi w sposób prawidłowy i na czas, nie bezpośrednio same osoby niepełnosprawne (np. pracując bezpośrednio dla firmy przy jej linii produkcyjnej). To spółdzielnia organizuje i kontroluje system pracy, dba o jakość, wspiera osoby niepełnosprawne w realizacji zadań, rozwiązuje problemy, odpowiada przed firmą współpracującą. Przedsiębiorstwo partnerskie dostaje zamówioną usługę, nie ponosząc wszystkich związanych z tym ryzyk, a dodatkowo może mieć słuszne poczucie wspierania ważnego społecznie celu, brania udziału w przedsięwzięciu innowacyjnym, wnoszącym istotną społecznie wartość. Dodatkowo, angażując się w działania inicjowane przez środowisko organizacji pozarządowych, posiadających nierzadko ogromny kapitał społeczny i sieć kontaktów, przedsiębiorstwa prywatne wzmacniają swoje relacje ze społecznością lokalną, która jest bezpośrednim odbiorcą ich produktów i usług. Wszystkie te czynniki sprawiają, że model ten można uznać za model typu win-win.

Różnice te zostały opisane szczegółowo w rozdziale 4

Diagnoza i działania przygotowawcze

3



3.1. Rekrutacja grupy inicjatywnej

Zgodnie ze schematem logicznym innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ pracę nad wdrażaniem modelu należy rozpocząć w środowisku lokalnym świadomym istnienia problemu, na który odpowiada model i zmotywowanym do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnością intelektualną. Do OWES dysponującego niniejszym Podręcznikiem mogą zgłosić się przedstawiciele WTZ, organizacji pozarządowych lub kościelnych osób prawnych działających na rzecz osób niepełnosprawnych, samorządu lokalnego, instytucji pomocy i integracji społecznej lub innych podmiotów (np. podmiotów prywatnych) zainteresowanych zaangażowaniem się w rozwiązywanie problemów systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną. Z doświadczeń na etapie testowania wynika, że niezależnie od tego kto inicjuje współpracę z OWES na rzecz wdrażania modelu, już w początkowym etapie rozmów o możliwości zastosowania modelu w danej społeczności lokalnej należy włączyć w proces przedstawicieli WTZ i podmiotów prowadzących WTZ. To właśnie środowisko wokół Warsztatu Terapii Zajęciowej dysponuje największą wiedzą i kompetencjami w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, niezbędną na wszystkich etapach wdrażania modelu. WTZ jest też naturalnym odbiorcą i beneficjentem efektów wdrażania – dzięki powstaniu spółdzielni socjalnej podnosi się efektywność i skuteczność działań prowadzonych przez Warsztat. Spółdzielnia socjalna zatrudniająca uczestników WTZ jest kontynuatorem działań aktywizacyjnych rozpoczętych w WTZ, pozwala na uskutecznienie wysiłków podejmowanych przez kadrę Warsztatu. Wreszcie – cały model bazuje na silnym partnerstwie między spółdzielnią i WTZ, zakładającym podejmowanie działań komplementarnych i wzajemną pomoc w procesie rehabilitacji uczestników WTZ/pracowników spółdzielni. Dzięki funkcjonowaniu spółdzielni WTZ

może zapewnić sobie rotację uczestników pozwalającą na przyjmowanie nowych osób, dotąd czekających latami na liście oczekujących.

Reasumując, jak wynika ze ścieżki wsparcia grupy inicjatywnej przedstawionej w rozdziale 3.7, OWES powinien rozpocząć proces wdrożeniowy od rekrutacji WTZ (organizacji prowadzącej WTZ) do przedsięwzięcia. Jeśli współpracy z OWES na rzecz wdrożenia modelu nie inicjuje sam WTZ, działania projektowe można rozpocząć od spotkań informacyjno-promocyjnych w WTZ przedstawiających model i zachęcających do podjęcia współpracy. W celu promocji modelu można też skorzystać np. ze wsparcia lokalnych zrzeszeń WTZ, organizacji parasolowych integrujących NGO działające na rzecz osób niepełnosprawnych, pośrednictwa wydziału współpracy z NGO danego samorządu, wsparcia pełnomocników ds. osób niepełnosprawnych w JST lub pośrednictwa lokalnych liderów środowisk działających na rzecz osób niepełnosprawnych.

3.2. Kontekst powstania modelu współpracy

Kiedy mamy już WTZ chętny do zaangażowania na rzecz wdrażania modelu i wsparcie podmiotu prowadzącego WTZ, możemy przystąpić do realizacji ścieżki wsparcia. Przystępując do realizacji pomysłu powstania spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej należy uświadomić sobie kilka podstawowych kwestii z tym związanych i rozpocząć współpracę z WTZ od ich wspólnej analizy. Jest to pewien uniwersalny zestaw założeń leżący u podstaw każdej nowej aktywności zmierzającej ku zmianie zastanej rzeczywistości. Koncepcja tworzenia spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej jest innowacyjna i wymaga określenia szeregu kwestii oraz przygotowania aktorów lokalnej społeczności.

Dobra praktyka z Wielkiej Brytanii:

„Otworzenie i zarządzanie różnorodnymi generującymi zyski przedsiębiorstwami wymaga szczególnego podejścia do pracy, a realizacja inicjatywy, którą jest spółdzielnia socjalna, planowanie biznesu oraz komercyjne zarządzanie są krytycznymi obszarami"

Frank Millsopp Social Enterprise Contsultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej", Londyn, sierpień 2012, str. 21

Znajdź lidera – bez lidera się nie da. Jego osoba jest najistotniejsza w procesie inspirowania ludzi, żeby przyłączyli się do realizacji pomysłu. Powinna to być osoba, która przede wszystkim ma wizję zmiany, wierzy w nią i potrafi przekonać innych, że jest ona możliwa.

Zdefiniuj interesariuszy – warto pamiętać, że nawet jeśli Tobie dane działanie, ukierunkowane na zmianę wydaje się bardzo ważne i potrzebne, to nie dla wszystkich takie będzie. Dlatego warto szukać osób, instytucji, którym też może zależeć na zmianie i które włączą się w realizację zadań. Warto ich szukać i z nimi rozmawiać oraz prezentować im korzyści wynikające z zaangażowania w budowanie spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej. Podstawowymi interesariuszami są przede wszystkim organy prowadzące Warsztaty Terapii Zajęciowej, same Warsztaty Terapii Zajęciowej, jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorcy. Poza tym warto pomyśleć o innych, np. organizacjach pozarządowych działających w obszarze wsparcia osób z niepełnosprawnościami, regionalnych izbach przedsiębiorców, itp.

Kim jest interesariusz? Interesariusz to każda osoba, grupa, instytucja, która może wywierać wpływ na naszą organizację/projekt/przedsięwzięcie lub na którą my swoją działalnością taki wpływ wywieramy. Mogą to być Ci, od których zależymy, którzy są szeroko pojętymi sąsiadami i którzy zależą od nas, którzy reprezentują kluczowe interesy dla naszego funkcjonowania.
Przykładowi interesariusze: jednostki samorządu terytorialnego, lokalni przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, lokalni liderzy opinii, organizacje przedsiębiorców, WTZ.

Przygotuj interesariuszy – nawet jeśli znajdziesz osoby/instytucje/organizacje potencjalnie zainteresowane wdrożeniem zmiany, musisz je do tego przygotować. Właściwie możesz na samym początku założyć, że nie są oni gotowi do zmiany (nawet jeśli tego bardzo chcą, czeka ich proces określenia możliwości jakie ma ich organizacja, potencjalnych szans, zmierzenia się z wewnątrzorganizacyjnymi barierami i zewnętrznymi ograniczeniami). Z pewnością też brakuje im wiedzy na temat samego przedsięwzięcia (projektu budowania spółdzielni socjalnej przy Warsztacie Terapii Zajęciowej). Dostarcz im tę wiedzę i odpowiadaj na pytania.

Zaangażuj interesariuszy – rozpoznaj ich zasoby i potencjał. Włącz ich w realizację zadań. Niech czują się także „właścicielami" tego projektu. Powinni wykonywać zadania na miarę swoich możliwości i zasobów. Dzięki temu staną się ambasadorami zmiany i będą wspierać projekt swoimi zasobami i marką (osobistą lub instytucjonalną). Należy pamiętać, że liczą się nie tylko zasoby finansowe, ale także wiedza merytoryczna (być może będą to osoby, które mają wiedzę biznesową lub inną którą mogą się podzielić), a także siła ich relacji i możliwość dotarcia do kolejnych osób, które mogą wspierać przed-

sięwzięcie. Nawet jeśli dany interesariusz nie będzie bezpośrednio odbiorcą usług spółdzielni socjalnej, która powstanie przy WTZ, to może pośrednio wspierać proces jej powstawania, a to też jest ważny zasób.

Przydatne informacje na ten temat znajdują się w rozdziale 3.4. „Kreowanie środowiska przyjaznego tworzeniu i funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej"

Zbadaj potrzeby – u podstaw budowania każdego przedsiębiorstwa (także przedsiębiorstwa społecznego) leży potrzeba. Potrzeba przyszłych klientów. Dlatego najpierw należy rozpoznać jakie potrzeby/deficyty mają firmy, klienci indywidualni, inne instytucje w bliższej (ale także jeśli to możliwe – w dalszej) okolicy. Jednocześnie należy precyzyjnie określić jakie możliwości pracy usługowo-wytwórczej mają przyszli pracownicy spółdzielni socjalnej. Warto zdiagnozować potrzeby najbliższych Jednostek Samorządu Terytorialnego jako potencjalnych klientów, zastanowić się nad tym jakie usługi użyteczności publicznej mogą być deficytowe w danej społeczności lokalnej, o jakie usługi JST może chcieć poszerzyć swoją ofertę lub jakie może mieć potrzeby w zakresie systemu dostarczania określonych usług mieszkańcom.

Warto użyć do tego pierwszej części diagnozy z pkt 3.3.1 Moje otoczenie

Przydatna będzie druga część diagnozy z pkt. 3.3.1 – obszar „Mój WTZ"

Zderzenie tych dwóch obrazów – z jednej strony potrzeb, z drugiej możliwości usługowo-wytwórczych, pozwolą wstępnie określić pomysł na przyszłą działalność spółdzielni socjalnej. Ważnym uzupełnieniem tego obrazu jest zdiagnozowanie potencjału pracowników WTZ oraz powiązań Warsztatu i siły tych relacji w społeczności lokalnej. Ten etap diagnozy pozwoli na zdefiniowanie szerszego kontekstu. Taki szeroki kontekst pozwoli na dogłębne poznanie rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje WTZ.

W tym kontekście zwróć uwagę na etap diagnozy z pkt 3.3.1 w obszarach „Moi ludzie" i „Moje relacje"

Przygotuj ofertę współpracy – szeroka analiza kontekstu funkcjonowania pozwoli Wam na przygotowanie oferty/propozycji wartości dla konkretnej firmy/lub jednostki samorządu terytorialnego, które mogą zostać klientami lub podmiotami współtworzącymi spółdzielnię socjalną, jak również wspierać tworzenie spółdzielni socjalnej, udostępniając swoje zasoby (np. wiedzę, relacje). Oczywiście przygotowanie oferty jest pewnym zwieńczeniem procesu mapowania lokalnych przedsiębiorców i poznawania ich potrzeb, co nie oznacza, że przygotowanie i przedstawienie oferty współpracy ma być pierwszym kontaktem z sektorem biznesu. Ten proces poznawania potrzeb nie może być oderwany od rzeczywistości albo prowadzony tylko na podstawie wyobrażeń bądź opracowań ekonomicznych. Należy wcześniej rozmawiać z przedsiębiorcami, np. uczestnicząc w konferencjach biznesowych, nawiązywać relacje z lokalną organizacją zrzeszającą

Pamiętaj o używaniu języka korzyści. Więcej informacji na temat języka korzyści znajdziesz w rozdziale 3.5

W tym przypadku lokalny przedsiębiorca nie oznacza tylko geograficznie najbliższego otoczenia. Warto szukać także firm na poziomie powiatu czy nawet regionu

przedsiębiorców, rozmawiać z przedstawicielami biznesu, zderzyć z nimi swoje pomysły i słuchać. Przede wszystkim słuchać, wsłuchać się w ich potrzeby i sprawdzać czy ich rozwiązaniem może być spółdzielnia socjalna, która powstanie przy Warsztacie Terapii Zajęciowej. To jest odpowiedź na pytanie jak zachęcić przedsiębiorców do współpracy – pokazać im, że usługi świadczone przez spółdzielnię socjalną pomogą im rozwiązać ich problemy. Będą odpowiedzią na ich potrzeby.

Narzędzie do mapowania potrzeb przedsiębiorstw oraz potrzeb jednostek samorządu terytorialnego zostały przedstawione w punktach 3.3.2 i 3.3.3

Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale 3.6

Prowadź dialog – dialog jest narzędziem, które pomoże wypracować innowacyjne rozwiązania dla wszystkich interesariuszy. Dialog jest z jednej strony zwieńczeniem procesu diagnozy i przygotowania interesariuszy do opracowania rozwiązania. Z drugiej strony jest wstępem do określenia modelu współpracy, wdrożenia rozwiązania i pełnego zaangażowania interesariuszy w jego realizację. Ten etap pozwoli w pełni określić jakie rozwiązanie (model) należy wybrać, a jednocześnie zapewnia budowanie jego trwałości, ponieważ dialog ma przede wszystkim perspektywę długoterminową.

Szczegółowe opracowanie modelu – opracowanie modelu współpracy jest tutaj elementem zasadniczym i prowadzi do niego szereg wcześniejszych działań. Sam model ukonstytuuje spółdzielnię socjalną wobec pozostałych interesariuszy, jednak istotny jest także szereg innych czynników, takich jak: wybór działalności, model biznesowy spółdzielni, wybór kadry menadżerskiej czy aspekty marketingowe planowanych działań, które są częściowo warunkowane przez konkretny model, ale w kwestii narzędzi są w dużej mierze uniwersalne. Oznacza to, że składowe modelu biznesowego, kompetencje kadry kierowniczej, narzędzia marketingowe są niezależne od konkretnego modelu, ponieważ wyznacza je sam charakter spółdzielni.

3.3. Przygotowanie podmiotów zakładających i współpracujących ze spółdzielnią socjalną powstającą przy Warsztatach Terapii Zajęciowej

Diagnoza potencjałów podmiotów zakładających i współpracujących ze spółdzielnią socjalną, która powstanie przy Warsztatach Terapii Zajęciowej powinna być kompleksowa i obejmować przede wszystkim podstawowych interesariuszy takiego przedsięwzięcia to

znaczy: Warsztat Terapii Zajęciowej, jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorców. Jest to istotne ze względu na efektywność procesu zakładania spółdzielni socjalnej przy WTZ, ponieważ pozwala na uzyskanie pełnego obrazu możliwości i potencjału, jaki prezentują poszczególne instytucje.

3.3.1 Warsztaty Terapii Zajęciowej

Warsztat Terapii Zajęciowej jest kluczowym podmiotem, bo to przy WTZ mają powstać spółdzielnie, więc to od ich potencjału, w dużej mierze, zależy przyszła formuła, struktura, plany i możliwości przyszłej organizacji. Diagnoza jest narzędziem wspierającym ocenę potencjału WTZ, z którym można dokonać pierwszego kroku, natomiast istotny jest także kontakt z innymi partnerami np. jednostkami samorządowymi lub organizacjami pozarządowymi prowadzącymi WTZ, dla uchwycenia bardziej kompletnego obrazu możliwości i potencjałów drzemiących w organizacji.

Poniżej prezentujemy narzędzie, które ułatwi Wam pracę diagnostyczną. Narzędzie ma na celu ułatwienie przeprowadzenia kompleksowej autodiagnozy posiadanych zasobów, potencjałów i deficytów mogących mieć kluczowe znaczenie we wdrażaniu innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Warsztat Terapii Zajęciowej, jako lider przedsięwzięcia, powinien dokonać diagnozy lokalnej na podstawie poniższego narzędzia przy wsparciu merytorycznym specjalistów OWES. W obszarze „Moje otoczenie" opisujemy wszystkie kwestie, które są zewnętrzne w stosunku do WTZ, ale mogą mieć wpływ na powodzenie projektu. W obszarze „Moi ludzie" skupiamy się na potencjale osobowym przedsięwzięcia. W obszarze „Mój WTZ" analizujemy potencjał WTZ w realizacji przedsięwzięcia. Obszar „Moje relacje" pozwala na analizę potencjalnych partnerów inicjatywy. Obszar „Moja działalność" służy do analizy kluczowych informacji, które należy zdobyć, by planować uruchomienie działalności gospodarczej. Obszar „Moja przyszłość" może być wykorzystany do diagnozy na późniejszym etapie przedsięwzięcia. Służy spojrzeniu na planowaną działalność w szerszej perspektywie, zakładającej umożliwiającej stworzenie długofalowej strategii rozwoju przedsięwzięcia.

KWESTIE SZCZEGÓŁOWE	OBSZAR DIAGNOZY
• Jakie są aktualne trendy gospodarcze w Polsce, województwie, powiecie, gminie? Które z nich i dlaczego mogą mieć wpływ na powodzenie mojego przedsięwzięcia? • Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw w moim najbliższym otoczeniu? Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw działających w branży, w której ma powstać spółdzielnia? • Jakie jednostki szeroko rozumianej administracji publicznej znajdują się w mojej okolicy i jak mogą mnie wesprzeć w poznaniu środowiska biznesowego? • W jaki inny sposób może wesprzeć mnie dana jednostka samorządu terytorialnego? • Jakie firmy zlokalizowane są w najbliższej okolicy (duże, małe, prężne, dynamicznie rozwijające się, itd.)? • Czym zajmują się firmy z najbliższej okolicy? W jakiej branży działają? • Czy firmy z mojej okolicy są prywatnymi, rodzinnymi, komunalnymiczy państwowymi jednostkami? • Kim są kluczowi klienci tych firm? • Kim są kluczowi dostawcy, współpracownicy tych firm? • Jacy są nasi sąsiedzi? Czy będą skłonni kupować nasze usługi lub produkty (czy pracują, czy mieszkają w blokach, czy domkach jednorodzinnych, gdzie robią zakupy, czy angażują się w życie społeczności, czy zakładają firmy, etc.)? • Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw realizujących usługi użyteczności publicznej w branży, w której ma działać spółdzielnia? Jakie stoją przed takimi firmami szanse/zagrożenia? • Kto (jakie osoby, grupy) może być zainteresowany rozwiązaniem problemu społecznego, na który odpowiada model? Czy znam organizacje pozarządowe zainteresowane tematem? Jakie instytucje (rynku pracy, pomocy i integracji społecznej) mam szansę zainteresować modelem? Czy znam firmy potencjalnie zainteresowane problemami osób z niepełnosprawnościami? • W jaki sposób mogę zaangażować osoby/grupy zidentyfikowane wyżej do współpracy przy realizacji przedsięwzięcia? Jakiego typu argumentami powinnam/powinienem się posługiwać? Jakie korzyści mogą zachęcić wskazanych wyżej potencjalnych partnerów do zaangażowania w przedsięwzięcie?	**Moje otoczenie**

- Jacy przeciwnicy/oponenci przedsięwzięcia mogą pojawić się na mojej drodze? W jaki sposób mogę się na to przygotować?
- Co wiem o spółdzielniach socjalnych zakładanych przez osoby prawne? Czy znam tego typu spółdzielnie? Jakie problemy pomagają rozwiązać tego typu spółdzielnie? Jakie są słabe i mocne strony spółdzielni socjalnych zakładanych przez osoby prawne?
- Co wiem o firmach zatrudniających osoby z niepełnosprawnością intelektualną? Jakie doświadczenia (pozytywne, negatywne) mają te firmy? Z jakimi zagrożeniami może spotkać się spółdzielnia socjalna jako pracodawca? Jak minimalizować te zagrożenia albo jak im zapobiegać?
- Jak powstanie spółdzielni socjalnej przy WTZ może wpłynąć na lokalną gospodarkę?
- Jakie inne, pozagospodarcze, czynniki zewnętrzne (szanse, zagrożenia) muszę wziąć pod uwagę, planując założenie spółdzielni?

Mój WTZ

- Gdzie jest zlokalizowany mój WTZ? Jaka jest specyfika gminy, w której znajduje się WTZ? Jaka jest specyfika powiatu, w którym znajduje się WTZ?
- Jakie są kluczowe zadania mojej instytucji? Jakie cele przyświecają podejmowanym przez nią działaniom? W jaki sposób je realizuje?
- Na jakie problemy/bariery napotyka WTZ, realizując swoje ustawowe zadania? Jak sobie z tymi problemami radzi?
- Które doświadczenia w radzeniu sobie z trudnościami mogą być przydatne w procesie tworzenia spółdzielni socjalnej? Jak mogę je wykorzystać?
- Czy są jakieś inne podobne placówki w okolicy? Czy mogłyby być potencjalnym partnerem w realizacji przedsięwzięcia? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
- Jakie inne zasoby mojego WTZ, poza doświadczeniem, mogą być przydatne w procesie tworzenia spółdzielni socjalnej? Jak mogę je wykorzystać?
- Czy moja instytucja dysponuje kapitałem społecznym? Czy cieszy się zaufaniem? W jakich obszarach posiada autorytet? Kto się liczy z jej zdaniem? Czy WTZ dysponuje siecią kontaktów? Jeśli tak, to jaką? Czy tego typu zasoby mogą być przydatne w procesie tworzenia spółdzielni socjalnej? Jeśli tak, to w jaki sposób?
- Jakimi zasobami materialnymi dysponuje moja instytucja? Czy mogę któreś z nich wykorzystać w procesie tworzenia spółdzielni socjalnej? Które? Jak? Czy moja instytucja dysponuje środkami finansowymi na założenie spółdzielni socjalnej? Jeśli tak, to ile może wynosić wkład założycielski ze strony mojej instytucji?
- Jakich zasobów może brakować mojemu WTZ w procesie tworzenia spółdzielni socjalnej? W jaki sposób mogę poradzić sobie z tego typu deficytami?
- Odpowiedzią na jakiego typu zdiagnozowane wyżej deficyty mogą być partnerstwa z osobami/grupami/podmiotami wskazanymi w dziale „Moje otoczenie”? Jakie brakujące zasoby mogą wnieść tego typu partnerzy?
- Które ze wskazanych wyżej zasobów mogą być największym atutem przedsięwzięcia? Dlaczego?
- Jaka jest liczba uczestników WTZ?
- Jaka jest liczba uczestników, którzy dojeżdżają z innej miejscowości/dzielnicy?
- Jaka jest liczba uczestników zdolnych do wykonywania prac pod opieką /na terenie WTZ?
- Jaka jest liczba uczestników zdolnych do wykonywania pracy poza terenem/środowiskiem WTZ?
- Jakimi rodzajami niepełnosprawności charakteryzują się moi podopieczni?
- Jakie aktualnie i w przeszłości funkcjonowały u nas pracownie?
- Czy planujemy założyć w najbliższym czasie jakąś nową pracownię?
- Jakiego rodzaju prace wykonują podopieczni w poszczególnych pracowniach?
- Czy jestem w stanie zdefiniować poszczególne produkty/usługi, które powstają w ramach poszczególnych pracowni? Czy na któreś z produktów/usług WTZ istnieje szczególnie wysoki popyt?
- Jakie kompetencje i umiejętności powinni posiadać podopieczni kończący rehabilitację w poszczególnych pracowniach?
- Które kompetencje i umiejętności postrzegamy jako dobrze rozwinięte i możemy na nich budować potencjał spółdzielni?
- Ilu uczestników byłoby w stanie podjąć pracę w branży, w której mogłaby działać spółdzielnia?
- Jakie są słabe, a jakie mocne strony uczestników. którzy mogliby podjąć pracę w spółdzielni? Jak mogę wykorzystać wskazane mocne strony na korzyść spółdzielni? Jak mogę sobie poradzić ze wskazanymi słabymi stronami?

- Czy jestem w stanie obiektywnie ocenić jakość powstających produktów/usług lub zaangażować kogoś z zewnątrz, kto mógłby dokonać takiej oceny?
- Jak wyglądają krok po kroku procesy, które doprowadzają do wytworzenia poszczególnych produktów lub usług? Czy jestem w stanie je opisać?
- Czy jestem w stanie określić „moce przerobowe" pracowni? Ile są w stanie w danym okresie czasu wytworzyć produktów, ile i jak długo podopieczni mogą świadczyć jakościowo konkretne czynności/usługi?
- Czy jestem w stanie zaktualizować regulamin WTZ i Indywidualne Programy Rehabilitacji uczestników, w taki sposób, żeby bez szkody dla procesów terapii, można ich przygotowywać do nowych zadań w spółdzielni?
- Czy, w razie potrzeby, jestem w stanie stworzyć nową pracownię, związaną z branżą, w której mogłaby działać spółdzielnia?
- Jakie mamy warunki lokalowe? Czy pozwalają się one rozwijać lub zmieniać profil pracowni?
- Czy, w razie potrzeby, jestem w stanie zatrudnić w WTZ nowych specjalistów znających się na branży, w której mogłaby działać spółdzielnia lub dokształcić obecnych specjalistów pod tym kątem po to, by skutecznie przygotowywać uczestników do pracy w spółdzielni?
- Jakie relacje mam z rodzinami/opiekunami podopiecznych naszego WTZ? Czy są to osoby, które mogą wspierać nowe działania/rozwiązania? Co mogę zrobić, jeżeli nie są wspierający? Jeśli są wspierający, w jaki sposób mogę ich zaangażować w przedsięwzięcie? Jak powinny wyglądać moje relacje z nimi na etapie tworzenia spółdzielni?
- Jakie metody promocji stosowaliśmy w przeszłości/stosujemy obecnie? Jak jesteśmy postrzegani w społeczności lokalnej?
- Czy uczestnicy WTZ brali już udział w stażach/praktykach u pracodawców? Ile jest takich osób w WTZ? Jakie są ich doświadczenia i odczucia na tym polu?
- Czy osoby te brały w ciągu ostatnich trzech lat udział w szkoleniach/warsztatach/kursach podnoszących kompetencje zawodowe? Jeśli tak, to z jakim skutkiem? Jakie nabyły kompetencje? Czy ukończyły kurs/szkolenie/warsztat?
- Czy uczestnicy WTZ są zmotywowani do podjęcia pracy? Co warunkuje ich motywację? Jeśli nie, to w jaki sposób mogę to zmienić?
- Które z doświadczeń/kompetencji/kwalifikacji tej grupy osób mogą być przydatne w pracy w spółdzielni socjalnej? Jak je wykorzystać? Jak umożliwić ich rozwój?
- W jakich obszarach wiedza/kompetencje/kwalifikacje uczestników mojego WTZ mogą wymagać uzupełnienia? W jaki sposób uzupełnić te deficyty? Jak powinien być zaplanowany proces szkoleniowy/doradczy w tych obszarach?

Moi ludzie

- Kto aktualnie pracuje w WTZ? Ile WTZ zatrudnia osób? W czym się specjalizują?
- Czy obecni pracownicy WTZ (lub organu prowadzącego WTZ) to osoby, które posiadają chęć do zaangażowania się w tworzenie spółdzielni socjalnej ? W jaki sposób chcą/mogą się zaangażować?
- Jakie kompetencje posiadają pracownicy WTZ? Czy obecni pracownicy WTZ (lub organu prowadzącego WTZ) posiadają kompetencje, które umożliwią im włączenie się w przedsięwzięcie?
- Czy potrafią realizować nowe pomysły? Czy są odważni i kreatywni? Czy potrafią wykorzystywać wiedzę z różnych dziedzin oraz wiązać informacje i zjawiska pozornie ze sobą niezwiązane?
- Czy są odporni na ryzyko, co umożliwia sprawne i szybkie podejmowanie decyzji w trudnych sytuacjach? Czy są sumienni, obowiązkowi? Czy są gotowi podejmować nowe wyzwania? Czy są skłonni dostosowywać się do wyzwań, jakie pojawią się przy współpracy WTZ ze spółdzielnią socjalną? Czy będą gotowi podnosić swoje kompetencje?
- Czy są przedsiębiorczy? Czy są otwarci? Czy mają doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej?
- Czy potrafią uważnie słuchać drugiej strony? Jak radzą sobie z budowaniem relacji? Czy potrafią motywować innych? Jak radzą sobie z budowaniem zespołu i podstaw współpracy zespołowej?
- Czy kompetencje, które posiadają pracownicy WTZ są adekwatne do wyzwań związanych ze współpracą ze spółdzielnią socjalną, kontaktami z przedsiębiorstwami czy organami samorządowymi?
- Jeżeli pracownicy WTZ nie posiadają kluczowych kompetencji do zarządzania spółdzielnią, a są chętni wspierać działania spółdzielni, to jak można zadbać o ich rozwój? Czy można zorganizować szkolenia? Wysłać ich na staż? Znaleźć im mentora/coacha?
- W jakim zakresie te osoby mogłyby zaangażować się w tworzenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej?

- Jeśli nie jestem w stanie zaangażować kadry WTZ w proces tworzenia spółdzielni w wystarczającym zakresie, to skąd mogę pozyskać osoby, które byłyby gotowe zaangażować się?
- Czy WTZ lub podmiot prowadzący dysponuje siecią wolontariuszy, z której można by skorzystać w procesie pozyskiwania takich osób? Czy mają kontakt np. z byłymi stażystami, praktykantami, pracownikami, którzy mogliby być zainteresowani zaangażowaniem się w przedsięwzięcie?
- Czy znam kogoś lub jakąś organizację, która może pomóc mi zidentyfikować lokalnych aktywistów, biznesmenów, liderów, którzy być może mogliby być zainteresowani zaangażowaniem się w takie przedsięwzięcie?
- Jakich konkretnie specjalistów będę potrzebować w spółdzielni (np. asystentów pracy, handlowców, managerów, ekspertów w danej branży)? W jaki sposób mogę ich pozyskać?
- Jakimi zachętami mogę się posłużyć, próbując pozyskać wyżej wymienionych specjalistów?

Moje relacje

- Jak jesteśmy postrzegani obecnie przez sąsiadów, społeczność, urzędników, rodziny podopiecznych, lokalny biznes?
- Co jest kluczowym elementem marki WTZ? Z czym ludzie wokół kojarzą WTZ?
- Jaka jest misja WTZ w społeczności lokalnej? W jaki sposób WTZ ją realizuje?
- Jak wygląda sieć relacji i powiązań mojego WTZ w otoczeniu? Kto do niej należy? Jak nas postrzegają?
- Czy znam któregoś z biznesmenów osobiście lub np. w urzędzie gminy znam kogoś, kto może mi pomóc stworzyć „zdjęcie" okolicznej przedsiębiorczości?
- Czy znam kogoś osobiście lub przez znajomych, którzy znają kogoś w tych firmach, z kim będę mógł/mogła porozmawiać o wspólnych pomysłach dotyczących współpracy w przyszłości?
- Czy są w okolicy inne pomioty animujące życie w społeczności lokalnej, które być może będą mogły/chciały rozpocząć w przyszłości współpracę z taką organizacją jak nasza?
- Czy mamy bieżący kontakt lub możemy nawiązać z wyspecjalizowanymi organizacjami, które mogą nas wesprzeć w podejmowaniu nowych wyzwań? Kim są? Czym się zajmują?
- Jak wyglądała nasza dotychczasowa współpraca z biznesem?
- Jak wyglądała nasza dotychczasowa współpraca z samorządem?
- Jakie usługi/produkty dostarczaliśmy dla nich?
- Czy byli zadowoleni z naszych usług/produktów?
- Czy są skłonni dalej z nami współpracować lub odnowić współpracę w przyszłości?
- Jakie relacje mają nasi byli/obecni klienci i komu mogliby nas przedstawić?
- Czy jest osoba w WTZ lub później w spółdzielni, która może zajmować się dbaniem o budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem?
- Czy znamy inne WTZ, przy których powstaną spółdzielnie? W jaki sposób możemy z nimi współpracować/wspierać się/dzielić się doświadczeniami?
- Czy urzędnicy są nam przychylni? Jakie znam jednostki samorządowe, które mogą nas wesprzeć w realizacji planów w przyszłości?
- Czy znam firmy, które wdrażają koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu? Czy wdrażane przez nie strategie są kompatybilne z ideą współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi? Czy mogę zaproponować im współpracę w ramach strategii CSR? Jaki to może być pomysł?
- Z jakimi korzyściami dla społeczności lokalnych wiąże się powstanie spółdzielni socjalnej? Jak można te korzyści komunikować? Jak je zawrzeć w strategii promocyjnej/marketingowej spółdzielni? Jakim językiem o nich mówić? Co muszę zrobić, by mieć pozytywny wizerunek w społeczności lokalnej? Jakie działania mogę podjąć, by jeszcze bardziej się z nią zintegrować?

Moja działalność

- Biorąc pod uwagę jaki jest rynek wokół mnie, czy planowane usługi/produkty będą miały rynek zbytu? Jakie jest na nie zapotrzebowanie? Czy jestem w stanie określić jakie ono jest/może być? Czy zostało wykonane wstępne rozpoznanie rynku? Jeśli tak, to jakie wnioski i rekomendacje płyną z rozpoznania?
- Jakiego rodzaju czynności/produkty jesteśmy w stanie wykonywać sami/z pomocą innych poddostawców? W jakiej ilości? Jak szybko? Jakie jest zapotrzebowanie kadrowe spółdzielni? Ilu osób potrzebuję do realizacji usługi/produkcji w zaplanowanej skali? Przy jakim systemie pracy?
- Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi/produkty? Ile osób? W jakim zakresie?

- Ilu potrzeba asystentów pracy do wspierania danej grupy osób niepełnosprawnych w danych działaniach?
- Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie?
- Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób? Jakie będą całkowite koszty zatrudnienia brutto brutto w spółdzielni?
- Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne)? Jak stworzyć podstawowy biznesplan? Co powinien uwzględniać? Jaki jest próg rentowności przedsięwzięcia?

Zwróć uwagę na rozdział 8.3. „Źródła finansowania spółdzielni socjalnej”

- Czy mogę się starać o zewnętrzne finansowanie? Czy wiem do kogo zwrócić się w tej kwestii? Jeżeli mogę otrzymać dofinansowanie, to na jakich warunkach? Czy wiem, do kogo zwrócić się w tej kwestii? Czy wiem jakie dofinansowanie mogę uzyskać z PFRONu, Funduszu Pracy? W jakich konkursach mogę startować? Czy wiem jakie dofinansowanie /wsparcie mogę uzyskać od samorządu?

Zwróć uwagę na rozdział 8.2. „Jak założyć spółdzielnię socjalną krok po kroku”

- Czy pod względem prawnym wiem jak powinna funkcjonować spółdzielnia socjalna?
- Jak i kim mogę się wesprzeć, tworząc strategiczną dokumentację dla spółdzielni, np. strategię biznesową, sprzedażową, marketingową, etc. Jakiego innego specjalistycznego wsparcia potrzebuję?
- Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc rozpocząć działalność? Z jakimi orientacyjnymi kwotami się to wiąże?
- Czy przyszli pracownicy spółdzielni będą potrzebowali dostosowania miejsc pracy do ich rodzaju niepełnosprawności? W jakim zakresie? Z jakimi kosztami się to wiąże?
- Czy mam miejsce do rozpoczęcia działalności (siedzibę, lokal)? Czy jest to wystarczająca przestrzeń do prowadzenia zaplanowanej działalności? Jakie ma słabe i mocne strony? Czy wystarczy mi miejsca, jeśli w przyszłości będę chcieć rozszerzyć działalność? Jeśli jeszcze nie mam takiego miejsca – jakie powinno ono być? Jakie są najważniejsze kryteria w doborze takiego miejsca?
- Czy moje przedsięwzięcie wymaga konkretnych rozwiązań logistycznych (w obszarze transportu, magazynowania, etc.)? Czy mam przemyślaną kwestię dystrybucji produktów? Z jakimi zagrożeniami/ryzykami w tym obszarze mogę się spotkać?
- Jak zidentyfikować kanały sprzedaży? Od czego rozpocząć proces docierania do klientów? Jaki plan działań muszę wdrożyć, by skutecznie rozpocząć sprzedaż?
- Jakie kwestie prawne i administracyjne muszę uregulować, żeby zacząć działalność? Jakie muszę pozyskać pozwolenia/patenty/licencje? Ile to będzie kosztowało?
- Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?

- Jakie są perspektywy rozwoju w mojej branży? Jak mogę się rozwijać? Jakie nowe usługi mogę świadczyć w przyszłości? Jak mogę poszerzyć grono klientów?
- W jaki sposób będę sprawdzać czy klienci są zadowoleni ze świadczonych usług? W jaki sposób będę sprawdzać jakość tych usług?
- Jakie są moje przewagi na rynku? W jaki sposób mogę je wykorzystać do rozwoju przedsięwzięcia?
- Jakie szanse mogą się pojawić dla spółdzielni w przyszłości? W jaki sposób spółdzielnia będzie mogła je wykorzystać?
- Jakie mogą być słabe strony mojego przedsięwzięcia? W jaki sposób planuję sobie z nimi poradzić? W jaki sposób planuję minimalizować ich oddziaływanie?
- Jakie zagrożenia mogą się pojawić na drodze rozwoju spółdzielni? Jak planuję sobie z nimi poradzić?
- Czy istnieje możliwość, że docelowo stworzę w spółdzielni więcej miejsc pracy dla uczestników WTZ? Ile? Pod jakimi warunkami? Co mogę już teraz zrobić, by w przyszłości zwiększyć zatrudnienie w spółdzielni?
- Co muszę zrobić, by trwale zaangażować partnerów (społecznych, publicznych, prywatnych) spółdzielni we wspieranie ich rozwoju? Jak zapewnić obustronne korzyści takich partnerstw? W jaki sposób planuję rozwijać powstałe partnerstwo międzysektorowe?
- W jaki sposób zapewnić pracownikom rekrutowanym z WTZ stabilne warunki do pracy, rozwoju i reintegracji społecznej i zawodowej? Jakie potrzeby mogą mieć te osoby w tym zakresie? Co zrobić, by coraz bardziej angażowały się w rozwój spółdzielni i utożsamiały się z nią? Jakiego typu systemy motywacyjne można by wdrożyć w spółdzielni?
- W jaki sposób zapewnić kadrze specjalistycznej spółdzielni (np. managerom, asystentom pracy) warunki do rozwoju i satysfakcji zawodowej? W jakich sposób ich wzmacniać w realizowanych zadaniach? Jakiego typu systemy motywacyjne można by wdrożyć w spółdzielni?

- Czy znam inne spółdzielnie socjalne prowadzące podobną działalność, które rozwinęły zakres swoich działań? Jeśli tak, to jakie konkretnie? Jak im się to udało? Jak mogę wykorzystać ich doświadczenia?

Moje relacje

- Jak mogłaby brzmieć wizja i misja przedsięwzięcia? Jak sobie wyobrażamy spółdzielnię za 5/10/15 lat? Jaka jest rola spółdzielni w społeczności lokalnej? Jaka jest rola spółdzielni w odniesieniu do jej pracowników i ich rodzin? Jaka jest misja spółdzielni w odniesieniu do jej klientów? Jakie znaczenia ma spółdzielnia w rozwoju sektora ekonomii społecznej?

3.3.2. Samorząd terytorialny

Zwróć uwagę na opis w rozdziale poświęconym dobrym praktykom, gdzie opisane są dwie spółdzielnie samorządowe Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces, Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse

Jednostki samorządu terytorialnego mogą być dobrym partnerem dla spółdzielni socjalnej, która powstanie przy Warsztatach Terapii Zajęciowej. Z jednej strony jako klient, ale także jak współzałożyciel lub partner takiej spółdzielni. Jednak nie można zakładać, że samorząd terytorialny, na terenie którego znajduje się WTZ, będzie chciał od razu z nami współpracować. Właściwie należy od początku przyjąć perspektywę, że należy przygotować się do nawiązania relacji z przedstawicielami samorządu (jeśli jeszcze takiej nie ma, bo jeśli jest, to warto na niej bazować, odwoływać się do wypracowanych dobrych praktyk). Bez względu na to czy dana relacja już jest czy zostanie dopiero nawiązana, należy się do niej przygotować. To znaczy odrobić swoją „pracę domową". Wiedzieć co jest naszym celem, jakimi zasobami dysponujemy (ludzkimi, finansowymi, materiałowymi, relacyjnymi), jakie korzyści dla samorządu przyniesie założenie spółdzielni socjalnej przy Warsztacie Terapii Zajęciowej. Warto także przyjrzeć się pespektywie współpracy w kontekście potrzeb lub wyzwań, z jakimi mierzy się samorząd i jakie zadania realizuje w kontekście rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

Zwróć uwagę na „Abecadło korzyści" zawarte w rozdziale 3.5

Zbudowanie współpracy krok po kroku:

1. **Zapoznaj się z zadaniami JST pod kątem rehabilitacji osób niepełnosprawnych.**

- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 r. (Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776)
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej (Dz. U. nr 63 poz. 586 i 587)

Zapoznanie się z zadaniami JST w zakresie rehabilitacji społecznej i zawodowej jest warunkiem koniecznym nawiązania współpracy z JST. Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że JST zależy przede wszystkim na działaniu zgodnym z regulacjami prawnymi. Pracownicy JST dysponują szeroką wiedzą i doświadczeniem praktycznym w zakresie stosowania procedur i regulacji prawnych.
Warto skupić się na powiatach (ale ważne są również samorządy gminne). Wynika to z faktu, że koszty utworzenia WTZ są współfinansowane m.in. ze środków samorządu powiatowego. Instytucją wspierającą finansowo WTZ jest starosta, a podmiotem sprawującym kontrolę Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie. Warto zapoznać się także z zadaniami samorządu gminnego i powiatowego w zakresie zlecenia zadań publicznych. W zakresie zlecenia zadań przez samorządy odbywa się to na mocy konkretnych ustaw, np:

- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776)
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 578 z późn. zm.)

Zajrzyj do:
Gminnych i Powiatowych Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, Powiatowego program działań na rzecz osób niepełnosprawnych, Wojewódzkiego Programu dotyczącego wyrównywania szans osób niepełnosprawnych i przciwdziałania ich wykluczenia oraz pomocy w realizacji zadań na rzecz osób niepełnosprawnych

2. **Zapoznaj się z dokumentami strategicznymi JST w zakresie polityki społecznej (zarówno na poziomie regionalnym, jak i powiatowym, gminnym).**

JST tworzą dokumenty strategiczne definiujące ich cele i zadania w obszarze polityki społecznej. Przed rozpoczęciem współpracy z JST należy sprawdzić czy i jakie zapisy dotyczą: rehabilitacji osób niepełnosprawnych, rozwoju ekonomii społecznej, budowania współpracy międzysektorowej, współpracy samorządów z podmiotami ekonomii społecznej, etc. Znalezienie powyższych informacji stanowić może uzasadnienie dla choćby wstępnego zainteresowania JST tematem utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ. Ponadto, prezentując w kolejnych krokach propozycję współpracy pod kątem utworzenia spółdzielni, możemy starać się pokazać w jaki sposób utworzenie spółdzielni przełoży się na realizację celów i zadań JST, np. poprzez: odciążenie jednostek administracji samorządowej od zadań związanych z przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu i integracją społeczną, ograniczaniem bezrobocia, rehabilitacją społeczną i zawodową osób niepełnosprawnych.

Dobra Praktyka z Wielkopolski

W Wielkopolsce powstał Program wyrównywania szans osób z niepełnosprawnościami i przeciwdziałania ich wykluczeniu społecznemu oraz pomocy w realizacji zadań na rzecz zatrudniania osób z niepełnoprawnościami w województwie wielkopolskim na lata 2014-2020, w którym pojawił się zapis, że spółdzielnie socjalne są alternatywą wobec działania zakładów aktywności zawodowej, jednocześnie instrumentem aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami (uczestników Warsztatów Terapii Zajęciowej), dając im realną szansę na zatrudnienie, odbycie praktyk, staży oraz treningów pracy.

3. **Sprawdź dostępne badania na temat współpracy samorządów ze spółdzielniami socjalnymi (podmiotami ekonomii społecznej)**

Jeśli były prowadzone takie badania na szczeblu powiatowym, regionalnym, ogólnopolskim, ułatwi Ci to przygotowanie się do rozpoczęcia współpracy z JST. Będziesz wiedział jakie obawy mają samorządowcy we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej, czy już współpracowali ze spółdzielniami socjalnymi, w jakim zakresie są skłonni współpracować, itd. Będziesz wiedział na co zwrócić szczególną uwagę przy rozmowach na temat potencjalnej współpracy z danym samorządem.

4. **Sprawdź czy na terenie JST działają WTZ i z jakimi problemami się borykają.**

Z badań wynika, że jednym z ważnych problemów WTZ jest brak mechanizmu umożliwiającego rotację uczestników WTZ, czego skutkiem jest niewielka liczba uczestników opuszczających warsztaty (przebywa się w nich nawet ponad 10 lat, podczas gdy inni niepełnosprawni, posiadający wskazania do rehabilitacji w WTZ, oczekują bezskutecznie na przyjęcie). Utworzenie spółdzielni socjalnej przy WTZ może odpowiedzieć na ten problem.
Warto też wiedzieć, że JST są świadome słabości innych rozwiązań systemowych dot. rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych, wśród najważniejszych wymieniają: wysokie koszty utworzenia i utrzymania zakładów aktywności zawodowej, brak możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez WTZ, brak partnerstw lokalnych wspierających proces aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.
Na tym etapie warto skontaktować się z pracownikami WTZ, poznać profil i potrzeby WTZ, wysondować zainteresowanie utworzeniem spółdzielni socjalnej, sprawdzić jak wyglądają relacje z JST, dowiedzieć się z kim i jak rozmawiać z JST.

5. **Sprawdź w jaki sposób samorząd może wspierać spółdzielnię socjalną.**

Analizując formy wsparcia dla spółdzielni socjalnych, rozpocznij od art. 15 ustawy o spółdzielniach socjalnych

Mogą być dwa rodzaje wsparcia: finansowe i pozafinansowe. Wiedz, że podział form na finansowe i niefinansowe odnosi się do tego, że cześć finansowa dotyczy jedynie zakresu, gdzie środki finansowe dotyczą obszarów współpracy, natomiast niefinansowe nie powodują przepływu środków finansowych między partnerami, jednak generują koszty wewnętrzne pomiędzy stronami.

Pamiętaj w następnym okresie programowania 2014-2020 źródła finansowania ulegną zmianie (śledź na bieżąco zmiany wprowadzane w POWER i RPO, PROW)

Dobra praktyka. Spółdzielnia socjalna Wspólny Sukces powołana przez dwa samorządy: Gminę Wiejską Wągrowiec oraz Powiat Wągrowiecki jest przykładem spółdzielni, która dzięki wkładowi po 50 tys. od każdego samorządu mogła zakupić sprzęt, narzędzia potrzebne do jej funkcjonowania

Do finansowych zaliczamy:

- Dotację, według art. 15 ustawy o spółdzielniach socjalnych udzielana jest, w drodze uchwały, przez właściwe organy jednostek samorządu terytorialnego lub w ramach programu ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego określonego w przepisach o pomocy społecznej, na cele związane z rozwojem spółdzielni socjalnych. Dotacja udzielana jest jako pomoc de minimis zgodnie z rozporządzeniem Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis (Dz. Urz. WE L 379/5 z 28.12.2006). Wsparcie w postaci dotacji może być współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
- Wkład własny do spółdzielni socjalnej. Jeśli społdzielnia socjalna jest tworzona przez samorządy, to podmioty tworzące spółdzielnię mogą wnieść środki finansowe w ramach wkładu własnego.
- Zlecenie wykonania usługi bądź dostarczenia towaru w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych, przy uwzględnieniu możliwości wykorzystania klauzul społecznych, wspierających inkluzję zawodową osób wykluczonych.

Stosowanie klauzul społecznych: 1. Powoduje stymulowanie zatrudnienia osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy, jakimi są również osoby niepełnosprawne. Wynika to przede wszystkim z tego, że przedsiębiorstwa społeczne najczęściej są nastawione na integrację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem, a więc dokładnie realizują podstawowy cel stosowania klauzul społecznych 2. Ważne jest to silne zakorzenienie w społeczności lokalnej, które powoduje, że pieniądze przekazane przedsiębiorstw, jakim jest spółdzielnia socjalna, zostają w danej gminie, powiecie. Jednak ważne jest, aby klauzule nie ograniczały konkurencji i tak się dzieje. W postępowaniu, które na przykład wymaga, aby zamówienie było zrealizowane przez osoby niepełnosprawne, może wziąć udział zarówno spółdzielnia socjalna, jak i każda inna firma, która zatrudni do realizacji zamówienia osoby niepełnosprawne. Stosowanie klauzul społecznych nie zmienia tego, że podstawowym kryteriami wyboru wykonawcy jest przede wszystkim cena i jakość wykonania zamówienia. Widać tutaj, że klauzule społeczne nie zwalniają przedsiębiorstw społecznych z konieczności dbania o jakość i cenę.

- Polskie Prawo zamówień publicznych przewiduje dwie klauzule społeczne: Pierwsza możliwość to klauzula z artykułu 22 ustawy Prawo zamówień publicznych jest tak zwaną klauzulą zastrzeżoną i umożliwia udzielenie zamówienia wyłącznie wykonawcom, u których ponad 50% zatrudnionych pracowników stanowią osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych lub właściwych przepisów państw członkowskich Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Druga Klauzula z artykułu 29 ust. 4 umożliwia zamawiającemu zawarcie w opisie przedmiotu zamówienia wymagań związanych z realizacją zamówienia, dotyczących zatrudnienia osób bezrobotnych lub młodocianych w celu przygotowania zawodowego, niepełnosprawnych, innych, o których mowa w przepisach o zatrudnieniu socjalnym, a także utworzenia funduszu szkoleniowego, w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy czy zwiększenia wpłat pracodawców na rzecz tego funduszu. Prawo zamówień publicznych nie określa jednak wymaganego udziału osób z wymienionych grup w ustawie w liczbie osób zatrudnionych przy realizacji zamówienia. Artykuł Art. 36 ust. 2 pkt 9 Ustawy mówi, że zamawiający, stosując klauzulę społeczną z artykułu 29, musi w specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) określić liczbę osób zagrożonych społecznym wykluczeniem, okres wymaganego zatrudnienia tych osób, sposób dokumentowania ich zatrudnienia albo zwiększenia funduszu szkoleniowego oraz uprawnienia zamawiającego w zakresie kontroli spełniania przez wykonawcę tych wymagań, a także sankcje z tytułu ich niespełnienia.

Od stycznia 2013 roku obowiązuje „Public Services (Social Value) Act", który nakłada na wszystkie instytucje publiczne uwzględnienia w swojej polityce zakupowej analizy jaki wpływ ma realizacja zamówienia na społeczne, ekonomiczne i środowiskowe aspekty obszaru, w którym dana instytucja funkcjonuje. Obowiązek polega na wyjściu poza kryterium cenowe i uwzględnienie zbiorowych korzyści dla społeczności. Sprawdzenie „wartości społecznej" następuje przez udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy jeżeli dany 1£ zostaje wydany na realizację zamówienia, czy możliwe jest wydanie tego 1£ z szerszą korzyścią dla społeczeństwa?

Dobra praktyka z Wielkiej Brytanii

- Zlecenie wykonania usługi bądź dostarczenia towaru zamówienia o wartości do 30 tysięcy euro. W zleceniach do 30 tys. euro zamawiający nie musi stosować Prawa zamówień publicznych. Jednak w tym wypadku nie zwalnia go to z dbania o jakość i cenę wykonania zamówienia, ale jest możliwość bardziej swobodnego wyboru wykonawcy, którym może być również spółdzielnia socjalna.

Spółdzielnia Socjalna KOSS z Kościana i Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces z Wągrowca powstałe w ramach projektu otrzymują zlecenia od samorządów. Zlecenia, które realizują, polegają na sprzątaniu i uporządkowaniu zieleni na terenach rekreacyjno-sportowych Gmin i Powiatu oraz wokół budynków należących do samorządów. Jednak w przypadku Wągrowca, gdzie Spółdzielnia jest całkowicie samorządowa, jeśli koszty nie przekroczą 30 tys. euro samorządy mogą nie stosować procedur zawartych dotyczących zamówień publicznych zawartych w ustawie PZP. Jednak dotyczy to tylko zadań z zakresu gospodarki komunalnej.

- Pożyczka, gwarancja lub poręczenie na realizację zadań w sferze pożytku publicznego, na zasadach określonych w Ustawie o finansach publicznych i Ustawie o samorządzie gminnym.

Wsparcie pozafinansowe spółdzielni socjalnych jest istotne, ponieważ umożliwia profesjonalizację, a w konsekwencji usamodzielnienie wspieranych podmiotów

Do pozafinansowych zaliczamy:

- Bezprzetargowe udostępnienie budynku. Według ustawy o gospodarce nieruchomościami możliwe jest bezprzetargowe przekazanie nieruchomości osobom prawnym, które prowadzą działalność charytatywną, opiekuńczą, kulturalną, leczniczą, oświatową, naukową, badawczo-rozwojową, wychowawczą, sportową lub turystyczną, na cele niezwiązane z działalnością zarobkową, a także organizacjom pożytku publicznego na cel prowadzonej działalności pożytku publicznego.
- Użyczenie lokalu. Samorząd może w ramach partnerstwa użyczyć lokal na działalność spółdzielni socjalnej.

Trzy spółdzielnie socjalne w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" otrzymały tego typu wsparcie od samorżadów gminnych: Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse otrzymała od Gminy Czarnków w postaci użyczenia parteru budynku byłej szkoły podstawowoej w Gajewie, Spółdzielnia Socjalna KOSS otrzymała od Gminy Kościan pomieszczenia mieszczące się w budynku, w którym funkcjonwała kiedyś filia Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza i Gmina Wągrowiec udostępniła Spółdzielni Socjalnej Współny Sukces z Wągrowca lokal na funkcjonowanie spółdzielni.

- Usługi lub doradztwo w zakresie finansowym, księgowym, ekonomicznym, prawnym i marketingowym dla spółdzielni socjalnej – mogą być sfinansowane przez jednostkę samorządu terytorialnego z jej budżetu, w drodze uchwały podjętej przez właściwy organ.
- Szkolenia i doradztwo, czyli działania realizowane w ramach działań instytucji rynku pracy i pomocy społecznej, wykorzystujące narzędzia ekonomii społecznej, wspierające zakładanie przedsiębiorstw społecznych.
- Współpraca przy realizacji wspólnych przedsięwzięć, projektów partnerskich (zgodnie z ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju).
- Wsparcie rzeczowe w postaci np. udostępnienia sali na spotkanie czy innych zasobów (telefon, ksero itp.) na potrzeby działań podmiotów ekonomii społecznej.

6. **Sprawdź informacje na temat obecnych dostawców produktów i usług dla JST.**

Na tym etapie istotne będzie zdobycie informacji jakie podmioty i w jakim zakresie są dostawcami produktów i usług dla JST. Pozwoli nam to określić, zanim jeszcze spotkamy się z przedstawicielami JST, potencjalne obszary współpracy.
Jak wynika z doświadczeń projektowych, spółdzielnie socjalne współpracujące z samorządami, realizują dla nich głównieusługizwiązane ze sprzątaniem i pielęgnacją terenów zielonych, ale może być też tak, że wspólnie wypracujecie nowe obszary dostawy produktów i usług.
Istotne jest także sprawdzenie z jakimi wyzwaniami mierzy się gmina, powiat? Jakie są ich potrzeby? Niezaspokojone potrzeby mogą być dobrym pomysłem na działalność biznesową spółdzielni socjalnej. Taką wiedzę można zdobyć w ramach bezpośredniej rozmowy z przedstawicielami samorządu, przeszukując lokalne strony internetowe lub w lokalnej prasie.

7. Sprawdź czy na terenie powiatu, gminy funkcjonuje spółka komunalna, której działalność polega na wykonywaniu zadań publicznych.

Jest to istotne przede wszystkim przy wyborze rodzaju działalności przyszłej spółdzielni, ponieważ jeśli spółdzielnia będzie chciała w przyszłości np. zajmować się obsługą terenów zielonych może się okazać, że na terenie gminy działa już spółka komunalna, która zajmuje się tego typu działalnością.

8. Sprawdź gotowość i potrzeby JST pod kątem współpracy na rzecz utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ.

Sprawdzenie gotowości i potrzeb JST powinno się odbyć poprzez bezpośrednią rozmowę przedstawiciela OWES z przedstawicielem JST.

Główne cele tej rozmowy to:
a) Edukacja przedstawiciela JST na temat możliwości i korzyści utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ
b) Zbudowanie autorytetu OWES w zakresie rozwoju ekonomii społecznej w świadomości lokalnego samorządu
c) Poznanie potrzeb JST, tak by móc przygotować propozycję współpracy odpowiadającą na te potrzeby

Edukacja JST na temat ekonomii społecznej jest bardzo ważna, gdyż główne bariery po stronie JST dotyczące utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ to: brak praktycznej i szczegółowej wiedzy na temat ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w lokalnym otoczeniu, obojętna postawa wobec wspierania przedsiębiorstw społecznych i rozwoju ekonomii społecznej, brak na terenie gminy lub powiatu działań informacyjno-promocyjnych dotyczących ekonomii społecznej oraz brak wiedzy na temat tworzenia spółdzielni socjalnych osób prawnych i jej funkcjonowania.
Dla powodzenia większości przedsięwzięć ekonomii społecznej, w tym spółdzielni socjalnej dla osób niepełnosprawnych, kamieniem milowym jest zmiana nastawienia członków samorządu i zachęcenie ich do nowego modelu rehabilitacji przy wykorzystaniu aktywnych instrumentów. Dostrzeganie przez przedstawicieli samorządu konkretnych efektów prowadzonych działań, wypracowanych przez spółdzielnie na poziomie lokalnym, ma duży wpływ na postrzeganie nowej roli osób niepełnosprawnych w społeczeństwie. Dlatego też przy promowaniu idei spółdzielni przy WTZ niezwykle istotne jest pokazywanie dobrych praktyk i przypadków jednostkowego sukcesu na poziomie lokalnym. Przedstawiciele samorządu, na podstawie obserwacji przemian, które zachodzą w bezpośrednim otoczeniu samorządu oraz efektów rehabilitacji opartej na aktywizacji zawodowej, są bardziej skłonni do poparcia takich rozwiązań.

Dobra praktyka

Dobrym rozwiązaniem na wstępnym etapie kontaktów z przedstawicielami JST jest zorganizowanie wizyty studyjnej w dobrze funkcjonującej spółdzielni socjalnej. Dzięki projektowi są już spółdzielnie socjalne zatrudniające byłych uczestników WTZ. Podczas takiego spotkania, przedstawiciele JST z ust praktyków mogą dowiedzieć się, jak funkcjonuje spółdzielnia, mogą porozmawiać z jej członkami i personelem, mogą nieformalnie porozmawiać z OWES na temat możliwości utworzenia spółdzielni.

Patrz: rozdział 10. Dobre praktyki

Aby zbadać gotowość, potrzeby i możliwości JST pod kątem utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ proponujemy poniższe narzędzie.

PRZYKŁADOWA LISTA PYTAŃ DO PRZEDSTAWICIELA JST

1. Na czym polegają główne wyzwania JST w zakresie rehabilitacji zawodowej i aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych?
2. Czy spotkał(a) się Pan(i) z pojęciem ekonomia społeczna/spółdzielnia socjalna?
3. Czy kiedykolwiek współpracował(a) Pan(i) ze spółdzielnią socjalną? Jakie ma Pan(i) doświadczenia w tym zakresie?
4. Czy rozważał(a) Pan(i) możliwość utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ?
5. Jak Pana/Pani zdaniem JST mogłaby zaangażować się w utworzenie spółdzielni socjalnej przy WTZ?

Np. dołączenia do partnerstwa osób prawnych tworzących spółdzielnię, udzielenie poręczenia na zabezpieczenie dotacji, nieodpłatne użyczenie lokalu/ budynku na potrzeby działalności spółdzielni, wdrożenie klauzuli społecznych w przetargach publicznych, bycie partnerem wspierającym powstanie spółdzielni.

6. Jak Pana/Pani zdaniem JST mogłaby wspierać funkcjonowanie spółdzielni socjalnej przy WTZ?

Np. dotacje, zamawianie produktów/usług, promocja wśród lokalnej społeczności, uwiarygodnianie przedsięwzięcia swoim autorytetem.

7. Jakie produkty/usługi Pana/Pani zdaniem spółdzielnia socjalna mogłaby świadczyć na rzecz JST?

Proponujemy zacząć od rozmów na temat pielęgnacji terenów zielonych, a także sprzątania terenów i budynków należących do samorządów,usług gastronomicznych wytwarzania okolicznościowych pamiątek, co wiąże się ze specyficznymi potrzebami i charakterem działalności instytucji publicznych.

8. Jakie Pana/Pani zdaniem korzyści mogłaby odnieść JST dzięki utworzeniu spółdzielni socjalnej przy WTZ?

Np. skuteczniejsza realizacja zadań JST, rozwiązanie konkretnych problemów społeczności lokalnej, aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych, zagospodarowanie pustostanów, większa rotacja uczestników WTZ, dobra praktyka dla innych samorządów, aktywizacja społeczności lokalnej, możliwość pozyskania dofinansowania ze środków zewnętrznych.

9. Jakie Pana/Pani zdaniem są bariery utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ?

Np. brak rynku zbytu na usługi oferowane przez podmioty zatrudniające osoby niepełnosprawne, duża konkurencja, itp.

10. Jakie Pana/Pani zdaniem powinny być następne kroki pod kątem ewentualnego utworzenia spółdzielni socjalnej przy WTZ i kto powinien je podjąć?

9. Przygotuj propozycję współpracy odpowiadającą na potrzeby JST.

Przygotowując ofertę należy zwrócić uwagę na: jej umiejscowienie w prawie i dokumentach strategicznych JST, klarowność funkcji, obowiązków i praw partnerów, zrozumiałość zasad i celów partnerstwa, przejrzystość, korzyści stron.

Zwróć uwagę, by propozycja współpracy zawierała również odniesienie do:

- dobrych praktyk i sukcesów w działaniu spółdzielni socjalnych osób prawnych z udziałem członkowskim samorządów,
- wsparcia aktywizującego sektor prywatny i społeczny do budowania partnerstw trójstronnych z udziałem sektora publicznego,
- wsparcia w zakresie możliwości stosowania w procedurze przetargowej klauzuli społecznej, oraz odniesienie do interpretacji Urzędu Zamówień Publicznych pozyskanej przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, która wskazuje, że jeśli 100% udziałów członkowskich w spółdzielni socjalnej mają JST, JST mogą zlecać tej spółdzielni zadania publiczne z pominięciem procedury przetargowej: **www.spoldzielnie.org/cat,18** – pkt 2, plik do pobrania nr 2,
- wsparcia samorządu w zakresie współpracy finansowej i pozafinansowej
- wsparcia informacyjnego i merytorycznego w zakresie tworzenia spółdzielni socjalnych osób prawnych.

Rozdział 3.2.2, pkt 5

10. Zaprezentuj propozycję współpracy podczas kolejnego spotkania.

Podczas prezentacji propozycji współpracy, skup się przede wszystkim na uzyskaniu informacji zwrotnej i wspólnym ustaleniu jak propozycja powinna wyglądać. Pamiętaj o różnicach w kulturze organizacyjnej, kompetencjach, zaangażowaniu czasowym JST i skoncentruj się na wzajemnych korzyściach.

Przygotuj koniecznie szczegółową ofertę swojego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej

11. Przedstaw dostosowaną propozycję i zawrzyj porozumienie.

Przedstaw wzór porozumienia partnerskiego i poproś, aby JST skonsultował go ze swoim działem prawnym.
Powyższe działania pozwolą na oszacowanie możliwości zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego w proces

Wzór porozumienia o współpracy z samorządem znajdziesz w załączniku B

powstawania i funkcjonowania spółdzielni socjalnej. Stopień świadomości oraz możliwości przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego zależy od możliwości współdziałania. Etap diagnozy pozwoli określić, czy dana jednostka samorządu terytorialnego może być interesariuszem, który będzie wspierał proces na zasadzie ambasadora czy też aktywnie włączy się w powstanie spółdzielni socjalnej i będzie jego zleceniodawcą, przekazując jej do realizacji zadania publiczne.

3.3.3 Biznes

W celu powiązania działań spółdzielni socjalnych powstających przy WTZ z realnym rynkiem pracy, należy nawiązać relacje biznesowe z przedsiębiorstwami, bo to one mogą stać się kluczowymi odbiorcami usług lub produktów. Zważając na niską świadomość przedsiębiorców dotyczącą tematu spółdzielczości socjalnej i tym samym początkową nieufność, rolą spółdzielni socjalnych i organizacji ich wspierających będzie kwestia edukacji i przedstawiania potencjału współpracy oraz możliwych korzyści z niej wynikających.

Dobra praktyka z Niemiec

Projekt Verzahnte Ausbildung mit Berufbildungswerken (VAMB) jest realizowany wspólnie przez METRO Group (Galeria Kaufhof, Real, Media Markt) oraz stowarzyszenie BBW. W ramach projektu osoby z niepełnosprawnością uczestniczą w szkoleniach z zakresu handlu, gastronomii, logistyki, ogrodnictwa, etc – obszary te są spójne z obszarami kształcenia ON w BBW. Na czas trwania szkolenia ON są pełnosprawnymi członkami zespołów, biorą udział w wewnętrznych szkoleniach METRO Group. Proces ich wdrażania w działalność organizacji jest na początku szczegółowo ustalany z opiekunami, którzy zapewniają wsparcie pedagogiczne podczas trwania szkoleń. Po zakończeniu całego procesu ON mają szanse uzyskać pracę w METRO Group.

Jak znaleźć przedsiębiorstwa/firmy, które mogą stać się naszymi klientami? To z jednej strony istotne ćwiczenie, które pozwoli określić w jakich branżach istnieje zapotrzebowanie na rodzaj pracy, jaką mogą świadczyć spółdzielnie socjalne zatrudniające osoby niepełnosprawne intelektualnie. Z drugiej strony jest to początkowy etap w procesie nawiązywania relacji z potencjalnymi przyszłymi klientami.

OBSZAR ANALIZY	ŹRÓDŁO INFORMACJI
Jakie firmy znajdują się w najbliższej okolicy? W jakiej branży funkcjonują? • w gminie • w powiecie • w regionie	Internet, opracowania ekonomiczne, lokalne/regionalne zrzeszenia pracodawców/przedsiębiorców, konferencje biznesowe.
Które firmy działają w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu? • Czy współpraca ze spółdzielnią socjalną wpisuje się w strategię CSR danej firmy? • Czy możemy zaproponować danej firmie projekt CSR-owy oparty na współpracy ze spółdzielnią /spółdzielniami socjalnymi?	www.odpowiedzialnybiznes.pl Ranking Odpowiedzialnych Firm www.raportyspoleczne.pl konferencje z obszaru CSR.
Które firmy mają doświadczenie we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej? • Jakie mają doświadczenia? • Czy można skorzystać z dobrych praktyk innych firm?	Publikacje: • Juraszek-Kopacz B., Piekut D. „Ekonomia społeczna i biznes – partnerstwo sukcesu”, Warszawa 2008 • Juraszek-Kopacz B., Szymańska J., Zgierski J., Marek M., Żórawska E. „Zrób biznes – przewodnik dla przedsiębiorców społecznych po współpracy z biznesem”, Warszawa 2012 • www.ekonomiaspoleczna.pl
Jak wygląda łańcuch dostaw danej firmy? • Jakich firma ma poddostawców? • Jakie procesy zachodzą w łańcuchu dostaw?	Raporty społeczne, strona internetowa danej firmy, wiedza znajomych

- Jakie procesy zachodzą w łańcuchu dostaw?
- Jakie procesy/zadania firma outsourcuje?
- Czy dana firma ma doświadczenia we współpracy z ON w innych krajach?

Dzięki tej analizie zestawionej z rodzajem pracy, którą mogą wykonywać osoby niepełnosprawne intelektualnie (i co więcej - mogą być konkurencyjne w tej pracy ze względu np. na jakość, staranność wykonania, relatywnie niższe koszty pracy). Analizy i mapowania firm należy dokonać pod kątem geograficznego położenia danego przedsiębiorstwa (jego zakładów produkcyjnych), świadomości firmy w obszarze odpowiedzialnego biznesu i współpracy z sektorem ekonomii społecznej oraz pod kątem zadań/procesów, które outsoursuje czyli zleca podmiotom poza swoją firmą.

Analiza powinna doprowadzić do wybrania od kilku do kilkunastu przedsiębiorstw, które staną się przedmiotem pogłębionej analizy. Dobre poznanie potencjalnych klientów pozwoli na nawiązanie relacji, wsłuchanie się w potrzeby przyszłego klienta, przygotowanie wstępnej oferty współpracy, zaangażowanie danej firmy jako interesariusza oraz zaproszenie jej do dialogu. Należy jednak pamiętać, że to dopiero początek. Analiza rynku, szukanie potencjalnych klientów, mapowanie dynamicznego sektora biznesu to ciągły proces, który nie kończy się wraz z pozyskaniem pierwszego klienta, tylko stale się rozwija.

Formuła dialogu została szerzej opisana w rozdziale 3.6

Oczywiście w przypadku spółdzielni socjalnej proces pozyskiwania klientów jest bardziej skomplikowany, ponieważ jest to stosunkowo młody podmiot na rynku, mniej elastyczny pod względem zatrudnienia (zarówno dodatkowego zatrudnienia jak i jego redukcji), ma stosunkowo stałe koszty pracy i jest obarczony określonym ryzykiem (ze względu na rodzaj niepełnosprawności) w obszarze efektywności pracy. Trudno mu obiektywnie oszacować swoje możliwości wytwórcze. Z tych względów może mieć trudności z przyjęciem, np. większej liczby zamówień lub większego zamówienia. To obciążenie jest istotne, szczególnie w przypadku współpracy z makroprzedsiębiorstwami, których działy zakupów zdecydowanie częściej preferują duże, zbiorcze zamówienia niż dywersyfikację dostawców. Jednakże, warto stale budować relacje z biznesem, angażować konkretne firmy jako interesariuszy i korzystać także z ich wiedzy i zasobów niefinansowych.

Jednocześnie sami przedsiębiorcy mogą chcieć zdiagnozować swoje możliwości i potrzeby związane z taką współpracą. Poniższa tabela stanowi dobry początek takiej autodiagnozy. W jej wypełnianiu daną firmę powinien wesprzeć OWES, znający uwarunkowania prawne, formalne i finansowe związane z działalnością spółdzielni socjalnych oraz grupa inicjatywna związana z danym WTZ, która zna specyfikę pracy osób niepełnosprawnych intelektualnie.

OBSZAR DIAGNOZY	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE
Moja firma	• Czy moje rynki zbytu i relacje są wystarczające do bycia konkurencyjnym, innowacyjnym? • Jakie są przewagi, ryzyka, szanse, wyzwania związane ze współpracą ze spółdzielnią socjalną przy WTZ? • Czy nasi klienci będą bardziej skłonni kupować nasze usługi lub produkty, wiedząc, że kooperujemy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ? • Jakie korzyści (finansowe i pozafinansowe) płyną ze współpracy ze spółdzielniami przy WTZ? • Jak skalkulować korzyści finansowe płynące z tego tytułu? • Czy współpraca ze spółdzielnią socjalną przy WTZ może wesprzeć nas w realizacji naszej strategii biznesowej? • Czy współpraca ze spółdzielnią socjalną przy WTZ może wesprzeć nas w realizacji naszej strategii społecznej odpowiedzialności i/lub zaangażowania społecznego? • Czy współpracując ze spółdzielnią socjalną przy WTZ, będziemy postrzegani jako firma przyjazna, innowacyjna, otwarta i nowoczesna? • Jakie są kluczowe warunki brzegowe mojej współpracy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ? Jakie są tego koszty? • Czy mogę się starać o zewnętrzne finansowanie, które może wesprzeć rozpoczęcie pracy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ, np. na dostosowanie wybranego stanowiska pracy? Jeżeli tak, to na jakich warunkach? • Jak praktycznie zabrać się za planowanie i nawiązanie współpracy ze spółdzielnią? • Jakiego języka używać, żeby moja firma mogła efektywnie współpracować ze spółdzielnią socjalną? Czy powinniśmy, np. zrezygnować z naszego branżowego żargonu?

- Jak przeprowadzić ocenę wewnątrz firmy, w jakich obszarach teoretycznie możemy nawiązać współpracę ze spółdzielnią socjalną przy WTZ?
- Kogo z firmy powinienem zaangażować w ocenę możliwości współpracy ze spółdzielnią?
- Czy planując współpracę ze spółdzielnią, należy spełnić jakieś formalne wymagania?
- Czy powinienem się jakoś szczególnie przygotować (pod względem formalnym i praktycznym) do współpracy ze spółdzielnią zatrudniającą osoby niepełnosprawne intelektualnie?
- Czy zlecając pracę spółdzielni socjalnej przy WTZ, powinniśmy liczyć się z nierynkowymi – wyższymi cenami?
- Czy pracowaliśmy jako firma z tego rodzajem partnerem biznesowym? Jeżeli tak, to kto z firmy zajmował się współpracą? Jak ocenia rezultaty tej współpracy?
- Jakie kompetencje posiadają moi pracownicy, którzy na co dzień będą współpracować ze spółdzielnią socjalną przy WTZ? Czy muszę w jakiś szczególny sposób ich do tego przygotować? Czy są organizacje, które mogą mi w tym pomóc? W jaki sposób mogę skorzystać ze wsparcia OWES?
- Jakimi zachętami mogę się posłużyć, angażując w taką współpracę osoby z mojej firmy?
- Czy my jako firma możemy, np. współuczestniczyć w założeniu takiej spółdzielni? Na jakich zasadach? Jakie z tego osiągniemy korzyści?
- Czy znam kogoś osobiście lub przez znajomych, kto zna kogoś pracującego w spółdzielni socjalnej, kto mógłby podzielić się swoimi obserwacjami i przemyśleniami dotyczącymi współpracy z biznesem i pomiędzy samymi spółdzielniami?

Moja firma w relacjach zewnętrznych

- Czym jest spółdzielnia socjalna?
- Czym zajmują się spółdzielnie socjalne?
- Czy wiem, gdzie szukać takich podmiotów?
- Gdzie mogę znaleźć informacje na temat spółdzielni socjalnych?
- Gdzie mogę znaleźć informacje na temat współpracy spółdzielni socjalnych z biznesem?
- Gdzie możemy zdobyć fachową poradę lub/i literaturę na ten temat?
- Jakie są perspektywy rozwoju spółdzielni socjalnych przy WTZ? Jak mogą się rozwijać? Jakie nowe usługi mogą świadczyć?

- Jaką jakość produktów i usług dostarczają spółdzielnie socjalne przy WTZ oraz za jaką cenę?
- Czy mogę spodziewać się oferty handlowej z ich strony? Czy możliwe jest spotkanie bezpośrednie?
- Czy tego typu spółdzielnie są w stanie określić swoje „moce przerobowe”?
- Jakiego nadzoru/pomocy/wsparcia będą potrzebowali pracownicy spółdzielni socjalnej przy WTZ, żeby świadczyć dla nas usługi?
- Czy można zaangażować spółdzielnię socjalną przy WTZ na pewien okres, żeby przetestować współpracę i jej efekty? Czy spółdzielnia mogłaby dla nas wykonać testowy pilotaż zlecenia?
- Co zrobić, jeżeli okaże się, że nie jesteśmy zadowoleni ze współpracy np. jakości świadczonych nam usług?
- Jaka jest struktura takiej spółdzielni? Czy będziemy mogli liczyć na dedykowaną osobę ze spółdzielni socjalnej przy WTZ do współpracy z naszą firmą?
- Czy spółdzielnie socjalne przy WTZ nakładają na przedsiębiorców współpracujących jakieś specjalne zobowiązania? Jeśli tak, to czy będziemy w stanie im sprostać?

Przedsiębiorstwo Peritos jest firmą specjalizującą się w pomocy młodym osobom z niepełnosprawnością intelektualną w wyszukiwaniu pracy. Zajmuje się wsparciem w wyszukiwaniu, rekrutacji i zatrudnieniu ON. Klientami firmy są przedsiębiorstwa chcące zatrudnić ON, ale nie mające odpowiedniej wiedzy i obawiające się ryzyka niepowodzenia na tym polu. Przedstawiciele Peritos twierdzą, iż główną motywacją dla zatrudnienia ON przez ich klientów jest korzyść biznesowa, czyli zaangażowany pracownik, którego wynagrodzenie częściowo subwencjonowane jest przez państwo. Dzięki wsparciu Peritos firmy mogą realizować cele zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej (CSR).

Dobra praktyka ze Szwecji

Musimy pamiętać, że uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania to dopiero pierwszy krok w procesie budowania współpracy firmy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ. Z doświadczenia nabytego podczas testowania modelu wynika, że budowanie podstaw tego typu współpracy międzysektorowej jest wieloetapowe. Wymaga przełamania wzajemnych barier i uprzedzeń. Przedstawiciele spółdzielni przy WTZ boją się wysokich norm i standardów, które narzucają firmy (szczególnie makroprzedsiębiorstwa). Przedstawiciele firm boją się z kolei

współpracy z podmiotem, który stawia prymat realizowanym celom społecznym nad celami stricte biznesowymi. Ważne, by potrafić udowodnić firmom, że te dwie płaszczyzny pracy spółdzielni nie są ze sobą sprzeczne – że integracja społeczna i zawodowa pracowników nie wpływa w negatywny sposób na jakość produktów i usług. Przedsiębiorcy często mało wiedzą też o specyfice współpracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Boją się czy osoby te podołają standardom jakościowym, tempu pracy, normom ilościowym, zasadom BHP i itp. Często, myśląc o pracownikach spółdzielni przy WTZ mają przed oczami osoby z upośledzeniem w stopniu głębokim, mające problem z podstawowymi czynnościami życia codziennego. Dlatego warto, by OWES zorganizował spotkanie z przedstawicielami firmy potencjalnie zainteresowanej współpracą w WTZ, gdzie będzie możliwość przedstawienia przyszłych pracowników, wzajemnego poznania się w celu przełamania stereotypów. Dodatkowo może pomóc np. pokazanie efektów pracy poszczególnych uczestników WTZ w konkretnych pracowniach (najlepiej tych, które mają coś wspólnego z profilem działania firmy). Przedstawicielom firmy należy też zapewnić dostęp do specjalistów potrafiących wytłumaczyć na czym polega niepełnosprawność intelektualna i jak może wpływa na zachowanie w miejscu pracy. W ramach testowania niniejszego modelu zorganizowano np. spotkanie przedstawicieli jednej z firm partnerskich z coachami ON z Klubu Integracji Społecznej specjalizującego się w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną.

Warto też pokazać przedsiębiorcom dobre praktyki w zakresie współpracy biznesowej przedsiębiorstw prywatnych i społecznych. Można ich zaprosić na wizytę studyjną w którejś ze spółdzielni socjalnych, które przetestowały model. Ich spis oraz opis działalności gospodarczej znajduje się w rozdziale 10 „Dobre praktyki". Z perspektywy firmy istotne jest, by obszar współpracy gospodarczej takiego partnerstwa był zbliżony do planowanego przez nią obszaru, tak by móc zaobserwować na przykładzie danej dobrej praktyki, jak zostały rozwiązane poszczególne kwestie techniczne, formalne, finansowe, logistyczne, BHP, itp. Jeśli brakuje tego typu gotowych rozwiązań w Polsce, warto sięgnąć po rozwiązania z innych krajów UE. Jeśli OWES dysponuje środkami na zagraniczne wizyty studyjne warto zabrać przedstawicieli firm i spółdzielni/przyszłej spółdzielni w takie miejsce, gdzie funkcjonują efektywnie partnerstwa w analogicznych obszarach działalności gospodarczej. Podczas międzynarodowych Warsztatów Wymiany Doświadczeń (WWD) realizowanych w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" starano się tak skonstruować program, by dotrzeć do przedsiębiorstw społecznych opartych na partnerstwach biznesowych jak najbardziej zbliżonych tematycznie do tych konstruowanych, np. odwiedzono Przedsiębiorstwo Społeczne Forth Sector w Szkocji produkujące mydło w związku z tym, że jedna ze spółdzielni zadeklarowała wdrożenie takiego modelu działalności czy zaplanowano wizytę w Kooperativet Industrihuset w Szwecji zajmującą się przygotowywaniem posiłków regeneracyjnych i przekąsek dla pracowników lokalnego przedsiębiorstwa prowadzącego dużą pralnię w związku z zainteresowaniem gastronomią dla firm ze strony jednej z grup inicjatywnych. Podczas WWD przetestowano mechanizm wspólnego zdobywania wiedzy i doświadczeń przez grupy inicjatywne spółdzielni socjalnych przy WTZ i ich potencjalnych partnerów biznesowych, który okazał się bardzo efektywny. Uczestnicy zagranicznych Warsztatów, pracując z przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych z Wielkiej Brytanii i Szwecji, realizujących stałe zlecenia dla sektora biznesu, mieli okazję wspólnie planować swoje przedsięwzięcie, odnosząc się do tego, co zobaczyli na miejscu, dopytując o różne szczegółowe rozwiązania operacyjne, analizując szanse i zagrożenia na przykładzie doświadczeń partnerstw trwających już od dłuższego czasu. Doświadczenia takie zadziały na obie strony partnerstwa bardzo motywująco – zobaczyli kogoś, komu się udało i przekonali się, że można. Przedstawiciele potencjalnych firm partnerskich byli pod wrażeniem jakości pracy, zdyscyplinowania i profesjonalizmu niepełnosprawnych intelektualnie pracowników przedsiębiorstw społecznych z Wielkiej Brytanii i Szwecji. Zweryfikowali swój pogląd na temat potencjalnych zagrożeń wynikających ze współpracy z tą grupą. Co więcej, dostarczono im tam rozwiązań, które stanowiły odpowiedź na niektóre obawy. Jedna z firm zamierzających podjąć współpracę ze spółdzielnią socjalną zastanawiała się, w jaki sposób zastąpić kluczowe komunikaty dotyczące bezpieczeństwa i procedur oraz tekstowe manuale opisujące tryb postępowania z półproduktami w sytuacji, gdy mamy do czynienia z pracownikami spółdzielni, którzy nie potrafią czytać (część byłych uczestników WTZ w tej spółdzielni faktycznie nie potrafiła płynnie czytać). Spółdzielnie odwiedzane w Szwecji pokazały uczestnikom WWD cały system czytelnych, spójnych infografik stanowiący odpowiedź na ten problem. System ten został wdrożony w spółdzielni, problem został rozwiązany.

Jeśli firmy mają wątpliwości dotyczące opłacalności współpracy, warto zaproponować im pilotaż przedsięwzięcia. Niech zlecą okre-

śloną partię pracy spółdzielni, podadzą deadline i określą wymogi dla danej partii, a spółdzielnia przetestuje swoje siły podczas tej próby. Przeprowadzone w ramach testowania modelu pilotaże współpracy dały bardzo dużo informacji obu stronom. Spółdzielnia dowiedziała się, jakie są jej ogólne siły przerobowe oraz możliwości wytwórcze poszczególnych pracowników, jak sprawdzają się zastosowane rozwiązania organizacyjne oraz na jakim poziomie plasuje się opłacalność przedsięwzięcia. Z kolei firmy współpracujące w Projekcie ze spółdzielniami socjalnymi przekonały się, że są one w stanie spełnić narzucone wymagania jakościowe i czasowe. Ich przedstawiciele mieli okazję zobaczyć jak wygląda taka współpraca od kuchni – poznali sprawnych managerów (liderów) spółdzielni, przekonali się jak efektywnie działa wsparcie ON przez asystentów pracy przy realizacji wyznaczonych zadań, co rozwiało ich obawy. Większość spółdzielni przekroczyła wyznaczoną normę czasową lub ilościową (w zależności od typu zlecenia) o 200-300%. Pilotaż był też świetną okazją na dogranie szczegółowych kwestii technicznych i ewentualne wdrożenie sprawniejszych rozwiązań przed uruchomieniem pełnej współpracy.

Kolejnym rekomendowanym etapem budowania współpracy jest przeprowadzenie szkoleń integracyjnych dla pracowników danej firmy odpowiedzialnych bezpośrednio za współpracę ze spółdzielnią socjalną i pracowników spółdzielni. Na szkoleniach takich uczestnicy mają szansę ułożenia planu współpracy, ustalenia najważniejszych zasad kooperacji, praw i obowiązków po obu stronach, strategii przepływu informacji, etc. (można się tu posłużyć np. metodą burzy mózgów, odgrywania scenek, omawiania case study). Wreszcie – co najważniejsze – poznać się i polubić. Praktycznie w przypadku każdego partnerstwa z biznesem testowanego w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" pojawił się też etap współpracy merytorycznej, podczas którego pracownicy firmy szkolili i przygotowywali do pracy w danej branży pracowników spółdzielni, np. w zakresie produkcji ceramiki, pakowania i składania opakowań, prac porządkowych na terenie krainy zabaw dla dzieci, cięcia konektorów do produkcji kabli elektrycznych czy tworzenia półproduktów do produkcji sprzętu do ćwiczeń. Był to bardzo ważny etap, który stanowił nie tylko postęp merytoryczny we wdrażaniu przedsięwzięcia, ale zawierał także istotny czynnik integracyjny. Entuzjazm i motywacja do pracy ze strony uczestników WTZ wpłynęły pozytywnie na wyobrażenie przedstawicieli firm partnerskich dotyczące przyszłej współpracy. Szkolenia odbywały się w siedzibie firm lub w siedzibie

Dobra praktyka

spółdzielni. Jeśli na tym etapie spółdzielnia nie miała jeszcze siedziby, pomieszczenia były udostępniane przez WTZ.

Ostatnia ważna wskazówka dla OWES wdrażającego model brzmi: „Partnerstwa należy pielęgnować". Kiedy udało się już zbudować solidne podstawy współpracy między spółdzielnią i firmą prywatną, należy pamiętać o tym, by wspierać oba podmioty w rozwijaniu i zacieśnianiu tej współpracy na różnych polach. Po pierwsze, warto badań potrzeby zarówno firmy, jak i spółdzielni w zakresie funkcjonowania partnerstwa i na bieżąco na nie odpowiadać (np. wsparciem szkoleniowym, doradczym, mentoringowym, coachingowym, itd.). Taki monitoring pozwoli na diagnozowanie w porę potencjalnych problemów czy konfliktów mogących osłabić partnerstwo. Po drugie, warto dążyć i motywować partnerów do rozwoju zakresu/skali współpracy. Jeśli spółdzielnia sprawdza się przy tworzeniu jednych półproduktów, może poradziłaby sobie również z innymi półproduktami danej firmy, jeśli ma ona takie zapotrzebowanie rynkowe? Warto mobilizować partnerów do prowadzenia rozmów o poszerzaniu obszarów partnerstwa. Po trzecie – najważniejsze rzeczy dzieją się na co dzień. Należy wspierać spółdzielnię w codziennym pielęgnowaniu partnerstwa, wzmacnianiu relacji z partnerem biznesowym, utrzymaniu dobrego wizerunku w jego oczach, budowaniu zaufania, kształtowaniu odpowiedniego przekazu promocyjnego na zewnętrz. Wszystkie te czynniki wpływają bowiem bezpośrednio na długofalowy sukces przedsięwzięcia.

3.4. Kreowanie środowiska przyjaznego tworzeniu i funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej

Tworzenie środowiska biznesowego przyjaznego tworzeniu i funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej to **zadanie kompleksowe, wymagające ciągłego zaangażowania wszystkich zainteresowanych** tematem podmiotów od samych spółdzielni po władze lokalne oraz poszczególne przedsiębiorstwa. Budowanie świadomości tego innowacyjnego podejścia do prowadzenia działalności i tym samym tworzenie atmosfery sprzyjającej jego rozwojowi i rozprzestrzenianiu się w gospodarce może zależeć od wystąpienia wielu czynników takich jak:

Rekomendacje w tym zakresie opracowane w ramach Projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" stanowią drugi, obok niniejszego Podręcznika, element Produktu Finalnego Projektu

Dobrą praktyką w tym zakresie jest wpisanie niniejszego modelu tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ jako przykładu innowacyjnego narzędzia w Krajowym Programie Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020 (w ramach Działania III.4. Poprawa systemu włączania osób niepełnosprawnych do życia społecznego i zawodowego, str. 67)

- Całościowe podejście nakierowane na poszukiwanie skutecznych formuł prawnych i rozwiązań systemowych wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej, w szczególności spółdzielni socjalnych przy WTZ,
- Lobbowanie i wspólny wysiłek edukacyjny na rzecz tworzenia prawodawstwa we wszelkich obszarach wspierających powstawanie i efektywne funkcjonowanie spółdzielni socjalnych, np. dotyczące pomocy społecznej, wspierania przedsiębiorczości, zatrudniania, ulg podatkowych, pozyskiwania finansowania z Unii Europejskiej, współpracy przedsiębiorstw z organami administracji publicznej i sektorem organizacji pozarządowych, etc.
- Aktywna i wspólna działalność organizacji pozarządowych i jednostek administracji publicznej w aspekcie edukacji, informacji, tworzenia modelowych rozwiązań, dialogowania i moderowania debaty publicznej w tym temacie, wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań w strategiach rozwiązywania problemów społecznych,
- Praktyczne działania edukacyjne i informacyjne na wszelkich poziomach, skierowane do kluczowych grup interesariuszy w celu rzetelnego i realnego wspierania działań nakierowanych na promowanie, zakładanie spółdzielni socjalnych przy WTZ, wspieranie ich codziennego funkcjonowania, budowanie platform współpracy między biznesem, sektorem publicznym organizacjami pozarządowymi, warsztatami terapii zajęciowejoraz spółdzielniami socjalnymi,
- Aktywne poszukiwanie i pozyskiwanie funduszy z Unii Europejskiej oraz innych środków finansowych i pozafinansowych wspierających działalność spółdzielni socjalnych i promujących działalność podmiotów ekonomii społecznej,
- Współpraca w ramach koalicji, stowarzyszeń, grup wsparcia, organizacji branżowych w celu budowania kompetencji, promocji oraz poszukiwania nowych klientów, rynków zbytu, generowania innowacji dotyczących produktów, usług i form współpracy,
- Proaktywna postawa spółdzielni socjalnych i innych podmiotów ekonomii społecznej w celu edukowania, promowania swojej działalności, pokazywania sukcesów i korzyści wynikających, np. ze współpracy z biznesem,
- Promowanie produktów/usług wytwarzanych/świadczonych przez spółdzielnie socjalne, a przez to docieranie do szerokiego kręgu klientów, ale także uświadamianie szerszych grup o swoim funkcjonowaniu, osiągnięciach, unikalnych cechach, mocnych stronach,
- Promocja dobrych praktyk z obszaru Polski i z zagranicy związanych z funkcjonowaniem spółdzielni socjalnych nakierowanych na edukację i uświadamianie potencjalnych klientów i kooperantów,
- Stworzenie biblioteki dobrych praktyk i gotowych wzorów, np. modeli biznesowych wspierających nowozakładane podmioty, ale też dających wiedzę poglądową dla jednostek potencjalnie zainteresowanych współpracą lub promocją tej formy działalności,
- Posługiwanie się w komunikacji o spółdzielniach socjalnych językiem korzyści, a także zrozumiałym, praktycznym, atrakcyjnym dla każdej ze stron, tak aby przybliżać grupom docelowym, to co może wydawać się nowe, innowacyjne, nieznane,
- Przedstawianie partnerom korzyści – adekwatnych do nich - wynikających z takiej formy działalności lub współpracy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ,
- Promowanie szeroko rozumianej współpracy przedsiębiorstw i podmiotów ekonomii społecznej oraz wymiany doświadczeń nakierowanej na udzielanie wsparcia spółdzielniom socjalnym, samorządowcom oraz przedsiębiorstwom,
- Promowanie i prowadzenie szerokiego dialogu z interesariuszami w celu rozpoznania realnych potrzeb i oczekiwań związanych z działalnością lub współpracą w obszarze ekonomii społecznej,
- Wspieranie rozwoju kompetencji sprawnego menedżera/koordynatora/lidera spółdzielni socjalnych w celu bardziej efektywnego zakładania i prowadzenia takich jednostek, lepiej przygotowanych do współpracy z jednostki samorządowymi oraz przede wszystkim przedsiębiorstwami,
- Szeroko rozumiane wzmacnianie postaw przedsiębiorczości w społecznościach lokalnych, szczególnie przedsiębiorczości nastawionej na kooperację, rozwijającą kapitał społeczny w społeczności lokalnej,
- Udzielanie stałego i praktycznego wsparcia merytorycznego w zakładaniu i prowadzeniu spółdzielni socjalnych, zarówno przez jednostki samorządowe terytorialnego, jak organizacje pozarządowe i kościelne osoby prawne (zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych),
- Podejmowanie działań informacyjno-szkoleniowych dla pracowników jednostek organizacyjnych pomocy i integracji społecznej, samorządu oraz do przedstawicieli biznesu nakierowanych na lepsze przygotowanie do współpracy ze spółdzielniami socjalnymi, w tym do współpracy w ramach zlecania usług użyteczności publicznej,

Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale 3.6

- Prowadzenie stałych działań informacyjnych i promocyjnych w środowisku lokalnych przedsiębiorców (np. w zrzeszeniach pracodawców/przedsiębiorców), nakierowanych na informowanie oraz pokazywanie możliwości współpracy z podmiotami ekonomii społecznej,
- Współpraca z mediami, organizacjami typu think-thank, organizacjami pozarządowymi podejmującymi działania komunikacyjne i edukacyjne dotyczące korzyści, motywacji i możliwości współpracy ze spółdzielniami socjalnymi oraz nakierowanie na promowanie modeli współpracy sprawdzonych i adekwatnych do warunków polskiej i/lub lokalnej gospodarki,
- Wspieranie promocji społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju wśród przedsiębiorców poprzez pokazanie szerszego kontekstu angażowania się w rozwój lokalnego biznesu i korzyści ze współpracy z podmiotami ekonomii społecznej (w tym dobre praktyki partnerstw prywatno-społecznych oparte na modelu obustronnych korzyści biznesowych wypracowane w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ,
- Animowanie bliskiej współpracy i relacji pomiędzy WTZ-tami, rodzinami ich podopiecznych oraz spółdzielniami socjalnymi stanowiącymi ważne ogniwo usamodzielniania osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- Promowanie uczestnictwa w warsztatach edukacyjnych, targach, konferencjach, konkursach i innych inicjatywach promujących działalność spółdzielni socjalnych oraz szeroko zakrojoną współpracę międzysektorową.

Jak pokazują badania międzynarodowe, jest to bardzo ważny aspekt budowania przyjaznego środowiska wokół powstających spółdzielni socjalnych: „Spółdzielnia socjalna sprawiła, że w jej życiu nastąpiła duża zmiana. Już nie jest introwertyczna i każdy ją zauważa. Ma duże poczucie dumy z zarabiania pieniędzy. W dłużej perspektywie praca pomaga jej również zdobywać niezależność, co będzie szczególnie ważne, gdy mnie zabraknie.”
Matka ON

Frank Millsopp Social Enterprise Consultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej”, Londyn, sierpień 2012, str. 16

3.5. Abecadło korzyści

Zwiększająca się kompleksowość obszaru społeczno-gospodarczego, w tym powstawanie nowych form działania, jak wdrażanie modelu spółdzielni socjalnej przy WTZ, sprawia, iż zainteresowane strony m.in. same spółdzielnie oraz przede wszystkim WTZ, organy prowadzące WTZ, samorządy oraz przedsiębiorstwa będą starały się stworzyć pozytywny klimat, wokół tego, co może wydawać się nowe i nieznajome. Sugeruje się stosowanie w komunikacji **języka korzyści**, każdorazowo starając się dostosować wachlarz konkretnych argumentów, tak aby był **adekwatny do charakterystyki odbiorcy**. Jednocześnie warto pamiętać, że niektóre z korzyści będą łatwiej mierzalne niż inne, jednocześnie niektóre będą się pojawiały w krótszym, a inne w dłuższym okresie czasu. Dodatkowo ważną kwestią w ramach komunikacji korzyści i tym samym uświadamianiu korzyści wynikających z funkcjonowania spółdzielni socjalnej przy WTZ jest otwartość związana z mówieniem o wyzwaniach, ograniczeniach czy trudnościach, które mogą wystąpić, a które są inherentną częścią prowadzenia działalności gospodarczej.

Przygotowując się do spotkania z przedstawicielami przedsiębiorstw, samorządów lub NGO prowadzących Warsztaty Terapii Zajęciowej warto posłużyć się poniższą tabelą – **Abecadłem korzyści** – zawierającą wybrane korzyści związane z powstaniem spółdzielni socjalnej przy WTZ:

Korzyści	P.	S.	W.
Budowanie zaufania społecznego	+	+	+
Dawanie alternatywy na inwestowanie środków prywatnych i państwowych	+	+	
Dawanie możliwości rehabilitacji pracowników z trudnościami w uczeniu się	+	+	
Dawanie możliwości współpracy, współdziałania w złożonym środowisku i otoczeniu społecznym	+	+	+
Dawanie zatrudnienia osobom w trudnej sytuacji życiowej lub zawodowej	+	+	
Dostarczanie wybranych usług publicznych	+	+	
Dyfuzja wiedzy i umiejętności pomiędzy sferą publiczną i prywatną	+	+	+
Edukacja np. dotycząca różnorodności czy konkretnych umiejętności	+	+	+
Generowanie zysków	+	+	+
Innowacyjne podejście do działania	+	+	+

P. – dla przedsiębiorców

S. – dla samorządów

W. – Dla WTZ / Organu prowadzącego WTZ

Korzyści	P.	S.	W.
Łatwiejsza dostępność do nowych rynków i informacji	+		
Możliwość nawiązywania bardziej pozytywnych i długotrwałych relacji w otoczeniu społeczno-gospodarczym	+	+	+
Możliwość niwelowania różnic w kulturach organizacyjnych, które mogą wpływać na jakość i efektywność współpracy - profesjonalizacja	+	+	+
Możliwość obniżenia opłat na rzecz PFRON	+	+	
Możliwość skorzystania ze społecznie odpowiedzialnego outsourcingu np. zakupu usług od spółdzielni socjalnej	+	+	
Możliwość świadczenia np. mentoringu biznesowego w ramach wolontariatu pracowniczego	+	+	
Możliwość tworzenia strategicznych sojuszy z partnerem, który umie posługiwać się językiem rynku lub społeczności, do których firma/instytucja planuje dotrzeć	+	+	
Możliwość zawierania kontraktów, korzystania z funduszy unijnych/grantów, nawiązywanie relacji biznesowych, które w innej sytuacji nie byłyby dostępne	+	+	+
Możliwość zlecenia działań do przedsiębiorstw społecznych, bez ponoszenia nakładów na dostosowywanie miejsc pracy lub obniżanie ryzyka zatrudnienia osób mających specjalne wymagania	+	+	
Możliwość zyskania wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej	+	+	

P. – dla przedsiębiorców

S. – dla samorządów

W. – Dla WTZ / Organu prowadzącego WTZ

Korzyści	P.	S.	W.
Obniżanie kosztów funkcjonowania systemu pomocy społecznej i innych form pasywnego wsparcia publicznego	+	+	+
Ochrona dziedzictwa np. kultywacja wymierających zawodów	+	+	
Otrzymywanie ulg, zwolnień, pożyczek, dotacji na działalność	+	+	+
Pobudzanie aktywności społecznej i gospodarczej	+	+	+
Możliwość wdrożenia planu „B” w sytuacji, gdy zmieni się struktura finansowania WTZ ze środków PFRON	+	+	
Pobudzanie kreatywności	+	+	+
Pobudzanie przedsiębiorczości i lokalnego rynku	+	+	+
Promowanie nowoczesnych relacji zatrudnienia i systemów pracy	+	+	
Prowadzenie odpowiedzialnych zakupów towarów i usług w podmiotach ekonomii społecznej	+	+	
Prowadzenie wymiany gospodarczej o społecznie dodatniej wartości	+	+	
Przyczynianie się do sprawiedliwego rozwoju lokalnego	+	+	+
Przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju	+	+	+
Realizowanie idei odpowiedzialnego biznesu	+	+	+
Redukcja społecznych barier rozwoju gospodarczego	+	+	+

P. – dla przedsiębiorców

S. – dla samorządów

W. – Dla WTZ / Organu prowadzącego WTZ

Korzyści	P.	S.	W.
Stwarzanie możliwości reintegracji społecznej lub zawodowej	+	+	
Świadczenie deficytowych usług lub wywarzanie produktów z tego obszaru	+	+	
Wpływanie na otwartość postaw i akceptację różnorodności	+	+	+
Wzmacnianie kapitału społecznego	+	+	+
Zwiększanie kompetencji i szans osób wykluczonych lub marginalizowanych na rynku pracy	+	+	
Zwiększanie konkurencji wśród przedsiębiorców	+	+	
Zwiększanie motywacji i zaangażowania pracowników poprzez umożliwienie im udziału w innowacyjnych projektach	+	+	+
Zwiększanie siły nabywczej wśród pracowników	+	+	+
Zwiększanie współpracy na rynku	+	+	+
Zwiększanie zadowolenia społecznego	+	+	+

P. – dla przedsiębiorców

S. – dla samorządów

W. – Dla WTZ / Organu prowadzącego WTZ

Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie m. in.: Badania (2012) potencjał środowiska lokalnego do tworzenia spółdzielni socjalnych osób prawnych przy WTZ w kontekście opracowania modelu budowania partnerstw publiczno-społeczno-prywatnych wokół powstających spółdzielni socjalnych przy WTZ, Zrób biznes – jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej (2012).

Dobra praktyka

UNITIS to spółdzielnia pracująca od 15 lat i zatrudniająca 15 osób, z których 10 to osoby niepełnosprawnie intelektualnie. Spółdzielnia działa we współpracy z samorządem. Główne działania UNITIS to: działalność drukarska (drukuje ulotki i plakaty oraz nadruki na koszulkach), renowacja mebli oraz prowadzenie eko-kawiarni. W ramach tej ostatniej działalności spółdzielnia współpracuje ze spółdzielniami z innych krajów i kontynentów, dzięki czemu w swoim sklepiku oferuje produkty pochodzące z Bali, Filipin, Indii, Boliwii czy Wietnamu. Członkowie UNITIS dbają o to, by wszystkie produkty były ekologiczne i w całości wykonane ręcznie.[5]

3.6. Format i plan dialogu WTZ, samorządu i przedsiębiorców

Kolejnym elementem etapu przygotowawczego przetestowanego w ramach innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ są sesje dialogowe w społecznościach lokalnych.

Dialog z interesariuszami to innowacyjne podejście do wymiany poglądów oraz opinii służących poznaniu różnorodnych perspektyw, oczekiwań i potrzeb oraz alternatywnych rozwiązań. Dialog w efekcie ma prowadzić do lepszego zrozumienia stron, budowania zaufania i platform współpracy, które mają wspierać efektywne funkcjonowanie organizacji/danej inicjatywy w społeczności, na rynku. Podejście to wydaje się bardzo adekwatne do potrzeb sektora ekonomii społecznej. W przypadku planowanego tworzenia spółdzielni socjalnej przy Warsztacie Terapii Zajęciowej, narzędzie dialogu ma z jednej strony pełnić funkcję integrującą społeczność lokalną (i jej głównych interesariuszy) wokół tematu aktywizacji osób z niepełnosprawnością intelektualną, ale także docelowo - angażującą. Dialog ma w tym przypadku już zaktywizowanym interesariuszom dać szerszy obraz rzeczywistości, z jaką zmierzą się podczas wdrażania tego przedsięwzięcia. Dzięki temu lepiej poznają kontekst swojego przyszłego działania i zidentyfikują potencjalne bariery, ryzyka, ale także szanse i możliwości.

Dobra praktyka z Wielkiej Brytanii

Bardzo ważne jest zaangażowanie ON jako aktywnych pracowników współdecydujących o ostatecznych kształcie podejmowanych w spółdzielni działań. Zasada współdecydowania jest wartością w wielu przypadkach ważniejszą niż wysokość wynagrodzenia. Osoby niepełnosprawne są angażowane na poziomie zarządczym w wielu obszarach: badania, wizyty studyjne, PR, uczestnictwo w spotkaniach personelu, uczestnictwo w planowaniu, uczestnictwo w posiedzeniach zarządu. Organizacja Social Firms Europe promuje spółdzielnie socjalne jako idealny model firmy społecznej, ze względu na upodmiotowienie niepełnosprawnych intelektualnie pracowników obecne w spółdzielniach.[6]

Warto także pamiętać, że dialog jest narzędziem demokratycznym. To znaczy, że może być stosowany przez różne organizacje i instytucje (publiczne, prywatne i pozarządowe).

Proces dialogu, o którym mowa, jest narzędziem kompleksowym i cyklicznym. Należy pamiętać o tym, że podejście dialogowe wymaga **czasu, skupienia, zasobów, a także zaangażowania osób,** które go planują, wykonują i wspierają. Nie biorąc ich pod uwagę, można w łatwy sposób nadużyć zaufania osób i organizacji, które pozostają w otoczeniu Twojego OWES i funkcjonują w lokalnej społeczności.

Dlaczego warto dialogować?

Organizacje, które przeprowadziły u siebie taki proces wskazują następujące obszary, na które proces ten w efekcie wpłynął:

- podejmowanie decyzji biznesowych bardziej adekwatnych do możliwości oraz potrzeb interesariuszy oraz generujących mniej ryzyk,
- rozpoznanie nowych możliwości lub obszarów działania na rynku i w relacji z innymi,
- wzmacnianie dobrego postrzegania organizacji oraz relacji,
- bardziej kreatywne i innowacyjne podejście do funkcjonowania zarówno wewnątrz organizacji jak i w relacjach zewnętrznych.

Zanim przystąpimy do **przygotowania procesu dialogu** warto zastanowić się, przeanalizować i skonsultować, czy na pewno formuła dialogu z interesariuszami jest najbardziej adekwatną formą angażowania interesariuszy danego przedsięwzięcia czy organizacji, czy być może lepiej wybrać inną. Kilka poniższych kwestii może pomóc w odpowiedzeniu sobie na to pytanie:

Kiedy stosować formę dialogu z interesariuszami?	**Kiedy należy rozważyć inną formułę nawiązania relacji z interesariuszami?**
Można zdefiniować kluczowe wyzwania stojące przed naszą organizacją	Jest niska świadomość i gotowość organizacji do podjęcia dyskusji na kluczowe tematy
Jest wystarczająco dużo punktów wspólnych pomiędzy celami, bolączkami, sprawami poszczególnych interesariuszy	Kiedy wszystkie decyzje związane z tymi kwestiami zostały już podjęte
Kiedy pojawia się troska o realizację celów strategicznych	Nie ma wystarczająco dużo czasu i innych zasobów, żeby podjąć taką formę zaangażowania
Kiedy chcielibyśmy nauczyć się nowych rzeczy i poznać perspektywę innych osób w związku z pytaniami, które sobie stawiamy	Kiedy tematy, o których chcemy dialogować należą do tych, które mają naturę operacyjną i krótkoterminową
Kiedy mamy wystarczająco dużo kontroli i wpływu nad rzeczami, które nas dotyczą	Kiedy głównym celem tego procesu ma być minimalizowanie ryzyka
Kiedy chcielibyśmy wygenerować nowe pomysły, rozwiązania, nawiązać współpracę	Kiedy szukamy rozwiązań przez nakłanianie innych do wymyślonych rozwiązań i chcemy ich do czegoś przekonać
Kiedy nie zostały podjęte jeszcze wszystkie decyzje związane z tymi kwestiami	

Więcej udzielonych odpowiedzi pozytywnych na pytania przedstawione po lewej stronie powyższej tabeli oznacza, że dane otoczenie jest gotowe do podjęcia dialogu. Z perspektywy Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, który w założeniu może pełnić funkcję facylitatora procesu dialogu (ale może to być także inny podmiot w lokalnej społeczności, który zechce na siebie przyjąć taką rolę) ważne jest, żeby rzetelnie ocenić gotowość interesariuszy do podjęcia dialogu, ponieważ niedostateczne przygotowanie innych podmiotów do wejścia w ten proces stanowi poważne ryzyko niepowodzenia. Jeżeli jest inaczej, kiedy interesariusze nie są gotowi, to specjaliści zajmujący się tym obszarem proponują przyjrzeć się poniższej tabeli pokazującej inne formuły komunikacji i angażowania, które w danej chwili mogą się okazać bardziej adekwatne do naszych potrzeb:

Komunikacja

- Dzielenie się informacją
- Edukacja pracowników
- Wysyłka biuletynów i listów do wybranych grup docelowych
- Broszury i raporty firmowe

- Newslettery wewnętrzne i zewnętrzne
- Strona internetowa
- Briefingi techniczne
- Wystąpienia publiczne, na konferencjach, seminaria
- „Dni otwarte”
- Informacje prasowe, konferencje prasowe, reklama w mediach

Konsultacje

- Badania kwestionariuszowe
- Badania z udziałem grup fokusowych
- Badania opinii pracowników
- Ad hoc organizowane spotkania z interesariuszami (konsultacje społeczne)
- Feedbacki uzyskane on-line, dyskusje na forach internetowych

Dialog

- Fora i spotkania z udziałem grup wielu interesariuszy
- Panele doradcze
- Angażowanie poprzez kanały wirtualne , wewnętrzne i zewnętrzne (intranet, internet)

Partnerstwo

- Joint Venture
- Lokalne projekty rozwojowe
- Inicjatywy z udziałem wielu różnych grup interesariuszy
- Koalicje

W momencie podjęcia ostatecznej decyzji o zainicjowaniu procesu dialogu z interesariuszami warto rozważyć posłużenie się **planem dialogu**, który przedstawiony jest poniżej, tak aby żadna z istotnych kwestii nie została pominięta i nie zaważyła na jakości całego procesu.

Poniższa tabela zawiera kluczowe **kroki, cele, działania oraz przykłady wybranych narzędzi**, które można zastosować w ramach realizacji poszczególnych kroków procesu dialogu:

Krok	Cel	Działanie	Przykładowe narzędzie
1. Przygotuj się	Zrozumienie zakresu procesu dialogu	• Zaangażuj kluczowe osoby w OWES /w lokalnej społeczności i inne, które będą wspierały realizację procesu dialogu • Zidentyfikuj kwestie • Nadaj kwestiom priorytet • Zidentyfikuj grupy interesariuszy	Matryca identyfikacji interesariuszy
2. Planuj	Ustanowienie celów i parametrów procesu dialogu	• Ustal cele, zakres oraz odpowiedzialności w procesie dialogu • Zdefiniuj formułę dialogu • Określ kluczowe czynniki sukcesu procesu	Pytania i punkty wspierające zdefiniowanie celu dialogu
3. Projektuj	Stworzenie planu zaangażowania m.in. harmonogramu oraz szczegółów logistycznych	• Przygotuj szczegółowy plan działania • Przygotuj się operacyjnie do działania, np. w kwestii przygotowań do sesji	Szkic planu dialogu Lista kluczowych zasad spotkania dialogowego
4. Angażuj i ewaluuj	Aktywna realizacja procesu dialogu oraz ocena jakości procesu	• Wesprzyj prowadzących proces dialogu w przygotowaniach • Zaproś interesariuszy do dialogu i przekaż im szczegółowe informacje dotyczące procesu, m.in. celu i spodziewanych rezultatów • Przeprowadź proces dialogu i przekaż interesariuszom informacje dotyczące kolejnych kroków w procesie	Kluczowe punkty do zawarcia w zaproszeniu

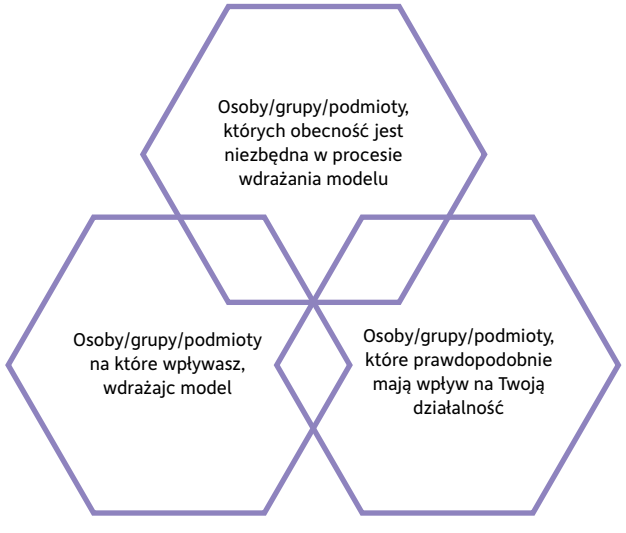
		• Dokonaj oceny jakości procesu oraz jego efektów	
5. Wdrażaj	Podziel się wnioskami i obserwacjami oraz integruj rozwiązania wynikające z procesu	• Zbierz, przeanalizuj oraz określ zobowiązania/zadania wynikające z pozyskanych informacji • Zakomunikuj interesariuszom efekty wynikające z procesu dialogu • Wdrażaj zobowiązania wspólnie z najważniejszymi interesariuszami • Cyklicznie raportuj efekty wdrażania podjętych zobowiązań	Szkic planu wdrożenia zobowiązań zdefiniowanych w ramach procesu dialogu z interesariuszami.

Krok 1: Przygotuj się

Kluczowym celem Kroku 1 jest pełne zrozumienie zakresu procesu dialogu, tak aby można było przygotować się do procesu dialogowego. Obok zdefiniowania kwestii (problemów, wyzwań, tematów) istotne jest zdefiniowanie grupy, którą chcemy zaangażować w proces dialogu.

W celu identyfikacji ogólnych grup interesariuszy można wesprzeć się poniższą matrycą:

Interesariuszem będzie każda osoba/grupa/instytucja/organizacja/podmiot, którego w jakiś sposób dotyczy dany problem (np. znajduje się w obszarze odpowiedzialności danej instytucji czy w sferze zainteresowań danego podmiotu) lub też, na który wpłynie w sposób bezpośredni wdrażane rozwiązanie problemu



W celu zdefiniowania grup interesariuszy można:

- Zaprosić do dyskusji w formie „burzy mózgów" osoby, które dobrze znają Twój OWES, instytucje zainteresowane wdrożeniem projektu, ale również takie, których kwestia dotyczy (pośrednio lub bezpośrednio)
- Możesz pogrupować poszczególnych interesariuszy w kategorie ułatwiające ci identyfikację ich celów i motywacji
- Nie wykluczaj zidentyfikowanych grup na początku procesu – pewne grupy mogą wydawać się na pierwszy rzut oka nieoczywiste, jednak w dłuższej perspektywie ich rola w procesie dialogu może się nieść z sobą określoną wartość
- Mapa interesariuszy będzie się zmieniać w czasie
- Do każdej z grup możesz przypisać priorytet (np. 1 – istotna dla nas, 0 –nieistotna dla nas) i odpowiednio je pogrupować oraz scharakteryzować wzajemną relację

Krok 2: Planuj

Kluczowym celem **Kroku 2** jest ustanowienie celów i parametrów procesu dialogu, tak aby efektywnie osiągnąć zamierzone cele. Zdefiniowanie ich pozwoli także wybrać najbardziej adekwatną formułę procesu dialogu. W celu zdefiniowania celów procesu dialogu, możesz odnieść się do następujących punktów:

- Dla zwiększenia efektywności procesu dialogu powinien się on odnosić do strategicznych planów i założeń związanych z zaplanowanym tworzeniem spółdzielni socjalnej przy Warsztacie Terapii Zajęciowej. Jeżeli nie zostały one sformułowane lub spisane, zanim przystąpisz do dialogu, spróbuj je zdefiniować. Przykładowo mogą one przybrać następującą formułę: „Zapewnić naszej inicjatywie...", „Wprowadzić ulepszenia w sposobie kontaktu z naszymi kluczowymi interesariuszami...", „Lepiej dopasować oferowane usługi i produkty do potrzeb przyszłych partnerów biznesowych i klientów...", "Ustalić możliwe obszary współpracy..."
- Przeprowadź dyskusję w grupie inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ w odniesieniu do zdefiniowanych priorytetów, skupiając swoją uwagę w szczególności na wpływie tych celów na relację z interesariuszami:
  - Jak zdefiniowane priorytety mają się do działań i priorytetów kluczowych interesariuszy procesu?
  - Jakie są kluczowe czynniki sukcesu dla procesu dialogu z interesariuszami? Jakie są ryzyka?

- Co zamierzamy osiągnąć dzięki dialogowi, czego byśmy nie osiągnęli w inny sposób?
- Co jest dla nas kluczowe w procesie? Jak efekty procesu mogą wpłynąć na dalsze działania ?
- Kogo powinniśmy zaangażować w proces dialogu?

- Określając cele dialogu warto zdefiniować je w taki sposób, aby odnosiły się do naszych priorytetów strategicznych i przyjęły formułę deklaracji np.: ”Znaleźć rozwiązania zapewniające stałą liczbę zleceń...”, „Zdefiniować warunki brzegowe zapewniające wysoką jakość naszych produktów i usług odpowiadających na potrzeby naszych klientów...”, „Poznać istotne potrzeby i oczekiwania naszych przyszłych klientów, żeby wzmacniać relację z nimi...”
- Kolejnym krokiem będzie odniesienie zdefiniowanych celów procesu dialogu do mapy kwestii i interesariuszy, zweryfikowanie istotności i adekwatności wskazań, ewentualne uzupełnienie ich o brakujące elementy
- Na potrzeby niniejszego Podręcznika posłużono się formułą dialogu, jaką jest spotkanie z interesariuszami w postaci „okrągłego stołu”, który charakteryzuje się m.in. tym, że:
  - Może być prowadzone przez stronę niezależną lub przedstawiciela OWES, a zaangażowanie już dobrze znanych interesariuszy może zwiększyć wartość z procesu i frekwencję
  - Jest to dobra i elastyczna formuła do dialogowania o kwestiach strategicznych i długoterminowych; może zawierać elementy warsztatowe, dyskusyjne, odgrywania scenek, planowania na przyszłość, określania warunków brzegowych lub kluczowych czynników sukcesu
  - Daje możliwość sprofilowanego podejścia i nawiązania relacji na rzecz realizacji podejmowanych działań w przyszłości

Krok 3: Projektuj

Kluczowym celem **Kroku 3** jest stworzenie szczegółowego planu zaangażowania m.in. harmonogramu oraz zorganizowanie elementów logistycznych, które wpływają na efektywność i jakość całego procesu. Dla zapewnienia odpowiedniego przygotowania się do dialogu można wesprzeć się następującym szkicem planu:

Szkic planu zaangażowania interesariuszy: kluczowe kwestie
Temat dialogu – zakres:
Priorytety strategiczne:
Cel(e) dialogu:
Wybrana metoda dialogu:
Kluczowe grupy interesariuszy:
Kluczowe kwestie:

Szkic planu zaangażowania interesariuszy: szczegóły	**Działania i zasoby:**	**Odpowiedzialność:**	**Termin:**
Przygotowania			
Zaproszenia			
Komunikacja			
Logistyka spotkania			
Niezbędny sprzęt			
Szczegółowy proces przygotowawczy			
Szczegółowy harmonogram działań			
Scenariusz spotkania dialogowego			
Przyjęte zasady spotkania dialogowego			
Przyjęte role podczas spotkania dialogowego			

Rejestracja przebiegu spotkania dialogowego
Ewaluacja spotkania
Analiza pozyskanych informacji
Komunikacja zwrotna do interesariuszy po spotkaniu
Przygotowanie wniosków i zobowiązań wynikających ze spotkania
Przygotowanie planu wdrożenia
Plan komunikacji do interesariuszy z rezultatami
Ewaluacja całego procesu
Inne....

Szkic planu zaangażowania interesariuszy: ryzyka
Lista ryzyk związanych z procesem i spotkaniem dialogowym
Działania mitygujące zidentyfikowane ryzyka

Krok 4: Angażuj i ewaluuj

Kluczowym celem **Kroku 4** jest aktywna realizacja procesu dialogu oraz ocena jakości procesu. Szczegółowe działania do podjęcia zostały zdefiniowane w ogólnej tabeli, jednak ze względu na efektywność procesu oraz zapewnienie dobrej i produktywnej atmosfery podczas sesji dialogowej warto wziąć pod uwagę między innymi:

Kluczowe zasady, które powinny obowiązywać podczas sesji dialogowej:

- Unikaj narzucania uczestnikom spotkania swoich przekonań i opinii
- Zadbaj o komfort dyskusji i dostęp wszystkich uczestników do wymiany poglądów
- Zapewnij taki sam czas i uwagę dla wszystkich uczestników
- Zadbaj o komfortowe i neutralne otoczenie dyskusji
- Miej na uwadze kwestie poufności, szczególnie jeżeli chodzi o rejestrację spotkania i wykorzystywanie wyrażonych postulatów np. ich cytowanie
- Podejdź do spotkania w sposób systematyczny i pamiętaj o założonych celach
- Pamiętaj, że kluczowymi celami spotkania jest wysłuchanie opinii i potrzeb interesariuszy w odniesienie do założonego tematu

Kluczowe punkty do zawarcia w zaproszeniu, które mogą zainteresować interesariuszy do wzięcia udziału w sesji i wesprzeć zarządzanie ich oczekiwaniami:

- Cel i zakres sesji dialogowej
- Zarys procesu dialogu oraz istotne elementy harmonogramu
- Oczekiwania względem interesariuszy co do wkładu w sesję dialogową
- Korzyści dla interesariuszy wynikające z wzięcia udziału w spotkaniu
- Praktyczne informacje dotyczące sesji i szczegóły logistyczne
- Informacje jak odpowiedzieć na zaproszenie
- Informacje na temat ewentualnych dodatkowych materiałów/dokumentów, które będą dystrybuowane przed sesją
- Informacja o kolejnych krokach w procesie

Przygotowując **ankietę ewaluacyjną**, którą wypełnią uczestnicy sesji dialogowej, warto pomyśleć o kilku kwestiach, które pomogą podsumować spotkanie i wyciągnąć wnioski na przyszłość:

- Jak oceniasz spotkanie, w którym wzięłaś/wziąłeś udział? (czy było ono przeprowadzone w komfortowych warunkach, przejrzyście, zgodnie ze scenariuszem, dawało przestrzeń na wyrażenie poglądów, odpowiednio wprowadziło do tematu, etc.).
- Czy Twoim zdaniem udało się osiągnąć zamierzone cele sesji dialogowej?
- Jak możemy ulepszyć formułę takiego spotkania w przyszłości?
- Jak oceniasz sposób, w który angażowaliśmy Was do dyskusji,

czy udało się nam rozwiać wątpliwości niezbędne do kontynuowania dyskusji?
- Jak powinniśmy działać dalej, żeby pozostać w kontakcie i zaangażować Was do realizacji wybranych postulatów?
- Czy chciałbyś/chciałabyś wziąć udział w podobnym przedsięwzięciu w przyszłości?

Krok 5: Wdrażaj

Kluczowym celem **Kroku 5** jest podzielenie się wnioskami i obserwacjami oraz integrowanie rozwiązań wynikających z procesu do swojej codziennej działalności. Kluczowymi działaniami do podjęcia w ramach tego kroku jest przede wszystkim zdefiniowanie zadań, wraz z uzasadnieniem dlaczego zdecydowano o realizacji tych konkretnych działań, a zrezygnowano z podjęcia innych, oraz ich wdrażanie.

Analizując efekty procesu dialogu i definiując zobowiązania do podjęcia, warto rozważyć następujące kwestie:

- Przeanalizować poruszane tematy podczas spotkania i pogrupować je odpowiednio w wątki tematyczne zbliżone do siebie
- Zidentyfikować, które z poruszanych kwestii, zgłoszonych oczekiwań, wyrażonych opinii czy postulatów mają odniesienia do strategicznych planów i założeń związanych z funkcjonowaniem przedsięwzięcia (projektem budowania spółdzielni socjalnej przy WTZ i jej funkcjonowania) i jaki mają/mogą mieć na nie wpływ
- Zdefiniować zobowiązania dla poszczególnych interesariuszy wynikające z poruszanych tematów podczas spotkania dialogowego (zarówno te, które będą stanowiły odpowiedź skierowaną do interesariuszy jako zdefiniowane działanie/działania, jak i żartobliwie określane „odpowiedzi" czyli kwestie, których z różnych powodów wykonać nie można – koniecznie wytłumacz dlaczego, np. ograniczenia prawne, zasobowe, finansowe)
- Jeżeli ze zobowiązań wynikają konkretne działania do podjęcia, przypisz im mierzalne cele, perspektywę czasową do wykonania, odpowiedzialność, miarę sukcesu i przede wszystkim pamiętaj, że wymagają one akceptacji organu zarządzającego danej organizacji/instytucji (interesariusza)
- Zdefiniuj system monitorowania ich wdrażania, raportowania wewnętrznego i okresowego raportowania zewnętrznego (do interesariuszy) postępów prac

Definiując plan działań wdrożeniowych wynikający z uzyskanych efektów spotkania dialogowego, można wesprzeć się następującą tabelą:

Zobowiązanie			
Działania i oczekiwane rezultaty			
Odniesienie do strategicznych planów			
Odpowiedzialność			
Kroki do podjęcia i cele			
Osoba monitorująca i raportująca			
Harmonogram			

Przeprowadzając proces dialogu z interesariuszami, angażujący różnorodne grupy interesariuszy w tym m.in. Warsztaty Terapii Zajęciowej, podmioty ekonomii społecznej, przedstawicieli administracji oraz biznesu, instytucji pomocy i integracji społecznej, a także społeczności lokalnej, warto pamiętać o **15 kluczowych poradach**:

1. Dialoguj o sprawach kluczowych dla sukcesu procesu wdrażania modelu
2. Prowadź dialog jako źródło wiedzy do podejmowania konkretnych decyzji, a nie jako wydarzenie z obszaru PR
3. Zaproś do dialogu interesariuszy istotnych dla procesu wdrożeniowego
4. Zaangażuj takich interesariuszy, którzy mają moc podejmowania decyzji
5. Zapewnij w procesie, że każdy z interesariuszy będzie miał możliwość odczucia korzyści dla siebie wynikających z procesu
6. Zdefiniuj i zakomunikuj zasady obowiązujące w procesie
7. Zarządzaj oczekiwaniami interesariuszy w procesie i zdefiniuj, czego mogą oni od Ciebie oczekiwać
8. Zapewnij odpowiednie zasoby (czas, ludzi, środki), żeby zapewnić wysoką jakość procesu dla wszystkich stron

9. Wybierz odpowiednią formułę dialogu wspierającą realizację założonych celów
10. Zadbaj o przyjazną i bezstronną dyskusję
11. Uważnie słuchaj – także krytycznych – uwag, opinii oraz postulatów
12. Buduj zaufanie i zorientuj swoje działania na wzmacnianie długotrwałych relacji
13. Bądź otwarty i elastyczny oraz komunikuj się z interesariuszami w odpowiedni sposób
14. Zdefiniuj odpowiedzialności w procesie i poinformuj o nich interesariuszy
15. Przeanalizuj proces i wyciągnij wnioski na przyszłość

Dobrze zaplanowany i przeprowadzony proces dialogu z interesariuszami może przynieść poszczególnym interesariuszom (i konkretnym organizacjom/instytucjom) między innymi takie **korzyści** jak:

- Zapewnienie lepszego zrozumienia kontekstu społeczno-ekonomicznego, w którym funkcjonujemy i dopasowanie działań do potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy
- Informowanie, edukowanie i wpływanie na swoją społeczność lokalną oraz interesariuszy dla podejmowania bardziej adekwatnych do potrzeb i oczekiwań decyzji związanych z daną kwestią
- Uczenie się od siebie nawzajem i wdrażanie pomysłów wynikających z podjętych zobowiązań do codziennego funkcjonowania/zmiany rzeczywistości
- Zawiązywanie i wzmacnianie relacji wspierających funkcjonowanie interesariuszy w społecznościach sąsiedzkich i biznesowych
- Potwierdzenie gotowości i otwartości na dialog, interakcję i uczenie się od swojego otoczenia
- Wzmacnianie dobrego imienia organizacji i lepszej rozpoznawalności
- Większa kontrola nad zarządzaniem ryzykami w organizacji
- Wykorzystanie szansy na wdrażanie projektów, które w innowacyjny sposób odpowiadają na wyzwania, z którymi mierzą się interesariusze.

Reasumując, narzędzia dialogu mogą okazać się niezastąpione w procesie budowania partnerstw międzysektorowych wspierających spółdzielnie socjalne powstające przy WTZ. Kolejnym krokiem jest już tylko podpisanie umowy partnerskiej i rozpoczęcie wspólnej pracy na rzecz wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.

Wzór umowy partnerskiej znajdziesz w załączniku A i B

3.7. Planowanie ścieżki wsparcia dla grupy inicjatywnej

Po przeprowadzonym etapie diagnozy, w którym zidentyfikowane zostały wszystkie deficyty i potencjały partnerów zainteresowanych wdrażaniem innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ, OWES może ułożyć ścieżkę wsparcia dla grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ. Etap ten powinien być poprzedzony zebraniem wniosków z wszystkich części diagnozy lokalnej w postaci spójnej analizy SWOT przedsięwzięcia, którą może przygotować opiekun grupy ze strony OWES wraz z grupą inicjatywną (w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" takim opiekunem był indywidualny promotor biznesowy grupy). Opracowana przez OWES ostateczna ścieżka wsparcia inicjatywy powinna prowadzić do niwelowania wszystkich zdiagnozowanych słabych stron przedsięwzięcia, maksymalnego wykorzystania i wzmocnienia mocnych stron, przeciwdziałania zagrożeniom i optymalnego wykorzystania szans.

Poniżej przedstawiamy ścieżkę wsparcia grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ wdrożoną podczas testowania. Schemat ten określa uniwersalny plan działań dla każdego z przedstawionych w rozdziale 4 modeli biznesowych, w którym działania niezbędne w celu implementacji poszczególnych modeli biznesowych zostały sprowadzone do wspólnego mianownika. W rzeczywistości wdrażanie poszczególnych modeli innowacyjnych spółdzielni socjalnych może odbiegać od tego schematu ze względu na swoją specyfikę (np. gdy sytuacja wymaga zaangażowania większej ilości partnerów, bardziej specjalistycznego wsparcia szkoleniowego lub doradczego, pracy z dodatkowymi interesariuszami, dłuższego skupienia się na którymś z etapów, etc.). OWES wypracowując ostateczną ścieżkę wsparcia, powinien skupić się zarówno na działaniach uniwersalnych, jak i specyficznych, wynikających z indywidualnych uwarunkowań.

Schemat ścieżki wsparcia w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ”

1. **Spotkania informacyjno-promocyjne** – spotkania inicjowane przez OWES przedstawiające podmiotom prowadzącym WTZ (organizacjom pozarządowym, gminom, kościelnym osobom prawnym) możliwość udziału w przedsięwzięciu; podczas spotkań prezentowane są założenia Innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ, omawiana jest specyfika spółdzielni socjalnych jako instrumentu aktywizacji zawodowej osób długotrwale bezrobotnych, przedstawiane są korzyści wynikające z zastosowania tego instrumentu w odniesieniu do osób z niepełnosprawnością intelektualną, dobre praktyki w tym zakresie, omawiane jest wsparcie dostępne w OWES dla grup inicjatywnych spółdzielni socjalnych (Sps).
2. **Indywidualne konsultacje specjalistów OWES z potencjalnymi grupami inicjatywnymi SpS** – konsultacje merytoryczne służące podjęciu decyzji przez dany podmiot czy jest gotowy do udziału w przedsięwzięciu; służą tez wypracowaniu indywidualnej ścieżki wsparcia dla danej grupy pod kątem jej oczekiwań, potrzeb i preferencji.
3. **Deklaracja udziału w przedsięwzięciu** – przedstawiciele podmiotu, tworzący odtąd grupę inicjatywną spółdzielni socjalnej, deklarują chęć skorzystania z Innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ; podmioty mogą wyznaczyć do pracy nad powoływaniem spółdzielni wybrane przez siebie osoby, np. swoich pracowników, przedstawicieli zarządu, przedstawicieli WTZ, wolontariuszy lub inne osoby ze swojej sieci społecznej, które mogą być zainteresowane aktywnym udziałem w przedsięwzięciu.
4. **Rozpoczęcie doradztwa ze strony indywidualnych promotorów biznesowych** – na tym etapie rozpoczyna się doradztwo indywidualnych opiekunów grupy (wytypowanych specjalistów OWES, spełniających kryteria określone dla doradców w systemie akredytacji OWES) wspierających ją w opracowywaniu i wdrażaniu pomysłu na działalność społeczną i gospodarczą spółdzielni, budowaniu i wzmacnianiu partnerstw lokalnych, których elementem jest spółdzielnia, radzeniu sobie z wszystkimi aspektami prawno-formalnymi związanymi z powoływaniem i prowadzaniem spółdzielni; doradcy wspierają grupę od tego momentu do momentu osiągnięcia przez spółdzielnię stabilnych przychodów (6-12 miesięcy od rozpoczęcia działalności gospodarczej); pierwszym krokiem współpracy grupy z doradcą jest określenie wstępnej strategii działań na etapie powoływania spółdzielni socjalnej.
5. **Mapowanie przez OWES obszarów współpracy międzysektorowej w danym kontekście lokalnym oraz potencjału operacyjnego poszczególnych możliwych partnerów w realizacji przedsięwzięcia** – etap pozwalający na zdefiniowanie interesariuszy związanych z problemem społecznym, którego dotyczy model oraz identyfikację możliwych form zaangażowania ich w przedsięwzięcie; elementem mapowania są konsultacje z promotorem, przeprowadzenie burzy mózgów wewnątrz grupy inicjatywnej oraz skorzystanie z narzędzi zawartych w Podręczniku.
6. **Sesje dialogowe w społecznościach lokalnych** – zorganizowanie sesji dialogowych za pomocą narzędzi zawartych w Podręczniku umożliwi grupom identyfikację potencjalnych partnerów w realizacji celów społecznych i gospodarczych przyszłych spółdzielni socjalnych; sesje pozwalają też na weryfikację wstępnych założeń dotyczących strategii rozwoju przedsięwzięcia pod kątem dostosowania jej do rzeczywistych możliwości i zasobów istniejących w danej społeczności lokalnej; punktem wyjścia identyfikacji obszarów do współpracy pomiędzy potencjalnymi partnerami spółdzielni wyłaniającymi się podczas sesji jest diagnoza problemów danego partnera biznesowego, samorządowego czy społecznego, które mogłyby zostać rozwiązane dzięki współpracy ze spółdzielnią.
7. **Budowanie partnerstw lokalnych wspierających powstawanie SpS** – po wyłonieniu partnerów do współpracy czas na etap budowania podstaw partnerstwa czyli określenie jego wizji i misji, szczegółowych celów partnerstwa, podziału obowiązków między partnerów, określenie ich roli w partnerstwie, określenie struktury korzyści dla każdego z partnerów oraz ustalenie planu działania pozwalającego na realizację założonych celów; należy przy tym pamiętać, że w związku z tym, że partnerzy pochodzą z różnych sektorów (publicznego, prywatnego, społecznego) różne mogą być ich motywacje i potrzeby związane z przystąpieniem do partnerstwa – część z nich może chcieć pełnego zaangażowania w przedsięwzięcie

Znajdziesz je w rozdziale 3.3

Znajdziesz je w rozdziale 3.6

i bycie jednym z członków założycieli spółdzielni (obok podmiotu prowadzącego WTZ), część może ograniczyć swój udział do partnerstwa biznesowego ze spółdzielnią, cześć zapewnić współfinansowanie przedsięwzięcia lub innego rodzaju wsparcie (np. merytoryczne, PR-owe, networkingowe); grupa na tym etapie konsultuje proces angażowania partnerów z promotorami; należy pamiętać, że wysoka jakość opieki nad powstającym partnerstwem jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsięwzięcia.

8. **Podpisanie umów partnerskich** – jest zwieńczeniem procesów opisanych powyżej; umowy partnerskie określają zasady współpracy, ustalony między partnerami podział praw i obowiązków, określają wizję, misję i cele partnerstwa oraz wyznaczają kierunki jego rozwoju.

Wzory umów partnerskich znajdziesz w załącznikach A i B

9. **Spotkania informacyjne z uczestnikami WTZ oraz ich rodzicami/opiekunami prawnymi** – spotkania organizowane przez OWES we współpracy z WTZ mające na celu przedyskutowanie z rodzicami/opiekunami prawnymi uczestników WTZ oraz samymi uczestnikami wszystkich obaw i wątpliwości związanych z potencjalnym podjęciem pracy przez ich dzieci/podopiecznych (np. kwestii prawa do renty socjalnej i zasiłku pielęgnacyjnego, orzecznictwa w sytuacji podjęcia pracy, konsekwencji utraty statusu uczestnika WTZ, etc.); w razie potrzeby spotkania takie powinny być cykliczne (mogą wtedy spełniać również funkcję sprawozdawczą – stać się źródłem informacji o postępach w tworzeniu miejsc pracy w spółdzielni).
10. **Wstępne rozeznanie rynku** – na tym etapie (prowadzonym równolegle do diagnozy lokalnej) promotor wspiera grupę w identyfikacji obszarów, w których przyszłe spółdzielnie mogłyby rozwijać swoją działalność gospodarczą, a więc w znalezieniu w regionie, w którym ma powstać dana spółdzielnia, określonych nisz rynkowych; na tym etapie należy doookreślić potrzeby lokalnej społeczności oraz konkretne już możliwości pozyskiwania zleceń od partnerów publicznych oraz biznesowych przy wykorzystaniu wniosków z sesji dialogowych.
11. **Określenie strategii współpracy przyszłej spółdzielni z WTZ** – w całym procesie rozwoju przedsięwzięcia należy pamiętać o stałej współpracy z WTZ, może już na tym etapie WTZ może rozpocząć przygotowywanie się do przyszłej współpracy ze spółdzielnią (np. poprzez szkolenia swoich pracowników i uczestników, dostosowanie profilu pracowni do kształcenia kompetencji przydatnych w pracy w spółdzielni socjalnej, etc.); WTZ ma również kluczową rolę w wyborze uczestników WTZ typowanych do pracy w spółdzielni, więc powinien już na tym etapie analizować kompetencje uczestników pod kątem zatrudnienia w spółdzielni.
12. **Wyłonienie lidera grupy inicjatywnej** – na tym etapie grupa inicjatywna powinna wyłonić jednego lidera, który będzie spajał grupę, koordynował jej pracę, zarządzał działalnością spółdzielni, poszukiwał nowych zleceń, kontaktował się z członkami założycielami, partnerami biznesowymi oraz pozostałymi interesariuszami, a także reprezentował przyszłą spółdzielnię.
13. **Szkolenia dla liderów** – w tym momencie może rozpocząć się cykl szkoleń przygotowujących przyszłych liderów spółdzielni socjalnych do założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego; w cyklu powinny znaleźć się szkolenia z aspektów prawnych zakładania i prowadzenia spółdzielni socjalnych osób prawnych, pozyskiwania dofinansowań na założenie spółdzielni, pozyskiwania dofinansowań na miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych, przygotowywania i wdrażania biznesplanu, zarządzania spółdzielnią socjalną realizującą innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.
14. **Warsztaty Wymiany Doświadczeń w wybranych krajach UE** – forma wsparcia skierowana do grup inicjatywnych i ich partnerów biznesowych/społecznych/samorządowych mająca na celu przybliżenie grupom dobrych praktyk z innych krajów UE, zainspirowanie do ich wdrażania w Polsce oraz zaczerpnięcie konkretnych rozwiązań operacyjnych mogących ułatwić wdrażanie w ich spółdzielniach innowacyjnych modeli aktywizacji uczestników WTZ.
15. **Wstępny budżet, biznesplan oraz potencjalny rachunek zysków i strat, strategia rozwoju inicjatywy** – równolegle należy rozpocząć prace nad wstępną wersją budżetu i biznesplanu oraz potencjalnym rachunkiem zysków i strat, które będą stanowiły podstawę dalszych, oficjalnych rozmów z partnerami biznesowymi czy też jednostkami samorządu terytorialnego (indywidualna praca promotora z grupą); biznesplan powinien również uwzględniać możliwość zdobycia dofinansowania z zewnętrznych źródeł, jeśli istnieje taka możliwość; po etapie szkoleniowym powinien istnieć już zbliżony do ostatecznego

Wzór biznesplanu znajdziesz w załączniku 32

szkic biznesplanu. Warto również przygotować dla spółdzielni socjalnej Strategię rozwoju inicjatywy, która pozwoli na zdiagnozowanie zarówno celów strategicznych jaki i operacyjnych pod kątem społecznym i biznesowym.

16. **Wyłonienie z WTZ przyszłych pracowników spółdzielni** – na tym etapie powinien być już znany skład zespołu spółdzielni wytypowany przez WTZ; w razie problemów z rekrutacją OWES powinien udzielić niezbędnego wsparcia specjalistycznego (np. doradcy zawodowego).
17. **Wyłonienie z kręgu sieci kontaktów WTZ asystentów pracy ON** – na tym etapie przyszła spółdzielnia powinna mieć zrekrutowanych kandydatów na asystentów pracy osób niepełnosprawnych, by zdążyć sprawdzić ich umiejętności i doprowadzić do ich integracji z uczestnikami WTZ; bardzo dużym ułatwieniem dla przyszłej spółdzielni w procesie rekrutacji takich osób będzie możliwość skorzystania z sieci kontaktów WTZ/organizacji prowadzących WTZ, w której znajdują się osoby ze specjalistycznymi kwalifikacjami w tym zakresie i odpowiednim doświadczeniem w pracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną.

Więcej w rozdziale 8.1.

18. **Szkolenia integracyjne dla przyszłej kadry spółdzielni** – szkolenia, w których udział biorą uczestnicy WTZ wytypowani do pracy w spółdzielni, kandydaci na ich asystentów pracy oraz liderzy przyszłych spółdzielni; szkolenia mają na celu kształtowanie kompetencji niezbędnych do partycypowania w przedsięwzięciu tj. np. umiejętności pracy zespołowej, kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej, rozwiązywana konfliktów, radzenia sobie ze stresem; mają ponadto oswoić uczestników WTZ ze zmianą polegającą na przejściu z WTZ do pracy w spółdzielni; ich dodatkową funkcją jest funkcja diagnostyczna – podczas szkolenia asystenci pracy mogą poznać potencjały i deficyty przyszłych współpracowników.
19. **Zakończenie prac nad biznesplanem** – etap ten wieńczy rozmowy z parterami biznesowymi, ustalone są ostateczne warunki przyszłych zleceń na realizację usług; na tym etapie, należy dopracować z grupą biznesplan oraz oszacować koszty funkcjonowania spółdzielni tak, by zapewnić jej płynność finansową w początkowym etapie jej istnienia (praca promotora z grupą).
20. **Szkolenia zawodowe dla przyszłej kadry spółdzielni** – na tym etapie, kiedy doprecyzowany jest pomysł na działalność gospodarczą spółdzielni, można rozpocząć szkolenia zawodowe podnoszące wiedzę, umiejętności i kompetencje przyszłych pracowników spółdzielni w pracy w branży, w której spółdzielnia będzie realizować usługi/prowadzić produkcję; w szkoleniach powinni wziąć udział uczestnicy WTZ oraz ich przyszli asystenci pracy; zakres i długość szkoleń jest uzależniony od specyfiki danej branży.
21. **Opracowanie statutu** – na tym etapie, gdy znani są już członkowie założyciele, pracownicy oraz ich role, można przystąpić do spisywania statutu spółdzielni socjalnej, który określać będzie tożsamość spółdzielni, jej organy, ich rolę i kompetencje, rodzaj działalności podejmowanej przez spółdzielnię, warunki członkostwa w spółdzielni oraz jego utraty, wysokość udziałów oraz składek, zasady postępowania wewnątrzspółdzielczego, zasady lustracji oraz likwidacji spółdzielni; każdy promotor powinien zaproponować poszczególnym spółdzielniom projekt statutu, który następnie należy uzupełnić o uwagi interesariuszy oraz przyszłych pracowników spółdzielni.
22. **Rejestracja spółdzielni** – gdy już ustaleni zostaną członkowie założyciele, zostanie opracowany statut oraz biznesplan, należy przystąpić niezwłocznie do rejestracji spółdzielni socjalnej przedkładając właściwemu dla siedziby spółdzielni sądowi rejonowemu wniosek o wpisanie do Krajowego Rejestru Sądowego wraz z załącznikami oraz druki KRS-W5, KRS-WK, KRS-WM, KRS-WH (ten ostatni tylko w wypadku, gdy spółdzielnia powstaje w wyniku podziału, połączenia lub przekształcenia innych podmiotów) – szczegółowy plan procedury rejestracyjnej zawarty jest w dalszej części Podręcznika.

Patrz: rozdział 8.2

23. **Finalne spotkanie warsztatowe** – spotkanie zorganizowane przez OWES mające na celu podsumowanie całego procesu wsparcia grupy do tej pory oraz, w razie potrzeby, zaplanowanie dalszego wsparcia; na spotkaniu grupa dokonuje autoewaluacji, sprawdzając w jakim stopniu zrealizowała założone na początku cele, grupa korzysta na spotkaniu ze wsparcia szkoleniowego i doradczo-konsultacyjnego OWES w zdiagnozowanych wcześniej obszarach, w których nie czuje się jeszcze pewnie.
24. **Rozpoczęcie działalności gospodarczej** – jeśli spółdzielnia pozyskała zewnętrzne środki na uruchomienie działalności gospodarczej musi być ono zgodne z regulaminem wsparcia

inwestycyjnego; na tym etapie spółdzielnia zaczyna świadczyć usługi/produkować; w razie problemów biznesowych, prawnych, finansowych lub technicznych korzysta ze wsparcia promotora.

25. **Praktyki dla uczestników WTZ** – równolegle trwają praktyki dla wytypowanych do pracy uczestników WTZ; osoby te nie tracą statusu uczestnika WTZ i w razie niepowodzeń w spółdzielni mogą wrócić do WTZ do rozpoczętego tam procesu rehabilitacji zawodowej; praktyki takie powinny trwać min. 1 mies., max. 6 miesięcy.
26. **Zatrudnienie uczestników WTZ** – po uzyskaniu pozytywnej opinii lidera spółdzielni i asystenta pracy na temat odbytych praktyk uczestnik WTZ zostaje zatrudniony w spółdzielni; jednocześnie asystent pracy opracowuje dla niego Indywidualny Program Rehabilitacji i kontroluje realizację zawartych tam wskaźników; asystent pracy ustala plan współpracy z WTZ w obszarze praktyk zawodowych i staży dla kolejnych uczestników WTZ w spółdzielni oraz ewentualne procedury rekrutacji kolejnych pracowników z WTZ do spółdzielni.
27. **Doradztwo marketingowe** – na tym etapie spółdzielnia może skorzystać również z usług marketingowych OWES, np. przy wypracowywaniu strategii promocji spółdzielni socjalnej, opracowywaniu strategii wizualizacji strony internetowej, ulotek i plakatów reklamowych, w zależności od potrzeb spółdzielni.
28. **Obsługa prawna i księgowa** – jeśli OWES ma w swojej ofercie wsparcie w tym zakresie, spółdzielnia może skorzystać, np. z bezpłatnej usługi księgowości przez okres czasu wskazany w regulaminie wsparcia OWES.
29. **Proces pozyskiwania nowych klientów** – ważnym etapem w rozwoju inicjatywy jest moment wyjścia poza realizację zleceń zapewnianych przez partnerów przedsięwzięcia i skierowanie się również na inne rynki (dywersyfikacja przychodów); pierwsze zlecenia powinny być wykonane na wysokim poziomie, aby móc przekonać kolejnych klientów do współpracy ze spółdzielnią socjalną; pozyskiwaniem nowych klientów powinien zajmować się w szczególności lider spółdzielni przy wsparciu promotora.
30. **Monitoring i ewaluacja** – na tym etapie dokonana zostanie całościowa, kompleksowa ewaluacja przedsięwzięcia pozwalająca stwierdzić czy przedsięwzięcie pozwoliło na realizację wszystkich założeń innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.

Więcej szczegółów znajdziesz w rozdziale 3.8

3.8. Plan działań marketingowych

Jeśli nie ma klientów, przedsiębiorstwo (spółdzielnia) w sensie ekonomicznym traci rację bytu. Tym samym działania komunikacji marketingowej spółdzielni socjalnej, tak jak i każdej firmy, powinny dotyczyć przynajmniej takich obszarów jak: **cena, produkt/usługa, dystrybucja, promocja oraz ludzie, marka i organizacja, procesy, unikalność/czynnik wyróżniający, opakowanie, otoczenie**. Działania te prowadzone w sposób racjonalny, uwzględniający czynniki ekonomiczne, powinny służyć **zwiększaniu zyskowności przedsiębiorstwa** czyli wpływaniu na to, aby pozyskiwać nowych oraz utrzymywać starych klientów, sprawić by klienci kupowali więcej i częściej (lub stale).

Działania marketingowe – niekoniecznie bardzo skomplikowane i kosztowne – mogą wspierać **niwelowanie deficytów** związanych z tym obszarem działania, które często definiuje się w odniesieniu do początkujących przedsiębiorstw, a mianowicie:

- nierynkowej i niemarketingowej orientacji biznesowej – podejścia „jakoś to będzie i klient sam do nas przyjdzie”
- mało adekwatnego do potrzeb rynku lub charakteryzującego się niską użytecznością pakietu oferowanych produktów lub usług,
- trudności w utrzymaniu stabilnej jakości oferty,
- braku stosowania podstawowych narzędzi biznesowych jak patrzenie na kwestie „opłacalności” czy korzyści – zarówno materialnych jak i niematerialnych,
- braku strategii marketingowej oraz marginalizowanie jakichkolwiek działań komunikacyjnych, z czego wynikają deficyty w zakresie jakości produktów i usług,
- ograniczonego stosowania narzędzi promocyjnych, promocji poszczególnych produktów i usług oferowanych na rynku,
- braku rozeznania otoczenia społeczno-gospodarczego, które jest najbliższym i najłatwiejszym do zdobycia rynkiem zbytu.

Niezbędna wydaje się zatem konieczność przyjęcia „orientacji na rynek”, podejmowania takich decyzji, które będą rynkowo skuteczne (np. wyprzedzimy działania konkurencji) oraz zdefiniowanie konkretnych działań i narzędzi adekwatnych dla naszego funkcjonowania. Najnowsze trendy w działaniach marketingowych podkreślają zatem

całościowe podejście do tego tematu i przede wszystkim pokazują, że „wszystko, co i jak robisz" ma lub może mieć znaczenie dla Twojego klienta. Z tego powodu coraz większą uwagę przywiązuje się do budowania i utrzymywania relacji, dbałości o wysoką jakość produktów, usług oraz obsługi klienta, długoterminowej perspektywy, istotności dbania o dobrą reputację, prowadzenia dialogu z otoczeniem i ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań.

Działając punktowo lub skupiając się często na jednej formie komunikacji marketingowej, np. działaniu w mediach społecznościowych, często zapomina się lub nie docenia innych sposobów lub kanałów dotarcia. Oczywistym jest, że marketing zaliczany do działań strategicznych w spółdzielni powinien odnosić się do priorytetów strategicznych, mieć plan, przypisany budżet, zasoby, w miarę możliwości działania powinny być monitorowane i ewaluowane. W kontekście funkcjonowania spółdzielni socjalnych **szczególnie istotne wydają się działania nakierowane na partnerów biznesowych**, bez względu, czy są podmiotami prywatnymi, czy jednostkami należącymi do szeroko rozumianego sektora publicznego. Działania marketingowe w otoczeniu biznesowym powinny być zatem nakierowane na:

- Wprowadzenie nowego produktu lub usługi na obecny lub nowy rynek,
- Stworzenie zróżnicowanej, ale dostosowanej do potrzeb oferty,
- Pobudzenie rynku lub wykreowanie potrzeby,
- Zrezygnowanie z określonych produktów czy usług,
- Motywowanie pracowników i zaangażowanie klientów,
- Umocnienie renomy organizacji (lub jej przedstawienie) w świadomości klientów.

W tym kontekście rekomenduje się, aby spółdzielnie socjalne, przygotowując się do funkcjonowania w otoczeniu biznesowym wzięły pod uwagę podjęcie następujących **przykładowych działań z zakresu komunikacji marketingowej**. Oto ich SŁOWNIK:

- **Opracowanie wzoru graficznego firmy („logo") lub poszczególnych produktów/usług** – powinien on, wraz z ustaloną grafiką („wyglądem" szablonów dokumentów, np. stopki w adresie poczty elektronicznej, papieru firmowego, wzoru wizytówek) odzwierciedlać wartości i unikalny charakter spółdzielni oraz jej produktów/usług.

Warto także sięgnąć do publikacji „Zrób biznes – przewodnik dla przedsiębiorców społecznych do współpracy z biznesem" (Juraszek-Kopacz B., Szymańska J. ,Zgierski J., Marek M., Żórawska E., Warszawa 2012). Publikacja w ciekawy i przystępny sposób pokazuje jak budować markę przedsiębiorstwa społecznego.

- **Opracowanie oferty handlowej** – w postaci ulotki/broszury, prezentacji w formacie PowerPoint do wyświetlenia podczas spotkania i zakładki na stronie internetowej – wszystkie te elementy powinny zachować przyjętą grafikę dla firmy; oferta powinna przedstawiać spółdzielnię, jej usługi/produkty, podkreślać ich unikalne wartości oraz pokazywać klientowi, jakie wartości osiągnie, dokonując zakupów w spółdzielni; nie wolno zapomnieć o danych teleadresowych, w tym o imieniu i nazwisku osoby kontaktowej.
- **Zdefiniowanie kluczowych wyróżników oferowanych produktów i usług oraz ich charakterystyk** – bardzo przydatne w budowaniu oferty handlowej i podczas spotkań; zdefiniowane wyróżniki są przykładowymi kwestiami, które mogą zainteresować potencjalnego klienta; wyróżniki te mogą dotyczyć pochodzenia materiałów, sposobu wykonania produktu lub usługi, sposobu obsługi, źródła pomysłu na usługę/produkt, innowacyjności, etc.
- **Przygotowanie/zaktualizowanie strony internetowej** (lub np. profilu na portalu społecznościowym/branżowym) – to pierwsza wizytówka naszej organizacji, dlatego warto zadbać o jej estetyczny i atrakcyjny wygląd; istotne, żeby zawierała zakładki/sekcje – „o nas", „nasza oferta", „kontakt", „aktualności i wydarzenia", „kontakt", „klienci i partnerzy"; przede wszystkim strona/profil musi być aktualna, powinna wskazywać na określoną dynamikę działań spółdzielni
- **Opracowanie modeli promocji** (np. reklama, promocje, sponsoring) – różnorodne formuły promocji, które służą m.in. docenieniu relacji z klientem, budowaniu świadomości dotyczącej naszej firmy i produktów/usług, które oferujemy, a także zwiększaniu liczby transakcji; promocje mogą przybrać formułę np. „kup dwie sztuki, trzecią dostaniesz gratis", „kup produkt z naszej oferty w okresie przedświątecznym, a my zapakujemy go jak prezent", „kupując pakiet 10-ciu godzin naszej obsługi ogrodniczej, 2 godziny dostaniesz w prezencie", itd.
- **Przygotowanie ciekawych opakowań i gadżetów** – stanowi to o pro-klienckim myśleniu oraz orientacji na innowacyjność i atrakcyjność; bardzo wiele elementów można wykonać „własnoręcznie" (z ang. hand-made), co dodatkowo stanowi

Rada z Wielkiej Brytanii: „Wasze produkty się sprzedają, nie dlatego, bo są tańsze niż u konkurencji, lecz dlatego, że są niezawodne i stałej jakości. Tradycyjnie marketing produktów i usług sektora spółdzielni socjalnych opierał się o działalność charytatywną i sprzedawanie „poczucia czynienia dobra". Ale JUŻ NIE! Wy sprzedajecie swoje produkty, bo są dobre lub lepsze niż konkurencji. Możecie wziąć pod uwagę stworzenie własnej marki, bo to naprawdę pozytywnie wpłynie na wasz biznes. Oczywiście jeśli macie pewność, że jesteście w stanie zapewnić stałą jakość. Gdy klienci będą już rozpoznawali waszą markę, podwyższy to sprzedaż i obniży konieczne nakłady na marketing."

Frank Millsopp Social Enterprise Contsultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej", Londyn, sierpień 2012, str. 30

„wartość" dla klienta; gadżety (niezobowiązujące, atrakcyjne) mogą być wykorzystane podczas wielu aktywności spółdzielni np. spotkania, targi, promocje, nagrody w konkursach, etc.

- **Przygotowanie szyldu, ulotek informacyjnych/reklamowych, plakatu, baneru do zawieszenia na ogrodzeniu, wizytówek, strojów/uniformów** – to podstawowy ekwipunek każdej organizacji, który może być przygotowany krok po kroku w razie potrzeby, natomiast będzie wielokrotnie używany w codziennej działalności.

Dobra praktyka ze Szwecji

Grupa ICA to jedna z największych sieci supermarketów w Skandynawii. Posiada około 2100 sklepów w Szwecji. W ramach projektu „We can do more" zatrudnienia 900 ON wykonujących drobne prace takie jak wykładanie towaru czy zbieranie wózków. Kampania medialna ICA zakładała produkcję comiesięcznych reklam z udziałem niepełnosprawnego Jerry'go z zespołem Downa w formie opery mydlanej. Celem reklam, oprócz promocji firmy było konfrontowanie stereotypów dotyczących osób niepełnosprawnych w społeczeństwie szwedzkim.[7]

- **Szkolenia personelu** – szczególnie dotyczy to osób, które będą miały bezpośredni kontakt z klientem lub innymi partnerami; szkolenia mogą dotyczyć podstawowego savoir-vivre w biznesie, sposobie opowiadania o firmie i jej produktach/usługach, wskazanych sposobów komunikacji z klientem, kwestiach związanych z obsługą klienta, poszczególnych procedur, np. BHP.
- **Spotkania z klientami** – jedno z najbardziej kluczowych działań marketingowych; istotne jest dobre przygotowanie, w tym m.in. próba dowiedzenia się o kliencie i jego potrzebach, przygotowanie sprofilowanej oferty (najlepiej opcjonalne), przygotowanie scenariusza spotkania, ważne są ubiór i zachowanie oraz oczywiście wszelkie dodatkowe elementy jak strój czy wizytówki; podstawą każdego spotkania z klientem jest uważne słuchanie i elastyczność; podczas przygotowań do pierwszych spotkań, warto porozmawiać z zaprzyjaźnionym przedsiębiorcą „jak najlepiej się do tego zabrać", przeprowadzić symulację w zaciszu spółdzielni, a nawet poprosić zaprzyjaźnioną osobę (być może mającą jakąś relację z klientem) o uczestnictwo w spotkaniu lub choćby pomoc w skontaktowaniu z klientem.

- **Targi i inne spotkania tematyczne lub branżowe** – warto zadbać o uczestnictwo w takich spotkaniach – na początku każdego roku/okresu planowania działań warto sporządzić listę kluczowych miejsc, gdzie spółdzielnia chce się zaprezentować oraz eventów, w których mogłaby wziąć udział jako współorganizator, wystawca, partner, sponsor, etc.
- **Miejsce spotkań** – zapraszając klienta na spotkanie biznesowe, najczęściej odwiedza się go w jego siedzibie, jednak warto ustalić tę kwestię na samym początku; niektórzy klienci będą chcieli zobaczyć naszą spółdzielnię – wtedy ważne, żeby wydzielić pomieszczenie, które będzie zapewniało komfort rozmowy, będzie schludne i estetyczne oraz np. zaproponować krótki spacer po spółdzielni (zakładając, że jest to możliwe, a jeżeli tak, to taki spacer musi być bezpieczny, a otoczenie estetyczne), dodatkowo warto zadbać o napoje i ewentualnie jakąś przekąskę np. ciasteczka; jeżeli wybór będzie dotyczył miejsca zewnętrznego, to wybierzmy miejsce neutralne, gdzie możliwa jest spokojna rozmowa, menu (jakość dań czy kawy) sprawdzone, z relatywnie łatwym dojazdem; zapraszając klienta musimy założyć, że to my pokrywamy rachunek.
- **Internet** – działania w Internecie to bardzo szerokie pojęcie, ponieważ dotyczy działań w ramach np. własnej strony internetowej, ale także sprzedaży produktów w sklepach internetowych; na pewno warto kontrolować treści i działania na nasz temat w Internecie, reagować szybko np. na zapytania spływające poprzez stronę lub na adres poczty elektronicznej i pamiętać, że wszystko co wydarzyło się w nim – zostaje tam na zawsze.
- **Najbliższe otoczenie** – kluczową dla spółdzielni wydaje się także pozytywna obecność w najbliższym otoczeniu, w którym funkcjonuje; utrzymywanie, budowanie, wzmacnianie relacji – od „dzień dobry" na korytarzu, poprzez dialog i wsłuchiwanie się w potrzeby naszych potencjalnych klientów do np. udziału w lokalnych wydarzeniach, buduje nasz wizerunek w oczach „sąsiadów".
- **Konkursy, certyfikaty** – w miarę możliwości warto startować w tematycznych konkursach – i rzecz jasna zajmować najwyższe miejsca; efekty takich działań warto podkreślać, np. na stronie internetowej czy w ofercie handlowej.

- **Jakość** – jakość produktów lub usług to jeden z podstawowych walorów naszej oferty; rekomenduje się wyznaczenie kluczowych parametrów, które będzie można odtwarzać w kolejnych partiach produktów lub dostarczając konkretną usługę; warto też stale kontrolować jakość naszych produktów/usług i ciągle pracować nad jej relacją do ceny; warto wyznaczyć osobę w spółdzielni odpoiwadającą za przestrzeganie standardów jakości w produkcji/świadczeniu usług
- **Dystrybucja i procedury** – produkt/usługa, którą oferujemy powinna być dostępna zgodnie z ofertą i ustaleniami poczynionymi z klientem; warto przyjąć procedury wspierające sposób dostarczania produktów „na czas, zgodnie z założonym budżetem"; istotne jest też kwestia ustalenia zasad obsługi klienta w wypadku reklamacji – sposób takiej obsługi, szybkość reakcji, sprawność w działaniu, coraz częściej stanowią o naszej przewadze nad konkurencją.

Budując **plan marketingowy** warto odnieść go do zdefiniowanych priorytetów strategicznych, ponieważ właśnie plan ma za zadanie definiować podstawowe kierunki działań, zmierzając do realizacji określonych celów. Warto wziąć pod uwagę, że może zaistnieć potrzeba stworzenia odrębnych planów, ze względu na specyfikę produktu lub rynku. Tworząc taki plan można posłużyć się poniższym podstawowym wzorem tabeli:

	Priorytet strategiczny
Cel	
Grupa docelowa/rynek	
Produkt/usługa	
Działanie	
Osoba odpowiedzialna	
Miara sukcesu	
Termin	
Budżet	

Planując działania marketingowe, w szczególności rozpoczynając dopiero działalność gospodarczą, warto wziąć pod uwagę **kilka uwag**, które mogą pomóc w efektywnym wykorzystaniu istniejącego potencjału spółdzielni:

- Planuj i realizuj działania po kolei i w miarę pojawiających się potrzeb,
- Bazuj na początku na własnej pomysłowości, pracy zespołowej oraz wiedzy i doświadczeniu zaprzyjaźnionych firm czy przedsiębiorców,
- Wiele z działań komunikacji marketingowej może zostać przeprowadzona/wykonana własnymi rękoma, bezkosztowo
- Nie obawiaj się powiedzieć, że pewnych rzeczy/działań jeszcze nie ma, ponieważ dopiero rozpoczęliście swoją działalność, jednak proponuj alternatywne rozwiązania np. „bardzo mi przykro, ale nie mamy jeszcze swoich wizytówek, ale w ofercie są zawarte szczegółowe dane teleadresowe oraz pozwolę sobie napisać e-mail do Pana/Pani po naszym spotkaniu, tak żeby miał(a) Pan/Pani moje dane w skrzynce pocztowej",
- Korzystaj z dobrze Ci znanych metod komunikacji i promocji i stopniowo testuj nowe rozwiązania,
- Zadbaj np. we wniosku o dofinansowanie (jeżeli to możliwe) o zabezpieczenie środków na promocję
- Pamiętaj także, że niektóre rzeczy będziesz mógł wykonać w barterze (np. ja Ci daję 100 maskotek na konkurs, a ty mi 2 reklamy w lokalnej gazecie) lub w formie działań sponsoringowych, zadbaj o możliwość przetestowania Twoich produktów/usług,
- Współpracuj z innymi spółdzielniami, firmami, działaj w organizacjach, pokazuj się i nawiązuj relacje – pamiętaj, że razem można więcej!

Zamiast podsumowana porcja myśli i inspiracji, które mogą być przydatne w myśleniu o działaniach marketingowych w postaci **22 niezmiennych praw marketingu** (na podstawie Al Ries i Jack Trout, „22 niezmienne prawa marketingu", tłum. Andrzej Ehrlich, PWE, 1997):

1. Lepiej być pierwszym na rynku niż lepszym.
2. Jeśli nie możesz być pierwszy w danej kategorii, to ustanów nową, w której będziesz pierwszy.
3. Lepiej być pierwszym w świadomości odbiorców niż pierwszym na rynku.

4. Marketing nie jest walką na produkty. Jest walką na percepcje.
5. Najważniejszą sprawą jest zawładnięcie jakimś wyrazem w świadomości potencjalnych klientów (np. Volvo = bezpieczeństwo, Pepsi-Cola = młodość).
6. Jeden wyraz nie może kojarzyć się z dwiema firmami.
7. Wybór strategii marketingowej powinien zależeć od pozycji, jaką zajmuje dany produkt w percepcji klientów.
8. W długim okresie na każdym rynku ścigają się tylko dwa produkty.
9. Jeśli zmierzamy do drugiego miejsca, to naszą strategię marketingową wyznacza ten, kto zajmuje na rynku pierwsze miejsce.
10. Jedna kategoria z czasem ulega podziałowi, przekształcając się w dwie lub więcej.
11. Marketing przynosi wyniki dopiero w dłuższym okresie.
12. Wśród firm, które wylansowały silną markę, istnieje nieodparte dążenie do „przedłużania" jej na inne wyroby.
13. Żeby odnieść sukces, trzeba ograniczać, a nie rozszerzać asortyment wyrobów, specjalizować się w jednej, ściśle określonej dziedzinie.
14. Nie warto naśladować pomysłów rynkowego lidera (porównywanie). Wiedząc jednak, co on robi, trzeba stworzyć coś własnego, oryginalnego i najlepiej różnego od koncepcji lidera.
15. Potencjalny klient uzna za zaletę otwarte przyznanie się do wady (np. najbrzydszy samochód na świecie - garbus, mamy tylko drugie miejsce na rynku – Avis).
16. Istnieje tylko jedno rozwiązanie (pomysł), które przyniesie liczące się wyniki.
17. Nie da się przewidzieć przyszłości, chyba że się samemu opracowuje plany konkurentów.
18. Sukces często prowadzi do arogancji, a arogancja do klęski.
19. Należy liczyć się z tym, że zawsze coś może skończyć się niepowodzeniem. Nie warto ratować przegranych pomysłów, ale trzeba szybko spisać je na straty.
20. Sytuacja często wygląda inaczej, niż to przedstawia prasa.
21. Skutecznych programów marketingowych nie tworzy się na podstawie mody, ale na podstawie długofalowego trendu.
22. Pomysł sam nie ruszy z miejsca, bez zaangażowania dostatecznych zasobów materialnych i niematerialnych.

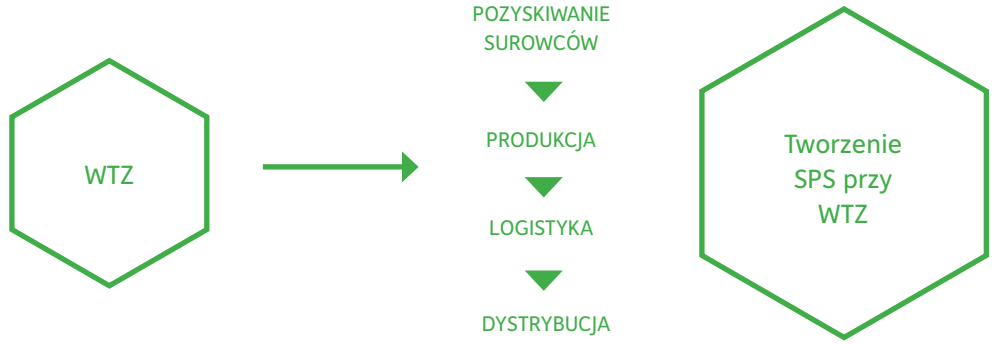
1. Przy tworzeniu punktu 5 korzystano z informacji zawartych na stronach internetowych www.uzp.gov.pl, www.ekonomiaspoleczna.pl oraz w T. Schimanek Podstawowe informacje o klauzulach społecznych, FISE 2012.
2. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Wielkiej Brytanii. Case study.", Warszawa, styczeń 2012, str. 20.
3. Raport z badania „Inwentaryzacja przedsiębiorstw ekonomii społecznej w Wielkopolsce", listopad 2011, ROPS w Poznaniu, str. 22.
4. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Niemczech. Case study", Warszawa, styczeń 2013, str. 23.
5. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań w Szwecji. Case study.", Warszawa, styczeń 2013, str. 31.
6. Frank Millsopp Social Enterprise Contsultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej", Londyn, sierpień 2012, str. 15.
7. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Szwecji. Case study.", Warszawa, styczeń 2012, str. 23.

4

Modele biznesowe powstawania i funkcjonowania spółdzielni socjalnej przy WTZ

Poniżej prezentujemy wzorcowe inkluzywne modele biznesowe. Są one przykładami konkretnych schematów współpracy międzysektorowej osadzonych w realiach danych branż i zidentyfikowanych obszarów niszowych. Stanowią propozycje ukazujące logikę konstruowania inclusive business models, na której można bazować, projektując modele adekwatne do potrzeb i możliwości w danych środowiskach lokalnych.

4.1. Model współpracy spółdzielni socjalnych i przedsiębiorstw



Model graficzny spółdzielni socjalnej i przedsiębiorstw

4.1.1. Kontekst

Zadaniem każdej firmy jest generowanie wartości dla jej właścicieli. W zależności od wielkości firmy, jej sytuacji właścicielskiej oraz momentu rozwoju, „generowanie wartości” będzie definiowane nieco inaczej. Niektóre firmy od razu będą skupiać się na zysku i wypłacie

dywidendy, jeszcze inne budować wartość akcji lub marki, dla innych najważniejsze będą inwestycje. Ale niezależnie od tego, jak zdefiniujemy „generowanie wartości" zawsze to ono będzie powodem i celem istnienia przedsiębiorstwa.

Z tego faktu wynika jeden kluczowy wniosek – jakiekolwiek rozwiązanie dla firm z udziałem spółdzielni socjalnej musi wspierać ten główny cel biznesowy.

Dlatego szukając możliwych form współpracy spółdzielni z biznesem, musimy zadać sobie dwa pytania:

1. Jak to, co potrafimy robić może wesprzeć daną firmę w generowaniu wartości dla właścicieli?
2. Czy jest to na tyle potrzebne tej firmie, że jest gotowa wynagradzać nas za naszą pracę w stopniu, który będzie generował wartość dla naszej spółdzielni?

Żeby umieć na nie odpowiedzieć musimy mieć za sobą ćwiczenie diagnostyczne opisane w rozdziale 3. Musimy wiedzieć, co możemy robić i komu to może być potrzebne, na tyle, żeby chciał za to zapłacić. Dobrze byłoby też wiedzieć, o jakiej wysokości wynagrodzenia może być mowa i jakiego rodzaju koszty kwota ta jest w stanie pokryć.

Trafne i uczciwe zdefiniowanie własnych możliwości w zderzeniu z realnymi potrzebami przedsiębiorców jest podstawą zbudowania trwałego modelu współpracy.

Tylko przy założeniu, że udało nam się dopasować nasze możliwości i potrzeby do potrzeb przedsiębiorców, możliwa jest realizacja w praktyce niniejszego modelu współpracy.

Patrz: Raport z badania aktywizacji osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu modeli zakładających tworzenie spółdzielni socjalnych przy warsztatach terapii zajęciowej dostępny na stronie www.wtz.spoldzielnie.org

Istnieje szereg czynności, które uczestnicy WTZ potrafią wykonywać, a które są potrzebne do sprawnego funkcjonowania niektórych przedsiębiorstw. Ważne jest, aby na etapie diagnozy sprawdzić, czy w okolicy są firmy, które tego typu usług mogą potrzebować, a następnie, by dobrze ocenić, co jest nam potrzebne, abyśmy byli w stanie oferować tym firmom lub jednej wybranej firmie usługi na odpowiednim poziomie i w odpowiedniej skali.

Niektóre firmy zlecają na przykład pewne czynności podwykonawcom w Chinach czy Indiach. Jednak taki model biznesowy wymaga pokrycia kosztów transportu i zajmuje więcej czasu. Współpraca z podwykonawcą na miejscu, pod warunkiem, że staranność wykonania jest taka sama lub lepsza, może pozwolić przedsiębiorcy na oszczędność czasu, kosztów transportu oraz na większą kontrolę nad sposobem wykonania zlecenia. Pieniądze wydawane na transport mogą być przeznaczone na wynagrodzenie dla spółdzielni, więc nasze wynagrodzenie nie musi być na tym samym poziomie, co wynagrodzenie pracowników w Azji, jednak łączny budżet, jaki przedsiębiorca wydaje, powinien być porównywalny.

Po zdefiniowaniu potrzeb sąsiadujących z nami makroprzedsiębiorstw oraz trafnej diagnozie własnych możliwości, możemy przystąpić do przygotowań, które pozwolą nam po pewnym czasie założyć spółdzielnię, która wpisze się w cykl działania danego typu przedsiębiorstw.

Taki pomysł może dotyczyć bardzo prostych czynności, które jednak są czasochłonne i wymagają wykonania ręcznego, np. konfekcjonowanie, co-packing, składanie opakowań, montaż, demontaż, sklejanie części, cięcie większych elementów na mniejsze, naklejanie oznaczeń, itp.

Copacking (od angielskiego „współpakowanie") to nazwa kompleksowej usługi pakowania, bądź przepakowywania produktów, czy też zestawów produktów

Branże, które najczęściej korzystają z tego typu usług to:

- prasa (wydawnictwo),
- branża spożywcza,
- kosmetyczna,
- chemiczna,
- farmaceutyczna,
- komputerowa,
- dekoratorska, upominkowa.

4.1.2. Dobre praktyki

Prostymi, czasochłonnymi i powtarzalnymi elementami procesu produkcji zajmują się coraz częściej firmy zewnętrzne, co pozwala producentom ograniczyć koszty związane z wynajmem powierzchni, zatrudnieniem pracowników czy nawet zakupem niezbędnych narzędzi. Nie mniej istotny jest czas poświęcony w makroprzedsiębiorstwie na kontrolowanie przebiegu tego typu zespołu czynności i dbanie o ich jakość, który można zaoszczędzić, współpracując z podmiotem zewnętrznym. Sytuacja wynajmu tego typu usług od firmy zewnętrznej pozwala więc na zaoszczędzenie czasu, energii i pieniędzy. Co więcej, okazuje się, że w niektórych miejscach niełatwo jest zrekrutować do tego typu prac pracowników wystarczająco zmotywowa-

nych do pracy. Jak wynika z diagnoz przeprowadzonych na etapie przygotowywania Produktu w Projekcie, makroprzedsiębiorstwa są na ogół pozytywnie nastawione do idei uczestniczenia w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami i chciałyby w tym procesie uczestniczyć, jednak boją się, czy same podołają temu zadaniu. Dlatego właśnie uczestniczenie w tego typu społecznym przedsięwzięciu poprzez możliwość zlecania zadań Spółdzielni jako zewnętrznemu podmiotowi otwiera firmom społecznie odpowiedzialnym nowe możliwości. Spółdzielnia socjalna bierze na siebie ryzyko związane z koniecznością spełnienia norm i wymagań związanych z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych, przygotowaniem ich do pracy, przygotowaniem stanowisk i warunków pracy dostosowanych do ich potrzeb czy związanego z zagrożeniami wynikającymi z określonego rodzaju niepełnosprawności. Wreszcie – Spółdzielnia bierze na siebie odpowiedzialność za jakość wykonanej usługi/produktu. Firma może włączyć się w społeczny cel, jakim jest podniesienie efektywności rehabilitacji społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnościami bez ponoszenia tych wszystkich ryzyk. Jednocześnie trzeba jednak podkreślić, że, jak wynika z doświadczeń projektowych, firmy bardzo aktywnie wspierały spółdzielnie partnerskie w minimalizacji tych ryzyk, służąc fachową radą i szkoleniami.

Spółdzielnie socjalne powstałe w Projekcie „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" skutecznie odpowiedziały na opisane wyżej zapotrzebowanie outsourcingowe pewnych etapów produkcji ze strony makroprzedsiębiorstw, z którymi stworzyły partnerstwa. Testowanie współpracy przebiegło we wszystkich przypadkach pozytywnie, co skutkowało podpisaniem stałych kontraktów i zacieśnieniem współpracy. O tym jak zapewnić sobie skuteczność w tym zakresie i jak przygotować do takiej współpracy zarówno makroprzedsiebiorstwo, jak i przedsiębiorstwo społeczne możesz przeczytać w rozdziale 3.3.3.

Modelowym przykładem współpracy między spółdzielnią socjalną a makroprzedsiębiorstwem przetestowanym w Projekcie jest partnerstwo firmy Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. i Spółdzielni Socjalnej Aktywni w Kole. W Polsce firma Saint-Gobain HPM Polska obecna jest od 1998 roku. W 1999 roku do jej struktur dołączyła Fabryka Materiałów i Wyrobów Ściernych Korund z siedzibą w Kole. Po gruntownej modernizacji zakładu i dostosowania jej do światowych standardów fabryka w Kole stała się jednym z najbardziej nowoczesnych i znaczących obiektów tego typu na świecie. W fabryce wdrożono Zintegrowany System Zarządzania obejmujący procesy związane z jakością produktu, ochroną środowiska naturalnego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, certyfikowane według norm PN-ISO 9001, PN ISO 14001 oraz PN-N-18001. Firma jest niekwestionowanym liderem branży materiałów ściernych w Polsce, działającym we wszystkich gałęziach przemysłu i na wielu rynkach. Elementem społecznej odpowiedzialności firmy jest dbanie o najwyższe standardy bezpieczeństwa nie tylko wewnętrz firmy, ale także wśród podwykonawców. Dzięki ścisłej współpracy Spółdzielni Socjalnej Aktywni z ekspertami Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. udało się z sukcesem wdrożyć wszystkie wynikające z tej zasady normy i standardy BHP, gwarantując niepełnosprawnych pracownikom bezpieczne miejsca pracy, dostosowane do ich potrzeb. Spółdzielnia wykonuje na zlecenie firmy usługę składania opakowań i co-packingu papieru ściernego według określonych wzorców. Firma każdorazowo, wprowadzając do Spółdzielni nowe zlecenie, szkoli pracowników Spółdzielni w zakresie realizacji zadania. Warto podkreślić, że ostateczny model biznesowy Spółdzielni został skonstruowany pod potrzeby firmy, a Spółdzielnia pozyskała środki zewnętrzne umożliwiające wdrożenie modelu ze środków UE, w ramach PO KL 7.2.2 (przede wszystkim na zakup sprzętu i wyposażenia). W tej chwili Spółdzielnia dzięki współpracy z Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. zatrudnia 5 byłych uczestników WTZ w Kole. Firma deklaruje chęć poszerzenia zakresu współpracy ze Spółdzielnią, dzięki czemu możliwe stanie się zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnością intelektualną. Saint-Gobain zdecydowało się ponadto na zlecenie Spółdzielni usługi pielęgnacji terenów zielonych na terenie swoich zakładów. Pośredniczy również w rozmowach z kolejnymi, zaprzyjaźnionymi firmami, które mogłyby być potencjalnym zleceniodawcą Spółdzielni. Istotnym czynnikiem motywującym firmę do udziału w przedsięwzięciu była chęć zaangażowania się w życie lokalnej społeczności i bycia jej cennym/ważnym/potrzebnym aktorem. Przedsięwzięcie wpłynęło też pozytywnie na wizerunek firmy w jej najbliższym otoczeniu, w tym wśród klientów, partnerów binesowych i pracowników. Więcej o partnerstwie możesz przeczytać w rozdziale 10.

Więcej o partnerstwie możesz przeczytać w rozdziale 10

Innym przykładem efektywnie działającego partnerstwa, opartego o model obustronnych korzyści, jest współpraca Spółdzielni Socjalnej Wspólny Sukces z firmą El-Cab. El-Cab to dynamicznie rozwijająca się firma z branży pojazdów użytkowych, działająca na rynku krajowym i europejskim od 1996 r.. Zatrudnia ponad 400 osób. W 2009 r. firma uzyskała certyfikat DIN ISO 14001. Główną gałezią

działania przedsiębiorstwa jest produkcja wiązek przewodów kablowych, tablic elektrycznych i szaf sterowniczych. Wsród klientów El-Cab można znaleźć wielu znanych producentów sprzętu i pojazdów, m.in. firmę Solaris. Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces realizuje dla firmy stałe zlecenie cięcia konektorów do produkcji kabli elektrycznych. Spółdzielnia realizuje zlecenie we własnych pomieszczeniach (użyczonych przez gminę Wągrowiec będącą członkiem założycielem Spółdzielni), korzystając z własnego sprzętu (zakupionego z wkładu członkowskiego JST, które założyły Spółdzielnię – Gminy Wągrowiec i Powiatu Wągrowieckiego). Zlecenie daje Spółdzielni środki na utrzymanie 3 miejsc pracy dla byłych uczestniczek WTZ w Wągrowcu, specjalizujących się w usługach dla El-Cab. Jak wynika z ewaluacji testowania modelu biznesowego, firma jest bardzo zadowolona ze współpracy ze Spółdzielnią Socjalną Wspólny Sukces. Przygotowuje się do outsourcingu do Spółdzielni kolejnych, tym razem bardziej złożonych, czynności związanych cięciem i montażem elementów instalacji elektrycznych. Współpraca ta jest bardzo pozytywnym przykładem partnerstwa, na którym zyskują obie strony. Firma długo zabiegała o zaufanego, solidnego podwykonawcę, którym okazała się być Spółdzielnia Socjalna. Wspólny Sukces z kolei może liczyć na wszelkie wsparcie techniczne i merytoryczne ze strony firmy. Przed rozpoczęciem realizacji zlecenia El-Cab umożliwił pracownikom Spółdzielni odbycie szkolenia w swoim zakładzie, na co dzień jest też nieocenionym doradcą przy realizacji zadań. El-Cab pomaga Spółdzielni w dostosowaniu miejsc pracy do potrzeb i możliwości jej pracowników, wdrażając najwyższe standardy BHP.

Więcej na temat partnerstwa lokalnego w Wągrowcu można przeczytać w rozdziale 10

4.1.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Pomysł ten jest innowacyjny, ponieważ łączy realną potrzebę biznesową z potrzebą społeczną (polegającą na aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych) w sposób, który pozwala generować wartość zarówno społeczną, jak i biznesową. Podstawową ideą jest tu przekształcenie pozornie prostych czynności, jakie potrafią wykonywać osoby niepełnosprawne intelektualnie w element łańcucha wartości przedsiębiorstwa w celu zwiększania jego wartości dla właścicieli.

Ten model biznesowy wskazuje na takie łańcuchy wartości, w których czynności, które osoby niepełnosprawne intelektualnie mogą wykonywać dobrze i z zaangażowaniem, mają znaczenie i mogą być pełnoprawną, potrzebną i opłacalną pracą, mimo niewielkiego stopnia złożoności. Czynności te nie wymagają złożonego zaplecza infrastrukturalnego ani wysokich kwalifikacji. Wymagają jednak skupienia oraz wykonania ręcznego.

Jak podkreślają asystenci pracy w spółdzielniach socjalnych przy WTZ, koordynujący pracę osób niepełnosprawnych w spółdzielniach testujących model, z ich doświadczeń wynika, że pracodawcy są każdorazowo pozytywnie zaskoczeni poziomem koncentracji, dokładności, sumienności i zaangażowania w pracę osób niepełnosprawnych intelektualnie, szczególnie przy czynnościach powtarzalnych, monotonnych, nużących.

Innowacyjność tego modelu możemy obserwować na kilku płaszczyznach:

a) model ten włącza do mechanizmów rynkowych osoby dotychczas marginalizowane, umożliwiając im usamodzielnienie się i spełnianie się w nowych, życiowych rolach
b) model ten pozwala odpowiedzieć na problem braku miejsc pracy pozwalających na zatrudnienie uczestników WTZ i tym samym odpowiada na wyzwanie walki z marginalizacją osób niepełnosprawnych intelektualnie na rynku i w życiu społecznym
c) model ten oddziałuje na cały system rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych poprzez rotację uczestników między WTZ a spółdzielnią socjalną umożliwiającą przyjmowanie do WTZ nowych osób, dotąd wykluczonych z systemu wsparcia
d) model pozwala przedsiębiorcom na realizację prostych czynności zlecanych często na rynki azjatyckie w Polsce po kosztach takich samych lub zbliżonych, a więc na wspieranie polskiego rynku;
e) model ten dostarcza firmie stabilnego, lojalnego podwykonawcę
f) model w praktyczny sposób wspiera ideę społecznej odpowiedzialności biznesu;
g) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)
h) model pozwala na przetestowanie innowacji w dziedzinie outsourcingu polegającej na stałej współpracy z przedsiębiorstwem społecznym jako elemencie łańcucha wartości przedsiębiorstwa
i) model ten pozwala na głębsze osadzenie firmy w sieci lokalnych relacji, poprzez przynoszenie społeczności lokalnej wymiernych,

widocznych korzyści firma w jeszcze głębszy sposób staje się jej częścią; model tworzy też pole do współpracy firm i organizacji pozarządowych oraz WTZ, które dysponują dużym kapitałem społecznym niezbędnym dla firmy w procesie stawania się pełnoprawnym aktorem lokalnego życia społecznego.

4.1.4. Przygotowanie

O. – Odpowiedź

W. – Wnioski

U. – Uwagi

Poniższa tabela zawiera kilkanaście pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni zajmującej się współpracą z makroprzedsiębiorstwem w zakresie konfekcjonowania, co-packingu, składania opakowań, montażu, demontażu, sklejania części, cięcia większych elementów na mniejsze, naklejania oznaczeń, itp.

O.	W.	U.	PYTANIE
			• Czy w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na taką usługę? Kto może jej potrzebować? • Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi? Ile osób? W jakim zakresie? • Jakiego rodzaju czynności jesteśmy w stanie wykonywać z zakresu konfekcjonowania, co-packingu, montażu, itp.? • Czy będziemy w stanie zapewnić całościowe wykonanie usługi? • Jakiego nadzoru/pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie czynności wykonywać? • Jaka może być wydajność spółdzielni (np. ile etykiet dziennie będziemy w stanie przykleić)? • Jaka kadra będzie potrzebna poza uczestnikami WTZ (np. handlowcy, kierownicy zmiany, osoba zajmująca się kwestiami technicznymi, asystenci pracy osób niepełnosprawnych, itp.)? • Skąd mogę te osoby zrekrutować? • Czy mam miejsce, gdzie mógłbym przechowywać półprodukty oraz produkty gotowe? • Czy jestem w stanie zapewnić transport, czy transport musi być po stronie przedsiębiorcy? • Czy dojazd do lokalizacji, gdzie wykonywane będą prace jest wystarczająco wygodny? Czy niepełnosprawni pracownicy będą w stanie samodzielnie dojeżdżać do pracy czy trzeba będzie ich dowozić? • W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi? • Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie w zakresie wykonywania tych czynności? • Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności? • Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty? • Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni? • Jakie kwestie prawne/formalne/techniczne muszę uregulować, żeby zacząć działalność (np. licencje, certyfikaty, pozwolenia)?	O.	W.	U.

4.1.5. Jak znaleźć firmę, która może potrzebować tego typu usług?

1. Poszukaj w Internecie:
   - firm zajmujących się co-packingiem, konfekcjonowaniem, produkcją opakowań, montażem, demontażem, itp. w Twojej okolicy
   - firm zajmujących się produkcją spożywczą (słodycze, produkty mleczne, napoje)
   - firm zajmujących się działalnością wydawniczą
   - firm kosmetycznych
   - firm komputerowych
   - firm z branży chemii gospodarstwa domowego
   - firm produkujących ozdoby (świece, mydełka, bombki, inne gadżety)
   - innych firm produkcyjnych, gdzie wydaje ci się, że pakowanie małych przedmiotów może mieć miejsce.

2. Sprawdź jak duże są te firmy (np. ile zatrudniają osób), dla kogo pracują (czy piszą na stronie www o swoich klientach). Im większa firma, tym większa szansa, że będzie gotowa na „eksperyment” ze spółdzielnią. Ale nie skreślaj małych firm, zwłaszcza rodzinnych – może się okazać, że znajdziesz tam więcej zrozumienia.

3. W każdej z tych firm sprawdź, kto jest szefem. Czy znasz kogoś w zarządzie lub we władzach spółki? Może ktoś z Twoich znajo-

mych ma tam znajomego? Znajomości to nic złego – po prostu będzie łatwiej się umówić i porozmawiać.

4. Zanim się skontaktujesz z firmą odrób pracę domową. Dowiedz się o niej jak najwięcej. Ze strony www, od znajomych, od znajomych znajomych, poszukaj na forach opinii o firmie, np. opinie pracowników, klientów, partnerów, sprawdź, czy o firmie nie pisała prasa, czy mówiono o niej w mediach.

5. Przed spotkaniem postaraj się także dowiedzieć jak najwięcej o osobie, z którą będziesz rozmawiać. Nie chodzi o obgadywanie i plotki, ale o to, żeby mieć jak najwięcej szans dobrze się przygotować. Czy osoba ta ma opinię gadatliwej czy raczej milczącej, czy jest zdroworozsądkowym inżynierem czy wizjonerem z doktoratem z filozofii? To oczywiście etykietki, ale bardzo pomocne przy pierwszym kontakcie.

6. Przed spotkaniem przygotuj dobrze argumentację:
   - Dlaczego ta firma miałaby współpracować właśnie ze spółdzielnią?
   - Jaka jest strategia społecznej odpowiedzialności biznesu firmy? Czy są w niej zapisy np. o działaniach na rzecz społeczności lokalnej, wspieraniu osób niepełnosprawnych, budowaniu partnerstw z organizacjami pozarządowymi lub podmiotami ekonomii społecznej, zarządzaniu różnorodnością, wspieraniu przedsiębiorczości albo przeciwdziałaniu bezrobociu?
   - Jakie są przewagi spółdzielni nad dotychczasowym sposobem działania firmy?
   - Co spółdzielnia robi dobrze? Dlaczego pracownicy spółdzielni są bardziej zaangażowani niż pełnosprawni pracownicy?
   - Jak spółdzielnia może pomóc budować wartość dla firmy – poprzez oszczędność kosztów transportu, poprzez budowanie reputacji firmy, która produkuje w Polsce, poprzez jakość wykonania, poprzez szybkość wykonania, poprzez terminowość, poprzez.....
   - Jakie atrakcyjne rozwiązania logistyczne/techniczne może zaproponować spółdzielnia (np. wykorzystywanie własnych pomieszczeń /transportu/ sprzętu)?
   - Dlaczego niepełnosprawność uczestników WTZ nie jest argumentem przeciwko współpracy (większe zaangażowanie, większa staranność wykonania, profesjonalna kadra zarządzająca)?
   - Oto uzasadnienie, dlaczego konfekcjonowanie ze spółdzielnią może być dobrym rozwiązaniem – możesz z niego skorzystać, albo dobrać fragmenty, które pasują do „Twojego" przedsiębiorcy:

Musisz koniecznie dowiedzieć się, w jaki sposób firma radziła sobie z pakowaniem/składaniem/montażem do tej pory

Przedsiębiorstwa zlecają konfekcjonowanie podwykonawcom, kiedy firma ma tzw. szczyty sprzedażowe w ciągu roku. Może to być okres świąt Bożego Narodzenia, Walentynek czy np. wakacje. Jest to czas bardzo pracowity i firmy często nie są w stanie same wykonać tylu zestawów promocyjnych, ilu wymaga rynek.

Inną sytuacją jest brak doświadczenia w co-packingu. Warto wówczas temat przekazać firmie, która specjalizuje się w tej usłudze niż uruchamiać gałąź od początku w swoim przedsiębiorstwie, ponosząc koszty finansowe i czasowe.

Trzecią sytuacją, w której warto zastanowić się nad outsourcingiem co-packingu jest konieczność ograniczenia kosztów w firmie (np. związanych z transportem półproduktów do odległych miejsc).

Jest wiele firm, które profesjonalnie konfekcjonują towary, posiadają magazyny przeznaczone do tego typu działań, a także cały park maszynowy wspierający te procesy, certyfikaty jakości i bezpieczeństwa oraz kadrę, która potrafi zarządzić tego typu procesem. Te firmy, poszerzając swoją działalność, mogą np. borykać się z brakiem miejsca na nowe stanowiska pracy. Wtedy spółdzielnia może być dobrym rozwiązaniem. Sporo firm decyduje się na współpracę z osobami pracującymi z domu, aby nie płacić za lokal, skoro praca może być wykonywania zdalnie. Współpraca ze Spółdzielnią może się tu okazać lepszym rozwiązaniem, gdyż jest to usługodawca pewniejszy i bardziej stabilny niż zbiór rozproszonych osób fizycznych.

Również kwestie certyfikatów trzeba uwzględnić w biznesplanie. Przykładowo zdobycie certyfikatu HACCP[1] może być elementem planu rozwoju spółdzielni oraz szansą na poszerzenie bazy Klientów o firmy spożywcze.

Spółdzielnia nie będzie pozbawiona konkurencji, ale warto pamiętać, że przy mniejszych wolumenach (a więc liczbie produktów/towarów do spakowania), znaczenie oprócz jakości i terminowości wykonania mogą mieć także względy wizerunkowe.

Dla niektórych producentów nagłośnienie faktu, że usługi wykonują dla nich osoby niepełnosprawne, które dzięki tej działalności mogą realizować programy aktywizacji zawodowej w spółdzielniach socjalnych, może być elementem:

- ***public relations*** (PR) i budowania dobrej opinii
- lepszych relacji z władzami lokalnymi
- powodem do dumy i większego zaangażowania dla pracowników
- budowania strategii społecznej odpowiedzialności firmy.

Dla właścicieli firm, w których konfekcjonowanie i inne tego typu proste czynności są stałym elementem procesu produkcji, opłacalne może się okazać stworzenie spółdzielni wyspecjalizowanej w takich usługach, która mogłyby wspierać proces produkcyjny, a jednocześnie oferować te usługi innym firmom.

Dobra praktyka z Wielkiej Brytanii

Pack-IT Hereford Ltd. to najnowsza, nagrodzona tytułem Social Enterprise i Social Firm, inicjatywa Pack-IT Group, która od 20 lat oferuje profesjonalne i niezawodne doradztwo w sektorze magazynowania, dystrybucji i systemach wysyłkowych. Pomimo niepełnosprawności wielu naszych pracowników, każda osoba zatrudniona jest wysoce kompetentna i nieprzerwanie dąży do spełnienia wszelkich oczekiwań naszych klientów. Pack-IT Hereford Ltd. prowadzi dla wszystkich niepełnosprawnych innowacyjny program mający na celu wprowadzenie ich w prawdziwe i pełno płatne zatrudnienie w społeczności. Wierzymy, że każdy ma swoją wartość i powinien mieć szanse do posiadania wkładu w swoim miejscu pracy. Zapewniamy bezpieczne środowisko pracy, w którym każda osoba, bez względu na stopień niepełnosprawności, ma możliwość profesjonalnej edukacji, rozwijania swoich umiejętności i nabrania pewności siebie, aby każdy mógł w pełni wykorzystać swój potencjał.

4.1.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu konieczna jest dobra współpraca firmy z osobami pragnącymi założyć spółdzielnię. Trzeba się dobrze rozumieć i przede wszystkim ufać sobie. Zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu partnerstw w biznesie.

Ważne też, aby przedstawiciele firmy byli gotowi do:

- określenia szczegółowego zapotrzebowania
- dzielenia się wiedzą fachową
- wspólnego poszukiwania optymalnych rozwiązań, np. ważne jest określenie, kto zajmuje się kwestią transportu
- jasnego określenia, ile czasu firma jest w stanie poświęcić na to, aby spółdzielnia osiągnęła standardy zadowalające Klienta w 100%

Dla grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ, po zdefiniowaniu potrzeb Klienta, głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ i asystentów osób niepełnosprawnych
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią, specjalistów niezbędnych do wdrożenia tego typu przedsięwzięcia
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej:
  - przyjąć towar do konfekcjonowania/co-packingu/montażu/demontażu, itp.
  - przechować towar (magazynowanie) w odpowiednich warunkach
  - opakować/zabezpieczyć towar konfekcjonowany
  - wyekspediować towar do klienta
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy pozwalających osobom niepełnosprawnym pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez osoby niepełnosprawne została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję).

Więcej na ten temat możesz przeczytac w rozdziale 5.1

4.1.7. Analiza strategiczna SWOT modelu

Przeprowadzając analizę strategiczną tego modelu według narzędzia, jakim jest SWOT, należy pamiętać, że jest to swego rodzaju mapa dająca nam obraz otoczenia i sytuacji wewnątrz modelu. Sam model opiera się na pewnych założeniach, natomiast każdy konkretny model funkcjonowania spółdzielni, który będzie wdrażany potrzebuje także odrębnej analizy tego typu. Nie sposób w tym miejscu przeprowadzić kompleksowej analizy, ponieważ każde realne rozwiązanie będzie miało swoje indywidualne rysy. Poniżej przedstawione

SWOT
Jest to narzędzie, dzięki któremu można zbadać wewnętrzne i zewnętrzne środowisko waszej organizacji/przedsięwzięcia itp. Opiera się na czterech kategoriach czynników: **S**trengths (mocne strony), **W**eaknesses (słabe strony), **O**pportunities (szanse), **T**hreats (zagrożenia)

są zatem przykładowe potencjały i ryzyka. OWES powinien wykonać analogiczną Analizę SWOT, korzystając z poniższego przykładu, przed rozpoczęciem wdrażania danego modelu współpracy z makroprzedsiębiorstwem.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Współpraca z biznesem na zasadach komercyjnych, nie na zasadach filantropijnych • Tworzenie usługi w odpowiedzi na realną potrzebę biznesową, odpowiadania na niszę rynkową • Oferowanie biznesowi stosunkowo taniej usługi wykonanej rzetelnie w Polsce • Stosunkowo niskie koszty pracy, możliwość dofinansowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych ze środków PFRON	• Możliwe zagrożenia w zakresie niemożności pozyskania specjalistów do pracy w spółdzielni socjalnej • Możliwe wyzwania logistyczne (w zależności od rozłożenia geograficznego spółdzielni) związane z transportem i magazynowaniem • Konieczność znalezienia lokalu do prowadzenia działalności o odpowiednich parametrach (np. powierzchnia, stan, temperatura, lokalizacja) • Konieczność wyposażenia spółdzielni w sprzęt i wyposażenie niezbędne do prowadzenia tego typu działalności

Patrz: Rozdział 8.3.

SZANSE	ZAGROŻENIA
• Szansa na poszerzanie bazy Klientów wraz ze wzrostem doświadczenia • Możliwość wpisania się w strategię CSR firmy • Możliwość poparcia przedsięwzięcia autorytetem władz lokalnych • W dłuższej perspektywie – możliwość rozszerzania zakresu współpracy z firmą, zacieśniania więzi i tworzenia nowych miejsc pracy	• Ustabilizowana pozycja kon kurencji na rynku (w podobnej kategorii usług) • Brak doświadczenia • Brak parku maszynowego, infrastruktury • Funkcjonowanie stereotypów i uprzedzeń wobec ON i jakości ich pracy

Doświadczenia fazy testowania modelu biznesowego pokazują, że firmy początkowo testują współpracę ze spółdzielnią, sprawdzając jej moce przerobowe i jakość wykonania. O ile nie mają zastrzeżeń w zakresie jakości i czasu realizacji usługi, decydują się rozszerzenie zakresu zlecenia.

4.1.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy?

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:

- kompleksowe wsparcie OWES na wszystkich etapach budowy partnerstwa z biznesem;
- zrozumienie specyfiki działania biznesu;
- znalezienie partnera, dla którego takie rozwiązanie będzie korzystne ekonomicznie;
- znalezienie partnera, dla którego współpraca ze spółdzielnią będzie czymś więcej niż biznesem (np. sposobem na budowanie wizerunku);
- dobra diagnoza stanu aktualnego – możliwości uczestników WTZ, braki lub mocne strony kadry kierowniczej;
- dobry plan budowania potencjału spółdzielni (poprzez inwestycje, szkolenia, rozwiązania systemowe, np. wdrożenie odpowiednich certyfikatów);
- stworzenie modelu biznesowego, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów i pozwala sfinansować min. 5 miejsc pracy dla uczestników WTZ;
- stworzenie systemu, który zapewnia stałe dostawy w dobrej jakości;
- stworzenie modelu, który nie jest oparty jedynie o jednego partnera biznesowego, ale może rozwijać się poprzez poszerzanie bazy Klientów (zapełnienie realnej niszy rynkowej);
- dużo dobrej energii po obu stronach.

4.1.9. Kamienie milowe

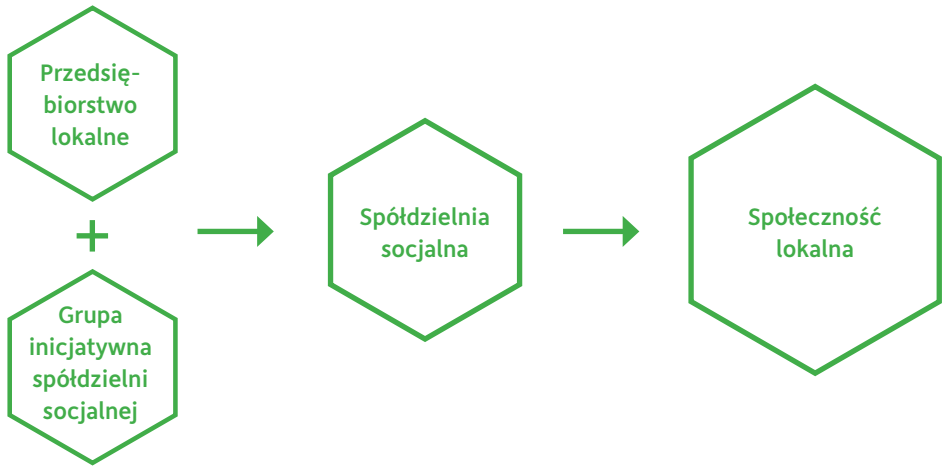
a. Diagnoza – badanie potencjału wewnętrznego;
b. Diagnoza – badanie potencjału zewnętrznego;
c. Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi partnerami (społecznymi, biznesowymi);
d. Zbudowanie partnerstwa opartego o solidne podstawy współpracy;
e. Zbadanie możliwości i określenie ram prawno-regulacyjnych;
f. Opracowanie biznesplanu;
g. Przygotowanie planu operacyjnego;
h. Przeprowadzenie projektów pilotażowych;

Patrz:
rozdział 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3

Patrz: Rozdział 3.3.1

i. Pozytywny feedback ze strony partnera biznesowego;
j. Wdrożenie narzędzi aktywnej rehabilitacji zawodowej ON;
k. Wdrożenie standardów partnera biznesowego w spółdzielni;
l. Start i rozwój działalności biznesowej;
m. Rozszerzenie zakresu współpracy z partnerem biznesowym;
n. Pozyskanie nowych klientów;
o. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

4.2. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnych z MŚP



Model graficzny współpracy spółdzielni socjalnej oraz małych i średnich przedsiębiorstw

4.2.1. Kontekst

Podstawową różnicą między spółdzielnią socjalną a firmą prywatną jest fakt, że nadrzędnym celem działania spółdzielni socjalnej jest tworzenie miejsc pracy oraz reintegracji społecznej i zawodowej jej dla członków/pracowników. Spółdzielnia nie musi generować nadwyżki – nawet jeśli po pokryciu wszystkich kosztów działania (w tym kosztów pracowniczych) wychodzi na zero, jest to sytuacja mieszcząca się w tym założeniu. Inaczej wyglądają cele działania przedsiębiorstw komercyjnych – w ich przypadku sens funkcjonowania jest uzależniony od możliwości generowania zysków dla ich właścicieli. Ta różnica implikuje często zupełnie inną optykę, utrudniającą prowadzenie dialogu. Proponowany w tym rozdziale model biznesowy łączy pozornie sprzeczne interesy, bazując na rozwiązaniach, które wspierają MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa) w osiąganiu zysków oraz spółdzielnie socjalne w realizacji ich celów społecznych.

Dlatego szukając możliwych form współpracy spółdzielni z biznesem lokalnym, musimy zadać sobie trzy pytania:

1. Jak to, co potrafimy robić może wesprzeć daną firmę, będącą w naszym zasięgu, w generowaniu wartości dla jej właścicieli?
2. Czy jest to na tyle potrzebne tej firmie, że jest gotowa wynagradzać nas za naszą pracę w stopniu, który będzie generował wartość dla naszej spółdzielni?
3. Czy skala i zakres takiej współpracy pozwoli na stworzenie stabilnych miejsc pracy dla uczestników WTZ?

Żeby umieć na nie odpowiedzieć musimy mieć za sobą ćwiczenie diagnostyczne opisane w rozdziale 3. Musimy wiedzieć, co możemy robić i komu to może być potrzebne, na tyle, żeby chciał za to zapłacić. Dobrze byłoby też wiedzieć, o jakiej wysokości wynagrodzenia może być mowa i jakiego rodzaju koszty kwota ta jest w stanie pokryć. Trafne i uczciwe zdefiniowanie własnych możliwości w zderzeniu z realnymi potrzebami przedsiębiorców jest podstawą zbudowania trwałego modelu współpracy. Tylko przy założeniu, że udało nam się dopasować nasze możliwości i potrzeby do potrzeb przedsiębiorców, możliwa jest realizacja w praktyce niniejszego modelu współpracy.

Istnieje szereg czynności, które uczestnicy WTZ potrafią wykonywać, a które są potrzebne do sprawnego funkcjonowania niektórych przedsiębiorstw będących w naszym zasięgu. Ważne jest, aby na etapie diagnozy sprawdzić, czy w najbliższej okolicy są firmy, które tego typu usług mogą potrzebować, a następnie, by dobrze ocenić, co jest nam potrzebne, abyśmy byli w stanie oferować tym firmom lub jednej wybranej firmie usługi na odpowiednim poziomie i w odpowiedniej skali.

Ten model biznesowy o tyle różni się od modelu współpracy z makroprzedsiębiorstwami, że kryterium współpracy będzie w tym wypadku nie tyle dopasowanie tematyczne (wpisywanie się w strategię CSR firmy czy w branżę, której jesteśmy w stanie coś zaoferować), co bliskość terytorialna i więzi społeczne, na których będzie opierać się implementacja modelu. Doświadczenia projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" każą szukać potencjalnych partnerów do współpracy w sieci społecznej WTZ lub

Patrz: Raport z badania aktywizacji osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu modeli zakładających tworzenie spółdzielni socjalnych przy warsztatach terapii zajęciowej dostępny na stronie www.wtz.spoldzielnie.org

organizacji prowadzącej WTZ. Warsztat Terapii Zajęciowej to często w małych, lokalnych społecznościach centrum życia społecznego. Odbywają się tam znane i lubiane imprezy okolicznościowe (np. targi, kiermasze świąteczne, przedstawienia teatralne, wspólne kolędowanie, jarmarki, itp.). WTZ są obecne i aktywne na wszystkich ważniejszych gminnych wydarzeniach. Są cenionym dostawcą unikatowych, ręcznie robionych produktów, reklamowanych i dystrybuowanych poczta pantoflową. Ich kadra i kierownictwo cieszy się zaufaniem społecznym i autorytetem. Wreszcie – WTZ to miejsce integrujące wokół wspólnego celu (aktywizacji społecznej i zawodowej swoich uczestników) bardzo wielu ludzi – instruktorów, terapeutów, wolontariuszy, urzędników, rodziny i znajomych podopiecznych. Wszystkie te osoby i instytucje składają się na kapitały, którymi obraca WTZ – kapitał społeczny i kapitał ludzki. To właśnie w tej sieci relacji najłatwiej znaleźć firmę będącą potencjalnym partnerem biznesowym spółdzielni socjalnej przy WTZ. Firmy lokalne współpracujące ze spółdzielniami powstałymi w Projekcie były m.in. firmami prowadzonymi przez członków rodzin uczestników WTZ, przez przedsiębiorców lokalnych mających już pozytywne doświadczenia we współpracy z WTZ, przez bliskich znajomych wolontariuszy pracujących dla WTZ. Bardzo przydatne w pozyskiwaniu firm do współpracy było wsparcie lokalnych liderów i/lub samorządowców. Przedsiębiorcy chętni do stworzenia partnerstw ze spółdzielnią przy WTZ często mieli już doświadczenia w szeroko pojętych działaniach na rzecz społeczności lokalnej (np. w formie sponsoringu, współorganizacji eventów). Firma produkująca ceramikę Kępka Group – partner gospodarczy Spółdzielni Socjalnej Równe Szanse z Gajewa – od wielu lat organizuje dla uczestników WTZ imprezę o nazwie Wiosenne Radości, podczas której specjaliści uczą podopiecznych WTZ lepienia w glinie i zachęcają do inwencji twórczej, wyszukując i rozwijając talenty w tej dziedzinie. Prezes firmy jest również Prezesem Stowarzyszenia Przedsiębiorcy dla Ekonomii Społecznej „Humanations" zajmującego się promocją współpracy firm prywatnych z podmiotami ekonomii społecznej (www.humanations.pl). Firma Bogdan Schulz Spółka z o. o. – partner gospodarczy Spółdzielni Socjalnej Serce z Rakoniewic – jest z kolei bardzo zaangażowana w rozwój i integrację społeczności lokalnej. Właściciel firmy jest jednocześnie sołtysem wsi Wioska i założycielem Stowarzyszenia Wioska (www.wieswioska.pl/stowarzyszenie-wioska) zajmującego się kultywowaniem historii i kultury lokalnej, aktywizacją społeczności wsi Wioska, organizacją przedsięwzięć kulturalnych, rekreacyjnych, sportowych,

towarzyskich i ekologicznych oraz budowaniem więzi sąsiedzkich. Współpraca gospodarcza ze spółdzielnią okazała się w obu przypadkach naturalnym przedłużeniem działalności społecznej, o tyle wnoszącym nową jakość, że opierającym się o założenie wypracowywania zysków dla obu firm (firmy prywatnej i spółdzielni socjalnej), w odróżnieniu od dotychczasowej filantropii.

Dlatego właśnie tak istotne w modelu biznesowym współpracy spółdzielni socjalnej z MŚP jest efektywne wykorzystanie instrumentu w postaci sesji dialogowych. Ważne, by grupa inicjatywna, współpracując ściśle z WTZ, organizacjami pozarządowymi prowadzącymi WTZ oraz samorządem lokalnym, przygotowała możliwie szeroką listę lokalnych przedsiębiorców, z którymi posiada szeroko rozumiane relacje (począwszy od sponsorów, poprzez firmy rodzinne uczestników, aż po firmy prowadzone przez „znajomych znajomych") i które można by zaprosić na sesje dialogowe. Sesje pozwolą zdefiniować potrzeby lokalnych przedsiębiorców oraz zestawić je z możliwościami przyszłych spółdzielni socjalnych. Dobrze przeprowadzone sesje mogą doprowadzić nie tylko do realizacji modelu, w którym spółdzielnia realizuje część usług zlecanych na zewnątrz przez daną firmę lokalną, ale również do implementacji modelu, w ramach którego firma komercyjna i spółdzielnia socjalna uruchomią wspólnie zupełnie nowe przedsięwzięcie biznesowe. Możliwość pozyskania przez spółdzielnię socjalną środków zewnętrznych z wielu potencjalnych źródeł na uruchomienie działalności gospodarczej sprzyja takim rozwiązaniom.

Patrz: Rozdział 3.6

4.2.2. Dobre praktyki

Podstawą dobrych praktyk przetestowanych w Projekcie w ramach modeli biznesowych opartych o współpracę z MŚP są relacje znajomości i zaufania, które w standardowych warunkach rynkowych budowane są latami. W przypadku opisanych poniżej relacji spółdzielni socjalnych z lokalnymi przedsiębiorstwami partnerstwa takie już na starcie wyposażone są we wzajemne zaufanie, zbudowane na bazie wcześniejszych relacji firmy z danym środowiskiem zajmującym się wsparciem osób niepełnosprawnych. Dla lokalnych przedsiębiorców nie bez znaczenia jest duży poziom motywacji kadry spółdzielni socjalnych w realizacji zamierzonych celów. Solidni, zaufani, zdeterminowani partnerzy pozwalają na uruchomienie nowych przedsięwzięć lub dynamiczne rozwinięcie już zainicjowanych. Partnerstwo ze spół-

dzielnią to też szansa na jeszcze bardziej widoczne zaistnienie w społeczności lokalnej, uczestniczenie w rozwiązywaniu jej problemów i wypracowywaniu istotnych dla niej wartości. Powstanie tak innowacyjnej spółdzielni socjalnej, dedykowanej osobom z niepełnosprawnością intelektualną, jest dużym wydarzeniem w małych społecznościach lokalnych. Możliwość uczestniczenia lokalnego przedsiębiorcy w przedsięwzięciu jest dużą szansą na utrwalenie wizerunku firmy troszczącej się o sprawy społeczności i skojarzenie marki z realną, społeczną wartością, którą mieszkańcy, potencjalni klienci firmy, znają i rozumieją. Usługi i produkty MŚP są często kierowane na rynki lokalne, zatem klientami firmy są osoby, które znają i cenią środowisko zintegrowane wokół WTZ/spółdzielni socjalnej. Wsparcie biznesowe spółdzielni socjalnej dedykowanej uczestnikom WTZ wpływa bezpośrednio na relacje tych osób z firmą, a więc i na potencjalne wybory konsumenckie mieszkańców.

Modelowym przykładem współpracy między spółdzielnią socjalną a przedsiębiorstwem lokalnym przetestowanym w Projekcie jest partnerstwo firmy Bogdan Schulz Sp. z o.o. ze Spółdzielnią Socjalną Serce z Rakoniewic. Właściciel firmy nie tylko uruchomił partnerstwo gospodarcze ze Spółdzielnią, umożliwiające stworzenie 3 miejsc pracy dla uczestników WTZ z Rakoniewic, ale także, jako członek Stowarzyszenia Wioska, doprowadził do decyzji o włączeniu się Stowarzyszenia w tworzenie Spółdzielni Socjalnej Serce i byciu członkiem założycielem Spółdzielni, biorąc tym samym współodpowiedzialność za sukces całego przedsięwzięcia. Jego żona, Izabela Schulz, Prezes Stowarzyszenia Wioska, została członkinią Zarządu Spółdzielni Socjalnej Serce. Firma Bogdan Schulz Spółka z o.o. istnieje w Polsce już od 1989 roku. Od samego początku zajmuje się sprzedażą nowych i używanych maszyn do obróbki drewna. Stworzyła profesjonalne centrum handlowe w Wiosce k/Rakoniewic. Dzięki współpracy z wieloma firmami z branży maszyn do obróbki drewna posiada szeroki wybór maszyn, zarówno nowych, jak i używanych. Firma prowadzi ponadto bardzo popularną w okolicy Krainę Zabaw Bogilu. Na powierzchni 5ha firma zorganizowała przestrzeń dla rodzinnego relaksu i wypoczynku oraz organizacji imprez okolicznościowych (np. kinderbali, imprez firmowych). W Krainie Zabaw Bogilu znajdują się labirynty, dmuchane pałace i lokomotywy, pneumatyczne wyrzutnie piłeczek, liczne zjeżdżalnie, tory przeszkód, trampoliny, Wioska Smerfów, stoły do tenisa, stoły bilardowe, stożki wspinaczkowe, cymbergaje, mini-samochody, jeździki, gokarty, hulajnogi, baseny z piłeczkami, boiska do koszykówki i piłki nożnej, kucyki, bryczki, mini-bar, duży park, tereny rekreacyjne z miejscem na ognisko. Spółdzielnia Socjalna Serce zajmuje się pielęgnacją terenów zielonych na terenie Krainy Zabaw, czyszczeniem i konserwacją znajdujących się tam sprzętów, codziennymi pracami porządkowymi oraz współorganizacją realizowanych tam imprez okolicznościowych. Przy realizacji tych zadań w Bogilu pracuje codziennie co najmniej 3 byłych uczestników WTZ w Rakoniewicach wraz z asystentem pracy.

Więcej o partnerstwie przeczytasz w rozdziale 10

Innym przykładem lokalnej współpracy spółdzielni socjalnej z sektorem MŚP jest partnerstwo Spółdzielni Socjalnej Równe Szanse z Gajewa z firmą Kępka Group. Kępka Group jest firmą rodzinną korzystającą z doświadczenia, wiedzy i znajomości nowych technologii. Prowadzi działalność w trzech oddziałach zlokalizowanych na terenie całej Wielkopolski. Oferuje szeroką gamę produktów oraz usług. Specjalizuje się w produkcji pieców przemysłowych, pieców do hartowania stali, do obróbki cieplnej odlewów oraz do topienia metali. W ofercie firmy znaleźć można ceramikę użytkową, reklamową, techniczną i budowlaną. Firma prowadzi Manufakturę Chodzieską, nawiązującą do długiej historii i tradycji produkcji ceramicznej w regionie. Manufaktura Chodzieska jest jedną z nielicznych fabryk ceramiki stołowej w Polsce. Projekty Manufaktury są skierowane do osób, które lubią zaskakiwać i w tym celu poszukują niekonwecjonalnych rozwiązań. W ofercie znajdują się propozycje zarówno dla miłośników klasyki, jak i nowoczesnego minimalizmu. Manufaktura przywiązuje dużą wagę do praktycznej strony wyrobów, dbając o ich użyteczność. Dzięki zastosowaniu techniki podszkliwnej, ręcznie malowane, ekologiczne dekoracje są trwałe i niezmywalne. Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse produkuje na zlecenie firmy Kępka Group świnki skarbonki, słonie skarbonki, świeczniki dekoracyjne, aniołki i renifery dekoracyjne. Firma jest nie tylko odbiorcą tych produktów, ale też doradcą spółdzielni, szkolącym ją w zakresie wyrobu poszczególnych produktów ceramicznych, konsultującym zakupy sprzętu, dostarczającym półprodukty. Współpraca umożliwiła obu podmiotom uruchomienie nowych linii produkcyjnych. Partnerstwo ze Spółdzielnią stworzyło firmie Kępka Group szanse na zwiększenie potencjału dystrybucyjnego produktów, na które jest największy popyt na rynku. Spółdzielnia produkuje z miesiąca na miesiąc coraz większe partie wyrobów (początkowo borykała się z dużymi stratami produkcyjnymi, które udało się, przy wsparciu ekspertów z Kępka Group zminimalizować dzięki profesjonalizacji procesu produkcyjnego) i zyskuje nowych klientów.

Więcej o partnerstwie możesz przeczytać w rozdziale 10

Innym przykładem prywatno-społecznego partnerstwa lokalnego jest współpraca Spółdzielni Socjalnej KOSS z Kościana z lokalną firmą 2Handle. Firma2Handle Polen Sp. z o.o. rozpoczęła swoja działalność w sierpniu 2004 roku. Założycielami i właścicielami firmy są Holendrzy: Toon i Antonius Knapen, którzy rodzinny biznes prowadzili wcześniej w swoim rodzinnym mieście Deurne. Głównym przedmiotem działalności 2Handle Polen jest produkcja małych konstrukcji stalowych, m.in. wyposażenia hal sportowych, elementów konstrukcji gimnastycznych (wykorzystywanych np. podczas igrzysk olimpijskich). Firma współpracuje z holenderskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami i większość produkcji eksportuje do Holandii. Firma specjalizuje się w podwykonawstwie, przyjmując zamówienia na różnego rodzaju elementy wykonywane ze stali, aluminium, stali kwasoodpornej. Zajmuje się obróbką i spawaniem stali. Spółdzielnia Socjalna KOSS nawiązała współpracę z firmą dzięki długoletniemu wolontariuszowi i współpracownikowi WTZ w Kościanie, który brał udział w pracach grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej i przedstawił grupę zaprzyjaźnionych właścicielom firmy 2Handle. Współpraca gospodarcza obejmuje naklejanie naklejek i części zabezpieczających na sprzęt sportowy. W przyszłości może obejmować również montaż większych elementów sprzętu stalowego. Współpraca z firmą jest niezwykle ważna dla Spółdzielni Socjalnej KOSS, która specjalizuje się przede wszystkim w pracach ogrodniczych, ze względu na konieczność zabezpieczenia przychodów poza sezonem wiosenno-letnim.

Więcej o partnerstwie możesz przeczytać w rozdziale 10

4.2.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Pomysł ten jest innowacyjny, ponieważ łączy realną potrzebę biznesową z potrzebą społeczną (polegającą na aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych) w sposób, który pozwala generować wartość zarówno społeczną, jak i biznesową.

Innowacyjność tego modelu polega przede wszystkim na połączeniu komplementarnych działań partnerów. Do działań na rzecz partnerstwa włączono WTZ specjalizujące się w aktywizacji społecznej osób niepełnosprawnych intelektualnie oraz lokalne organizacje pozarządowe dedykowane osobom niepełnosprawnym. Ich specjalistyczna wiedza na temat specyfiki pracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną połączona ze wsparciem merytorycznym i biznesowym ze strony partnera biznesowego przyniosła oczekiwany efekt zarówno na płaszczyźnie działalności społecznej, jak i gospodarczej. Dodatkową wartością jest zaangażowanie samorządu terytorialnego w przedsięwzięcie, co jest gwarantem dalszego stabilnego rozwoju przedsięwzięcia. Udział JST w inicjatywie podniósł rangę przedsięwzięcia i jego wiarygodność.

Innowacyjność tego modelu możemy obserwować na kilku płaszczyznach:

a) model ten włącza do mechanizmów rynkowych osoby dotychczas marginalizowane, umożliwiając im usamodzielnienie się i spełnianie się w nowych, życiowych rolach
b) model ten pozwala odpowiedzieć na problem braku miejsc pracy pozwalających na zatrudnienie uczestników WTZ i tym samym odpowiada na wyzwanie walki z marginalizacją osób niepełnosprawnych intelektualnie na rynku i w życiu społecznym
c) model ten oddziałuje na cały system rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych poprzez rotację uczestników między WTZ a spółdzielnią socjalną umożliwiającą przyjmowanie do WTZ nowych osób, dotąd wykluczonych z systemu wsparcia
d) model pozwala przedsiębiorcom na pozyskanie istotnego partnera biznesowego, godnego zaufania i lojalnego, umożliwiającego rozwój kluczowych przedsięwzięć biznesowych lub inicjowanie nowych rodzajów działalności
e) model ten dostarcza firmie partnera funkcjonującego lokalnie
f) model w praktyczny sposób wspiera ideę społecznej odpowiedzialności biznesu
g) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)
h) model pozwala na przetestowanie innowacji w dziedzinie outsourcingu polegającej na stałej współpracy z przedsiębiorstwem społecznym
i) model ten pozwala na głębsze osadzenie firmy w sieci lokalnych relacji, poprzez przynoszenie społeczności lokalnej wymiernych, widocznych korzyści firma w jeszcze głębszy sposób staje się jej częścią; model tworzy też pole do współpracy firm i organizacji pozarządowych oraz WTZ, które dysponują dużym kapitałem społecznym niezbędnym dla firmy w procesie stawania się pełnoprawnym aktorem lokalnego życia społecznego

O. – Odpowiedź

W. – Wnioski

U. – Uwagi

4.2.4. Przygotowanie

Poniższa tabela zawiera kilkanaście pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni zajmującej się współpracą z MŚP:

O.	W.	U.	PYTANIE
			• Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw w moim najbliższym otoczeniu? Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw działających w branży, w której ma powstać spółdzielnia socjalna? • Kto (jakie osoby, grupy) może być zainteresowany rozwiązaniem problemu społecznego, na który odpowiada spółdzielnia socjalna przy WTZ? Jakie instytucje (rynku pracy, pomocy i integracji społecznej) mam szansę zainteresować modelem? Czy znam firmy potencjalnie zainteresowane danym problemem społecznym? • Jak mogę wykorzystać sieć społeczną i znajomości WTZ/organu prowadzącego WTZ, by znaleźć te podmioty/osoby lub do nich dotrzeć? Kto konkretnie może mi w tym pomóc i w jaki sposób? • Co robiły dotychczas osoby/grupy/podmioty wskazane wyżej w celu rozwiązania problemu społecznego, do którego się odnosi moje przedsięwzięcie? Jakie były słabe i mocne strony tych działań? Czy były to działania pozwalające na osiągnięcie trwałych rezultatów? Czy można o nich powiedzieć, że były trafne? Czy działania te charakteryzowała efektywność? Dlaczego tak/nie? Co można by ulepszyć w tych działaniach? • W jaki sposób mogę zaangażować osoby/grupy wskazane wyżej do współpracy przy realizacji przedsięwzięcia? Jakiego typu argumentami powinnam/powinienem się posługiwać? Jakie korzyści mogą zachęcić wskazanych wyżej potencjalnych partnerów do zaangażowania w przedsięwzięcie? Od czego mogę zacząć? Jak mogę się przygotować do rozmowy? • Na jakie potrzeby moich potencjalnych partnerów mogę odpowiedzieć, zakładając spółdzielnię socjalną? Co mogę im zaoferować? W jakich zadaniach własnych gminy/powiatu mógłbym ją/go wesprzeć? W jakiego typu działalności gospodarczej spółdzielnia socjalna mogłaby wesprzeć potencjalnych parterów biznesowych? • Czy pracownicy mojej spółdzielni socjalnej przy WTZ byliby w stanie pracować przy wykonywaniu takich czynności? Jeśli tak, to pod jakimi warunkami? Jak należałoby przygotować ich miejsca pracy? W jakim zakresie mogliby potrzebować wsparcia asystentów pracy? • Czy skala i zakres tego typu działań pozwoli mi na utrzymanie spółdzielni socjalnej? Jakiego rzędu przychody muszę generować, żeby pokryć koszty? • Co jest mi potrzebne, żeby realizować powyższe usługi na wysokim poziomie jakościowym? Ja powinna wyglądać infrastruktura mojej spółdzielni (lokal, transport, magazyny, rozwiązania logistyczne, lokalizacja)? Jaka może być wydajność spółdzielni (np. ile etykiet dziennie będziemy w stanie przykleić)? • Co jest mi potrzebne, by profesjonalnie przygotować się do realizacji założeń partnerstwa (np. sesje dialogowe, szkolenia, doradztwo, mentoring)? • Co muszę zrobić, by trwale zaangażować partnerów (społecznych, publicznych, prywatnych) spółdzielni we wspieranie ich rozwoju? Jak zapewnić obustronne korzyści takich partnerstw? W jaki sposób planuję rozwijać powstałe partnerstwo międzysektorowe? • Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni wraz z infrastrukturą potrzebną do wdrożenia założeń partnerstwa z MŚP? • Jakie kwestie prawne/formalne/techniczne muszę uregulować, żeby zacząć działalność (np. licencje, certyfikaty, pozwolenia)?

4.2.5. Jak znaleźć potencjalnego partnera biznesowego?

Szukając fim gotowych do wdrożenia tego typu modelu biznesowego, warto oprzeć się na potencjale networkingowym środowiska zintegrowanego wokół WTZ/organizacji prowadzącej WTZ. Networking to stały proces wymiany zasobów, informacji, szans, możliwości, wzajemnego wsparcia prowadzony w oparciu o sieć wzajemnych relacji, kontaktów i sympatii. Opiera się o długotrwałe reacje, przynoszące korzyści wszystkim stronom. WTZ jako aktywny podmiot życia publicznego w społeczności lokalnej posiada bardzo duży potencjał w tym zakresie. Działania networkingowe polegają na wielostronnym rekomendowaniu swoich usług/współpracy, dzieleniu się informacjami oraz udzielaniu wsparcia między osobami/podmiotami, które darzą się zaufaniem.

Podstawowe cechy networkingu to:
• długofalowość (im dłuższa znajomość, tym solidniejsza podstawa do kontaktu)
• systematyczność (podtrzymywanie znajomości znaczy więcej niż jej nawiązywanie)
• zaufanie (nikt nie poleci i nie pomoże osobie/organizacji, jeśli jej nie ufa),
• wzajemność (najskuteczniejszym sposobem, aby dostawać, jest dawanie)
• procesowość (sieć cały czas się tworzy, nie jest czymś stałym i niezmiennym – stąd nieustannie wymaga działania)

Jak wynika z doświadczeń testowania modelu biznesowego współpracy z MŚP, szukanie odpowiedniego partnera biznesowego w oparciu o sieć relacji (sieć networkingową) grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ cechuje się dużą skutecznością. Firmy lokalne współpracujące ze spółdzielniami powstałymi w Projekcie były m.in. firmami prowadzonymi przez członków rodzin uczestników WTZ, przez przedsiębiorców lokalnych mających już pozytywne doświadczenia we współpracy z WTZ, przez bliskich znajomych wolontariuszy pracujących dla WTZ. Równie skuteczne może okazać się skorzystanie z sieci relacji OWES, oparcie się o już sprawdzone kontakty, partnerów OWES, których już wcześniej udało się zaangażować w analogiczne przedsięwzięcia lub którzy mogliby polecić kogoś potencjalnie zainteresowanego tego typu partnerstwem. Jak wykazały doświadczenia fazy testowania modelu, bardzo przydatne w pozyskiwaniu lokalnych przedsiębiorstw do współpracy było wsparcie lokalnych liderów i/lub samorządowców. Ich udział w przedsięwzięciu podnosił jego rangę i wiarygodność.

Szukając odpowiedniego partnera biznesowego, postaw koniecznie na kogoś, komu współpraca ze spółdzielnią socjalną przy WTZ przyniesie konkretną wartość. Pomoże Ci w tym wykonanie ćwiczenia z poprzedniego rozdziału. Pamiętaj, że wartość ta może dotyczyć bardzo wielu obszarów, np.:

Patrz: Rozdział 8.3

- możliwości korzystania przez firmę z infrastruktury Twojej spółdzielni (jako spółdzielnia socjalna możesz starać się o dofinansowanie sprzętu, maszyn, narzędzi adaptacji lokalu, wyposażenia miejsc pracy)
- możliwości skorzystania z potencjału Twoich pracowników – zdarza się, że firmy mają trudności ze zdobyciem zmotywowanych pracowników do wykonywania zleconych zadań; może też się zdarzyć, że firma, o której myślimy działa w branży, w której funkcjonuje któraś z pracowni WTZ i nasi pracownicy będą wykwalifikowani w wykonywaniu czynności określonego typu
- możliwości posiadania stałego, godnego zaufania partnera do realizacji nowych przedsięwzięć biznesowych lub kontynuacji rozpoczętych inicjatyw gospodarczych
- potencjału promocyjnego i PR-owego przedsięwzięcia (dla niektórych klientów firmy fakt jej współpracy ze spółdzielnią socjalną przy WTZ może stanowić realną wartość)
- możliwości polepszenia relacji z władzami samorządowymi
- elementem PR-u wewnętrznego (współpraca ze spółdzielnią socjalną może dobrze wpłynąć na wizerunek firmy w oczach jej pracowników i partnerów)
- elementem budowania strategii społecznej odpowiedzialności firmy i wzmacniania relacji ze społecznością lokalną

MŚP rzadko posługuja się terminologią CSR (społecznej odpowiedzialności binzesu). Nie znaczy to jednak, że nie prowadzą działań społecznie odpowiedzialnych. Lokalne firmy bardzo często aktywnie angażują się w życie lokalnej społeczności, wspierajac swoimi działaniami jej rozwój i podnosząc jakość życia mieszkańców

4.2.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu konieczna jest dobra współpraca firmy z osobami pragnącymi założyć spółdzielnię. Trzeba się dobrze rozumieć i przede wszystkim ufać sobie. Zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu tego typu modelu biznesowego.

Ważne też, aby przedstawiciele firmy byli gotowi do:

- określenia szczegółowego zapotrzebowania
- dzielenia się wiedzą fachową
- wspólnego poszukiwania optymalnych rozwiązań, np. ważne jest określenie, kto zajmuje się kwestią transportu, magazynowania, etc.
- jasnego określenia, ile czasu firma jest w stanie poświęcić na to, aby spółdzielnia osiągnęła standardy zadowalające ją w 100%.

Dla grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ, po zdefiniowaniu szczegółów partnerstwa głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ i asystentów osób niepełnosprawnych
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią, specjalistów niezbędnych do wdrożenia tego typu przedsięwzięcia
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy pozwalających osobom niepełnosprawnym pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez osoby niepełnosprawne została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję).
- zapewnienie odpowiednich warunków do powstawania i rozwoju partnerstwa międzysektorowego, utrzymywania prawi-

Więcej na ten temat możesz przeczytac w rozdziale 5.1

dłowych relacji między partnerami (w tej dziedzinie niewątpliwe przyda się kompleksowe, szerokie wsparcie OWES)
- zaangażowanie w partnerstwo również JST i liderów lokalnych.

4.2.7. Analiza strategiczna SWOT modelu

Przeprowadzając analizę strategiczną tego modelu według narzędzia, jakim jest SWOT, należy pamiętać, że jest to swego rodzaju mapa dająca nam obraz otoczenia i sytuacji wewnątrz modelu. Sam model opiera się na pewnych założeniach, natomiast każdy konkretny model funkcjonowania spółdzielni, który będzie wdrażany potrzebuje także odrębnej analizy tego typu. Nie sposób w tym miejscu przeprowadzić kompleksowej analizy, ponieważ każde realne rozwiązanie będzie miało swoje indywidualne rysy. Poniżej przedstawione są zatem przykładowe potencjały i ryzyka. OWES powinien wykonać analogiczną Analizę SWOT, korzystając z poniższego przykładu, przed rozpoczęciem wdrażania danego modelu współpracy z MŚP:

Jest to narzędzie, dzięki któremu można zbadać wewnętrzne i zewnętrzne środowisko waszej organizacji/przedsięwzięcia itp. Opiera się na czterech kategoriach czynników: Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse), Threats (zagrożenia)

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Współpraca z biznesem na zasadach komercyjnych, nie na zasadach filantropijnych • Tworzenie usługi w odpowiedzi na realną potrzebę biznesową • Oferowanie biznesowi możliwości współpracy z zaufanym podmiotem lokalnym • Stosunkowo niskie koszty pracy, możliwość dofinansowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych ze środków PFRON	• Możliwe zagrożenia w zakresie niemożności pozyskania specjalistów do pracy w spółdzielni socjalnej • Możliwe wyzwania logistyczne związane z transportem i magazynowaniem • Konieczność znalezienia lokalu do prowadzenia działalności o odpowiednich parametrach (np. powierzchnia, stan, temperatura, lokalizacja) • Konieczność wyposażenia spółdzielni w sprzęt i wyposażenie niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej, na której będzie opierać się partnerstwo

Patrz: Rozdział 8.3

SZANSE	ZAGROŻENIA
• Możliwość pozyskania dofinansowania zewnętrznego na uruchomienie działalności godpodarczej • Możliwość oparcia przedsięwzięcia na silnych relacjach lokalnych • Możliwość poparcia przedsięwzięcia autorytetem władz lokalnych • W dłuższej perspektywie – możliwość rozszerzania zakresu współpracy z firmą, zacieśniania więzi i tworzenia nowych miejsc pracy	• Przeciąganie się w czasie poszukiwań odpowiedniego partnera do współpracy • Niska opłacalność przedsięwzięcia, konieczność uzupełnienia działalności spółdzielni o inne gałęzie • Brak doświadczenia biznesowego • Brak parku maszynowego, infrastruktury

Doświadczenia fazy testowania modelu biznesowego pokazują, że firmy początkowo testują współpracę ze spółdzielnią, sprawdzając jej moce przerobowe i jakość wykonania. O ile nie mają zastrzeżeń w zakresie jakości i czasu realizacji usługi, decydują się rozszerzenie zakresu zlecenia

4.2.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy?

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:
- kompleksowe wsparcie OWES na wszystkich etapach budowy partnerstwa z biznesem;
- zrozumienie specyfiki działania biznesu;
- znalezienie partnera, dla którego takie rozwiązanie będzie korzystne ekonomicznie;
- znalezienie partnera, dla którego współpraca ze spółdzielnią będzie czymś więcej niż biznesem (np. sposobem na budowanie wizerunku, integrację ze społecznością lokalną, pozyskanie nowych klientów);
- dobra diagnoza stanu aktualnego – możliwości uczestników WTZ, braki lub mocne strony kadry kierowniczej;
- dobry plan budowania potencjału spółdzielni (poprzez inwestycje, szkolenia, rozwiązania systemowe, np. wdrożenie odpowiednich certyfikatów);

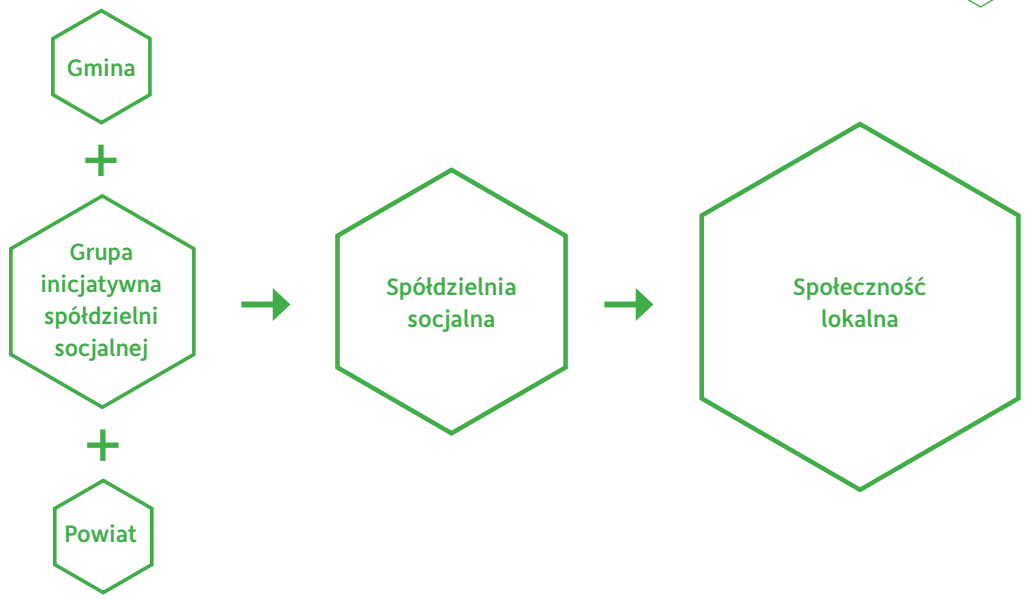
- stworzenie modelu biznesowego, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów i pozwala sfinansować min. 5 miejsc pracy dla uczestników WTZ;
- stworzenie modelu, który nie jest oparty jedynie o jednego partnera (np. włączenie JST w partnerstwo, wykonywanie usług na rzecz samorządu);
- dużo dobrej energii po obu stronach.

4.2.9. Kamienie milowe

Patrz:
rozdział 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3

a. Diagnoza – badanie potencjału wewnętrznego;
b. Diagnoza – badanie potencjału zewnętrznego;
c. Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi partnerami (społecznymi, biznesowymi, samorządowymi);
d. Przeprowadzenie sesji dialogowych, zdobycie informacji istotnych do budowania partnerstwa;
e. Zbudowanie partnerstwa opartego o solidne podstawy współpracy z szansą na dalszy rozwój;
f. Zbadanie możliwości i określenie ram prawno-regulacyjnych;
g. Opracowanie biznesplanu;
h. Przygotowanie planu operacyjnego;
i. Przeprowadzenie projektów pilotażowych;
j. Pozytywny feedback ze strony partnera biznesowego;
k. Wdrożenie narzędzi aktywnej rehabilitacji zawodowej ON;
l. Wdrożenie standardów partnera biznesowego w spółdzielni;
m. Start i rozwój działalności biznesowej;
n. Rozszerzenie zakresu współpracy z partnerem biznesowym;
o. Pozyskanie innych zleceń (np. ze strony JST);
p. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

4.3. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnej z samorządem



Model graficzny współpracy spółdzielni socjalnej z samorządem

4.3.1. Kontekst

Zadanie własne samorządu to zadanie publiczne, które ustawodawca przypisał danemu szczeblowi samorządu terytorialnego i za którego realizację ta jednostka samodzielnie odpowiada. Realizacja zadań własnych jest finansowana z dochodów własnych jednostki samorządowej. Ponieważ samorząd jest wspólnotą mieszkańców zamieszkujących dane terytorium, to najogólniej rzecz ujmując, zadaniem własnym administracji samorządowej jest zaspokajanie potrzeb tej wspólnoty.

Jednostki samorządu terytorialnego wykonują zadania w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Oznacza to, że mieszkańcy zorganizowani we wspólnotę samorządową, zaspokajają swoje podstawowe potrzeby sami, wybierając w tym celu władze, których zadaniem jest takie prowadzenie spraw, by było ono zgodne z potrzebami lokalnej wspólnoty. Zadania własne poszczególnych szczebli samorządu są określane ustawami. Zadania własne gminy i powiatu dzielą się na obowiązkowe oraz dobrowolne. W przypadku zadań o charakterze obowiązkowym muszą być one wykonywane – w przy-

padku uchylania się od ich wykonania organy nadzorujące samorząd mogą stosować administracyjne środki przymusu, w celu zmuszenia do ich realizacji. W przypadku zadań dobrowolnych jednostka ma prawo je realizować, ale decyzja o podjęciu się ich realizacji zależy od lokalnych potrzeb i możliwości.

Z tego faktu wynika jeden wniosek – jakiekolwiek rozwiązanie dla samorządów z udziałem spółdzielni socjalnej musi wspierać realizację zadań gminy/powiatu.

Dobra praktyka: Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse wspiera gminę w zadaniu dotyczącym promocji poprzez produkcję okolicznościowych ceramicznych gadżetów

Dlatego szukając możliwych form współpracy spółdzielni z samorządem, musimy zadać sobie trzy pytania:

1. Jak to, co potrafimy robić, może wesprzeć daną gminę, powiat w realizacji jej zadań?
2. Czy jest to na tyle potrzebne temu samorządowi gminnemu/powiatowemu, że jest gotowy wejść z nami w stałą współpracę lub wynagradzać nas za naszą pracę w stopniu, który będzie generował wartość dla naszej spółdzielni?
3. Z jakimi problemami boryka się gmina/powiat, które możemy pomóc jej/jemu rozwiązać?

Żeby móc na nie odpowiedzieć, musimy mieć za sobą ćwiczenie diagnostyczne opisane w rozdziale 3.2.2. Musimy wiedzieć, co możemy robić i komu to może być potrzebne, na tyle, żeby chciał za to zapłacić. Dobrze byłoby też wiedzieć, o jakiej wysokości wynagrodzenia może być mowa i jakiego rodzaju koszty kwota ta jest w stanie pokryć.

Trafne i uczciwe zdefiniowanie własnych możliwości w zderzeniu z realnymi potrzebami samorządu jest podstawą zbudowania trwałego modelu współpracy.

Tylko przy założeniu, że udało nam się dopasować nasze możliwości i potrzeby do potrzeb samorządu, możliwa jest realizacja w praktyce niniejszego modelu współpracy.

Istnieje szereg czynności, które uczestnicy WTZ potrafią wykonywać, a które są potrzebne przy realizacji zadań własnych gminy i powiatu. Ważne jest, aby na etapie diagnozy sprawdzić czy na naszym terenie tego typu usługi mogą być potrzebne, a następnie by dobrze ocenić, co jest potrzebne nam, abyśmy byli w stanie stać się partnerem dla samorządów poprzez oferowanie usług na odpowiednim poziomie i w odpowiedniej skali. Nie mówimy tutaj o zastąpieniu samorządów w wykonywaniu całości zadania, ale o uzupełnieniu działań o element, który jest istotny przy wypełnianiu danego zadania.

Tego typu współpraca pozwala wykorzystać potencjał uczestników WTZ, przyszłych pracowników spółdzielni, do wspierania działalności samorządów związanej przykładowo z usługami komunalnymi (np. utrzymanie obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych czy dróg, ulic, mostów, placów) .

Realizacja tych zadań wymaga szeregu czynności z zakresu usług porządkowych, opieki nad terenami zielonymi, które uczestnicy WTZ często wykonują w pracowniach zorganizowanych w Warsztatach. Zidentyfikowanie tych czynności, które danemu samorządowi są szczególnie przydatne, może okazać się kluczowe.

Po zdefiniowaniu potrzeb samorządu oraz trafnej diagnozie własnych możliwości możemy przystąpić do przygotowań, które pozwolą nam po pewnym czasie założyć spółdzielnię, która wpisze się w potrzeby danego samorządu i wesprze go w realizacji zadań własnych, a więc takich, które muszą być realizowane, co stanowi dla spółdzielni gwarancję zleceń, jeśli oczywiście jakość jej usług będzie konkurencyjna. Dlatego właśnie model polega na tym, aby dokładne zbadać zapotrzebowanie swojego samorządu na czynności wspierające wykonywanie zadań własnych, a następnie we współpracy i porozumieniu z samorządem, dopasować umiejętności i możliwości uczestników WTZ do tych potrzeb.

Porównaj: rozdział 3.3.2

Współpraca spółdzielni z samorządami lokalnymi jest podyktowana częściowo obowiązkami, jakie ustawa nakłada na organy samorządu lokalnego. Władze lokalne uczestniczą w pokrywaniu kosztów stałych spółdzielni przez nieodpłatne wynajmowanie pomieszczeń oraz dofinansowanie wynagrodzenia nauczycieli zatrudnionych w spółdzielniach. By rekompensować koszty, jakie samorządy ponoszą na rzecz spółdzielni, często podpisują z nimi umowę działającą na zasadzie set-off, na podstawie której spółdzielnie świadczą część usług pokrywających zapotrzebowanie samorządu np. usługi gastronomiczne, segregowanie śmieci, usługi opiekuńcze.[2]

Dobra praktyka ze Szwecji

Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces z Wągrowca otrzymuje zlecenia z Gminy Wągrowiec, Powiatu Wągrowieckiego (czyli od podmiotów, które założyły Spółdzielnię), ale także od Miasta Wągrowiec, które stało się również samorządowym partnerem Wspólnego Sukcesu. Spółdzielnia dla samorządów świadczy usługi z zakresu pielęgnacji zieleni oaz usługi sprzątające. W sezonie wakacyjnym przedsiębiorstwo prowadzi punkty gastronomiczne i parking przy jeziorach w Kamienicy i Kobylcu.

Dobra praktyka z Polski

Taki pomysł może dotyczyć bardzo prostych czynności, które jednak są czasochłonne i wymagają dokładnego wykonania. Poniżej opiszemy ten model na przykładzie usług pielęgnacji zieleni. Jak wynika z badań przeprowadzonych w projekcie, WTZ bardzo często posiadają pracownię ogrodniczą, a ich uczestniczy lubią i potrafią wykonywać czynności związane z pielęgnacją terenów zielonych: przycinanie żywopłotów, pielenie, grabienie czy koszenie trawy. Jednak należy pamiętać, że profesjonalna obsługa terenów zielonych może się znacznie różnić od tej realizowane w WTZ w ramach zajęć terapeutycznych.

4.3.2. Pielęgnacja zieleni dla samorządu

Przy wykonywaniu usług komunalnych dla samorządu istotne jest przede wszystkim sprawdzenie na początku, czy tego rodzaju usługi nie świadczy już inny podmiot. Czy samorząd nie jest związany umową z innym podmiotem na świadczenie tego typu usług, co może spowodować niemożność zlecenia tego zadania spółdzielni socjalnej. Należy również pamiętać, że samorządy przed wyborem spółdzielni socjalnej będą analizować dane usługi pod kątem opłacalności i kosztów, które zostały poniesione na dane cele w ubiegłych latach.

Więcej na ich temat znajdziesz w rozdziale 10

W ramach projektu powstały dwie spółdzielnie socjalne, które świadczą usługi z zakresu pielęgnacji terenów zielonych dla samorządów. Jest to Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces z Wągrowca oraz Spółdzielnia Socjalna KOSS z Kościana.

Zlecenia, które realizują, polegają na sprzątaniu i uporządkowaniu zieleni na terenach rekreacyjno-sportowych Gmin i Powiatu oraz wokół budynków należących do samorządów. Tereny zielone, którymi się zajmują to: park miejski, parki i place zabaw należące do gminy. Wśród zadań wykonywanych na terenach zielonych znajdują się: koszenie trawy, grabienie i zbieranie liści, zamiatanie chodników, opryski roślin, regularne podlewanie roślin i krzewów, odchwaszczanie skupin, sadzenie roślin i kwiatów, przycinanie krzewów.

Spółdzielnie przeszły profesjonalny kurs z pielęgnacji terenów zielonych w ramach ścieżki wsparcia oferowanej w Projekcie, w ramach których mogły poznać tajniki pielęgnacji roślin i obsługi urządzeń do tego wyspecjalizowanych. Bez tego typu szkoleń nie mogłyby być odpowiednim partnerem dla samorządów w zakresie świadczenia usług. W przypadku wągrowieckiej spółdzielni, obsługa terenów zielonych jest jednym z wielu działalności prowadzonych przez spółdzielnię, natomiast w przypadku KOSSa tego typu usługi są jednym z ważnych filarów działalności. Obydwie Spółdzielnie posiadają ofertę, dzięki której mogły wyjść z propozycją do samorządów. Zlecenia realizowane przez te Spółdzielnie nie przekraczają kwoty 30 tys. euro, więc mogą być realizowane bezprzetargowo (jednak po uprzednim obowiązkowym rozpoznaniu rynku przez samorządy). Usługi Spółdzielni są konkurencyjne cenowo, więc proponowane koszty zleceń są dla samorządów opłacalne. Dobrym przykładem stosowanym przez Spółdzielnie są zdjęcia przed wykonaniem usługi i po jej wykonaniu. Dzięki temu Spółdzielnia posiada dowód wykonania swojej pracy, a samorząd może zobaczyć efekty pracy osób niepełnosprawnych.

Jednak w przypadku Wągrowca, gdzie Spółdzielnia jest całkowicie samorządowa, jeśli koszty przekroczą 30 tys. euro, samorządy mogą nie stosować procedur dotyczących zamówień publicznych zawartych w ustawie PZP. Jednak dotyczy to tylko zadań z zakresu gospodarki komunalnej

Przy zakładaniu tego typu spółdzielni trzeba zwrócić uwagę na koszt sprzętu potrzebnego do wykonywania prac. W tym wypadku przedsiębiorstwa zakupiły m.in.: kosiarki, stroje robocze, samochód, kosy, rębak do drewna, urządzenia do mycia pod ciśnieniem, narzędzia ręczne (sekatory, nożyce, taczki, siekiera, piłki do drewna, szpadle, motyka, grabie, miotły, wiadra, łopaty itd.), sekator spalinowy, odkurzacz do liści. W tego typu działalności ważny jest samochód, ponieważ umożliwia on przewóz osób na miejsce zlecenia i sprzętu, a w razie niesprzyjających warunków pogodowych służy również jako pomieszczenie socjalne, gdzie pracownicy mogą zjeść śniadanie i odpocząć. Osoby niepełnosprawne pracujące w Spółdzielniach świadczących usługi opieki nad terenami zielonymi zajmują się różnego rodzaju pracami od grabienia liści po obsługę kosiarek.

Przy wyborze przyszłych pracowników spośród uczestników WTZ, terapeuci i asystenci pracy pracujący w spółdzielni, poza poziomem motywacji uczestnika i umiejętnościami, będą musieli zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- Czy osoba jest silna i wytrzymała fizycznie?
- Czy typ niepełnosprawności umożliwia jej pracę w różnych warunkach atmosferycznych (np. epilepsja może wykluczać pracę na słońcu) i na otwartym terenie?
- Czy typ niepełnosprawności pozwala jej pracować z maszynami?
- Czy osoba jest dokładna?
- Czy potrafi przez dłuższy czas wykonywać jedną czynność?
- Czy nie obawia się pracy z np. ziemią, brudnymi liśćmi?

W przypadku spółdzielni założonej we współpracy z samorządem możliwe jest również sprawne łączenie usług dla JST ze świad-

czeniem usług dla klientów indywidualnych, np. opieka nad grobami, opieka na ogrodami, ogródkami działkowymi.

4.3.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Pomysł ten jest innowacyjny, ponieważ łączy realną potrzebę społeczności lokalnej i tym samym samorządu z potrzebą terapeutyczną w sposób, który pozwala generować wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną. Ten model wskazuje na takie zadania samorządów, w których czynności, które osoby niepełnosprawne intelektualnie mogą wykonywać dobrze i z zaangażowaniem, mają znaczenie i mogą być pełnoprawną, potrzebną i opłacalną pracą, mimo niewielkiego stopnia złożoności. Czynności te mogą sprawić, że usługi komunalne będące obowiązkiem samorządów nie będą dla nich tak kosztowne jak dotychczas.

Innowacyjność tego modelu możemy obserwować na kilku płaszczyznach:

a) uczestników projektu – model ten włącza do mechanizmów rynkowych osoby dotychczas marginalizowane, a ponadto sprawia, że mogą one wykonywać odpłatnie usługi potrzebne społeczności, w której funkcjonują
b) integracyjnej – osoby niepełnosprawne intelektualnie integrują się w sferze publicznej, ich praca jest widoczna i doceniana
c) model ten pozwala odpowiedzieć na problem braku miejsc pracy pozwalających na zatrudnienie uczestników WTZ i tym samym odpowiada na wyzwanie walki z marginalizacją osób niepełnosprawnych intelektualnie na rynku pracy
d) model pozwala samorządom na realizację prostych czynności, zlecanych często dużym podmiotom gospodarczym, przez osoby zazwyczaj nie tyle świadczące usługi dla społeczności, co potrzebujące wsparcia – model odwraca tę zależność, przeistaczając wsparcie bierne w aktywne
e) model w praktyczny sposób wspiera ideę włączenia grup marginalizowanych na poziomie polityki gminy, powiatu
f) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)

4.3.4. Przygotowanie

O. – Odpowiedź

W. – Wnioski

U. – Uwagi

Dwadzieścia pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni socjalnej zajmującej się świadczeniem usług pielęgnacji zieleni na rzecz samorządu:

PYTANIE	O.	W.	U.
• Czy w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na taką usługę? Kto może jej potrzebować? • Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi? Ile osób? W jakim zakresie? • Jakiego rodzaju czynności jesteśmy w stanie wykonywać z pielęgnacji zieleni? • Czy będziemy w stanie zapewnić całościowe wykonanie usługi? • Jakiego nadzoru/ pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie czynności wykonywać? • Jaka może być wydajność spółdzielni (np. w jaki czasie i przy jakich zasobach ludzkich potrafimy uporządkować cały park)? • Jaka kadra będzie potrzebna poza uczestnikami WTZ (np. kierowca, asystent pracy)? • Skąd i jak mogę te osoby zrekrutować? • Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób? • Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne)? • Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc zacząć działalność – czy mogę otrzymać lokal od gminy, powiatu? Jakie wyposażenie będzie potrzebne? • Czy dojazd do lokalizacji, gdzie wykonywane będą prace jest wystarczająco wygodny? • W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi? • Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie? • Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności? • Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty?			

Dobra praktyka: Spółdzielnie socjalne Wspólny Sukces, KOSS, Równe Szanse, Serce otrzymały w użyczenie od gmin lokal na prowadzenie działalności

O.	W.	U.	
			• Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni? • Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?

4.3.5. Jak znaleźć samorząd, który będzie chciał z nami współpracować?

1. Dowiedz się, jakie potrzeby ma samorząd w Twojej miejscowości. Jak są rozwiązane kwestie dotyczące opieki nad terenami zielonymi?
2. Dowiedz się, jakie osoby w samorządzie zajmują się tą kwestią – skontaktuj się z nimi.
3. Zanim się skontaktujesz z przedstawicielem samorządu - odrób pracę domową. Dowiedz się jak najwięcej o miejscach, gdzie spółdzielnia mogłaby świadczyć tego typu usługi.
4. Dowiedz się kto dla gminy, powiatu realizuje usługi z zakresu pielęgnacji zieleni i sprzątania.
5. Przed spotkaniem postaraj się także dowiedzieć jak najwięcej o osobie, z którą będziesz rozmawiać. Nie chodzi o obgadywanie i plotki, ale o to, żeby mieć jak najwięcej szans dobrze się przygotować. Czy osoba ta ma opinię gadatliwej czy raczej milczącej, czy jest zdroworozsądkowym inżynierem, czy wizjonerem z doktoratem z filozofii? To oczywiście etykietki, ale bardzo pomocne przy pierwszym kontakcie.
6. Przed spotkaniem przygotuj dobrze argumentację:
   - Dlaczego warto w tej kwestii współpracować właśnie ze spółdzielnią?
   - Jakie są przewagi spółdzielni nad dotychczasowym sposobem działania gminy, powiatu?
   - Co spółdzielnia robi dobrze? Dlaczego pracownicy spółdzielni są bardziej zaangażowani niż „zwykli" pracownicy? Jakie korzyści przyniesie samorządowi współpraca ze spółdzielnią socjalną?
   - Jak spółdzielnia może pomóc budować wartość dla gminy/powiatu – np. poprzez budowanie swojego dobrego wizerunku w zatrudnianiu lokalnej ludności, poprzez obniżenie kosztów zlecania usługi pielęgnacji zieleni, poprzez budowanie reputacji gminy/powiatu, która daje zatrudnienie osobom niepełnosprawnym intelektualnie, jednocześnie generując oszczędności dla samorządu, poprzez jakość pracy, poprzez szybkość pracy, poprzez terminowość, poprzez rzetelność, itp.
   - Dlaczego niepełnosprawność uczestników WTZ nie jest argumentem przeciwko współpracy (większe zaangażowanie, większa staranność wykonania, profesjonalna kadra zarządzająca)?
   - W jaki sposób spółdzielnia zapewni bezpieczeństwo i jakość usługi?

4.3.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu konieczna jest dobra współpraca samorządu z osobami chcącymi założyć spółdzielnię socjalną. Musicie się dobrze rozumieć i przede wszystkim ufać sobie. Zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu partnerstw.

Ważne też, aby przedstawiciele samorządu byli gotowi do współpracy, polegającej na:

- określeniu zapotrzebowania
- dzieleniu się wiedzą
- wspólnym poszukiwaniu optymalnych rozwiązań np. ważne jest określenie czy np. gmina może udostępnić swój lokal na potrzeby spółdzielni
- jasnym określeniu, ile czasu samorząd może poczekać na to, aby spółdzielnia osiągnęła standardy zadowalające go w 100%.

Dla podmiotów chcących wdrożyć ten model biznesowy, po zdefiniowaniu potrzeb i możliwości samorządu, głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej na realizację takich czynności jak:
  - dowiezienie do miejsca realizacji usługi;
  - koszenie trawy (kosiarki z napędem, samojezdne oraz kosy spalinowe);

W tym wypadku profesjonalne szkolenie z opieki nad terenami zielonymi

- grabienie i zbieranie liści;
- zamiatanie chodników;
- opryski roślin;
- regularne podlewanie roślin i krzewów;
- formowanie i przycinanie żywopłotów;
- wertykulacja trawnika;
- odchwaszczanie skupin;
- nawożenie trawników i kwietników.

- zapewnienie warunków pracy (sprzęt, odzież ochronna) pozwalających ON pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez ON została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję uczestnika)
- zapewnienie zleceń w sezonie, gdy opieka nad terenami zielonymi nie będzie wykonywana.

4.3.7. Analiza strategiczna SWOT

Przeprowadzając analizę strategiczną tego modelu według narzędzia jakim jest SWOT, należy pamiętać, że jest to swego rodzaju mapa dająca nam obraz otoczenia i sytuacji wewnątrz modelu. Sam model opiera się na pewnych założeniach, natomiast każdy konkretny model funkcjonowania spółdzielni socjalnej, który będzie wdrażany potrzebuje także odrębnej analizy tego typu. Nie sposób w tym miejscu przeprowadzić kompleksowej analizy, ponieważ każde realne rozwiązanie będzie miało swoje indywidualne rysy.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Mocny partnerstwo pomiędzy gminą i powiatem przy tworzeniu spółdzielni socjalnej • Odpowiedź na realne potrzeby społeczności i samorządu • Niższe koszty świadczenia usług niż w przypadku firm komercyjnych (dofinansowanie ze środków PFRON)	• Możliwe wyzwania logistyczne związane np. z dowozem pracowników (w zależności od położenia geograficznego) • Brak doświadczenia • Koszt zakupu sprzętu potrzebnego do realizacji usługi, profesjonalnego szkolenia

- Rozwiązanie kilku problemów na raz – poprawa jakości usługi, stworzenia miejsc pracy dla uczestników WTZ,
- Aktywizacja zawodowa osób, które na rynku pracy doświadczają marginalizacji
- Pieniądze zostają w lokalnej społeczności (w postaci podatków)
- Możliwość pozyskania bezprzetargowych zleceń od JST
- Możliwość świadczenia tego typu usługi od marca do listopada- sezonowość usługi (konieczność prowadzenia dodatkowej działalności)

SZANSE	ZAGROŻENIA
• Szansa na poszerzanie bazy Klientów wraz ze wzrostem doświadczenia • Możliwość wpisania się w strategię promocji gminy/powiatu • Stanie się dobrą praktyką dla innych samorządów • Aktywizacja społeczności lokalnej	• Pozycja konkurencji na rynku (w podobnej kategorii usług) • Wycofanie się samorządu ze współpracy • Funkcjonowanie stereotypów dotyczących jakości pracy ON • Długi okres uzyskiwania wysokiej jakości usługi • Brak zleceń od grudnia do lutego • Zmiany polityczne w gminie i powiecie

4.3.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy?

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:

- zrozumienie specyfiki działania samorządu;
- znalezienie partnera, dla którego takie rozwiązanie będzie korzystne ekonomicznie;
- znalezienie partnera, dla którego współpraca ze spółdzielnią będzie czymś więcej niż biznesem (np. sposobem na odpowiedź na potrzeby społeczności lokalnej, sposobem na budowanie wizerunku);

- dobra diagnoza stanu aktualnego – możliwości uczestników WTZ (przyszłych pracowników spółdzielni), braki lub mocne strony kadry kierowniczej;
- dobry plan budowania potencjału spółdzielni (poprzez inwestycje, szkolenia, rozwiązania systemowe, np. wdrożenie odpowiednich certyfikatów);
- stworzenie modelu, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów;
- stworzenie modelu, który nie jest oparty jedynie o jednego partnera, ale może rozwijać się poprzez poszerzanie bazy Klientów (w szczególności klientów indywidualnych np. opieka nad grobami);

Patrz:
rozdział 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3

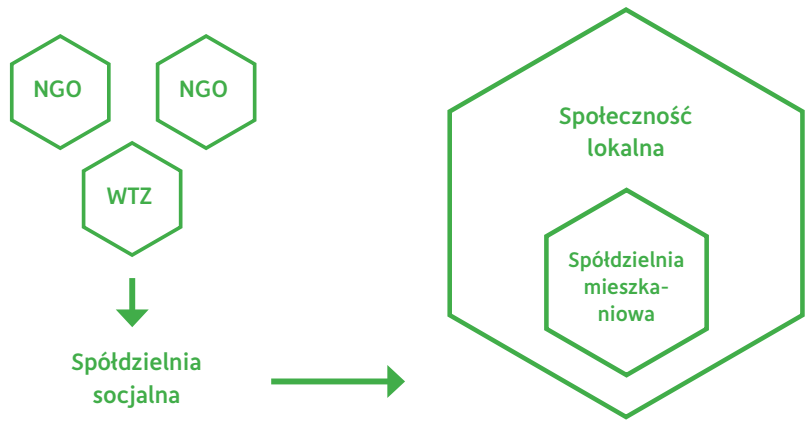
4.3.9. Kamienie milowe

a. Diagnoza – badanie potencjału wewnętrznego;
b. Diagnoza – badanie potencjału zewnętrznego;
c. Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi partnerami (społecznymi, biznesowymi);
d. Zbadanie możliwości i określenie ram prawno-regulacyjnych;
e. Opracowanie biznesplanu zawierającego program szkoleń, sprzęt, potrzeby lokalowe, potrzeby kadrowe, inwestycyjne, model biznesowy;
f. Przygotowanie planu operacyjnego;
g. Przeprowadzenie projektów pilotażowych (próbek pracy, praktyk, staży);
h. Start i rozwój działalności biznesowej;
i. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

4.3.10. Etapy i harmonogram wdrożenia modelu

Wdrożenie modelu obejmuje następujące etapy:
Etap I: Określenie możliwości świadczenia usługi (potencjału osób zatrudnionych w spółdzielni) oraz rozeznanie rynku
Etap II: Określenie potrzeb potencjalnych klientów (diagnoza stanu zastanego)
Etap III: Określenie modelu biznesowego oraz zapewnienie wszelkiej infrastruktury (lokal, sprzęt) oraz zasobów (zwłaszcza osobowych) potrzebnych do rozpoczęcia działalności
Etap IV: Założenie spółdzielni socjalnej
Etap V: Pozyskanie klienta/ów
Etap VI: Świadczenie usługi

4.4. Model biznesowy współpracy spółdzielni socjalnej ze spółdzielnią mieszkaniową



Model graficzny spółdzielni socjalnej współpracującej ze spółdzielnią mieszkaniową

4.4.1. Kontekst

Zgodnie z ustawą z 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 4, poz. 27 z późn.zm.) celem spółdzielni mieszkaniowej jest zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych i innych potrzeb członków oraz ich rodzin poprzez dostarczanie członkom samodzielnych lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych, a także lokali o innym przeznaczeniu. Według ww. ustawy spółdzielnia ma obowiązek zarządzania nieruchomościami stanowiącymi jej mienie lub nabyte na podstawie ustawy mienie jej członków. Do nieruchomości należą także przestrzenie takie jak: tereny zielone wokół budynków mieszkalnych, ścieżki piesze, ławki itp. Spółdzielnia mieszkaniowa wykonuje zadania w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Oznacza to, że mieszkańcy zorganizowani we wspólnotę, zaspokaja-

ją swoje podstawowe potrzeby sami, wybierając w tym celu władze, których zadaniem jest takie prowadzenie spraw, by było ono zgodne z potrzebami wspólnoty.

Dlatego szukając możliwych form współpracy spółdzielni ze spółdzielnią mieszkaniową, musimy zadać sobie pięć pytań:

1. Jak to, co potrafimy robić, może wesprzeć daną spółdzielnię mieszkaniową w realizacji jej zadań?
2. Czy jest to na tyle potrzebne tej spółdzielni, że jest gotowa wejść z nami w stałą współpracę lub wynagradzać nas za naszą pracę w stopniu, który będzie generował wartość dla naszego przedsiębiorstwa?
3. Z jakimi problemami boryka się spółdzielnia, które problemy możemy pomóc jej rozwiązać?
4. Czy przez rozpoczęcie naszej współpracy ze spółdzielnią mieszkaniową ktoś nie straci pracy, kto wcześniej pracował przy wykonywaniu czynności w kręgu naszych zainteresowań?
5. Jaki jest system sprzątania np. klatek schodowych, odśnieżania chodników? Czy jest do tego zatrudniona osoba, czy może lokatorzy budynku sami odpowiadają za tego typu czynności?

Aby odpowiedzieć na te pytania musimy wykonać ćwiczenie diagnostyczne opisane w rozdziale 3.3.1. Musimy wiedzieć, co możemy robić i komu to może być potrzebne, na tyle, żeby chciał za to zapłacić. Dobrze byłoby też wiedzieć, o jakiej wysokości wynagrodzenia może być mowa i jakiego rodzaju koszty kwota ta jest w stanie pokryć. Spółdzielnia mieszkaniowa jest specyficznym partnerem, ponieważ z jednej strony oczekuje od nas oferty biznesowej, a z drugiej strony jest społecznością mieszkańców, czyli w tym wypadku pełni rolę zbiorowego zaspakajania potrzeb podobną do partnera samorządowego.

Wiedzmy, że trafne i uczciwe zdefiniowanie własnych możliwości w zderzeniu z realnymi potrzebami spółdzielni mieszkaniowej jest podstawą zbudowania trwałego modelu współpracy.

Istnieje szereg czynności, które uczestnicy WTZ potrafią wykonywać, a które są potrzebne przy prawidłowym funkcjonowaniu spółdzielni mieszkaniowej. Ważne jest, aby na etapie diagnozy sprawdzić czy na terenie okolicznych spółdzielni tego typu usługi mogą być potrzebne, a następnie by dobrze ocenić, co jest potrzebne nam, abyśmy byli w stanie stać się partnerem dla spółdzielni mieszkaniowej poprzez oferowanie usług na odpowiednim poziomie i w odpowiedniej skali.

Tego typu współpraca pozwala wykorzystać potencjał uczestników WTZ, przyszłych pracowników spółdzielni, do wspierania spółdzielni mieszkaniowej związanej przykładowo z pielęgnacją zieleni na terenie spółdzielni, sprzątaniem klatek schodowych czy terenu wokół budynków mieszkalnych.

Wykonywanie powyższych zadań wymaga szeregu czynności z zakresu usług porządkowych, opieki nad terenami zielonymi, które uczestnicy WTZ często wykonują w pracowniach zorganizowanych w Warsztatach (pracownia ogrodnicza – pielenie, grabienie liści, koszenie trawy, prace porządkowe w pracowniach stolarskich-zamiatanie, mycie podłóg). Zidentyfikowanie tych czynności, które danej spółdzielni są szczególnie przydatne, może okazać się szczególnie ważne. Jednak należy pamiętać, że profesjonalna obsługa terenów zielonych, czy usługa sprzątająca, może się znacznie różnić od tej oferowanej, uczonej w WTZ.

Gdy już zdefiniowaliśmy potrzeby spółdzielni mieszkaniowej oraz zrobiliśmy trafną diagnozę własnych możliwości możemy przystąpić do przygotowań, które pozwolą nam po pewnym czasie założyć przedsiębiorstwo wpisujące się w potrzeby danej społeczności mieszkaniowej i wspierające ją w realizacji niezbędnych zadań, a więc takich, które muszą być realizowane. Stanowi to dla spółdzielni gwarancję zleceń, jeśli oczywiście jakość jej usług będzie konkurencyjna.

Spółdzielnia Socjalna z Kościana KOSS świadczy usługi porządkowe i opiekę nad terenami zielonymi dla Kościańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej na terenie dwóch osiedli: na osiedlu Konstytucji 3 Maja i Jagiellońskim. Ciekawe jest, że WTZ, z którego wywodzą się pracownicy KOSSa również mieści się na Osiedlu Jagiellońskim, co integruje społeczność lokalną, ponieważ z jednej strony uczestnicy WTZ należą do „wspólnoty" mieszkaniowej, a z drugiej strony jako pracownicy spółdzielni mogą świadczyć usługi dla tej „wspólnoty". Dobrą praktyką realizowaną przez to partnerstwo jest udostępnienie przez Spółdzielnię Mieszkaniową na potrzeby KOSSa pomieszczenia socjalnego, w którym pracownicy mogą zjeść śniadanie podczas przerwy. Spółdzielnia Socjalna z Kościana, zdobywszy doświadczenie świadcząc usługi dla swojego partnera, jakim jest Kościańska Spółdzielnia Mieszkaniowa, świadczy obecnie tego typu usługi również dla Gminy Kościan.

Dobra praktyka z Kościana

4.4.2. Pielęgnacja zieleni dla spółdzielni mieszkaniowej

Opisane poniżej usługi świadczone dla spółdzielni mieszkaniowej nie różnią się zasadniczo od usług świadczonych na rzecz samorządu, opisanych w modelu współpracy spółdzielni socjalnej z samorządem. W ramach testowania tego typu modelu biznesowego powstała Spółdzielnia Socjalna KOSS, która świadczy usługi z zakresu pielęgnacji terenów zielonych i usługi porządkowe dla Kościańskiej Spółdzielni Mieszkaniowe. Co ważne, pozytywne opinie i widoczne zmiany na terenie osiedli stały się najlepszą rekomendacją dla Spółdzielni Socjalnej. KOSS, jako podmiot rozpoznawany i pozytywnie oceniany, świadczy obecnie także usługi dla kilku klientów indywidualnych z osiedli kościańskich w zakresie sprzątania klatek schodowych oraz sprzątania w mieszkaniach.

Zlecenia, które realizują to przede wszystkim: koszenie trawy, grabienie i zbieranie liści, zamiatanie chodników, opryski roślin, regularne podlewanie roślin i krzewów, odchwaszczanie skupin, sadzenie roślin i kwiatów, przycinanie krzewów.

Aby świadczyć tego typu usługi należy przejść profesjonalny kurs z pielęgnacji terenów zielonych, w ramach którego pracownicy mogą poznać tajniki pielęgnacji roślin i obsługi urządzeń do tego wyspecjalizowanych. Bez tego typu szkoleń, przedsiębiorstwo nie mogłyby być odpowiednim partnerem dla mieszkańców w zakresie świadczenia usług. Należy pamiętać, wybierając tego typu działalność, że jest to usługa sezonowa, która trwa najczęściej od marca do listopada. Poza sezonem spółdzielnia socjalna musi znaleźć inne zlecenia, aby zapewnić pracę swoim pracownikom (np. usługi sprzątające dla samorządu, klientów indywidualnych, biznesu). Kadra zarządzająca spółdzielnią socjalną musi mieć świadomość, że przed przystąpieniem do realizacji tego typu przedsięwzięcia należy rozeznać rynek, aby móc wycenić usługę i móc negocjować ceny ze zleceniodawcą. Gdy już przedsiębiorstwo otrzyma zlecenie, dobrą praktyką jest robienie zdjęć przed wykonaniem usługi i po jej wykonaniu. Dzięki temu spółdzielnia posiada dowód wykonania swojej pracy, a spółdzielnia mieszkaniowa może zobaczyć efekty pracy osób niepełnosprawnych. Przy zakładaniu tego typu spółdzielni trzeba zwrócić uwagę na koszt sprzętu potrzebnego do wykonywania prac. W tym wypadku potrzebne będą m.in.: kosiarki, stroje robocze, kosy, rębak do drewna, urządzenia do mycia pod ciśnieniem, narzędzia ręczne (sekatory, nożyce, taczki, siekiera, piłki do drewna, szpadle, motyka, grabie, miotły, wiadra, łopaty itd.), sekator spalinowy, odkurzacz do liści. Zakup takiego sprzętu pozwoli w przyszłości na zdobywanie zleceń nie tylko od spółdzielni mieszkaniowej, ale także od klientów indywidualnych w zakresie, np. opieki nad grobami, opieki na ogrodami, ogródkami działkowymi. W tego typu działalności warto zastanowić się czy nie zakupić samochodu, ponieważ przy zdobyciu innych zleceń umożliwia on przewóz osób na miejsce zlecenia i sprzętu, a w razie niesprzyjających warunków pogodowych służy również jako pomieszczenie socjalne, gdzie pracownicy mogą zjeść śniadanie i odpocząć. Należy także wyszkolić osoby niepełnosprawne, aby mogły one zajmować się różnego rodzaju pracami, od grabienia liści po obsługę kosiarek.

Wybierając przyszłych pracowników spośród uczestników WTZ, terapeuci i asystenci pracy pracujący w spółdzielni, poza poziomem motywacji uczestnika i umiejętnościami, będą musieli zwrócić uwagę na to:

- Czy osoba jest silna i wytrzymała fizycznie?
- Czy typ niepełnosprawności umożliwia jej pracę w różnych warunkach atmosferycznych (np. epilepsja może wykluczać pracę na słońcu) i na otwartym terenie?
- Czy typ niepełnosprawności pozwala jej pracować z maszynami?
- Czy osoba jest dokładna?
- Czy potrafi przez dłuższy czas wykonywać jedną czynność?
- Czy nie obawia się pracy z np. ziemią, brudnymi liśćmi?
- Czy nie sprawia jej problemu odbywanie krótkich rozmów z mieszkańcami osiedli (mogą przecież w przyszłości być potencjalnymi klientami)?

4.4.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Jest on innowacyjny, ponieważ łączy w sobie potrzebę „wspólnoty" mieszkaniowej z potrzebą aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie. Generuje przy typ zarówno wartość społeczną dla mieszkańców i byłych uczestników WTZ, jak i ekonomiczną dla spółdzielni socjalnej. Ten model wskazuje na takie zadania spółdzielni mieszkaniowej, które osoby niepełnosprawne intelektualnie mogą wykonywać dobrze i z zaangażowaniem, a czynności wykonywane przez nie mają znaczenie i mogą być pełnoprawną, potrzebną i opłacalną pracą. Usługi świadczone przez przedsiębiorstwo społecz-

ne mogą sprawić, że obowiązki spółdzielni mieszkaniowej nie będą dla nich tak kosztowne jak dotychczas. Wartością dodaną tego model jest fakt, że łamane są stereotypy dotyczące osób niepełnosprawnych intelektualne, poprzez ich bezpośrednią pracę w społeczności i na rzecz społeczności mieszkaniowej.

Innowacyjność tego modelu możemy obserwować na kilku płaszczyznach:

a) uczestników projektu – model ten włącza do mechanizmów rynkowych osoby dotychczas marginalizowane, a ponadto sprawia, że mogą one wykonywać odpłatnie usługi potrzebne społeczności, w której funkcjonują
b) integracyjnej – osoby niepełnosprawne intelektualnie integrują się w sferze publicznej, ich praca jest widoczna i doceniana przez mieszkańców osiedli
c) edukacyjnej – poprzez łamanie stereotypów dotyczących osób niepełnosprawnych intelektualnie, mieszkańcy mogą obserwować efekty ich pracy w swoim najbliższym otoczeniu
d) model ten pozwala odpowiedzieć na problem braku miejsc pracy pozwalających na zatrudnienie uczestników WTZ i tym samym odpowiada na wyzwanie walki z marginalizacją osób niepełnosprawnych intelektualnie na rynku pracy
e) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)

O. – Odpowiedź

W. – Wnioski

U. – Uwagi

4.4.4. Przygotowanie

Dwadzieścia pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni socjalnej współpracującej ze spółdzielnią miszkaniową:

O.	W.	U.	PYTANIE
			• Czy w spółdzielni mieszkaniowej w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na taką usługę? • Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi? Ile osób? W jakim zakresie? • Jakiego rodzaju czynności jesteśmy w stanie wykonywać z pielęgnacji zieleni? • Czy będziemy w stanie zapewnić całościowe wykonanie usługi?

O.	W.	U.

- Jakiego nadzoru/ pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie czynności wykonywać?
- Jaka może być wydajność mojej spółdzielni socjalnej (np. w jaki czasie i przy jakich zasobach ludzkich potrafimy zając się zielenią na całym osiedlu)?
- Jaka kadra będzie potrzebna poza uczestnikami WTZ (np. kierowca, asystent pracy)?
- Skąd i jak mogę te osoby zrekrutować?
- Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób?
- Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne)?
- Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc zacząć działalność – czy mogę otrzymać lokal od gminy, powiatu? Jakie wyposażenie będzie potrzebne?
- Czy dojazd do lokalizacji, gdzie wykonywane będą prace jest wystarczająco wygodny?
- W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi?
- Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie?
- Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności?
- Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty?
- Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni?
- Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?

Dobra praktyka: Spółdzielnia Socjalna KOSS może korzystać z lokalu socjalnego należącego do Kościańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej

Patrz: rozdział 8.3

4.4.5. Jak znaleźć spółdzielnię mieszkaniową, która będzie chciała z nami współpracować?

1. Dowiedz się, jakie potrzeby mają spółdzielnie mieszkaniowe w Twojej miejscowości. Jak są u nich rozwiązane kwestie dotyczące pielęgnacji zieleni?
2. Dowiedz się jakie osoby w spółdzielni mieszkaniowej zajmują się tą kwestią – skontaktuj się z nimi.
3. Zanim się skontaktujesz z przedstawicielem „wspólnoty” - odrób pracę domową. Dowiedz się jak najwięcej o miejscach,

gdzie spółdzielnia mogłaby świadczyć tego typu usługi (jakie osiedla należą do danej spółdzielni mieszkaniowej).

4. Dowiedz się kto dla spółdzielni mieszkaniowej realizuje usługi z zakresu pielęgnacji zieleni i sprzątania. Czy byli oni zadowoleni ze współpracy/jakości usługi? Popytaj o to również znajomych mieszkańców danych osiedli.
5. Przed spotkaniem postaraj się także dowiedzieć jak najwięcej o osobie, z którą będziesz rozmawiać. Nie chodzi o obgadywanie i plotki, ale o to, żeby mieć jak najwięcej szans dobrze się przygotować. Czy osoba ta ma opinię gadatliwej czy raczej milczącej, czy jest zdroworozsądkowym inżynierem, czy wizjonerem z doktoratem z filozofii? To oczywiście etykietki, ale bardzo pomocne przy pierwszym kontakcie.
6. Przed spotkaniem przygotuj dobrze argumentację:
   - Dlaczego warto w tej kwestii współpracować właśnie ze spółdzielnią?
   - Jakie są przewagi spółdzielni nad dotychczasowym sposobem realizacji usług dla spółdzielni mieszkaniowej?
   - Co spółdzielnia robi dobrze? Dlaczego pracownicy spółdzielni są bardziej zaangażowani niż „zwykli" pracownicy? Jakie korzyści przyniesie „wspólnocie" mieszkańców współpraca ze spółdzielnią socjalną?
   - Dlaczego niepełnosprawność uczestników WTZ nie jest argumentem przeciwko współpracy (większe zaangażowanie, większa staranność wykonania, profesjonalna kadra zarządzająca)?
   - W jaki sposób spółdzielnia zapewni bezpieczeństwo i jakość usługi?

4.4.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu ważne jest dobrze przygotowana oferta spółdzielni socjalnej, znajomość dotychczasowego sposobu rozwiązania opieki nad terenami zielonymi, dotychczasowych partnerów spółdzielni mieszkaniowej.

Istotne jest, aby przedstawiciele spółdzielni mieszkaniowej byli gotowi do współpracy, polegającej na:

- określeniu zapotrzebowania
- dzieleniu się wiedzą
- wspólnym poszukiwaniu optymalnych rozwiązań np. ważne jest określenie czy np. spółdzielnia mieszkaniowa może udostępnić swój lokal na potrzeby spółdzielni, czy posiada już narzędzia potrzebne do realizacji usługi pielęgnacji zieleni
- jasnym określeniu, ile czasu spółdzielnia mieszkaniowa może poczekać na to, aby spółdzielnia osiągnęła standardy zadowalające Klienta w 100%

Można zapytać znajomych mieszkających na terenie danej spółdzielni, co sądzą o jakości usług świadczonych przez spółdzielnię socjalną lub przeprowadzić sondę wśród mieszkańców

Dla podmiotów chcących założyć spółdzielnię, po zdefiniowaniu potrzeb i możliwości spółdzielni mieszkaniowej, głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej na wykonywanie następujących czynności:
  - dowiezienie do miejsca realizacji usługi;
  - koszenie trawy (kosiarki z napędem, samojezdne oraz kosy spalinowe);
  - grabienie i zbieranie liści;
  - zamiatanie chodników;
  - opryski roślin;
  - regularne podlewanie roślin i krzewów;
  - formowanie i przycinanie żywopłotów;
  - wertykulacja trawnika;
  - odchwaszczanie skupin;
  - nawożenie trawników i kwietników.
- zapewnienie warunków pracy (sprzęt, odzież ochronna) pozwalających ON pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań.
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez ON została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję uczestnika)
- zapewnienie zleceń w sezonie, gdy opieka nad terenami zielonymi nie będzie wykonywana.

W tym wypadku profesjonalne szkolenie z opieki nad terenami zielonymi

4.4.7. Analiza strategiczna SWOT

Przeprowadzając analizę strategiczną tego modelu według narzędzia jakim jest SWOT, należy pamiętać, że jest to swego rodzaju mapa dająca nam obraz otoczenia i sytuacji wewnątrz modelu. Sam model opiera się na pewnych założeniach, natomiast każdy konkretny model funkcjonowania spółdzielni socjalnej, który będzie wdrażany potrzebuje także odrębnej analizy tego typu. Nie sposób w tym miejscu przeprowadzić kompleksowej analizy, ponieważ każde realne rozwiązanie będzie miało swoje indywidualne rysy.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Odpowiedź na realne potrzeby społeczności i spółdzielni • Niższe koszty świadczenia usług niż w przypadku firm komercyjnych (dofinansowanie ze środków PFRON) • Rozwiązanie kilku problemów na raz – poprawa jakości usługi, stworzenia miejsc pracy dla uczestników WTZ, • Aktywizacja zawodowa osób, które na rynku pracy doświadczają marginalizacji • Pieniądze zostają w lokalnej społeczności	• Możliwe wyzwania logistyczne związane np. z dowozem pracowników (w zależności od położenia geograficznego spółdzielni czy spółdzielni mieszkaniowej) • Brak doświadczenia • Koszt zakupu sprzętu potrzebnego do realizacji usługi, profesjonalnego szkolenia • Możliwość świadczenia tego typu usługi od marca do listopada- sezonowość usługi (konieczność prowadzenia dodatkowej działalności)

SZANSE	ZAGROŻENIA
• Szansa na poszerzanie bazy Klientów wraz ze wzrostem doświadczenia • Aktywizacja społeczności lokalnej • Przy tego typu działalności możliwość pozyskania zleceń od innych klientów np. JST	• Pozycja konkurencji na rynku (w podobnej kategorii usług) • Wycofanie się spółdzielni mieszkaniowej ze współpracy • Funkcjonowanie stereotypów dotyczących jakości pracy ON • Długi okres uzyskiwania wysokiej jakości usługi • Brak zleceń od grudnia do lutego

4.4.8. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy?

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:

- zrozumienie specyfiki działania spółdzielni mieszkaniowej;
- znalezienie partnera, dla którego takie rozwiązanie będzie korzystne ekonomicznie;
- znalezienie partnera, dla którego współpraca ze spółdzielnią będzie czymś więcej niż biznesem (np. sposobem na odpowiedź na potrzeby społeczności lokalnej, sposobem na budowanie wizerunku);
- dobra diagnoza stanu aktualnego – wycena usługi, wiedza na temat aktualnych dostawców możliwości uczestników WTZ (przyszłych pracowników spółdzielni) braki lub mocne strony kadry kierowniczej;
- dobry plan budowania potencjału spółdzielni (poprzez inwestycje, szkolenia, rozwiązania systemowe, np. wdrożenie odpowiednich certyfikatów);
- stworzenie modelu, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów;
- stworzenie modelu, który nie jest oparty jedynie o jednego partnera i jedna usługę, ale może rozwijać się poprzez poszerzanie bazy Klientów (JST, w szczególności klientów indywidualnych np. opieka nad grobami, działkami, ogrodami);

4.4.9. Kamienie milowe

a. Diagnoza – badanie potencjału wewnętrznego;
b. Diagnoza – badanie potencjału zewnętrznego;
c. Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi partnerami (społecznymi, biznesowymi);
d. Zbadanie możliwości i określenie ram prawno-regulacyjnych;
e. Opracowanie biznesplanu zawierającego program szkoleń, opis lokalu, sprzęt, potrzeby kadrowe, inwestycyjne, model biznesowy;
f. Przygotowanie planu operacyjnego;
g. Przeprowadzenie projektów pilotażowych (próbek pracy, praktyk, staży);
h. Start i rozwój działalności biznesowej;
i. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

Patrz: Rozdział 3.3.1

4.4.10 Etapy i harmonogram wdrożenia modelu

Wdrożenie modelu obejmuje następujące etapy :
Etap I : Określenie możliwości świadczenia usługi (potencjału osób zatrudnionych w spółdzielni) oraz rozeznanie rynku
Etap II : Określenie potrzeb potencjalnych klientów (diagnoza stanu zastanego)
Etap III: Określenie modelu biznesowego oraz zapewnienie wszelkiej infrastruktury (lokal, sprzęt) oraz zasobów (zwłaszcza osobowych) potrzebnych do rozpoczęcia działalności
Etap IV : Założenie spółdzielni socjalnej
Etap V : Pozyskanie klienta/ów
Etap VI : Świadczenie usługi

4.5. Model biznesowy Manufaktury Spółdzielczej

Model graficzny Manufaktury Spółdzielczej

4.5.1. Kontekst

Ten model zakłada oparcie działalności biznesowej spółdzielni socjalnej o działalność wytwórczą skierowaną na rynek lokalny, regionalny, krajowy lub międzynarodowy. Jak wynika z ewaluacji testowania tego modelu biznesowego, wskazane jest, by był to produkt, który już wcześniej był wytwarzany w którejś z pracowni WTZ. Wiele WTZ posiada w swojej ofercie produkty znane lokalnie, cieszące się dużym popytem, na który regularnie spływają zamówienia. WTZ doświadcza jednak wielu ograniczeń formalnych związanych z regularną sprzedażą produktów. Nie może prowadzić działalności gospodarczej, więc sprzedaż może być prowadzona tylko okazjonalnie, nie powinna przekraczać kilku procent rocznej wartości dotacji z PFRON na działalność WTZ. Cały dochód ze sprzedaży produktów musi być przeznaczany na integrację społeczną uczestników WTZ. Oznacza to, iż nie można go przeznaczyć na inwestycje w sprzęt do działalności wytwórczej ani zakup materiałów do produkcji. Koszt sprzętu, półproduktów i materiałów do produkcji pochodzi z budżetu na terapię w WTZ, są to zatem często środki niewystarczające, by produkować regularnie. Właśnie te ograniczenia sprawiają, że na określone atrakcyjne produkty wytwarzane w WTZ często są długie listy oczekujących, trzeba się zapisywać z dużym wyprzedzeniem, a na produkt czeka się tygodniami/miesiącami. Mimo tego zapisy są, a to oznacza, że część WTZ produkuje już w tej chwili coś, co wpisuje się w potrzeby występujące na lokalnym rynku. Szkoda nie wykorzystać w pełni tego potencjału. Założenie spółdzielni socjalnej zajmującej się wytwarzaniem tego typu produktów lokalnych, na które jest realny popyt, może stanowić trafną odpowiedź na problem ograniczeń formalnych, z którymi boryka się WTZ.

Rekomendacja oparcia działalności Manufaktury Spółdzielczej o wcześniejsze doświadczenia produkcyjne WTZ wynika z kilku przyczyn:

- łatwiej będzie oszacować spółdzielni w pierwszej fazie działania, z jakimi kosztami wiąże się produkcja (koszty materiałów, półproduktów, opakowań, nadruków, etc.)
- łatwiej będzie określić możliwą skalę popytu na produkt (można opierać się o zestawienia sprzedaży WTZ, listy klientów)
- łatwiej będzie określić możliwe kanały dystrybucji produktu
- łatwiej będzie określić potencjalne przychody oraz określić politykę cenową
- łatwiej będzie oszacować wydajność pracowników spółdzielni (niegdyś – uczestników WTZ pracujących w danych pracowniach), oszacować przy pomocy instruktora z danej pracowni ile produktów dzienne jest w stanie wytworzyć dana osoba.

Warto przy tym jednak pamiętać, że spółdzielnia, w przeciwieństwie do WTZ, jest podmiotem działającym w realiach rynkowych, co zmieni niektóre parametry, np. z działalności produkcyjnej trzeba będzie opłacić nie tylko koszty materiałów i półproduktów, ale też wszystkie inne koszty funkcjonowania spółdzielni (np. koszty mediów, wynajmu lokalu, koszty pracownicze, podatki). Doświadczenia Projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ”

pokazują, że nie jest to łatwy model i nierzadko jego wdrożenie wiąże się z wieloma ryzykami (przede wszystkim z ryzykiem rynkowym, ale też np. ryzykiem związanym z wydajnością pracy). Dlatego właśnie większość spółdzielni, które zdecydowały się na wdrożenie tego modelu biznesowego łączyło go z którymś z opisanych wcześniej modeli. Działalność produkcyjną można dla bezpieczeństwa uruchamiać stopniowo, np. zacząć od zatrudnienia dwóch/trzech osób i produkować głównie na rynek lokalny, potem dopiero, w drugiej i trzeciej fazie działalności, szukać stopniowo odbiorców regionalnych i krajowych. Jeśli się powiedzie, można zwiększyć skalę produkcji. Kluczowe jest przeprowadzenie rzetelnego rozpoznania rynku, które pozwoli nam określić, od jakiej skali produkcji możemy rozpocząć działalność. Błędem jest rozpoczęcie działalności od zatrudnienia 5 uczestników WTZ do działalności produkcyjnej i rozpoczęcie produkcji bez wcześniejszego określenia pułapu popytu.

4.5.2. Dobre praktyki

Modelowym przykładem Manufaktury Spółdzielczej powstałej w Projekcie "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest wytwórnia ceramiki w Gajewie prowadzona przez Spółdzielnię Socjalną Równe Szanse. W Manufakturze 5 byłych uczestników WTZ w Gębicach wykonuje szereg prac manualnych (np. zalewanie form, czyszczenie, szlifowanie, lakierowanie, szkliwienie) niezbędnych przy produkcji ceramiki użytkowej. W ofercie Spółdzielni można znaleźć m.in. świnki skarbonki, słonie skarbonki, świeczniki dekoracyjne, aniołki, ptaszki i renifery dekoracyjne, okazjonalne ceramiczne święte mikołaje. Spółdzielnia dostosowuje ofertę do indywidualnych potrzeb klientów, oferujac szeroką gamę kolorów i wykonując produkty z nadrukami (np. logotypu, wybranego hasła reklamowego, okazjonalnego napisu, imienia, itp.). Produkcję na otwarty rynek łączy z produkcją na zlecenie swojego partnera biznesowego – firmy Kępka Group. Spółdzielnia zamierza w niedalekiej przyszłości uruchomić sklep internetowy. Produkty Spółdzielni skierowane są do osób ceniących sobie wyroby typu hand-made, oryginalność produktu i unikatowe rozwiązania designerskie. Wyroby Spółdzielni są dostępne już w kilkunastu sklepach na terenie gminy Czarnków (przede wszystkim sklepach wielobranżowych i kwiaciarniach), stopniowo Spółdzielnia będzie dążyć do zwiększenia liczby kanałów dystrybucji. Wśród klientów Spółdzielni znajdują się m.in. gmina Czarnków, Wielkopolski Związek Hodowców Trzody Chlewnej, Lasy Państwowe, Spółdzielcza Grupa Bankowa.

Innym przykładem jest manufaktura ekologicznej podpałki do grilla/kominka z drewna sosnowego "Mocny Płomień" uruchomiona przez Spółdzielnię Socjalną Serce z Rakoniewic. Produkt jest wytwarzany i pakowany ręcznie. Jest to dobry przykład produktu lokalnego sprzedawanego z powodzeniem przez WTZ, który przeniesiono do masowej produkcji do spółdzielni (znajdującej się w bliskim sąsiedztwie WTZ). Pracownia WTZ, która produkowała wcześniej podpałkę, nadal, w razie potrzeby, uczestniczy w przygotowywaniu półproduktów dla Spółdzielni. Jest głównym wykonawcą opakowań do podpałki. Ekologiczną podpałkę produkowaną przez Spółdzielnię można zakupić w kilkunastu sklepach na terenie powiatu grodziskiego (są to przede wszystkim sklepy spożywcze, monopolowe i kwiaciarnie), na stacjach beznzynowych oraz bezpośrednio w siedzibie Spółdzielni. Warto podkreślić, że jest to produkt znany i lubiany w społeczności lokalnej, w związku z czym wiele osób jest przyzwaczajonych do korzystania z tego trzeciego sposobu. W przyszłości Spółdzielnia chce dystrybuować podpałkę również za pomoca sieci handlowców, którzy zajmą się sprzedażą bezpośrednią. Produkt jest skierowany przede wszystkim do osób ceniących sobie aspekt ekologiczny zakupu i funkcjonalność produktu. W Spółdzielni pracuje 5 byłych uczestników WTZ w Rakoniewicach. Poza produkcją podpałki Spółdzielnia zajmuje się pielęgnacją zieleni, pracami ogrodniczymi i porządkowymi.

Ciekawym przykładem Manufaktury Spółdzielczej przetestowanej w ramach Projektu jest Gołuchowska Manufaktura Mydła i Pachnidła AD. 1558 z siedzibą w Tursku k. Gołuchowa. W ofercie Manufaktury można znaleźć ozdobne mydełka zapachowe, kule do kąpieli, mydło w płynie, mydła sodowe, miękkie, potasowe oraz lecznicze. Technologia produkcji została przetestowana w WTZ w Kucharach, który był producentem mydła, w czasie gdy grupa inicjatywna spółdzielni socjalnej przygotowywała się do uruchomienia przedsiębiorstwa społecznego. Teraz uczestnicy WTZ, którzy ćwiczyli swoje umiejętności w procesach produkcyjnych w WTZ są pracownikami Spółdzielni. Produkty są skierowane do klientów ceniących sobie oryginalność produktu (małe serie) oraz jego proekologiczne i prozdrowotne cechy (składniki używane do produkcji są składnikami naturalnymi, używanymi również w branży spożywczej). Manufaktura wypuszcza regularnie limitowane serie mydła stanowiącego okolicznościowe gadżety

(np. z okazji Walentynek). Stoisko z wyrobami mydlarni uświetnia wiele imprez okolicznościowych w regionie. Wśród klientów Manufaktury znajdują się międzynarodowe firmy zainteresowane zamawianiem mydlarskich gadżetów i prezentów dla swoich klientów i pracowników oraz stałą dystrybucją mydła w płynie.

4.5.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Pomysł ten jest innowacyjny, ponieważ łączy realną potrzebę konsumencką z potrzebą społeczną (polegającą na aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych) w sposób, który pozwala generować wartość zarówno społeczną, jak i biznesową. Działalność Manufaktur Spółdzielczych wpisuje się w narastający trend odpowiedzialnej konsumpcji . Manufaktury Spółdzielcze poza tym, że oferują produkty wytwarzane lokalnie, co może stanowić wartość dla klienta wartą podkreślenia w strategii promocyjnej produktu, wpisują się również w trend uwzględniania w swoich wyborach konsumenckich kryterium ekologicznego. Sam fakt, że produkt jest wytwarzany blisko nas i nie wymaga transportu z odległych miejsc pozwala myśleć o nim jako o pozytywnie wpływającym na środowisko naturalne. Konsumenci coraz częściej wybierają też produkty wpisujące się w trend prowadzenia zdrowego stylu życia (np. zawierające naturalne składniki). Nie mniej istotna jest unikatowość produktu, pozwalająca uniknąć „masówki" – fakt ręcznego wykonania produktu podnosi jego wartość. Danie konsumentowi możliwości wspierania ważnych społecznie celów (aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych) poprzez swoje wybory konsumencie to dodatkowy atut. Trzeba jednak pamiętać, że nadal najważniejszy z perspektywy polskiego rynku pozostaje stosunek ceny do jakości. Dodatkowe walory – odpowiedzialność społeczna, prozdrowotność, proekologiczność, ręczne wykonanie – pozostają cennymi walorami, ale tylko w sytuacji gdy jakość i cena nie odstają zbyt mocno od ofert konkurencji.

Zobacz np.: ZenithOptimedia, 6 trendów na najbliższe 25 lat, http://nowymarketing.pl/a/3041,zenithoptimedia-definiuje-6-trendow-na-nastepnych-25-lat-raport-2038

4.5.4. Przygotowanie

O. – Odpowiedź

W. – Wnioski

U. – Uwagi

Poniższa tabela zawiera kilkanaście pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad wybraniem modelu biznesowego Manufaktury Spółdzielczej:

PYTANIE	O.	W.	U.
• Jaki produkt /produkty wytwarzany/wytwarzane w WTZ cieszą się dużym popytem? • Kto kupuje ten produkt? Kim są nasi klienci? Ilu ich jest w skali roku? • Dlaczego decydują się na zakup naszego produktu? Która cecha naszego produktu stanowi dla nich największy walor (np. cena, jakość, estetyka, ręczne wykonanie, lokalność, dostępność, etc.)? • Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw w moim najbliższym otoczeniu? Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw sprzedających produkt, o którym myślimy? • Czy znam swoją konkurencję? Co o niej wiem? Jak powinienem szukać nowych informacji o konkurencji? • Do jakiego klienta chcę skierować swój produkt? Jakie cechy społeczno-demograficzne ma mój klient? Jeśli zamierzam kierować produkt do firm, to jakie konkretnie firmy mam na myśli (profil klienta)? Jakimi kryteriami dana firma/ klient prywatny kieruje się w wyborach konsumenckich? • Jak mogę do takiego klienta dotrzeć? Jaką i dlaczego należy wybrać formę promocji i reklamy? Ile to będzie kosztować? • Jakimi kanałami dystrybucyjnymi powinienem dystrybuować mój produkt (sklepy internetowe, stacjonarne, sprzedaż bezpośrednia)? Czy powinienem skupić się na sprzedaży detalicznej czy hurtowej? • Jak mogę pozyskać stałych odbiorców moich produktów? Kto może mi w tym pomóc? • Jak mogę wykorzystać sieć kontaktów WTZ i jego partnerów w celu budowania kanałów dystrybucji? • Kto jeszcze może mi w tym pomóc (osoby, grupy, instytucje)? • Jakich potrzebuję specjalistów/fachowców z danej branży do pracy w spółdzielni? Ile to będzie kosztować?			

Jeśli nie mamy takich informacji, możemy przeprowadzić sondę/ankietę wśród klientów WTZ

- Co jest mi potrzebne, żeby realizować powyższe usługi na wysokim poziomie jakościowym? Jak powinna wyglądać infrastruktura mojej spółdzielni (lokal, transport, magazyny, rozwiązania logistyczne, lokalizacja)? Jakie będą koszty?
- Jaka może być wydajność spółdzielni (ile produktów jesteśmy w stanie wyprodukować dziennie przy zaangażowaniu danej liczby osób)?
- Jakie będę ponosić koszty produkcyjne (np. ile łącznie kosztuje wyprodukowanie jednej sztuki danego produktu)? Jakie koszty poza wspomnianymi powyżej (infrastruktura, media, koszty pracownicze, koszty materiałów i półproduktów) będę jeszcze musiał ponieść?
- Czy skala i zakres tego typu działań pozwoli mi na utrzymanie spółdzielni socjalnej? Jakiego rzędu przychody muszę generować, żeby pokryć koszty?
- Jakiej wiedzy potrzebuję, żeby rozpocząć działalność? (np. marketingowej, promocyjnej, nt. procesów produkcyjnych, etc.)
- Jak mogę taką wiedzę zdobyć? Kto może mi w tym pomóc?
- Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni wraz z infrastrukturą potrzebną do wdrożenia założeń partnerstwa z MŚP?
- Jakie kwestie prawne/formalne/techniczne muszę uregulować, żeby zacząć działalność (np. licencje, certyfikaty, pozwolenia)?

W celu obliczenia wydajności pod konkretny produkt z konkretnymi parametrami można przeprowadzić pilotaż w WTZ

Patrz: rozdział 8.3

4.5.5. Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowym czynnikiem sukcesu w przypadku tego modelu biznesowego jest rzetelne rozpoznanie rynku i umiejętność wpisania się w rzeczywiste potrzeby konsumentów. Nie mniej istotna jest trafna strategia marketingowa, odpowiadająca specyfice naszych klientów.

Dobra praktyka

Spółdzielnia Socjalna 1979 prowadząca Gołuchowską Manufakturę Mydła i Pachnidła przed rozpoczęciem działalności przeprowadziła, przy wsparciu specjalistów OWES, badania marketingowego dotyczące popytu na dane rodzaje mydła w firmach sprzątających działających na terenie Wielkopolski. Badanie, metodą wywiadów telefonicznych, zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie przedstawicieli firm sprzątających zarejestrowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Podczas wywiadu pytano o szczegółowe zapotrzebowanie na mydło w płynie i kostkach, pożądane cechy produktu, decydujące kryteria wyboru dostawcy oraz testowano reakcje na proponowane nazwy marki. Wartością dodaną badania było pozyskanie w efekcie listy podmiotów zainteresowanych prowadzeniem rozmów z Manufakturą w zakresie dostarczania mydła.

Oprócz rozpoznania rynku wśród innych kluczowych czynników sukcesu procesu wdrożenia tego modelu biznesowego można wymienić:

- zrozumienie potrzeb swoich potencjalnych klientów i umiejętność odpowiedzenia na nie
- umiejętność wykorzystania potencjału networkingowego grupy inicjatywnej spółdzielni socjalnej przy WTZ
- opracowanie i wdrożenie trafnej strategii marketingowej i promocyjnej
- opracowanie i wdrożenie strategii dystrybucji produktu, strategii sprzedażowej
- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ i asystentów osób niepełnosprawnych
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią, specjalistów niezbędnych do wdrożenia tego typu przedsięwzięcia
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy pozwalających osobom niepełnosprawnym pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez osoby niepełnosprawne została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję).

4.5.6. Analiza strategiczna SWOT modelu

Przeprowadzając analizę strategiczną tego modelu według narzędzia, jakim jest SWOT, należy pamiętać, że jest to swego rodzaju mapa dająca nam obraz otoczenia i sytuacji wewnątrz modelu. Sam model opiera się na pewnych założeniach, natomiast każdy konkretny model funkcjonowania spółdzielni, który będzie wdrażany potrzebuje także odrębnej analizy tego typu. Nie sposób w tym miejscu przeprowadzić kompleksowej analizy, ponieważ każde realne rozwiązanie będzie miało swoje indywidualne rysy. Poniżej przedstawione są zatem

SWOT
Jest to narzędzie, dzięki któremu można zbadać wewnętrzne i zewnętrzne środowisko waszej organizacji/przedsięwzięcia itp. Opiera się na czterech kategoriach czynników: **S**trengths (mocne strony), **W**eaknesses (słabe strony), **O**pportunities (szanse), **T**hreats (zagrożenia)

przykładowe potencjały i ryzyka. OWES powinien wykonać analogiczną Analizę SWOT, korzystając z poniższego przykładu, przed rozpoczęciem wdrażania danego modelu Manufaktury Spółdzielczej.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Możliwość oparcia się o już wypracowaną w WTZ markę produktu • Tworzenie usługi w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby konsumenckie • Tworzenie usługi dla klientów ceniących sobie odpowiedzialne zakupy • Stosunkowo niskie koszty pracy, możliwość dofinansowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych ze środków PFRON	• Możliwe zagrożenia w zakresie niemożności pozyskania specjalistów do pracy w spółdzielni socjalnej • Możliwe wyzwania logistyczne związane z transportem i magazynowaniem • Konieczność znalezienia lokalu do prowadzenia działalności o odpowiednich parametrach (np. powierzchnia, stan, temperatura, lokalizacja) • Konieczność wyposażenia spółdzielni w sprzęt i wyposażenie niezbędne do prowadzenia działalności Manufaktury Spółdzielczej
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
• Możliwość pozyskania dofinansowania zewnętrznego na uruchomienie działalności gospodarczej • Możliwość oparcia przedsięwzięcia na relacjach lokalnych, personalnych z klientami • Wzrost popularności trendów związanych z odpowiedzialną konsumpcją • Możliwości wynikające z e-marketingu	• Sezonowość niektórych produktów • Niska opłacalność przedsięwzięcia, konieczność uzupełnienia działalności spółdzielni o inne gałęzie • Brak doświadczenia biznesowego • Brak parku maszynowego, infrastruktury

4.5.7. Co jest potrzebne, aby wdrożyć taki rodzaj współpracy?

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:

- kompleksowe wsparcie OWES na wszystkich etapach opracowywania i wdrażania strategii marketingowej i dystrybucyjnej
- analiza słabych i mocnych stron swojego produktu, szans i zagrożeń
- trafność polityki cenowej
- umiejętność stworzenia profilu klienta
- dobry wybór nazwy produktu, trafność wizualizacji, trafność haseł marketingowych, wybór opakowania
- dobry wybór form reklamy
- umiejętność wykorzystania e-marketingu w działalności biznesowej
- zdobycie kanałów dystrybucji produktu
- umiejętność zbudowania rozpoznawalnej marki produktu
- rzetelna analiza konkurencji
- wypracowanie standardów jakości i procedur ich kontrolowania
- rzetelne obliczenia opłacalności przedsięwzięcia, koniecznych norm produkcyjnych pozwalających utrzymać określoną liczbę miejsc pracy w spółdzielni
- dobra diagnoza stanu aktualnego – możliwości uczestników WTZ, braki lub mocne strony kadry kierowniczej;
- dobry plan budowania potencjału spółdzielni (poprzez inwestycje, szkolenia, rozwiązania systemowe, np. wdrożenie odpowiednich certyfikatów)
- stworzenie modelu biznesowego, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów i pozwala sfinansować kilka miejsc pracy dla uczestników WTZ.

Patrz: Rozdział 3.3.1

4.5.8. Kamienie milowe

a. Diagnoza – badanie potencjału wewnętrznego;
b. Rozpoznanie rynku
c. Zbadanie możliwości i określenie ram prawno-regulacyjnych;
d. Pozyskanie środków finansowych na inwestycje

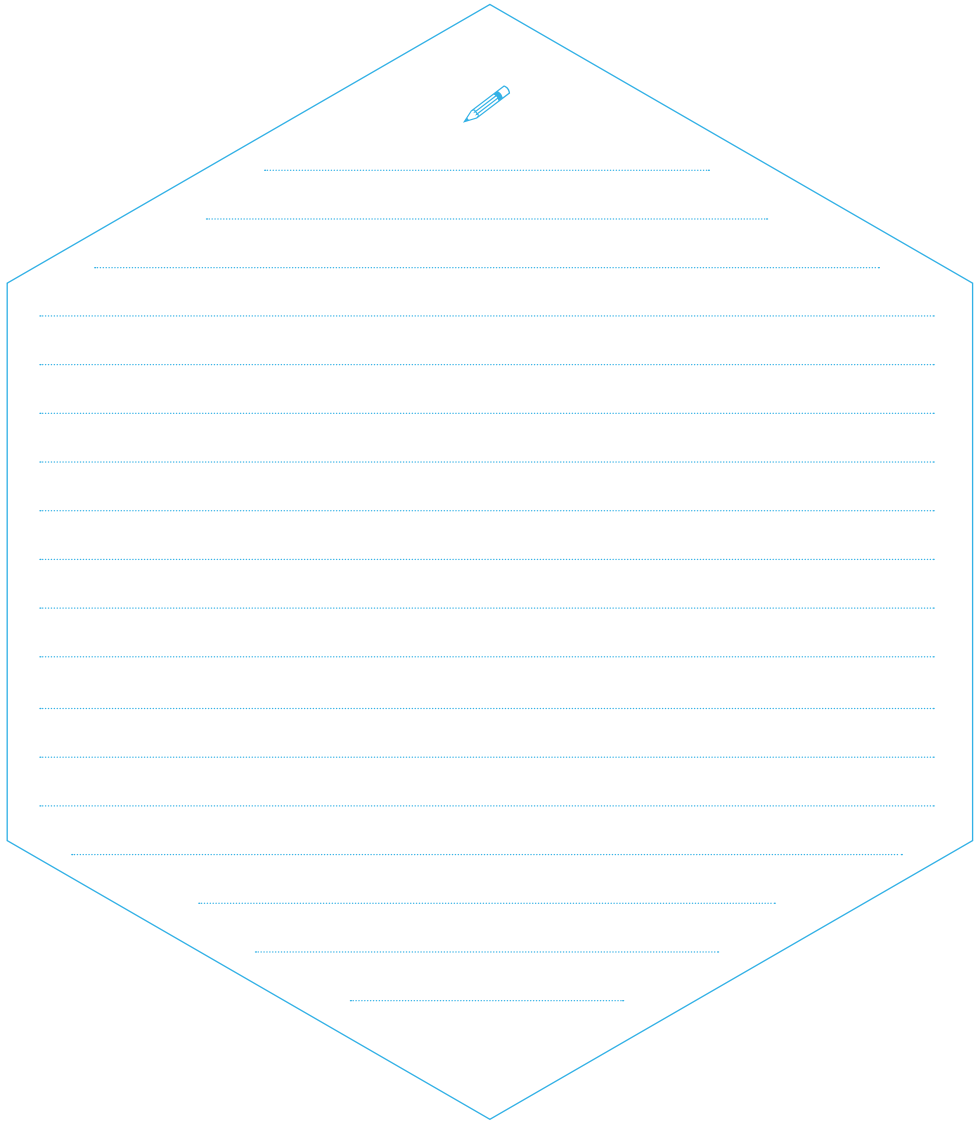
Patrz:
Rozdział 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3

e. Opracowanie biznesplanu
f. Opracowanie strategii marketingowej, promocyjnej i sprzedażowej
g. Przygotowanie planu operacyjnego;
h. Zbudowanie kanałów dystrybucyjnych na poziomie lokalnym
i. Wdrożenie narzędzi aktywnej rehabilitacji zawodowej ON
j. Wdrożenie skutecznych narzędzi e-marketingowych
k. Wdrożenie innych modeli biznesowych, rozwinięcie innych gałęzi działalności
l. Pozytywny feedback ze strony klientów
m. Wyraźny wzrost rozpoznawalności marki
n. Zbudowanie kanałów dystrybucyjnych na poziomie regionalnym
o. Zbudowanie kanałów dystrybucyjnych na poziomie ogólnopolskim
p. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

1. HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point (Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli) pozwala zminimalizować zagrożenia, które powstają na różnych etapach produkcji oraz dystrybucji żywności. Więcej na http://www.haccp-polska.pl/haccp_paczkowanie.html
2. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Szwecji. Case study.", Warszawa, styczeń 2012, str. 29

Budowanie zespołu spółdzielni

5



5.1. Rekrutacja i przygotowanie kadry menadżerskiej spółdzielni socjalnej przy WTZ

Dobór odpowiedniej kadry menedżerskiej ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania spółdzielni socjalnej. Choć głównym celem spółdzielni socjalnej przy WTZ jest aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną (a więc cel społeczny), to kadra menedżerska powinna przede wszystkim dysponować dobrymi umiejętnościami biznesowymi. Tylko bowiem wtedy możliwe będzie przetrwanie i rozwój spółdzielni socjalnej, a tym samym realizacja jej celów społecznych. Teza ta została potwierdzona dzięki badaniom przeprowadzonym wśród WTZ – badani wskazali, że spółdzielnią socjalną powstałą przy WTZ powinna zarządzać „osoba z zewnątrz" (spoza środowiska zajmującego się wspieraniem osób niepełnosprawnych). Zdaniem badanych, taka osoba powinna „posiadać zdolności menadżerskie, znać się na ekonomii, technikach sprzedaży, powinna orientować się w specyfice rynku, na którym będzie działać, orientować się w specyfice funkcjonowania spółdzielni socjalnej, wykazywać się odpowiednimi cechami interpersonalnymi".[1]

Kadra menedżerska powinna zatem przede wszystkim dysponować umiejętnościami zarządzania organizacją, zarządzania finansami i sprzedażą, ale także powinna stale mieć świadomość specyfiki działania spółdzielni. W tym celu istotne będzie zrekrutowanie do roli lidera/liderki spółdzielni osoby będącej w stanie pełnić jednocześnie funkcje menedżera spółdzielni socjalnej (zarządzającego całością przedsięwzięcia), menedżera ds. zarządzania finansami oraz menedżera ds. sprzedaży. Kadra kierownicza powinna także mieć odpowiednią wrażliwość i zaangażowanie w pracę z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie oraz umiejętność poruszania się zarówno w środowisku organizacji pozarządowych, jednostek samorządu terytorialnego, jak i biznesu. Zadania związane z aktywizacją zawodową osób z niepełnosprawnością intelektualną będą bezpośrednim obsza-

Rola i zadania asystenta pracy ON w spółdzielni socjalnej przy WTZ są szczegółowo opisane w rozdziale 5.2

rem odpowiedzialności asystenta pracy ON. Nie mniej jednak lider/ka spółdzielni powinien/powinna mieć wystarczającą wiedzę z zakresu pracy z osobami niepełnosprawnymi, by świadomie zarządzać tym obszarem. Znajomość potencjałów, możliwości oraz słabych stron swojej kadry jest niezbędna przy układaniu biznesplanu, wdrażaniu jego założeń, szacowaniu wydajności pracy i mocy przerobowych, sporządzaniu oferty handlowej, zarządzaniu codzienną pracą zespołu.

Menedżer spółdzielni socjalnej powinien przede wszystkim dysponować umiejętnościami zarządczymi, takimi jak:

- umiejętność przekładania strategii na cele operacyjne,
- skuteczne wdrażanie strategii,
- myślenie w kategoriach handlowych (przedsiębiorczość),
- umiejętność określenia możliwości i szans biznesowych,
- umiejętność efektywnego zarządzania zasobami.

Powinien również posiadać kompetencje przywódcze, takie jak:

- umiejętność inspirowania oraz motywowania,
- umiejętność „pociągania" za sobą ludzi,
- umiejętność budowy przyjaznej atmosfery w zespole,
- umiejętność myślenia strategicznego,
- tworzenie i przekazywanie wizji,
- dokonywanie zmian koniecznych dla zrealizowania danej wizji,
- wspieranie działań zespołowych oraz działań poszczególnych pracowników,
- rozwiązywanie problemów,
- podejmowanie decyzji,
- wyznaczanie i egzekwowanie norm zachowań w miejscu pracy,
- umiejętność delegowania zadań,
- konsekwencja w działaniu,
- umiejętność brania odpowiedzialności za podejmowane działania.

Dodatkowo, z uwagi na przedmiot działania spółdzielni socjalnej, menedżer powinien posiadać wiedzę w zakresie podstawowych zagadnień rehabilitacji osób niepełnosprawnych, aspektów prawnych związanych z systemem rehabilitacji osób niepełnosprawnych w Polsce, aspektów prawnych związanych z prowadzeniem spółdzielni socjalnej oraz doświadczenie w zakresie prowadzenia odpłatnej i nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.

Lider/ka może korzystać ze wsparcia OWES w zakresie rozwoju kompetencji przywódczych, budowania zespołu czy opracowywania i wdrażania strategii zarządzania spółdzielnią socjalną. Warto zaplanować tego typu wsparcie w ścieżce wsparcia spółdzielni socjalnej przy WTZ. Warto też sięgnąć w tym zakresie po inne, bardziej efektywne narzędzia wsparcia niż standardowe wsparcie szkoleniowo-doradcze. Jak wynika z doświadczeń z fazy testowania modelu dużą skutecznością charakteryzuje się wsparcie coachingowe i mentoringowe liderów/liderek spółdzielni socjalnych. Jak wybrać między tymi formami wsparcia? Ułatwia to poniższa tabela:

Poniższa tabela zawiera porównanie obu tych sposobów wsparcia:

KWESTIA	COACHING	MENTORING
Długość trwania	Ustalona długość trwania, zwykle 6-18 miesięcy	Brak ustalonej długości trwania, może trwać kilka lat
Struktura	Jasno ustalona struktura, regularne spotkania	Spotkania nieformalne, brak regularności spotkań
Cel	Realizacja ściśle określonych celów, ustalonych na początku procesu	Całościowy rozwój/wsparcie w kwestiach ad hoc
Relacja	Partnerstwo pomiędzy coachem a coachowanym	Relacja opierająca się na przepływie doświadczenia od osoby bardziej doświadczonej do mniej doświadczonej
Wymagane doświadczenie	Coach nie musi posiadać doświadczenia zawodowego w obszarze zawodowym coachowanego	Mentor powinien posiadać duże doświadczenie zawodowe w obszarze potrzeb osoby, która korzysta z mentoringu (np. być ekspertem w branży, w której startuje spółdzielnia socjalna).

Liderzy spółdzielni socjalnej mogą wziąć udział w programach coachingowych/mentoringowych dostępnych na rynku (programy płatne i bezpłatne[2]) bądź samodzielnie zaaranżować współpracę z wybraną osobą z uwagi na jej umiejętności i doświadczenie. Współpracę taką może opłacić OWES, o ile ma taką usługę w swojej ofercie. Podczas testowania modelu udało się zaangażować w bezpłatne wsparcie mentoringowe dla liderów spółdzielni socjalnych przy WTZ przedstawicieli przedsiębiorstw, które współtworzyły partnerstwo biznesowe ze spółdzielnią. Warto by OWES zaangażował się w poszukiwanie kontaktów do firm, które w ramach swojej działalności społecznej (strategii CSR) realizują programy profesjonalnego wsparcia przedsiębiorców społecznych przez swoich specjalistów (np. w formie wolontariatu pracowniczego).

*

W 2014 r. np. firma Henkel została nagrodzona na Targach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu za program w ramach którego menedżerki firmy świadczyły wsparcie mentoringowe dla przedstawicielek organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych

Jednocześnie lider/ka spółdzielni będzie pełnić funkcję **menedżera ds. zarządzania finansami** (kierownika ds. finansowych) czyli tworzyć i wdrażać strategię finansową spółdzielni socjalnej przy WTZ i sprawować nadzór nad całokształtem działań finansowych spółdzielni. Do jego podstawowych obowiązków należy: zarządzanie finansami spółdzielni (dokonywanie płatności, windykacja należności itd.), nadzór nad kontaktami z instytucjami finansowymi, nadzór nad wewnętrznymi kontrolami finansowymi i rozliczeniami z pracownikami firmy, prowadzenie analiz kondycji finansowej spółdzielni, nadzór nad tworzeniem odpowiednich raportów. Zbiór kompetencji niezbędnych w tym obszarze to:

- umiejętności analityczne,
- umiejętności zarządzania budżetem,
- umiejętności podejmowania decyzji,
- umiejętności zarządzania finansami,
- wiedza z zakresu prawa, podatków i księgowości.

Osoba ta powinna posiadać również umiejętności:

- pozyskiwania środków zewnętrznych na działalność spółdzielni socjalnej, np. z PFRON, Funduszu Pracy, ze środków unijnych oraz ich rozliczania
- rozliczania dofinansowań do wynagrodzeń osób niepełnosprawnych ze środków PFRON (we współpracy z księgową/księgowym)
- zdobywania wiedzy dotyczącej wymogów, które trzeba spełniać, zatrudniając osoby niepełnosprawne.

Zadania te wykonywane są we współpracy z księgową/księgowym lub wynajętym biurem rachunkowym. Spółdzielnia korzysta w tym zakresie również ze wsparcia OWES, który może świadczyć doradztwo księgowe i finansowe, prowadzić szkolenia z wyżej opisanych zakresów, wspierać w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, itd. Warto uwzględnić ten typ wsparcia w planowanej ścieżce wsparcia spółdzielni.

Lider spółdzielni, w sytuacji gdy biznesplan nie zakłada stworzenia oddzielnego stanowiska, pełni też jednocześnie funkcję **Menedżera ds. sprzedaży** (kierownika sprzedaży, ewentualnie przedstawiciela handlowego). W związku z zakresem przypisanym tej funkcji opracowuje i wdraża strategię sprzedaży spółdzielni i bierze odpowiedzialność za wyniki. Do jego obowiązków należy: aktywna praca na rynku, polegająca na budowaniu bazy klientów, reprezentowaniu i kreowaniu pozytywnego wizerunku spółdzielni, prowadzenie działań marketingowych i promocyjnych, sporządzanie oferty handlowej, sprzedaż produktów/usług, realizowanie założonych celów sprzedażowych, podejmowanie działań handlowych niezbędnych dla utrzymania i zwiększenia sprzedaży. Kierownik sprzedaży powinien mieć:

- wysokie umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne,
- umiejętność budowania relacji z klientem,
- dobrą organizację pracy,
- kreatywne podejście do pracy,
- wysoką motywację,
- umiejętności pracy zorientowanej na cel.

Wskazane jest, by spółdzielnie opierające swoją działalność o sprzedaż produktów i usług klientom prywatnym na otwartym rynku zatrudniały dodatkowo handlowców, nie łącząc tego stanowiska ze stanowiskiem menedżera spółdzielni socjalnej (menedżerów ds. sprzedaży). W sytuacji gdy wszystkie przychody spółdzielni uzależnione są od chwiejnej sprzedaży detalicznej, aktywny, skupiony na sprzedaży handlowiec jest niezbędnym ogniwem struktury spółdzielni socjalnej przy WTZ. W sytuacji gdy działalność spółdzielni opiera się na jednym lub kilku solidnych zleceniach (np. ze strony JST, partnera biznesowego, spółdzielni mieszkaniowej) wpisanych w stały kontrakt i spółdzielnia chwilowo nie poszukuje dodatkowych kanałów sprzedaży produktów czy usług, funkcje te mogą być łączone. OWES powinien jednak na bieżąco monitorować rozwój spółdzielni, tak by w odpo-

Konspekty szkoleń znajdziesz w rozdziale 6

wiednim momencie rozwoju zaproponować jej wejście na nowe rynki zbytu i próbę stworzenia kolejnych miejsc pracy dla uczestników WTZ.

Warto by OWES uwzględnił w swojej ścieżce wsparcia spółdzielni szkolenia lub doradztwo w zakresie marketingu i technik sprzedaży.

Z uwagi na pracę z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie (często z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności), kadra menedżerska powinna posiadać umiejętności poszukiwania innowacyjnych, niestandardowych rozwiązań (elastyczne podejście), tak by móc ciągle doskonalić zarządzanie pracownikami, jak i produkcję/świadczenie usług. Z uwagi na obszar działania atutem będzie także znajomość zagadnień z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Coraz więcej przedsiębiorstw szuka szans i możliwości na efektywną współpracę z podmiotami ekonomii społecznej czy pracy na rzecz rehabilitacji osób niepełnosprawnych.

Prowadzenie spółdzielni socjalnej jest zadaniem rodzącym szereg wyzwań. Nierzadko też trudno będzie pozyskać menedżera posiadającego wszystkie oczekiwane kompetencje bądź też dostępnego w kategoriach finansowych (wysokość wynagrodzenia). W związku z tym, istotne będzie zadbanie o rozwój odpowiednich kompetencji poszczególnych kandydatów/kandydatek. W tym celu należy umożliwić kadrze WTZ udział w szkoleniach, które zwiększą ich kompetencje biznesowe.

Proponowana ścieżka szkoleniowa znajduje się w rozdziale 6

Jak wynika z ewaluacji wewnętrznej Projektu, niektóre grupy inicjatywne spółdzielni socjalnych przy WTZ będą preferować realizację części zaproponowanych obszarów szkoleniowych w formie konsultacji lub doradztwa. Podczas testowania modelu każda grupa inicjatywna spółdzielni socjalnej/spółdzielnia socjalna dysponowała wsparciem indywidualnego promotora biznesowego. Wśród najczęstszych tematów takiego doradztwa znalazły się np.:

- wsparcie praktyczne w zakresie budowania partnerstw z JST
- wsparcie praktyczne w zakresie budowania partnerstw z przedsiębiorcami
- pozyskiwanie wsparcia finansowego i pozafinansowego ze strony JST
- przygotowywanie biznesplanu
- przygotowywanie oferty handlowej
- przygotowywanie dokumentów niezbędnych do rejestracji spółdzielni socjalnej

Grupy podczas ewaluacji wewnętrznej oceniły pozytywnie tę formę wsparcia, określając ją jako efektywną. Rekomenduje się zatem powielenie tego mechanizmu w procesie wspierania grupy przygotowującej się do założenia spółdzielni, a potem i samej spółdzielni w początkowej fazie działania (mechanizm zakłada, że wsparcie ma wygasać stopniowo, w zależności od stopnia samodzielności lidera/ki spółdzielni w kontynuacji przedsięwzięcia).

Jak wynika z badań w ramach ewaluacji zewnętrznej procesu testowania modelu, proces testowania ujawnił większe niż zakładane obciążenie obowiązkami liderów/liderek spółdzielni socjalnej przy WTZ. W związku z tym rekomenduje się przekazanie maksymalnie możliwej liczby obowiązków związanych z zatrudnieniem i aktywizacją zawodową osób z niepełnosprawnością intelektualną asystentom pracy ON lub założenie w biznesplanie spółdzielni dodatkowe stanowisko wspierające menedżera spółdzielni socjalnej (chociażby – jak wskazano wyżej – w zakresie sprzedaży). Tego typu posunięcie doprowadzi początkowo do zwiększenia kosztów funkcjonowania spółdzielni, ale docelowo może stanowić opłacalną inwestycję, wpływającą pozytywnie na wyniki sprzedaży spółdzielni i efektywność pracy.

5.2. Rekrutacja i przygotowanie asystentów pracy

Dobór odpowiedniej osoby na stanowisko asystenta pracy jest równie istotne jak rekrutacja lidera spółdzielni socjalnej. Osoba zatrudniona jako asystent pracy osoby niepełnosprawnej ma za zadanie przede wszystkim pomagać tej osobie w zakresie czynności ułatwiających komunikowanie się z otoczeniem oraz czynności niemożliwych lub trudnych do samodzielnego wykonania na danym stanowisku pracy. Spółdzielnia socjalna osób prawnych funkcjonująca przy WTZ jest miejscem z założenia nastawionym na zatrudnianie osób niepełnosprawnych. Asystent pracy w tym wypadku nie musi więc szukać miejsca pracy ani dokonywać oceny rynku pracy pod kątem możliwości znalezienia stanowiska odpowiedniego dla swojego podopiecznego. Wszystkie spółdzielnie powstałe w ramach projektu zatrudniają asystenta pracy osoby niepełnosprawnej. W tym wypadku jest to osoba, której cały czas pracy/lub część etatu poświęcony jest na pomoc osobom niepełnosprawnym w wykonywaniu obowiązków w miejscu pracy.

Do zakresu obowiązków asystenta pracy osoby niepełnosprawnej zatrudnionej w spółdzielni socjalnej mogą należeć następujące działania:

- przy współpracy z WTZ diagnoza możliwości zawodowych osoby niepełnosprawnej (ogólna ocena sytuacji osoby niepełnosprawnej oraz zdolności do pracy)
- przygotowanie profilu zawodowego osoby niepełnosprawnej (możliwości i ograniczenia, które mają wpływ na możliwość na podjęcia konkretnej pracy zawodowej)
- przy współpracy z WTZ przygotowanie/aktualizacja Indywidualnego Programu Rehabilitacji realizowanego w spółdzielni
- doradztwo i pomoc w adaptacji stanowiska pracy i miejsca pracy do potrzeb pracownika niepełnosprawnego (polega na dopasowaniu wyposażenia technicznego i warunków pracy na danym stanowisku do możliwości osoby, czyli na dopasowaniu do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności i do zachowania sprawności, posiadanych umiejętności i potrzeb pracownika)
- ustalenie zadań zawodowych dla osoby niepełnosprawnej (przy współpracy z osobą niepełnosprawną)
- przyuczenie/wdrożenie pracownika niepełnosprawnego do wykonywania jego zadań i obowiązków zawodowych (w pewnym sensie rola instruktora zawodowego, czyli towarzyszenie pracownikowi w pierwszym okresie zatrudnienia)
- udzielenie porad i wyjaśnień współpracownikom pełnosprawnym co do współdziałania z pracownikiem niepełnosprawnym oraz pomoc w ułożeniu dobrych stosunków między nimi
- utrzymanie kontaktów z niepełnosprawnym pracownikiem (np. śledzenie jego postępów i umożliwienie rozwiązywania na bieżąco różnego rodzaju problemów związanych z pracą)
- nadzór nad pracownikiem (oczywiście w zależności od ustaleń między liderem a asystentem pracy)
- nadzór nad jakością usług/produktów wytwarzanych w spółdzielni, dbanie o realizację standardów w tym zakresie
- ewaluacja zadań i postępów osoby niepełnosprawnej, wprowadzanie nowych rozwiązań w razie potrzeby.

Powyżej wymieniony zakres zadań jest szeroki i może być modyfikowany w zależności od rodzaju niepełnosprawności (np. potrzeby osoby niepełnosprawnej intelektualnie mogą być różne od potrzeb osoby niepełnosprawnej psychicznie) i stopnia samodzielności danej osoby. Asystent pracy, tworząc zakres swoich zadań dostosowany do konkretnego przypadku osoby niepełnosprawnej, powinien skonsultować go ze swoim podopiecznym, który ma pełne prawo określić jaki zakres pomocy i wsparcia jest mu potrzebny.

Proces rekrutacji asystenta pracy uzależniony jest od struktury organizacyjnej spółdzielni. Celem ostatecznym rekrutacji jest zatrudnienie odpowiedniego pracownika na określone stanowisko. Odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji będzie gwarantem trwałości i stabilności zatrudnienia kandydata.

W odniesieniu do stanowiska asystenta pracy ważne są przede wszystkim kompetencje, jakie posiada kandydat na to stanowisko (wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy kandydatów). W czasie spotkań z kandydatami należy zdiagnozować, na ile zatrudniony kandydat/ka będzie potrafił/a odnaleźć się w kulturze danej organizacji (w spółdzielni socjalnej) oraz w zespole zatrudnionym w spółdzielni. Przed udostępnieniem ogłoszenia na stanowisko asystenta pracy, należy się zastanowić, czy w otoczeniu spółdzielni socjalnej, otoczeniu WTZ jest osoba posiadająca poniższe kwalifikacje i kompetencje, ponieważ większość osób zatrudnionych w powstałych w projekcie spółdzielniach wywodzi się z tych środowisk.

Rekomendowane kwalifikacje kandydata/ki na stanowisko asystenta pracy w spółdzielni socjalnej:

- Wykształcenie minimum średnie
- Wiedza: z podstawowej tematyki z zakresu rynku pracy, znajomość prawa pracy, dobra znajomość zagadnień związanych z niepełnosprawnością i rehabilitacją społeczną oraz zawodową osób niepełnosprawnych, podstawowa znajomość technik szkolenia i metod aktywizujących osoby dorosłe, podstawowa wiedza o spółdzielniach socjalnych
- Doświadczenie zawodowe: w pracy ludźmi dorosłymi, w tym z osobami niepełnosprawnymi (w tym także w formie wolontariatu, praktyk, stażu)
- Kursy i szkolenia: interpersonalne, negocjacji, mediacji, rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych

W spółdzielniach socjalnych, które zajmują się np. obsługą terenów zielonych asystent pracy jest również odpowiedzialny za dowóz pracowników na miejsce zlecenia (np. w Spółdzielni Socjalnej KOSS, Spółdzielni Socjalnej Serce)

- Obsługa komputera (umiejętność wykorzystania programów komputerowych umożliwiających opracowanie dokumentacji, sprawozdawczości)
- Prawo jazdy kat. B (w zależności od profilu działalności spółdzielni)

Rekomendowane kompetencje kandydata/ki na stanowisko asystenta pracy w spółdzielni socjalnej. Kompetencje powinny być przyswojone w stopniu dobrym/bardzo dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne ich wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych:

Kompetencje osobowe

- Odpowiednie nastawienie do pełnionej roli, zaangażowanie
- Otwartość i gotowość do współpracy z ludźmi, w tym z osobami o szczególnych potrzebach
- Empatia
- Podmiotowe traktowanie innych
- Wysoki poziom zasad etycznych, gotowość do podejmowania odpowiedzialności, profesjonalizm
- Dojrzałość emocjonalna, odporność psychiczna, asertywność

Kompetencje społeczne

- Umiejętność nawiązywania i budowania relacji, komunikatywność
- Umiejętność współpracy i pracy zespołowej, umiejętność motywowania siebie i innych
- Umiejętności dyplomatyczne

Kompetencje poznawcze

- Umiejętność obserwacji, myślenia analitycznego i planowania
- Elastyczność i kreatywność
- Gotowość do podnoszenia wiedzy, samoświadomość

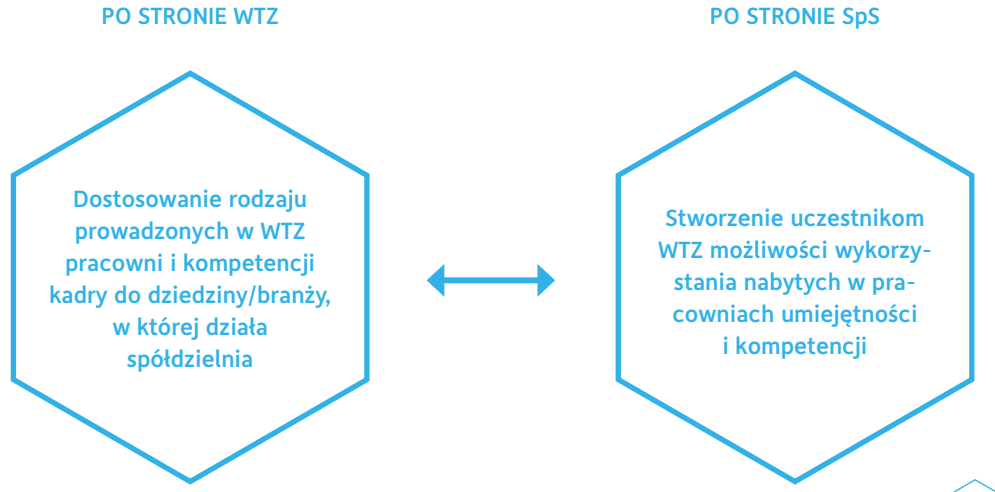
Kompetencje wykonawcze

- Orientacja w działaniu na osobę i cel
- Organizacja pracy, dyspozycyjność, elastyczność i samodzielność w działaniu
- Wytrwałość, konsekwencja, sumienność i dokładność
- Umiejętność przekazywania wiedzy (umiejętności szkoleniowe)
- Umiejętności negocjacji i mediacji

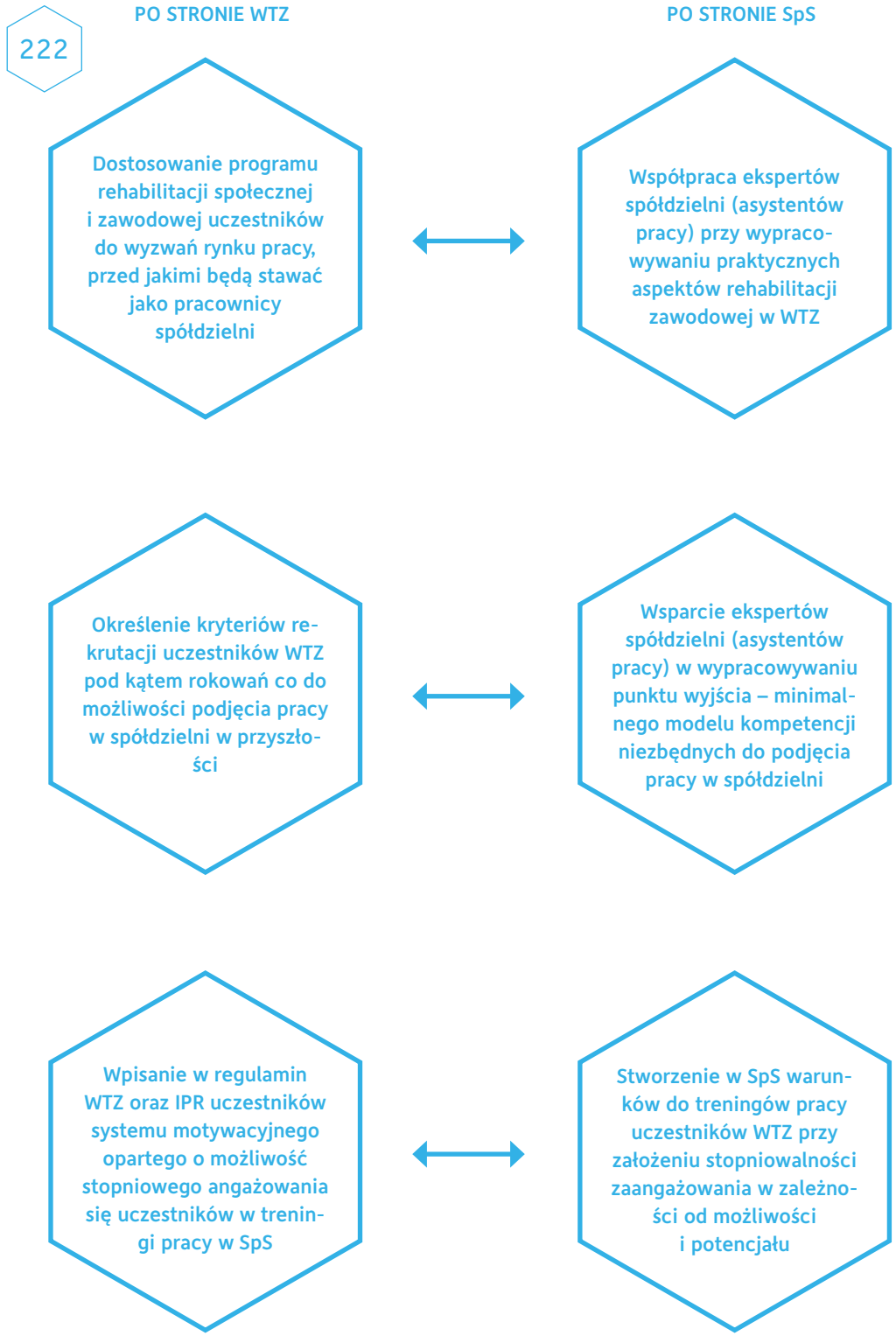
Przy opracowywaniu materiału korzystano ze stron: www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa_rola_gminy/Poradnik_dla_asystenta_zawodowego_spoldzielni_socjalnej.pdf oraz www.trenerpracy.eu

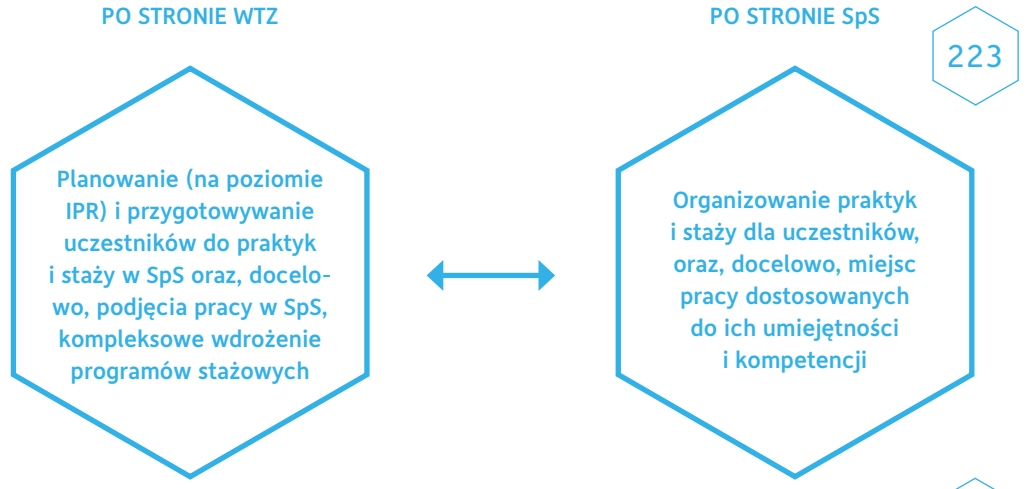
5.3. Model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ pod kątem pracy w spółdzielni socjalnej

Proces przygotowania uczestników WTZ, osób niepełnosprawnych intelektualnie, do startu na rynku pracy jest złożony. Konieczne jest tu poszukiwanie dodatkowych, nowych narzędzi pracy i innowacyjnych rozwiązań pozwalających na tworzenie miejsc pracy dla podopiecznych WTZ. Jednym z takich rozwiązań może być właśnie opracowany w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" model tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ. Jednak, aby został osiągnięty cel, jakim jest aktywizacja uczestników poprzez zatrudnienie w spółdzielni, potrzebne jest kompleksowe wsparcie, a instrument w postaci spółdzielni socjalnej przy WTZ musi być kompatybilny do tych obszarów pracy WTZ, w których podmioty te realizują skutecznie swoją ustawową rolę, wzmacniając efekty ich pracy. Poniżej przedstawiony został rekomendowany model współpracy WTZ ze spółdzielnią socjalną:



Działalność Spółdzielni Socjalnej Serce z Rakoniewic opiera się na rodzajach pracowni w WTZ współpracującym ze Spółdzielnią





Współpraca pomiędzy spółdzielnią i WTZ w zakresie praktyk i staży jest realizowana we wszystkich sześciu spółdzielniach powstałych w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ"

Model ten zakłada aktywizację uczestników poprzez szereg działań podejmowanych zarówno przez WTZ, jak i powstałą przy Warsztacie spółdzielnię. Od strony WTZ wymaga on m.in. dostosowania pracowni, stworzenia systemu motywacyjnego uczestników i rekrutacyjnego do spółdzielni, dostosowanie IPR, realizację praktyk i staży w spółdzielni. Natomiast od spółdzielni oczekuje się stworzenia dogodnych warunków do wykorzystywania umiejętności zdobytych w WTZ, współpracy asystentów pracy z Warsztatami odnośnie procesu rehabilitacji zawodowej, stworzenia minimalnego modelu kompetencji potrzebnych do zatrudnienia w spółdzielni, stworzenia dla uczestników WTZ przestrzeni do realizacji treningów pracy, staży, praktyk, co ma doprowadzić do zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Nie wszystkie jednak WTZ biorące udział w projekcie w pełni wprowadziły rekomendowany model. Część spółdzielni wybrała taki rodzaj działalności, który wcześniej nie był realizowany poprzez pracownie w Warsztatach. Natomiast wszystkie WTZ wysyłają uczestników na treningi pracy, staże, praktyki do spółdzielni i odbywa się to po wcześniejszym, odpowiednim przygotowaniu uczestnika. Istotne jest, aby OWES współpracował z WTZ i powstającą spółdzielnią w zakresie opracowania funkcjonalnego modelu współpracy. Model taki powinien opierać się na założeniu, że rehabilitacja/aktywizacja zawodowa prowadzona w spółdzielni jest kontynuacją zastosowanych działań z WTZ. Opracowanie takiego modelu powinno polegać na przeanalizowaniu wszystkich elementów zaproponowanych powyżej pod kątem ich funkcjonalności.

W tym wypadku Indywidualny Program Rehabilitacji (IPR) odgrywa ważną rolę, integralną część procesu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ pod kątem przyszłej pracy w spółdzielni socjalnej. Odpowiednio wdrożony IPR jest ważnym elementem strategii wdrażania modelu, który użytkownicy powinni wziąć pod uwagę. Jest on także częścią szerszej ścieżki wsparcia, która została przetestowana w projekcie, a na którą składają się szkolenia zawodowe, integracyjne, praktyki w spółdzielniach, Warsztaty Wymiany Doświadczeń czy wsparcie asystenta pracy. Podczas szkoleń zawodowych i integracyjnych uczestnicy mogli nauczyć się m.in. jak budować zespół przyszłej spółdzielni, a także uzyskać praktyczne umiejętności. Warsztaty Wymiany Doświadczeń pozwoliły na obserwację jak proces aktywizacji wygląda w innych krajach. Natomiast praktyki w spółdzielni przy wsparciu asystenta pracy pozwoliły na poznanie środowiska pracy i zdobycie doświadczenia. Każdy z tych etapów ścieżki wsparcia powoduje, że uczestnik WTZ ma możliwość kompleksowego wsparcia, które składa się na proces jego aktywizacji zawodowej prowadzącej do zatrudnienia.

Należy jeszcze raz podkreślić, że z perspektywy współpracy WTZ ze spółdzielnią socjalną ważne jest dostosowanie Indywidualnego Programu Rehabilitacji IPR uczestnika/ pracownika przyszłej spółdzielni (dobranie odpowiednich ćwiczeń, metod), którego realizacja powinna rozpocząć się w WTZ i być kontynuowana w spółdzielni socjalnej. Ma to na celu przystosowanie w jego ramach realizowanych, kształtowanych kompetencji i umiejętności uczestników WTZ do możliwości stażu lub praktyk i pracy w spółdzielni socjalnej.

Ze względu na to, że każdy z WTZ stosuje własny wzór IPR, w którym przeważnie składowymi są: rehabilitacja społeczna, zawodowa, trening ekonomiczny, rehabilitacja psychologiczna, ruchowa oraz plan współpracy z rodzicami/opiekunami (część WTZ w stosowanych Planach umieszcza również rehabilitację pedagogiczną, jednak to zależy od tego czy na terenie WTZ zatrudniona jest osoba na stanowisku pedagoga). Należy zwrócić uwagę, że dla współpracy na poziomie WTZ a spółdzielnia najważniejsze są części dotyczące rehabilitacji społecznej i zawodowej oraz trening ekonomiczny, pozostałe elementy rehabilitacji w znikomym stopniu realizuje spółdzielnia socjalna (dlaczego poniższy przykładowy IPR został okrojony w tych częściach). Natomiast rezultaty osiągnięte w rehabilitacji psychologicznej, ruchowej oraz planie współpracy z rodzicami/opiekunami mogą być podtrzymywane i wzmacniane w spółdzielni. Każdy z WTZ przed przystąpieniem do tworzenia IPR robi diagnozę poszczególnych osób przyjętych do WTZ/uczestników WTZ zgodnie z narzędziami, metodami wypracowanymi indywidualnie w każdym WTZ. Ważne jest, aby cele zarówno główne jak i szczegółowe były jak najbardziej bliskie wyznaczaniu celów metodą SMART (Simple czyli prosty i konkretny, Measurable czyli mierzalny, Ambitious czyli ambitny, Realistic czyli realny, Time defined czyli określony w czasie). Należy także, jeśli to możliwe, jak najczęściej weryfikować zasadność postawionych celów, czas ich realizacji, zastosowane metody oraz osiągnięte rezultaty. Ewaluacja tak postawionych celów rehabilitacji będzie bardzo przydatna w procesie wyboru odpowiednich kandydatów/kandydatek do zatrudnienia w spółdzielni socjalnej. Kadra, wybierając uczestników WTZ, kierowała się przede wszystkim: ich stanem zdrowia, rodzajem niepełnosprawności, rodzajem działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnię socjalną (np. praca dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich przy pielęgnacji terenów zielonych będzie utrudniona, czy przy maszynach dla osób z epilepsją), zaawansowaniem postępów w rehabilitacji realizowanej w ramach IPR w WTZ, kompetencjami społecznymi i interpersonalnymi (np. umiejętność współpracy w grupie), czasem przebywania w WTZ, rezultatami odbytych praktyk i staży (np. na podstawie opinii pracodawcy). Dlatego właśnie w rekomendowanym modelu znalazł się punkt dotyczący tego, aby spółdzielnia działająca przy WTZ stworzyła minimalny zbiór kompetencji/umiejętności niezbędnych do podjęcia pracy w jej szeregach.

Jak wskazują wnioski z ewaluacji projektu, warto w dobór pracowników do spółdzielni spośród uczestników WTZ zaangażować osobę z zewnątrz np. doradcę zawodowego lub personalnego, trenera realizującego szkolenia integracyjne. W jakim celu? Zdarza się, że na terapeutów pracujących w WTZ w zakresie doboru pracowników spółdzielni, duży wpływ miało otoczenie m.in. opiekunowie/rodzice uczestników WTZ. Może to wpłynąć na nieodpowiednie dobranie pracowników do zespołu (brak motywacji u danego pracownika). Istotne jest, aby osoba trzecia (np. doradca zawodowy, personalny, trener) obserwowała na szkoleniach integracyjnych i szkoleniach zawodowych osoby wytypowane przez pracowników WTZ. Obserwacja i analiza osoby trzeciej mogą pomóc w weryfikacji wyboru odpowiedniego pracownika do spółdzielni. Jednak należy również pamiętać, że terapeuci z WTZ powinni w tym wypadku mieć decydującą rolę, ponieważ to oni znają swoich uczestników najlepiej.

* W ramach modelu podopiecznym WTZ zapewniono 100-godzinne praktyki przyuczające do zawodu wykonywanego w spółdzielni socjalnej. Co ważne dla samych osób niepełnosprawnych i ich rodzin, uczestnik WTZ będący na praktykach w spółdzielni socjalnej nie traci statusu uczestnika WTZ i związanych z tym przywilejów, a po zakończeniu praktyki lub po rezygnacji ma możliwość wyboru między kontynuowaniem już normalnej etatowej pracy w spółdzielni a powrotem do Warsztatu. W dokonaniu takiego wyboru pomaga mu kadra WTZ i asystent pracy zatrudniony w spółdzielni socjalnej

Ważnym etapem w procesie aktywizacji zawodowej jest kontakt z rodzicami/ opiekunami prawnymi uczestnika Warsztatów, pomimo tego, że najczęściej osoby przebywające w WTZ nie są osobami ubezwłasnowolnionymi. Jednak w praktyce rodzice/opiekunowie mają bardzo duży wpływ na decyzje uczestników WTZ co do podjęcia wyzwania pracy w spółdzielni. Zdarzały się przypadki, kiedy uczestnik WTZ został wytypowany przez kadrę do pracy w spółdzielni, a rodzice/ opiekunowie danej osoby nie wyrazili zgody na podjęcie zatrudnienia. Wdrażając model aktywizacji zawodowej uczestników warsztatów poprzez zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych należy pamiętać, aby organizować dla rodziców/opiekunów spotkania/seminaria, na których można przedstawić rozwiązania i przedyskutować wątpliwości dotyczące zatrudnienia w spółdzielni, zaprezentować zakres działalności przedsiębiorstwa, a także rozwiać wątpliwości dotyczące łączenia wynagrodzenia z rentą z tytułu niezdolności do pracy, rentą socjalną i rentą rodzinną. Z doświadczenia projektowego widać, że najwięcej pytań podczas tego typu spotkań dotyczyło łączenia wynagrodzenia z rentami otrzymywanymi przez osoby z niepełnosprawnościami oraz wybrania rodzaju działalności przez spółdzielnię.

Bardzo istotna jest także współpraca pomiędzy WTZ a powstałą spółdzielnią socjalną w zakresie uzupełniania kompetencji kadry pracującej w spółdzielni socjalnej. Kadra pracująca w tego typu przedsiębiorstwie powinna wywodzić się ze środowiska zajmującego się wsparciem i aktywizacją osób z niepełnosprawnością intelektualną lub być w kierunku pracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną przeszkolona. W spółdzielniach powstałych w projekcie większość kadry spółdzielni socjalnych wywodzi się z WTZ lub została zrekrutowana z jego otoczenia, rzadko są to osoby z rekrutacji zewnętrznej.

Poniższy przykładowy Indywidualny Program Rehabilitacji zawiera cele, formy realizacji oraz efekty w zakresie rehabilitacji społecznej, zawodowej, psychologicznej, treningu ekonomicznego i w zakresie współpracy z rodzicami/opiekunami. Został on opracowany na podstawie IPR stosowanych przez WTZ biorące udział w projekcie i przedsiębiorstwa społeczne powstałe w projekcie. Jednak należy pamiętać, że zaproponowane cele, formy realizacji, efekty mogą się różnić w zależności od rodzaju działalności przyszłej spółdzielni. W procesie rehabilitacji zawodowej dobrze, jeśli WTZ ma pracownię zbliżoną profilem do działalności spółdzielni i w tej pracowni uczestnicy mogą nabywać konkretne kompetencje zawodowe. Elementy zaproponowane w rehabilitacji społecznej i psychologicznej mają doprowadzić do tego, aby uczestnicy/pracownicy potrafili m.in. funkcjonować w zespole, jakim będzie spółdzielnia socjalna. Natomiast proces współpracy z rodzicami/opiekunami uczestników/pracowników pod kątem zatrudnienia ich podopiecznych należy rozpocząć jak najszybciej i jest on według doświadczeń projektowych równie istotnym elementem procesu, którego celem jest zatrudnienie w spółdzielni socjalnej. Za kontynuację/aktualizację IPR danej osoby w spółdzielni socjalnej odpowiedzialny jest asystent pracy.

* Jedna ze spółdzielni podczas konsultacji realizacji IPR zaproponowała, aby pracownicy spółdzielni swoje poszczególne zadania, które wykonują podczas pracy wpisywali codziennie samodzielnie do indywidualnego dzienniczka zajęć. Jest to dobra praktyka pozwalająca bezpośrednio zaangażować uczestników/pracowników w sprawozdawczość i monitoring postępów w zakresie realizacji założeń IPR

Przykładowy INDYWIDUALNY PROGRAM REHABILITACJI UCZESTNIKA WTZ przygotowujący do pracy w spółdzielni socjalnej

Imię i nazwisko:
Okres realizacji:
Osoba odpowiedzialna za realizację programu:

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
1. Rehabilitacja zawodowa			
Rozwijanie umiejętności planowania dnia i organizacji pracy	• zwiększenie umiejętności przygotowania stanowiska pracy – dobór odpowiednich narzędzi i materiałów do zadanego tematu • rozszerzenie pracy samodzielnej – rozpisanie planu i jego realizacja • zajęcia porządkowe po skończonej pracy – rozwijanie umiejętności • nabycie umiejętności wykonywania zadań zleconych przez przełożonego,	Codzienne planowanie dnia pracy – ustalanie kolejnych czynności z uwzględnieniem przerw i czasu koniecznego na zajęcia porządkowe. Omówienie dnia pracy na koniec zajęć. Wyszczególnienie podczas rozmowy poszczególnych etapów pracy (rozmowa, stworzenie planu pracy na poszczególnych stanowiskach). Wspólne omawianie przyjętych zleceń i określenie	Uczestnik potrafi: • przygotować stanowisko pracy i potrzebne narzędzia • dbać o ład i porządek na miejscu pracy oraz po zakończonych zajęciach bez upominania sprząta swoje miejsce pracy • wykonać polecenia przełożonego • wziąć odpowiedzialność za zlecone zadanie lub ewentualnie otwarcie określić potrzebę skorzystania ze wsparcia

	• nabycie umiejętności współpracy z asystentem pracy, zdolności artykułowania potrzeby skorzystania ze wsparcia, zadawania pytań, kompatybilnej współpracy z asystentem przy wykonywaniu zadań (na podstawie ćwiczeń z terapeutą, opiekunem pracowni) • wyrobienie nawyku przewidywalności efektów pracy	możliwości i predyspozycji do wykonywanego zadania – przewidywanie efektów pracy	w wykonaniu czynności
Zwiększenie zakresu podejmowania samodzielnych działań prozawodowych	• wypracowanie samokontroli • praca nad dokładnym i starannym wykonywaniem zadań • wzrost samodzielności w podejmowaniu decyzji i znajdowaniu rozwiązań bieżących problemów wynikających z pracy na danym stanowisku • nierozpraszanie się w trakcie zajęć • wzrost motywacji w braniu udziału w różnych szkoleniach zawodowych • wzrost samokontroli pracy własnej oraz zainteresowania zadaniami kolegów	Samodzielne wykonywanie prac związanych z umiejętnościami, które będą wykorzystywane w Spółdzielni np. szlifowanie, wylewanie. Po każdych zajęciach omówienie pojawiających się trudności. Spotkania zespołu w celu omówienia zadań na poszczególnych stanowiskach oraz trudności występujących przy wykonywaniu poszczególnych prac	Uczestnik potrafi: • samodzielnie pracować, wykonywać polecone czynności na dobrym, zadowalającym poziomie • kontrolować własną pracę oraz pracę innych członków zespołu • nie rozpraszać się w trakcie pracy • samodzielnie rozwiązywać problemy • brać czynny udział w szkoleniach zawodowych

Zwiększenie wiedzy na temat przepisów BHP w miejscu pracy	• wzrost umiejętności stosowania się do przepisów BHP obowiązujących w Spółdzielni, a także na stanowisku pracy • wyrabianie umiejętności dbania o ład i porządek na miejscu pracy w trakcie zajęć • rozwijanie zachowań dbania o własne i innych bezpieczeństwo w miejscu i w trakcie pracy	Ćwiczenia wzmacniające posiadanie informacji na temat przepisów BHP – codzienne przypominanie i kontrolowanie zachowań. Systematyczne pogadanki związane z bezpieczeństwem – przynajmniej raz na tydzień	Uczestnik potrafi: • dbać o własne i innych bezpieczeństwo. W trakcie zajęć nie stwarza niebezpiecznych sytuacji, które groziłyby narażeniem zdrowia czy bezpieczeństwa innych
Doskonalenie umiejętności porządkowych	• wzrost większej samokontroli w zajęciach • wzrost pracy samodzielnej przy jak najmniejszej pomocy terapeuty • wyrabianie poczucia utrzymania czystości po zakończeniu zajęć na stanowisku pracy • dobór i racjonale gospodarowanie detergentami – wzmacnianie posiadanych umiejętności	Codzienne zajęcia porządkowe, np.: – zamiatanie – mycie zlewów – utrzymywanie porządku na stołach – zastawianie krzeseł Zajęcia raz/dwa razy w tygodniu, np.: – odkurzanie – mycie podłóg Zajęcia sporadyczne, np.: – mycie okien Wizyty studyjne w potencjalnych miejscach pracy uczestników WTZ Staże i praktyki w miejscach pracy prowadzących działalność porządkową	Uczestnik potrafi: • kontrolować własną pracę • jest samodzielny w zaleconych działaniach • dba o porządek po zakończonych zajęciach • wie, jakie detergenty i sprzęty są potrzebne do utrzymania w czystości konkretnej powierzchni i potrafi nimi racjonalnie gospodarować

Ocena końcowa

Uwagi

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
2. Rehabilitacja społeczna			
Wzrost umiejętności społecznych	• wzrost umiejętności poczucia odpowiedzialności za siebie i innych • wzrost umiejętności współpracy w grupie • rozwijanie kontaktów interpersonalnych z zachowaniem przestrzeni osobistej własnej i innych • utrwalenie zaradności w dbaniu o własny wizerunek	• ćwiczenia rozwijające poczucie odpowiedzialności za siebie i innych, np. tworzenie 3-osobowej grupy, każdy wybiera funkcję, wypisuje obowiązki i sposób rozliczenia za wykonane obowiązki, zajęcia integrujące grupę. • pogadanki i zajęcia tematyczne związane z asertywnością. • ćwiczenia rozwijające prawidłowe kontakty w grupie, np. tworzenie kontraktu, ustalanie sposobów funkcjonowania w grupie, nagradzania za wypełnianie punktów kontraktu. • treningi asertywności, np. uczestnicy dzielą się na pary, jedno z nich wystosowuje prośbę o pożyczenie 5 zł, druga osoba musi asertywnie odmówić. • zajęcia wzmacniające prawidłowe kontakty w grupie – wyznaczanie ról, pełnienie ich oraz rozmowa podsumowująca zajęcia • po każdych zajęciach rozmowa na temat osobistych odczuć związanych z pełnieniem ról w grupie – propozycje rozwiązań padające ze strony uczestników • zajęcia prowadzone 2 – 3 razy w miesiącu zakończone opisaniem sytuacji trudnych i poszukiwaniem odpowiednich rozwiązań. Treningi dbania o wygląd zewnętrzny (rozmowa raz w miesiącu na temat higieny osobistej, dostosowania ubioru do danej okazji)	• odpowiedzialny za siebie i innych • ma poczucie przynależności do grupy, • szanuje przestrzeń osobistą własną i innych (nietykalność osobista) • potrafi znaleźć swoje miejsce w grupie
Podniesienie umiejętności w kontaktach interpersonalnych	• wzrost umiejętności prowadzenia swobodnych wypowiedzi • wzrost umiejętności samodzielnego wypowiadania się w określonych sytuacjach	• ćwiczenia w prowadzeniu swobodnych wypowiedzi, np. uczestnicy piszą autoreklamę do gazety • ćwiczenia w prowadzeniu konwersacji, np. prowadzący tłumaczy zasady parafrazy, uczestnicy dzielą się na trójki, druga osoba parafrazje wypowiedzi pierwszej, trzecia ignoruje	• Potrafi samodzielnie wypowiadać się w określonych sytuacjach • Potrafi prowadzić rozmowy na różne tematy, nie obawia się prowadzenia rozmów

		• prowadzenie rozmów na określone tematy • zachęcanie do rozmów tematycznych z innymi członkami w grupie • oglądanie programu tematycznego i rozmowa o nim • ćwiczenie wypowiedzi na różne tematy • angażowanie w dyskusje na różne tematy	

Ocena końcowa

Uwagi

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
3. Rehabilitacja psychologiczna			
Wzrost umiejętności w sferze społecznej i emocjonalnej	• poprawa motywacji do dłuższej pracy nad zadaniem • zwiększenie umiejętności radzenia sobie z emocjami w sytuacjach trudnych związanych z pracą • zwiększenie adekwatności okazywanych emocji • poprawa współpracy w grupie • poprawa stosowania się do zasad panujących w grupie	• wypisywanie czynników wpływających na zwiększenie i zmniejszenie ich chęci do pracy, na koniec omawiają, które z tych czynników są możliwe do zastosowania w ich środowisku pracy • uczestnicy wybierają spośród kilku obowiązków trzy najpilniejsze do wykonania, • uczestnicy omawiają przykłady podane przez prowadzącego	Uczestnik: • przezwycięży sytuacje powodujące brak motywacji do pracy, jest odporny na czynniki działające ujemnie na jego motywację • w sytuacji nadmiaru czynności potrafi wybrać zajęcia priorytetowe • reaguje adekwatnie do sytuacji • potrafi współpracować w grupie • wzrost umiejętności rozwiązywania konfliktów
			i wybierają najbardziej adekwatną ich zdaniem reakcję na zaistniałą sytuację • uczestnicy wspólnie wykonują powierzone zadania, sami dokonują podziału obowiązków i ocenę realizacji zadań poszczególnych osób, omawiają jakość współpracy w zespole • uczestnicy omawiają z prowadzącym sytuacje łamania zasad społecznych - na podanych przykładach mają podać jaka zasada została złamana oraz jak sytuacja ta wpłynęła na funkcjonowanie zespołu • omawianie sytuacji związanej z niejasnością podziału obowiązków, ich zadaniem jest dokonanie prawidłowego podziału obowiązków
			• potrafi poprawnie stosować się do ogólnie przyjętych zasad społecznych • potrafi rozwiązywać konflikty, prowadzić negocjacje

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
4. Rehabilitacja pedagogiczna			
Rehabilitacja pedagogiczna nie była prowadzona jako samodzielna forma rehabilitacji. Była prowadzona jako element rehabilitacji społecznej			

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
5. Rehabilitacja ruchowa			
Wzrost aktywności ruchowej, zwiększenie ogólnej sprawności organizmu	• nabycie utrzymania prawidłowej postawy ciała • wzmocnienie gorsetu mięśniowego • poprawienie ogólnej kondycji fizycznej • nauka zasad gier sportowych • podniesienie wydolności organizmu	• wykonywanie ćw. według zaleceń rehabilitanta pracującego w WTZ (poranna gimnastyka, gry i zabawy zręcznościowe, ćw. oddechowe, ćw. ogólnousprawniające, ćw. rozciągające, ćw. rozluźniające, ćw. wzmacniające gorset mięśniowy, ćw. rozwijające koordynację wzrokowo-ruchową, treningi sportowe • zajęcia ruchowe w WTZ odbywają się kilka razy w tygodniu po ok. 0,5-1 godziny w zależności od indywidualnych potrzeb uczestnika	Uczestnik: • potrafi poprawnie wykonywać wskazane ćw. i wykonuje je regularnie • aktywnie uczestniczy w zajęciach • bierze udział we wszystkich zaproponowanych zajęciach

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
6. Trening ekonomiczny			
Zwiększenie umiejętności gospodarowania i wydatkowania posiadanych kwot	• wzrost umiejętności planowania zakupów, opłacania rachunków • wzrost umiejętności oszczędzania	Zajęcia praktyczne: • wskazywanie konkretnych kwot • ćwiczenia wyboru rzeczy priorytetowych – raz na 2 tygodnie	Uczestnik: • potrafi prawidłowo policzyć wskazaną kwotę • potrafi zaplanować wydatki i podjąć decyzję o oszczędzaniu na określony cel • trening zachowań rynkowych – indywidualne zakupy raz w miesiącu lub też w wyznaczonym czasie (oszczędzanie na określony cel) • pogadanki tematyczne na temat ustalania priorytetów – raz w miesiącu • potrafi zachować się poprawnie w sklepie
Ocena końcowa			
Uwagi			

Cel główny	Cele szczegółowe	Forma realizacji	Oczekiwane efekty
7. Współpraca z rodzicami/opiekunami			
Wzrost wiedzy o zachowaniu uczestnika/pracownika		• przekazywanie wiadomości organizacyjnych w notesie do korespondencji (w razie potrzeby)	• opiekunowie/rodzice otrzymują na bieżąco wszystkie informacje dotyczące spraw organizacyjnych.
Wzrost wiedzy o postępach w rehabilitacji uczestnika/pracownika		• Informowanie rodzica/opiekuna o zaangażowaniu w pracę i zajęcia pracownika, o przebiegu prowadzonych treningów i wdrażania w pracę poprzez kontakt indywidualny (osobisty i telefoniczny w razie potrzeby) oraz podczas zebrań z rodzi-	• Opiekunowie/ rodzice znają efekty treningów wdrażania w konkretne prace. Opiekunowie/ rodzice otrzymują informacje na temat planowanych spotkań, uroczystości. Opiekunowie/ rodzice zapoznają się z informacjami zawartymi

		cami, zapoznanie rodzica z przygotowanym Indywidualnym Programem Rehabilitacji (IPR) oraz oceną efektów rehabilitacji poprzez spotkanie z rodzicem/ opiekunem (spotkanie organizacyjne) • Spotkania z psychologiem.	w IPR (planowanymi efektami). Opiekunowie/ rodzice spotykają się z psychologiem raz w miesiącu i omawiane są konkretne przykłady zachowania uczestnika, ewentualne problemy są rozwiązywane wspólnie.

Ocena końcowa

Uwagi

Uczestnik .....

Osoba odpowiedzialna za realizację Indywidualnego Programu Rehabilitacyjnego .....

Model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ pod kątem pracy w spółdzielni socjalnej przedstawiony powyżej jest procesem, który przechodziły osoby niepełnosprawne poprzez szereg działań mających na celu zatrudnienie w spółdzielni socjalnej. Jest on również oparty na nierozerwalnej współpracy pomiędzy WTZ a spółdzielnią socjalną, dzięki czemu są oni partnerami podczas całego procesu od aktywizacji zawodowej i społecznej po zatrudnienie.

1. „Raport z badania aktywizacji osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu modeli zakładających tworzenie spółdzielni socjalnych przy warsztatach terapii zajęciowej", Wrocław 2012.
2. Ciekawym programem jest „Dwa sektory – jedna wizja" prowadzony przez PwC i Szkołę Liderów lub program mentoringu dla przedsiębiorstw społecznych prowadzony przez PwC i Fundację Inicjatyw Społeczno – Ekonomicznych.. Więcej: http://www.szkola-liderow.pl/dwa_sektory__jedna_wizja_.php

Proponowane konspekty szkoleń

6

6.1.1.

ABC ekonomii społecznej

6.1. Część merytoryczna

Skróty używane w konspektach szkoleń

OU – osoba uczestnicząca w szkoleniu

OP – osoba prowadząca szkolenie

Temat warsztatu	**ABC EKONOMII SPOŁECZNEJ**
Cele edukacyjne	Zwiększenie postawy OU dotyczącej korzyści z funkcjonowania ekonomii społecznej w Polsce Wymiana doświadczeń OU na temat ekonomii społecznej Zwiększenie wiedzy OU na temat pojęcia oraz genezy ekonomii społecznej Zwiększenie wiedzy OU na temat podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce oraz ich cech
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	5 h.
Przygotowanie OP	Przygotuj małe kartki z wartościami ekonomii społecznej (ćwiczenie 4) Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Wprowadzenie do ekonomii społecznej (burza mózgów)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki Kartki post-it Długopisy	Powiedz OU, że cały blok będzie dotyczył ekonomii społecznej. Zapytaj jakie mają skojarzenia związane z tym pojęciem. Poproś o zapisanie tych skojarzeń na kartkach post-it. Następnie poproś o przyklejenie tych skojarzeń na tablicy flipczart. Gdy wszystkie osoby skończyły, omów po kolei poszczególne skojarzenia, segregując je w mapę mentalną. Na środku zapisz EKONOMIA SPOŁECZNA i narysuj kilka strzałek odchodzących od tego pojęcia. W zależności od tego jakie skojarzenia się pojawią, zapisuj pewne kategorie (np. wartości, historia, przykłady, organizacje) i przyklejaj pod nimi skojarzenia OU. Tak stworzoną mapę mentalną zawieś na ścianie w widocznym miejscu. Powiedz OU, że przez cały czas trwania szkolenia będzie możliwość przyklejania dodatkowych kartek do schematu.	**45 min.**
4.	**Wartości ekonomii społecznej (praca w grupach, tworzenie rzeźby)**	Komputery z dostępem do Internetu	Przed ćwiczeniem przygotuj małe kartki z napisanymi wartościami/ założeniami ekonomii społecznej: → Prymat ludzi nad kapitałem → Postawienie interesu wspólnego nad interesy prywatne → Solidarność → Demokratyczne zarządzanie → Odpowiedzialność społeczna Podziel OU na mniejsze grupy, każdej daj jedno/dwa hasła i powiedz, że ich zadaniem będzie stworzenie rzeźby ze swoich ciał, która przedstawia dane hasło. Zadaniem pozostałych grup będzie odgadnięcie tego hasła. Daj grupie 15 minut na przygotowanie. Po upływie tego czasu poproś pierwszą grupę o zaprezentowanie swojej rzeźby oraz pozostałe grupy o zgadnięcie jaką wartość ekonomii społecznej ona przedstawia. Zapisuj na małych kartkach wszystkie błędne odpowiedzi, które dają grupy. Po zaprezentowaniu się wszystkich grup wróć do wartości, które były pokazywane i zapytaj w jaki sposób OU je rozumieją. Po skończonej dyskusji zaproponuj dodanie tych haseł oraz tych błędnych odpowiedzi (są to też wartościowe skojarzenia grupy na temat ekonomii społecznej) do powstałej wcześniej mapy mentalnej.	**45 min.**

5.	**Geneza ekonomii społecznej (prezentacja trenerska)**	Rzutnik Prezentacja multimedialna	Przedstaw zagadnienie genezy ekonomii społecznej.	**45 min.**
6	**Podmioty ekonomii społecznej (prezentacja trenerska, praca w grupach)**		Powiedz, że następny blok będzie dotyczył różnych podmiotów ekonomii społecznej i ich cech wspólnych. Wymień podmioty ekonomii społecznej jakie istnieją w Polsce. Opowiedz krótko czym charakteryzuje się dany podmiot, jakie są jego zasady funkcjonowania w naszym kraju. Następnie podziel OU na grupy i poproś, by każda grupa wypisała cechy wspólne dla wszystkich podmiotów ekonomii społecznej. Daj grupie na to 10 minut, po czym poproś o prezentację każdą z grup. Zapisuj odpowiedzi na tablicy flipczartowej. Zadbaj o to, by znalazły się tam wypowiedzi takie jak: → Aktywność w sektorze prywatnym i publicznym → Usytuowanie pomiędzy państwem a rynkiem → Misja ekonomiczna i społeczna → Pierwszeństwo pracy nad kapitałem → Ograniczony i równy podział zysków → Demokratyczne podejmowanie decyzji → Praca na rzecz społeczności lokalnych → Zaspokajanie potrzeb uczestników w zakresie, w jaki nie może uczynić tego rynek ani państwo → Wysoka jakość i trwałość relacji wewnętrznych → Pozyskiwanie zasobów z różnych źródeł, nie tylko z rynku	**45 min.**
7.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.1.2.

Prawne aspekty funkcjonowania spółdzielni socjalnej

Temat warsztatu	**PRAWNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ**
Cele edukacyjne	Zwiększenie wiedzy OU dotyczącej aktów prawnych regulujących obszar ekonomii społecznej i obszar funkcjonowanie spółdzielni socjalnych Zwiększenie umiejętności OU dotyczących znajdowania odpowiednich aktów prawnych Zwiększenie wiedzy OU na temat tego, czym jest spółdzielnia socjalna, jakie są jej charakterystyczne elementy oraz w jaki sposób powstaje Zwiększenie wiedzy OU na temat praw i obowiązków członków spółdzielni socjalnej Zwiększenie umiejętności OU dotyczących pisania dokumentów niezbędnych przy zakładaniu spółdzielni socjalnej (statut, uchwały) Zwiększenie wiedzy OU na temat procedury rejestracji spółdzielni socjalnej Zwiększenie wiedzy OU na temat obowiązków sprawozdawczych spółdzielni socjalnych Zwiększenie wiedzy OU na temat działalności nieodpłatnej i odpłatnej
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	16 h.
Przygotowanie OP	Przygotuj tekst ustawy o spółdzielniach socjalnych i podziel go na kilka części w zależności od wielkości grupy szkoleniowej. Przykładowy podział na 7 części: 1. część: art. 1. – 4.; 2.część: art. 5.- 5a.; 3. część: art. 6.-7.; 4. część: art. 8.-11.: 5. część: art. 12.-14.; 6. część: art. 15.; 7. część: art.16.-19. Stwórz prezentacje na temat: Prawa i obowiązki członków spółdzielni Przygotuj przykładowe statuty kilku spółdzielni socjalnych Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy, rzutnik, 4-5 komputerów z dostępem do Internetu

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Wprowadzenie do aktów prawnych (prezentacja trenerska, rozwiązywanie case study)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki 4-5 komputerów bądź wydrukowane akty prawne	Powiedz OU, że celem następnego ćwiczenia będzie przedstawienie podstawowych aktów regulujących środowisko spółdzielni socjalnych. Wypisz je na tablicy flipczartowej. Krótko scharakteryzuj wymienione akty oraz opisz powiązania między mini. Podaj przykłady sytuacji, w których dany akt jest przydatny i kiedy wykorzystujemy go w praktyce. Poproś OU o notowanie na rozdanych kartkach przykładów praktycznego wykorzystania danych aktów. Następnie podziel OU na maksymalnie 6 mniejszych grup. Każdej grupie rozdaj jedno pytanie wymagające odniesienia się do aktów prawnych (→ **ZAŁĄCZNIK NR 2**). Poproś grupę o odnalezienie konkretnego zapisu oraz zaproponowania wyjścia z sytuacji/dalszego postępowania. Jeżeli dysponujesz odpowiednią ilością komputerów z dostępem do Internetu poproś grupy by wyszukiwały odpowiedzi w sieci. Jeżeli nie masz takiej możliwości, rozdaj grupom wydrukowane wcześniej ustawy. Daj grupom 15 minut na wykonanie tego zadania. Następnie odsłuchaj odpowiedzi i grup i sprawdź ich poprawność. Zaznacz by OU uważały na wyszukiwanie aktów normatywnych przy pomocy Internetu. Bardzo często jest tak, że wpisując w wyszukiwarkę nazwę danego aktu otrzymujemy wersję, która nie jest aktualna. Prawo regulujące sektor ekonomii społecznej w Polsce bardzo często ulega zmianie. Zaproponuj sprawdzoną bazę aktów: Internetowy System Aktów Prawnych (www.isap.sejm.gov.pl)	**120 min.**
4.	**Wprowadzenie do ustawy o spółdzielniach socjalnych (prezentacja trenerska, praca w grupach, quiz)**	Kartki Długopisy	Powiedz OU w następnym bloku będą się zajmować Ustawą o spółdzielniach socjalnych. Na początku powiedz kilka zdań wprowadzenia o ustawie: → Spółdzielnie Socjalne były instytucją wprowadzona przez ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy → obecnie oddzielna ustawa z 27.04.2006 r. → rozwija ideę spółdzielni socjalnej → opisuje zasady jej zakładania i prowadzenia → wylicza uprawnienia spółdzielni socjalnych	**180 min.**

			Podziel OU na pary (bądź większe grupy w zależności od ich liczby). Każdej z par rozdaj część ustawy (→ **ZAŁĄCZNIK NR 1**). Poproś o przeczytanie danego fragmentu ustawy i zastanowienie się które artykuły są najistotniejsze oraz ich zaznaczenie. Następnie podziel OU w taki sposób, by w każdej nowej grupie znalazło się po jednej osobie z poprzednich grup (przy założeniu, że OU na początku pracowali w parach, powstaną teraz dwie grupy). Na początku zadaniem każdej osoby z grupy jest opowiedzenie czego dotyczy fragment ustawy, który czytała. Daj grupom na to 20 minut. Następnie poproś powstałe grupy, by na podstawie ustawy przygotowały 10 pytań dla drugiej grupy. Pytania mają być podzielone na kategorię łatwe oraz trudne. Powiedz grupom, żeby skupiły się raczej na zasadach a nie na wyjątkach. Daj grupom 20 minut na to zadanie. Zbierz pytania od grup. Powiedz, że teraz rozpocznie się quiz sprawdzający wiedzę. Każda grupa wybiera po kolei 5 pytań (z kategorii łatwych bądź trudnych) i odpowiada na pytanie zbierając za to punkty (1 pkt za pytanie łatwe, 3 pkt za pytanie trudne). Po każdej odpowiedzi wyjaśnij ewentualne wątpliwości. Na końcu podlicz sumę punktów każdej z drużyn. Pogratuluj zwycięskiej drużynie. Zapytaj czy są jeszcze jakieś wątpliwości dotyczące regulacji w ustawie.	
5.	**Spółdzielnia jako podmiot. Prawa i obowiązki członków spółdzielni. (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie praw i obowiązków członków spółdzielni socjalnej wynikających z różnych regulacji prawnych.	**60 min.**
6.	**Ustawa o spółdzielniach socjalnych, ustawa – kazusy (praca na przypadkach, tworzenie plakatu, komiksu)**	Kartki do flipczarta mazaki	Powiedz OU, że następna część szkolenia będzie skupiała się na szukaniu rozwiązań dla konkretnych trudności w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych. Podziel OU na maksymalnie 6 grup. Każdej z grup daj jeden z kazusów (→ **ZAŁĄCZNIK NR 3**). Poproś o dokładnie przeczytanie danej sytuacji oraz próbę znalezienia odpowiedzi na napisane pytania na podstawie regulacji ustawy o spółdzielniach socjalnych. Przekaż, ze opis sytuacji oraz rozwiązania grupa ma przedstawić na kartkach do flipczarta w formie plakatu bądź komiksu. Daj grupie 60 minut na to zadanie. W czasie trwania pracy sprawdzaj czy grupy idą w kierunku dobrego rozwiązania. Po upływie czasu poproś każdą z grup o przedstawienie wyników swojej pracy.	**120 min.**
7.	**Tworzenie statutu spółdzielni socjalnej (prezentacja trenerska, praca w grupach)**	Rzutnik	Powiedz OU, ze w tej części szkolenia będziecie się zajmować statutami spółdzielni socjalnych. Na początku rozdaj OU różne przykładowe statuty spółdzielni socjalnych. Powiedz OU, ze ich zadaniem powinno być przyjrzenie się tym statutom i wypisanie elementów, które powtarzają się w każdym/w większości przeglądanych statutów. Daj na to OU 15 minut. Po upływie czasu zapytaj OU jakie są wyniki ich pracy i spisz dane odpowiedzi	**180 min.**

na kartce flipczartowej. Przedstaw prezentację dotyczącą tworzenia statutu spółdzielni socjalnej.

Po zakończeniu prezentacji podziel OU na mniejsze grupy (jeżeli jest to możliwe – na grupy, które zamierzają wspólnie utworzyć spółdzielnię socjalną) i rozdaj im wzór statutu spółdzielni (→ **ZAŁĄCZNIK NR 4**). Poproś by przejrzeli te statuty oraz postarali się je uzupełnić, w szczególności miejsca zaznaczone na żółto. Powiedz, że oprócz części zaznaczonych na żółto mogą też zmieniać inne części statutu. Daj grupom na to 30 minut. Po upływie wyznaczonego czasu sprawdź wyniki pracy grup i je skomentuj.

---

8. Rejestracja spółdzielni socjalnej (praca w grupach nad dokumentami)

kartki do flipczarta
mazaki

120 min.

Powiedz, że celem tej sesji będzie przedstawienie procesu rejestracji spółdzielni socjalnych. Przedstaw i krótko omów dokumenty, które będą potrzebne do rejestracji:

- → protokół stwierdzający wybór zarządu i rady nadzorczej
- → wzory podpisów osób uprawnionych do reprezentacji spółdzielni
- → zaświadczenie powiatowego urzędu pracy potwierdzające posiadanie statusu osoby bezrobotnej
- → zaświadczenie potwierdzające spełnienie przez osoby zamierzające założyć spółdzielnię socjalną warunku, że jest:
  - – osobą bezdomną realizującą indywidualny program wychodzenia z bezdomności
  - – osobą uzależnioną od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie lecznictwa odwykowego
  - – osobą uzależnioną od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej
  - – osobą chorą psychicznie
  - – uchodźcą realizującym indywidualny program integracji
- → LUB orzeczenie o stopniu niepełnosprawności osoby zamierzającej założyć spółdzielnię socjalną
- → uchwała organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego, kościelnej osoby prawnej lub organizacji pozarządowej o powołaniu spółdzielni socjalnej, w przypadku gdy organem założycielskim jest organizacja pozarządowa, kościelna osoba prawna lub jednostka samorządu terytorialnego

Podziel OU na mniejsze grupy i każdej grupie rozdaj po 2-3 dokumenty z prośbą o ich uzupełnienie. Daj na to grupom 30 minut. Po upływie czasu poproś o przedstawienie wyników pracy i omów je.

10.	**Działalność w sferze zadań pożytku publicznego**	Wydrukowany i pocięty → **ZAŁĄCZNIK NR 10**	Przed ćwiczeniem wydrukuj tabelę (→ **ZAŁĄCZNIK NR 5**). Potnij tabelę w ten sposób, by każda komórka była na osobnej kartce. Powiedz OU, że ta część szkolenia będzie dotyczyć działalności spółdzielni socjalnej w sferze pożytku publicznego. Każdej OU (lub parom OU) rozdaj jedną kartkę i powiedz, że opis na niej dotyczy jednej z rodzajów działalności: nieodpłatnej bądź odpłatnej. Napisz na kartce flipczartowej : działalność nieodpłatna i działalność odpłatna. Poproś OU, by dokładnie przeczytały, co mają napisane na kartach oraz by zdecydowały, której działalności dotyczy ich kartka. Poproś OU o podchodzenie pojedynczo do flipczarta i przyklejanie kartek w odpowiednim miejscu. Po każdej osobie skomentuj przyklejaną cechę. Podsumuj ćwiczenie, odnosząc się do praktycznych przykładów z działalności spółdzielni socjalnych.	**60 min.**
11.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.1.3.

Plany działalności gospodarczej spółdzielni socjalnej

Temat warsztatu	**PLANY DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ**
Cele edukacyjne	Zwiększenie umiejętności OU w zakresie tworzenia analizy i diagnozy posiadanych zasobów oraz sytuacji prawno-gospodarczych w danym obszarze Zwiększenie umiejętności wykonywania analizy SWOT Zwiększenie wiedzy OU na temat biznesplanów oraz umiejętności tworzenia ich poszczególnych części : – plan przedsiębiorstwa – plan marketingowy – plan inwestycyjny – uproszczony bilans
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	16 h.
Przygotowanie OP	Przygotuj przykładowe bardzo dobrze oraz bardzo źle stworzone biznesplany: po 3-4 sztuki Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy, 3-4 komputery z dostępem do Internetu

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia.	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Diagnoza grupy (praca w grupach)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Powiedz OU, że celem tego ćwiczenia będzie analiza zasobów grupy inicjatywnej pod kątem rozpoczynania działalności gospodarczej przez przyszłą spółdzielnie socjalną. Poproś, żeby grupa podzieliła się na mniejsze grupy tak, by osoby chcące wspólnie założyć spółdzielnię socjalną pracowały razem. Każdej z grup rozdaj kartkę do flipczarta i mazaki. Poproś by w grupie opisały następujące punkty: → Pomysł na działalność gospodarczą → Posiadane zasoby: lokal → Posiadane zasoby: wsparcie samorządu → Posiadane zasoby: zlecenia (samorządowe oraz pochodzące z otwartego rynku) → Posiadane zasoby: kwalifikacje poszczególnych osób. Daj grupom 30 minut na to zadanie. Po upływie czasu poproś poszczególne grupy o przedstawienie rezultatów pracy. Powieś kartki flipczartowe na ścianie i wracaj do informacji zapisanych na nich podczas trwania całego szkolenia.	**90 min.**
4.	**Biznesplan – przykład analizy prawnej i ekonomicznej rynku**	Komputery z dostępem do Internetu	Podziel OU na mniejsze grupy (niekoniecznie na takie, w których będą zakładać spółdzielnie socjalne). Powiedz, że celem ćwiczenia będzie ukazanie na ile dokładna musi być analiza rynku zanim zaczniemy tworzyć biznesplan oraz pokazanie różnych informacji, które musimy wziąć pod uwagę. Powiedz, że zadaniem grup będzie wcielenie się w role osób chcących założyć spółdzielnię socjalną mającą zająć się hodowlą królików. Pytania, na jakie każda grupa ma odpowiedzieć to: → Jakie są prawne obwarowania hodowli królików? Jakie warunki trzeba spełnić? → Jakie rzeczy trzeba wziąć pod uwagę, planując rozpoczęcie działalności w tym obszarze? → Czy bardziej opłaca się hodowla królików jako zwierząt domowych, czy raczej jako rodzaju mięsa/na skóry?	**60 min.**

			Jeżeli grupy mają możliwość pracy na komputerach z dostępem do Internetu, powiedz, że mają wyszukać te informacje w sieci. Poleć strony takie jak np. srokacz.pl. Jeżeli nie masz takiej możliwości przygotuj różne dokumenty prawne regulujące tą kwestię (wykaz dokumentów: **ZAŁĄCZNIK NR 1**) oraz wykaz sekcji pytania i odpowiedzi dotyczące hodowli królików ze strony srokacz.pl (→ **ZAŁĄCZNIK NR 2**). Daj grupom 30 minut na to zdanie. Po upływie czasu poproś o przedstawienie wyników pracy. Podsumuj dyskusje, zadając pytania: → Jak ważna jest świadomość istniejących przepisów prawnych w danej dziedzinie? → Jaką wiedzę trzeba posiadać by stworzyć i rozpisać dobry pomysł na działalność gospodarczą? → Skąd możemy brać taką wiedzę?	
5.	**Analiza SWOT (praca w grupach, prezentacja trenerska)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Powiedz OU, że następne ćwiczenie będzie również dotyczyło analizy środowiska przyszłej spółdzielni socjalnej. Na początku powiedz kilka zdań na temat samego narzędzia – analizy SWOT. Powiedz czym się charakteryzuje oraz jakie są jej zalety. Rozdaj karty wzoru analizy (→ **ZAŁĄCZNIK NR 3**). Poproś grupy o wykonanie analizy potencjału swojego środowiska według wzoru i przedstawienie wyników analizy na kartce flipczartowej. Daj grupom 45 minut na pracę. Po upływie czasu poproś grupy o prezentację wyników.	**90 min.**
6.	**Biznesplan – podstawowe pojęcia (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie biznesplanu według prezentacji w załączniku. Pokaż przykładowy biznesplan. Omów poszczególne elementy dokumentu. Skorzystaj z **ZAŁĄCZNIKA NR 32** niniejszego podręcznika	**60 min.**
7.	**Biznesplan: dobre i złe praktyki (praca w grupach, burza mózgów)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Powiedz, że ta część szkolenia będzie miała na celu wyłowienie dobrych i złych praktyk w tworzeniu biznesplanów poprzez pracę na konkretnych przykładach. Podziel OU na grupy i każdej z nich rozdaj wcześniej przez Ciebie przygotowane biznesplany z dobrymi i złymi praktykami; każda grupa powinna dostać minimum dwa biznesplany z każdej z kategorii; kilka grup może dostać te same dokumenty. Poproś grupę o analizę dokumentów oraz podkreślenie złych i dobrych praktyk z zakresu tworzenia biznesplanów. Daj grupie na to zadanie 30 minut. Każdą dobrą i złą praktykę, na którą zwróci uwagę grupa zapisuj na wcześniej przygotowanych kartkach flipczartowych. Omów wszystkie części biznesplanu. Na koniec ćwiczenia przywieś kartki w widocznym miejscu w sali.	**120 min.**

8.	**Przygotowanie biznesplanu – sesja pytań i odpowiedzi (praca w grupach, latające plakaty)**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Powiedz, że celem tej sesji będzie wyjaśnienie konkretnych pytań, które OU mają jeszcze co do poszczególnych części biznesplanów. Podziel OU na 5 mniejszych grup, każdej grupie rozdaj kartkę flipczartową oraz mazaki. Każdej grupie rozdaj też wzór biznesplanu. Każda grupa losuje jedną część biznesplanu: → SEKCJA A. DANE WNIOSKODAWCY → SEKCJA B. OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA → SEKCJA C. PLAN MARKETINGOWY → SEKCJA D. PLAN INWESTYCYJNY → SEKCJA E. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA Grupa na kartce flipczartowej zapisuje konkretne pytania jakie ma do danej części biznesplanu. Ma na to 15 minut. Po upływie czasu poproś by grupy wstały i przemieściły się do innych kartek zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Kiedy każda grupa ma nową kartę i temat do opracowania poproś by OU dopisały swoje pytania. Zaznacz, ze mogą próbować odpowiadać na pytania, komentować, skreślać, dopisywać coś bądź stawiać znaki zapytania przy dopiskach innych grup. Daj grupom 20 minut na pracę nad zagadnieniem, następnie poproś by grupy znów się przemieściły. Powtórz czynność tak długo aż grupy wrócą do swoich pierwotnych kartek. Poproś każdą z grup o zaprezentowanie powstałych w ten sposób katalogów pytań i rozwiązań. Omów je na forum grupy.	**120 min.**
9.	**Przygotowanie biznesplanu – praca nad konkretnymi pomysłami (praca grupowa)**	Komputer z dostępem do internetu	Poproś OU by podzieliły się na grupy zgodnie z planami utworzenia spółdzielni socjalnych (tak by grupa inicjatywna stanowiła jedną grupę). Następnie poproś je o stworzenie biznesplanu dla swoich przyszłych działań. Nadzoruj przebieg pracy. Możesz powiedzieć, żeby grupy uwzględniły wiedzę, którą zdobyły podczas wcześniejszych części szkolenia, szczególnie złych i dobrych praktyk tworzenia biznesplanów. Najlepiej jeżeli będzie tworzyć/uzupełniać komentowany biznesplan etapami, zgodnie ze wzorem biznesplanu. → SEKCJA A. DANE WNIOSKODAWCY → SEKCJA B. OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA → SEKCJA C. PLAN MARKETINGOWY → SEKCJA D. PLAN INWESTYCYJNY → SEKCJA E. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA	**300 min.**
10.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.1.4.

Marketing w spółdzielni socjalnej

Temat warsztatu	**MARKETING W SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ**
Cele edukacyjne	OU zdobywają umiejętność diagnozowania potrzeb marketingowych swojego przedsiębiorstwa OU potrafią zdobywać informacje na temat rynku, na którym funkcjonują/chcą funkcjonować OU wiedzą jak badać i określić wpływ mikro – i makrootoczenia firmy na jej sukces rynkowy OU zdobywają praktyczną wiedzę, jak sporządzić strategię marketingową swojego przedsiębiorstwa OU posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania produktem (pozycjonowania, polityki cenowej, kierowania rozwojem produktu, ewaluacji) OU znają narzędzia komunikacji marketingowej i wiedzą jak je stosować OU mają świadomość komponentów marki swojego przedsiębiorstwa, potrafią określić misję i wizję spółdzielni OU potrafią zaprojektować i zrealizować działania promocyjne adekwatne do potrzeb swojego przedsiębiorstwa OU zdobywają wiedzę i umiejętności pozwalające im zaprojektować i wdrażać strategię PR swojego przedsiębiorstwa OU zdobywają wiedzę w zakresie monitoringu i kontroli marketingowej
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	16 h.
Przygotowanie OP	Stwórz prezentacje na temat: „Moja spółdzielnia na rynku – narzędzia diagnostyczne” „Strategia marketingowa mojej spółdzielni” „Budowanie marki spółdzielni socjalnej przy WTZ” „Public relations w spółdzielni socjalnej przy WTZ” „Działania promocyjne w spółdzielni socjalnej przy WTZ” Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki Przygotuj wycinki i obrazki wycięte z gazet
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**„Marketing wokół nas” (burza mózgów, tworzenie drzewka skojarzeń)**	Kartki post-it Kartki flipczartowe Flipczart Mazaki	Powiedz, że celem ćwiczenia będzie ustalenie definicji i zakresu „działań marketingowych” zgodnie z wiedzą, doświadczeniem i przemyśleniami OU. Podziel grupę na 2-3 zespoły (w zależności od liczny osób). Rozdaj kartki flip-czartowe, mazaki i kartki samoprzylepne. Poproś zespoły, by na środku strony napisały hasło „MARKETING”. Wyjaśnij, że będą pracować techniką burzy mózgów i przedstaw podstawowe założenia tej techniki czyli: → OU zapisują wszystkie skojarzenia, bez prób weryfikacji ich zasadności → OU przyjmują kryteria ilościowe, nie jakościowe przy zapisywaniu czyli zapisują możliwie najwięcej skojarzeń → OU nie krytykują wzajemnie swoich pomysłów, zapisują je wszystkie → obowiązuje pełna swoboda skojarzeń → mile widziane są różne kombinacje skojarzeń . Poleć im wypracowanie drzewka skojarzeń dotyczących marketingu. Każde skojarzenie ma być zapisywane na oddzielnej kartce samoprzylepnej. Powiedz, że na wykonanie zadania mają 20 min. Po wykonaniu zadania zespoły po kolei prezentują swoje drzewka skojarzeń. OP wraz z OU stara się skategoryzować skojarzenia i ponaklejać je na jednej wspólnej kartce, pokazując podobień-stwa i różnice między skojarzeniami. Dyskusja wokół typologii będzie dobrym wstępem do prezentacji trenerskiej „Podstawy marketingu”.	**60 min.**
4.	**Prezentacja trenerska**	Rzutnik	Prezentacja trenerska „Moja spółdzielnia na rynku – narzędzia diagnostyczne”.	**45 min.**
5.	**Prezentacja trenerska**	Rzutnik	Powiedz grupie, że ćwiczenie to posłuży wypracowaniu umiejętności stoso-wania marketingu MIX w praktyce. Podziel grupę na 3 zespoły. Niech każdy zespół przygotuje się do prezentacji case’u wg wytycznych z załącznika (maksymalnie 30 min.). Następnie wybrana osoba z każdego zespołu powinna przedstawić interpretację case’u grupie. Zainicjuj dyskusję porównawczą, py-tając grupę o podobieństwa i różnice przedstawionych przypadków w zakresie strategii cenowej, strategii rozwoju produktu, strategii dystrybucji, strategii promocyjnej i strategii zarządzania personelem.	**60 min.**

6.	**5P w praktyce (case study)**	→ **ZAŁĄCZNIK NR 1**	Powiedz grupie, że ćwiczenie to posłuży wypracowaniu umiejętności stosowania marketingu MIX w praktyce. Podziel grupę na 3 zespoły. Niech każdy zespół przygotuje się do prezentacji case'u wg wytycznych z **ZAŁĄCZNIKA NR 1** (maksymalnie 30 min.). Następnie wybrana osoba z każdego zespołu powinna przedstawić interpretację case'u grupie. Zainicjuj dyskusję porównawczą, pytając grupę o podobieństwa i różnice przedstawionych przypadków w zakresie strategii cenowej, strategii rozwoju produktu, strategii dystrybucji, strategii promocyjnej i strategii zarządzania personelem.	**45 min.**
7.	**Prezentacja trenerska**	Rzutnik	Prezentacja trenerska „Strategia marketingowa mojej spółdzielni". Omówienie **ZAŁĄCZNIKA NR 2**	**60 min.**
8.	**Plan działań (praca w grupach)**	→ **ZAŁĄCZNIK NR 2** Flipczart Kartki flipczartowe	Powiedz grupie, że ćwiczenie to posłuży przygotowaniu planu działań marketingowych dla ich przyszłych spółdzielni socjalnych oraz wymianie pomysłów. Grupa dzieli się zgodnie z podziałem na grupy inicjatywne poszczególnych spółdzielni socjalnych. Zespoły wypełniają (→ **ZAŁĄCZNIK NR 2)**. „Wzór strategii marketingowej spółdzielni socjalnej", jednocześnie zapisując/rysując najważniejsze punkty na kartce flipczartowej celem przedstawienia ich grupie. Powiedz, że zespoły mają na to 60 min. Efekty pracy są następnie omawiane na forum grupy. Grupa dyskutuje nad tym, czy poszczególne plany działań są kompletne, czy wybór działań jest trafny dla danej inicjatywy, czy zapewnia możliwie największy poziom efektywności.	**90 min.**
9.	**Prezentacja trenerska**	Flipczart Kartki flipczartowe	Prezentacja trenerska „Budowanie marki spółdzielni socjalnej przy WTZ".	**45 min.**
10.	**Wizja i misja spółdzielni socjalnej przy WTZ (praca w grupach)**	→ **ZAŁĄCZNIK NR 3** Flipczart Kartki flipczartowe	Powiedz grupie, że ćwiczenie to posłuży wypracowaniu wizji i misji ich przyszłych spółdzielni socjalnych. Grupa dzieli się zgodnie z podziałem na grupy inicjatywne poszczególnych spółdzielni socjalnych. Rozdajesz zespołom kartę „Wizja i misja spółdzielni socjalnej przy WTZ" (→ **ZAŁĄCZNIK NR 3**). Poproś zespoły o wypełnienie kart, zgodnie z wiedzą zdobytą podczas prezentacji. Powiedz zespołom, że mają na to 40 min. Następnie wybrana z zespołu osoba zaprezentuje grupie wizję (cz. I, pkt 4 karty) oraz misję (cz. II, pkt 5) swojej spółdzielni socjalnej.	**60 min.**

11.	**Insight konsumencki (praca w grupach)**	**→ ZAŁĄCZNIK NR 4**	Powiedz grupie, że celem ćwiczenia jest próba zrozumienia intencji, motywacji i sposobu myślenia potencjalnych klientów spółdzielni socjalnych przy WTZ, niezbędna w procesie kształtowania marki przedsiębiorstwa. Grupa dzieli się zgodnie z podziałem na grupy inicjatywne poszczególnych spółdzielni socjalnych. Rozdajesz zespołom kartę „Insight konsumencki" (**→ ZAŁĄCZNIK NR 4**). Powiedz zespołom, że mają na to 40 min. Następnie wybrana z zespołu osoba zaprezentuje grupie efekt pracy zespołowej – opowieść o kliencie/tce swojej spółdzielni socjalnej. Grupa omawia prezentacje, znajdując podobieństwa i różnice między opowieściami oraz zastanawiając się nad zasadnością głównych tez dotyczących marki zawartych w opowieściach.	**45 min.**
12.	**Prezentacja trenerska**	Rzutnik	Prezentacja trenerska „Public relations w spółdzielni socjalnej przy WTZ".	**45 min.**
13	**PR w praktyce (praca indywidualna, symulacja)**	**→ ZAŁĄCZNIK NR 5**	Powiedz grupie, że ćwiczenie posłuży wykorzystaniu wiedzy nabytej podczas prezentacji „Public relations w spółdzielni socjalnej przy WTZ" w praktyce na przykładzie zaplanowania strategii komunikacji z mediami przy okazji organizacji eventu społecznego przez spółdzielnię. Rozdaj OU kartę „Notatka prasowa" (**→ ZAŁĄCZNIK NR 5**). Poproś, by każda OU wypełniła swoją kartę. Ma na to 30 min. Następnie podziel grupę na 2 zespoły. Zbierz wszystkie karty od OU z zespołu nr 1 i przekaż je OU z zespołu nr 2. Zbierz karty należące do OU z zespołu nr 2 i przekaż je OU z zespołu nr 1. Następnie poproś każdy z zespołów, by wcielił się w grupę dziennikarzy/rek, która na porannej agendzie ma zdecydować na który event wysłać ekipę reporterską. Każdy z zespołów musi wybrać 1 event i uzasadnić swój wybór na forum grupy. Podsumuj ćwiczenie, zwracając uwagę na czynniki, który zdecydowały o tym, że wybrane notatki okazały się interesujące dla odbiorców.	**45 min.**
14.	**Prezentacja trenerska**	Rzutnik	Prezentacja trenerska „Działania promocyjne w spółdzielni socjalnej przy WTZ".	**45 min.**
15.	**Strategia pisania bloga (praca w grupach)**	**→ ZAŁĄCZNIK NR 6**	Powiedz grupie, że ćwiczenie posłuży wykorzystaniu wiedzy nabytej podczas prezentacji „Działania promocyjne w spółdzielni socjalnej przy WTZ" w praktyce na przykładzie pisania bloga promującego działalność spółdzielni. Pokazując grupie przykłady znanych blogów, zachęć ją do przygotowania planu poprowadzenia własnego bloga spółdzielczego. Grupa dzieli się zgodnie z podziałem na grupy inicjatywne poszczególnych spółdzielni socjalnych. Rozdajesz zespołom kartę „Strategia pisania bloga" (**→ ZAŁĄCZNIK NR 6**). Zespoły wypełniają kartę. Mają na to 30 min. Po tym czasie przedstawiciele/ki zespołów prezentują efekty pracy grupie. Grupa dyskutuje na temat:	**60 min.**

- → dostosowania przekazów do grupy docelowej
- → mapy skojarzeń, jakie wzbudzą przekazy w odbiorcach
- → zastosowanych w przekazach metod wpływu na odbiorców
- → stopnia w jakim przekazy wpisują się w cele promocyjne spółdzielni.

16.	**Kolaż**	Wycinki i obrazki wycięte z gazet przygotowane przez OP Kartki flipczartowe Flipczart Kolorowe mazaki Kredki Pisaki	Powiedz grupie, że ćwiczenie ma na celu podsumowanie wiedzy zdobytej podczas całego szkolenia. Będzie ono polegało na przekuciu uzgodnionych w grupach podczas poprzednich ćwiczeń komponentów marek spółdzielni socjalnych tworzonych przez OU na konkretne pomysły działań reklamowych. Rozłóż na środku sali przygotowane wcześniej wycinki i obrazki wycięte z gazet. Podziel grupę zgodnie z podziałem na grupy inicjatywne poszczególnych spółdzielni socjalnych. Poleć zespołom stworzenie kolażu z wybranych wycinków, zdjęć, obrazków, wymyślonych przez zespoły haseł promocyjnych i sloganów reklamowych. Powiedz zespłom, że na wykonanie zadania mają 45 min. Następnie kolaże są prezentowane grupie, omawiane i zawieszane na ścianach sali jako podsumowanie szkolenia.	**60 min.**
17.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.1.5.

Techniki sprzedaży

Temat warsztatu	**TECHNIKI SPRZEDAŻY**
Cele edukacyjne	Zwiększenie wiedzy OU na temat zagadnień związanych ze strukturą komunikacji interpersonalnej, podstawowymi kanałami informacyjnymi w rozmowie bezpośredniej, Zwiększenie umiejętności OU dotyczących omijania najczęstszych błędów komunikacyjnych w obszarze komunikacji werbalnej i niewerbalnej, Zwiększenie wiedzy OU na temat cyklu sprzedaży produktu/usługi Zwiększenie umiejętności OU używania metod sprzedażowych na różnych etapach cyklu sprzedaży m.in. metod badań rynkowych, metod wyszukiwania na podstawie baz danych (płatnych i bezpłatnych), aktywnego marketingu, metod diagnostycznych w obszarze analizy potrzeb klienta, metod koncentrowania uwagi słuchacza/ki, metod angażowania klienta w prezentację, technik CZK (cecha-zaleta-korzyść), metod przekształcania cech w zalety, metod radzenia sobie z obiekcjami klienta, Pogłębienie wiedzy OU z zakresu struktury i zasad rozmowy handlowej w warunkach komunikacji bezpośredniej oraz umiejętności efektywnego kontaktu telefonicznego, zwiększenie umiejętności OU opracowywania własnych rozmów sprzedażowych
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	16 h.
Przygotowanie OP	Stwórz prezentacje na temat: Tajniki skutecznej prezentacji Komunikacja werbalna i niewerbalna Cykl sprzedaży produktu/usługi Struktura i zasady rozmowy handlowej Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy, rzutnik

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Tajniki skutecznej autoprezentacji (prezentacja trenerska)**	Rzutnik Prezentacja multimedialna	Przedstaw zagadnienie skutecznej autoprezentacji na podstawie wcześniej przygotowanej prezentacji.	**45 min.**
4.	**Prezentacje sprzętu AGD (praca w grupach, prezentacje OU)**	Rzutnik → **ZAŁĄCZNIK NR 1** → **ZAŁĄCZNIK NR 2**	Powiedz, że celem następnego ćwiczenia będzie praktyczne wykorzystanie poznanej przed chwilą wiedzy. Podziel OU na parzystą liczbę mniejszych grup. Poproś OU o wylosowanie zadania z odpowiednią prezentacją instrukcji obsługi różnych sprzętów AGD (→ **ZAŁĄCZNIK NR 1 I 2**). Wyjaśnij OU, że ich zadaniem jest przygotowanie 5-minutowych prezentacji sprzętów AGD w sposób możliwie atrakcyjny i koncentrujący uwagę, zgodnie z nabytą wcześniej wiedzą. Daj grupom 20 minut na przygotowanie swoich prezentacji. Poproś wszystkie grupy o przedstawienie swoich prezentacji. Poproś OU, by podczas prezentacji innych grup notowali: → rzeczy oraz zachowania osób przedstawiających prezentację, które przyciągają ich uwagę i skupiają ją na przedstawianych informacjach → rzeczy oraz zachowania osób przedstawiających prezentację, które rozpraszają uwagę i odciągają ją od prezentowanych informacji Po każdej prezentacji poproś OU o jej omówienie. Zacznij od osób, które przedstawiały prezentację. Zapytaj je jak się czuły oraz jak uważają co im się udało w tej prezentacji a co by poprawiły. Zapisuj odpowiedzi na kartce flipczartowej. Następnie poproś osoby obserwujące o przedstawienie swoich notatek. Zapisuj odpowiedzi na kartce flipczartowej. Po zakończeniu rozpocznij dyskusję na temat tego, czy są jakieś rzeczy i zachowania, które się powtarzały. Zapytaj grupę jakie ma pomysły na przeciwdziałanie negatywnych zachowań podczas prezentacji. Zapisz pomysły na kartce flipczartowej. Na zakończenie ćwiczenia poproś OU o zapisanie na kartkach 5 umiejętności autoprezentacji, nad którymi chciałyby popracować w najbliższej przyszłości. Poproś chętne osoby o przeczytanie swoich kartek. Powiedz OU, by zabrały kartki ze sobą i postarały się pracować nad rozwojem tych umiejętności.	**180 min.**

5.	**Komunikacja werbalna i niewerbalna (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie komunikacji werbalnej i niewerbalnej według wcześniej przygotowanej prezentacji.	**45 min.**
6	**Sytuacje sprzedażowe (odgrywanie scenek)**	→ **ZAŁĄCZNIK NR 3**	Powiedz, że celem następnego ćwiczenia będzie praktyczne wykorzystanie poznanej przed chwilą wiedzy. Podziel OU na pary. Poproś o wylosowanie zadania przedstawiającego case study sytuacji sprzedażowych. Zadaniem par będzie przedstawienie danej sytuacji. Daj parom 15 minut na przygotowanie. Poproś osoby obserwujące daną scenkę o nazwanie błędów komunikacyjnych pojawiających się w danych sytuacjach. Powiedz OU by posłużyły się wiedzą nabytą podczas wcześniejszej prezentacji. Zapisuj podawane błędy komunikacyjne na kartce flipczartowej. Po zakończeniu rozpocznij dyskusję na temat tego, czy są jakieś błędy komunikacyjne podczas prezentowanych sytuacji sprzedażowych, które się powtarzały. Zapytaj grupę jakie ma pomysły na przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom podczas scenek. Zapisz pomysły na kartce flipczartowej. Następnie poproś OU o wrócenie do par z początku ćwiczenia oraz poproś o odegranie scenek prawidłowo, według omówionych wskazań. Na podsumowanie ćwiczenia zapytaj grupę o to, czy widzi na ile ważna jest dobra komunikacja w sytuacjach sprzedaży.	**120 min.**
7.	**Cykl sprzedaży produktu/ usługi (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie cyklu sprzedaży produktu/usługi według przygotowanej prezentacji.	**45 min.**
8.	**Wybory konsumenckie (praca indywidualna)**	Kartki flipczartowe Flipczart Mazaki → **ZAŁĄCZNIK NR 4**	Powiedz, że celem tego ćwiczenia będzie przyjrzenie się motywacjom stojącym za wyborami konsumenckimi. Rozdaj OU karty z tabelami ulubionych marek (→ **ZAŁĄCZNIK NR 4**) oraz poproś o ich uzupełnienie. Daj OU 15 minut na wykonanie tego zadania. OU wypełniają karty, wpisując markę, do której mają zaufanie w danej dziedzinie. Zacznij dyskusję na forum całej grupy, zapisując na kartce flipczartowej najważniejsze wątki. Zadaj pytania: → Czy łatwo Wam było wykonać to ćwiczenie? → Jakie marki pojawiły się u Was w wybranych kategoriach? → Jakie widzicie największe zalety produktu tej marki? → Jakie widzicie korzyści wynikające z kupna tej marki? → Czy w odpowiedziach różnych osób pojawiały się te same marki? → Czy pojawiły się różne argumenty za tą samą marką? → W czym ta marka jest lepsza od konkurencji?	**60 min.**

→ Czy widzicie możliwość pogrupowania/klasyfikacji przedstawionych argumentów?
→ Czy możemy stworzyć jakąś klasyfikację motywacji wyborów konsumenckich?

Na podsumowanie ćwiczenia zapytaj OU o najważniejszą rzecz jaką wynoszą z tego zadnia.

9.	**Prezentowanie korzyści produktu/usługi (praca w grupach, tworzenie posterów, galeria obrazów)**	Kartki → **ZAŁĄCZNIK NR 5**	Celem tego ćwiczenia jest pobudzenie umiejętności twórczych w prezentowaniu korzyści swojego produktu/usługi oraz umożliwienie możliwości spojrzenia na produkt/usługę w sposób złożony/ wieloaspektowy. Podziel OU na grupy, najlepiej grupy inicjatywne chcące wspólnie założyć spółdzielnię socjalną. Poproś OU by wybierały jeden produkt/usługę wytwarzany/realizowaną przez swoją przyszłą spółdzielnię. Rozdaj kartę korzyści produktu/usługi (→ **ZAŁĄCZNIK NR 5**) grupom oraz poproś o ich uzupełnienie. Daj grupom 15 minut na to zadanie. Następnie poproś by grupy wybrały najlepsze ich zdaniem korzyści produktu/usługi oraz zaprojektowały poster na ich temat. Daj im na to 20 minut. Po skończeniu pracy przez wszystkie grupy powieś obrazy w widocznym, dostępnym miejscu. Powiedz, że każda OU ma obecnie czas by przyjrzeć się poszczególnym obrazom. Rozdaj kartki post-it. Jeżeli ktoś ma uwagi na temat może napisać je na kartkach i przykleić pod plakatem. Przypomnij, że dobrze jest dawać zarówno pozytywne, jak i krytyczne informacje zwrotne.	**45 min.**
10.	**Mini-badanie rynku**	Kartki A4 Długopisy	Podziel OU na grupy, najlepiej grupy inicjatywne chcące wspólnie założyć spółdzielnię socjalną. Powiedz, że zadaniem zespołów będzie przygotowanie, według wskazówek zawartych w prezentacji trenerskiej „Cykl sprzedaży", krótkich ankiet skierowanych do społeczności lokalnej badających jej potrzeby konsumenckie pod kątem wprowadzenia na rynek produktu/usługi z ćwiczenia nr 6. Poproś OU by pisały czytelnie i wyraźnie. Daj grupom 30 minut na to zadanie. Zaznacz, by grupy gotowe narzędzie przygotowały w kilku kopiach (jeżeli masz dostęp do xero możesz powielić ankietę w ten sposób). Następnie poproś zespoły by wymieniły się wzajemnie przygotowanymi ankietami oraz je wypełniły. Omów po kolei ankiety ewaluacyjne wszystkich grup. Zapytaj: → grupę, która tworzyła ankietę, czy uzyskała dane/informacje, które są jej przydatne i o które jej chodziło → grupy, które wypełniały ankietę o to jak im się wypełniało daną ankietę → wszystkie OU, jakie są rzeczy, które były dobre w danym narzędziu i które są warte zachowania w danej ankiecie oraz jakie są rzeczy, które nie zadziałały w ankiecie i wymagają zmiany Poproś wszystkie grupy o spisanie danych uwag i uwzględnienie ich w przyszłości w projektowaniu badań.	**45 min.**

11.	**Struktura i zasady rozmowy handlowej (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie struktury i zasad rozmowy handlowej według wcześniej przygotowanej prezentacji.	**45 min.**
12.	**Łączniki „ale” oraz „i” w rozmowie handlowej (praca indywidualna)**	→ **ZAŁĄCZNIK NR 6**	Powiedz OU, że celem ćwiczenia jest przećwiczenie użycia odpowiedzi na obiekcje poprzez użycie spójnika „ale” (przyznanie klientowi racji, ale z zastrzeżeniem wskazującym na podważające jego argument zalety produktu/usługi) oraz „i” (przedstawienie sytuacji inaczej niż w obiekcji klienta, wskazanie dwóch zalet produktu/usługi zmieniających kontekst sytuacji), np. „Państwa szkolenia są bardzo drogie.” Odpowiedź z użyciem łącznika „ale”: „Ma Pani rację, ale zatrudniamy najlepszych trenerów w kraju”. Odpowiedź z użyciem spójnika „i”: „Nie są najtańsze na rynku, bo zawierają więcej modułów niż przeciętne szkolenie i dodatkowy e-learning”. Poproś OU o wypełnienie kart pracy (→ **ZAŁĄCZNIK NR 6**) daj im na to 20 minut. Następnie na forum grupy omów poszczególne zdania. Na zakończenie zadania zadaj pytanie, czy OU widzą jakieś zasady w konstruowaniu tego typu odpowiedzi.	**60 min.**
13.	**Biblioteka Zastrzeżeń (burza mózgów, latające plakaty)**	Flipczart Mazaki Papier do flipczarta	Powiedz, że ćwiczenie służy zebraniu przedstawionych zastrzeżeń jakie mogą mieć klienci/tki ze wszystkich poprzednich ćwiczeń oraz przykładów podawanych przez trenera/kę, skategoryzowanie ich i opracowanie rozwiązań. Poproś OU o wymienienie takich zastrzeżeń, zapisz je na kartce flipczartowej. Następnie wraz z OU wybierz 5 najważniejszych kwestii, nad którymi grupa chciałaby popracować. Podziel grupę na 5 mniejszych grup, każdej daj kartkę flipczartową oraz mazaki. Każdej z grup przydziel losowo jedno zastrzeżenie i poproś by zapisano je na kartce. Następnie poproś grupę o zapisanie przykładowych propozycji rozwiązań. Daj im na to 5 minut. Po upływie czasu poproś by grupy wstały i przemieściły się do innych kartek zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Kiedy każda grupa ma nową kartę i temat do opracowania poproś by OU dopisały swoje propozycje rozwiązań. Zaznacz, ze mogą komentować, skreślać, dopisywać coś bądź stawiać znaki zapytania przy rozwiązaniach zaproponowanych przez poprzednią grupę. Daj grupom 5 minut na pracę nad zagadnieniem, następnie poproś by grupy znów się przemieściły. Powtórz czynność tak długo aż grupy wrócą do swoich pierwotnych kartek. Poproś każdą z grup o zaprezentowanie powstałych w ten sposób katalogów rozwiązań. Omów je na forum grupy.	**60 min.**
14.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku.	**30 min.**

6.1.6.

Zajęcia integracyjne i wprowadzające dla uczestników/ czek WTZ

Temat warsztatu	**ZAJĘCIA INTEGRACYJNE I WPROWADZAJĄCE DLA UCZESTNIKÓW/CZEK WTZ**
Cele edukacyjne	Integracja uczestników WTZ Budowanie świadomości grupowej i umiejętności pracy w grupie przyszłych pracowników spółdzielni socjalnej Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych niezbędnych w miejscu pracy
Grupa docelowa	Uczestnicy/czki WTZ, ich asystenci pracy, liderzy spółdzielni socjalnej
Wielkość grupy	6-10 osób
Czas trwania warsztatu	16 h.
Przygotowanie OP	Przygotuj wydrukowane proste obrazki do ćwiczenia „Opisz mi, co widzisz” Przygotuj przykłady trudnych sytuacji w pracy (jeśli osoby w grupie nie potrafią czytać, można przygotować je np. w postaci komiksu) Przygotuj studium przypadku sytuacji konfliktowej
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy, stare gazety

1.	**Ćwiczenia integracyjne wprowadzające**	Kartki papieru Kredki bądź mazaki Taśma klejąca	Rozdaj OU kartki papieru oraz kredki/pisaki. Poproś, by każda OU narysowała siebie na kartce. Poproś by narysowały jak najwięcej rzeczy o sobie np. to co lubią robić, gdzie lubią przebywać, jakie potrawy lubią, jakiej muzyki słuchają, jakie są ich marzenia. Daj im na to zadanie 20 minut. Po upływie tego czasu podziel OU na pary i poproś, by opowiedzieli partnerowi/partnerce o swoim rysunku. Następnie każda z OU powinna opowiedzieć reszcie grupy o osobie, z którą była w grupie, podając możliwie najwięcej szczegółów. Na koniec przyklej wszystkie rysunki w widocznym miejscu w sali.	**45 min.**
2.	**Ćwiczenia integracyjne wprowadzające**		Przeprowadź zabawę pt. „Atrakcyjny Andrzej". Niech każda z OU wymieni swoje imię, dodając do niego słowo na tę samą literę, które określa jakąś jej cechę. Każda kolejna osoba, musi powtórzyć imiona, które już padły wraz z podanymi słowami na tę samą literę oraz dodać swoje własne. Dzięki zabawie uczestnicy utrwalają sobie imiona innych OU.	**30 min.**
3.	**Ćwiczenia integracyjne (do wyboru)**	Stare gazety	**Uścisk dłoni** Poproś OU by ustawiły się w kręgu i złapały się za ręce. Powiedz OU, że gdy poczują, że jedna osoba ściska ich mocniej za dłoń ich zadaniem jest ścisnąć mocnej dłoń drugiej osoby, którą trzymają. Następnie ściśnij mocniej rękę osoby, która stoi obok Ciebie wypowiadając zdanie: „Iskierkę puszczam w krąg, niech wróci do moich rąk". **Szukanie podobieństw** Powiedz OU, żeby chodziły po sali, na twój znak np. klaśniecie w dłonie mają znaleźć kogoś kto spełnia tą samą cechę, którą wymienisz np. → Ktoś, kto ma taki sam kolor włosów → Ktoś, kto ma taki sam kolor oczu → Ktoś, kto jest podobnego wzrostu → Ktoś, kto ma takie same rodzeństwo → Ktoś, kto lubi tą samą potrawę → Ktoś, kto mieszka w tej samej dzielnicy, co ty **Schodzenie się do środka** Poproś OU by ponownie rozeszli się po sali. Na twój znak np. klaśnięcie wszyscy mają się szybko zejść do środka sali, tak by zająć jak najmniej miejsca. **Lustra** Poproś OU by dobrali się w pary. Jedna osoba w parze będzie lustrem. Druga osoba właśnie przygląda się sobie w lustrze i wykonuje różne ruchy. Osoba, która jest lustrem musi wykonywać dokładnie takie same ruchy. Po jakimś czasie zamień osoby rolami.	**120 min.**

Ręka do ręki
Poproś OU by ponownie rozeszły się po sali. Na twój znak np. klaśnięcie wszyscy mają szybko znaleźć sobie parę. Następnie mówisz jakąś część ciała np. „ręka do ręki", „noga do nogi", „głowa do głowy". Zadaniem OU jest dotknąć się tymi częściami ciała.

Tratwy
Rozłóż na podłodze gazety. Poproś OU by rozeszły się po sali. Na hasło powódź OU mają wejść na gazety – tratwy. Po kilkunastu sekundach poproś OU by znowu rozeszły się po sali i powtórz ćwiczenie, usuwając kilka gazet. Cały proces powtórz kilka razy.

Bezludna wyspa
Poproś OU by usiadły w kole. Każdy po kolei kończy mówi co zabrałby ze sobą na bezludną wyspę. Mówiąc o jakiejś rzeczy pokazuje gest ją symbolizujący. Następna osoba powtarza i pokazuje wszystkie rzeczy i dodaje swoją.

Przypominanie imion
OU siedzą w kręgu. Poproś je by po kolei każda osoba wymówiła powoli swoje imię, a później zrobiła jakiś gest. Następnie wszystkie osoby powtarzają imię oraz gest.

---

4. Ćwiczenia rozwijające komunikację

Kłębek wełny
Karteczki samoprzylepne
Flamastry
Wydrukowane obrazki
Wybrany zestaw
co ćwiczenia „Maszyna
do budowania jajek"
2 duże jajka

Kłębek wełny **240 min.**
Poproś OU, by ustawiły się w kręgu. Rozpocznij ćwiczenie, zadając pytanie wybranej osobie i rzucając do niej jednocześnie kłębek wełny. Pytania dotyczą rzeczy, które chcielibyśmy się dowiedzieć o innych OU, np. czy mają rodzeństwo, co robią w wolnym czasie, gdzie chciałyby pojechać na wakacje, itp. Każda kolejna osoba powinna, zadając pytanie, rzucić kłębkiem wełny do osoby pytanej. Zadbaj o to, by wszystkie OU zostały o coś zapytane. Na końcu wytłumacz uczestnikom, że łączy ich teraz więź (wyrażona w sieci, która utworzyła się z wełny), o którą muszą dbać.

Kim jest moja postać?
Ćwiczenie to służy kształceniu umiejętności zadawania pytań. Poproś OU, by usiadły w kręgu. Rozdaj flamastry i karteczki samoprzylepne. Poproś każdą z osób, by zapisała na kartce imię wybranej postaci z filmu/książki/bajki lub znanej osoby, a następnie przykleiła karteczkę na czoło osoby siedzącej po prawej stronie. Każda z osób będzie teraz po kolei odgadywać jaką jest postacią, zadając serię pytań zamkniętych naprowadzających, na które odpowiadają pozostałe osoby.

Opisz mi, co widzisz
Podziel uczestników na pary. Poproś, by usiedli w parach tyłem do siebie, tak, by się wzajemnie nie widzieć. Rozdaj jednej osobie z każdej pary jeden z przygotowanych wcześniej prostych obrazków (np. drzewo z siedzącym na nim ptakiem, domek z płotkiem i kominem, z którego leci dym, jezioro z małą

wyspą i palmą pośrodku wyspy, itp.), drugiej pustą kartkę i ołówek. Daj OU max. 10 minut na to, by osoba, która ma obrazek opowiedziała, co na nim widzi drugiej osobie rysującej taki sam obrazek według wskazówek. Następnie omówcie wszystkie obrazki na forum grupy, dyskutując o tym, jakie są najważniejsze warunki prawidłowej komunikacji.

Bajkowanie
Podziel OU na dwie grupy. Poproś, by każda z grup wymyśliła krótką bajkę dla dzieci (taką, którą da się opowiedzieć w max. 5 minut). Poproś jedną grupę o wyjście z pomieszczenia. Następnie poproś drugą grupę, by wyznaczyła jedną osobę z grupy do opowiedzenia bajki. Zaproś pierwszą osobę z grupy pierwszej do powrotu do sali. Niech posłucha bajki wymyślonej przez drugą grupę. Następnie to ona opowie bajkę kolejnej osobie ze swojej grupy.
Potem ta osoba przedstawi tę samą opowieść innej osobie ze swojej, itd.,
Następnie tę samą procedurę należy przejść z drugą grupą i jej bajką. Omówcie ćwiczenie. Całe ćwiczenie ma celu pokazanie OU jak zmienia się informacja przekazywana za pośrednictwem wielu osób i jak trudno czasami przekazać fakty bez przeinaczeń. Przy okazji można zainicjować dyskusję o tym, jak działa plotka oraz jak unikać nieprecyzyjnego przekazywania informacji.

Maszyna do łapania jajek
Ćwiczenie na komunikację niewerbalną. Podziel uczestników na 2 grupy. Każdej z grup rozdaj taki sam zestaw zawierający słomki, gumki recepturki, balony, plastelinę, kartki, pudełko zapałek, taśmę klejącą, kartonik, itp. Zleć grupom zbudowanie maszyny do łapania jajek czyli urządzenia, które sprawi, że jajko spuszczone na nią z wysokości 2 metrów nie rozbije się. Poinstruuj ich, że w trakcie wykonywania zadania nie można ze sobą rozmawiać. Na wykonanie zadania daj im 15 minut. Następnie sprawdź maszyny, zrzucając na nie jajka. Omówcie ćwiczenie pod kątem tego, jak komunikowano się w grupach bez użycia słów, co było w tym zakresie łatwe/trudne, czy komunikaty były zrozumiałe dla innych, co można, a czego nie można wyrazić słowami, jak komunikacja niewerbalna wpłynęła na sukces/brak sukcesu przedsięwzięcia, itd.

5.	**Ćwiczenia budujące grupę**	Kredki, mazaki, długopisy Karki papieru Kartki flipczartowe Taśma klejąca	**Kosz i walizka** Przed ćwiczeniem przygotuj dwie kartki flipczartowe. Na jednej narysuj kosz, na drugiej walizkę. Powieś kartki na widocznym miejscu na ścianie. Powiedz OU, ze celem tego ćwiczenia będzie zastanowienie się nad tym co sprawia że dobrze nam się razem pracuje, a jakie rzeczy sprawiają, że czasem może nam się źle wspólnie pracować. Rozdaj OU karki papieru oraz kredki. Poproś by każdy narysował jedną ilustrację do obydwóch sytuacji. Daj OU 15 minut na wykonanie tego zadania. Po upływie czasu poproś o przedstawienie i omówienie swoich ilustracji. Każdą ilustrację przyklej w odpowiednim miejscu: na koszu, jeżeli przedstawia złą praktykę, bądź na walizce jeżeli przedstawią dobrą praktykę. Na zakończenie ćwiczenia podsumuj, powtarzając ważniejsze punkty.	**240 min.**

Budujemy fundamenty współpracy
Powiedz, że celem tego ćwiczenia będzie jeszcze bliższe poznanie siebie i zastanowienie się co każda osoba może wnieść do pracy grupy i jak możemy sobie nawzajem pomagać w przyszłej pracy. Rozdaj każdej OU kartkę papieru (może być koloru pomarańczowego, albo możesz rozdać kolorowe kartki innym OU). Powiedz, że każda kartka jest cegłą i będziemy teraz z nich budować fundamenty. Na cegle każda OU opisuje/rysuje jedną lub wiele swoich cech lub umiejętności, które mogą przydać się w grupie. Czyli odpowiadamy na pytania: co umiem, co może przydać się innym osobom? Jaki/a jestem pod kątem pracy z innymi? Co wiem, czym mogę się podzielić z innymi osobami? Daj OU 15 minut na to zadanie. Następnie poproś wszystkich o przedstawienie wyników pracy. Każdą kartkę – cegłę przyklejaj na ścianie tworząc fundamenty pod wyimaginowany budynek (możesz przygotować rysunek domu na kartce flipczartowej i na koniec przykleić tą kartę nad fundamentami).

Budowanie wieży
Podziel uczestników na 2 grupy. Każdej z grup daj ryzę papieru. Wydaj polecenie, by każda z grup postarała się zbudować jak najwyższą wieżę, korzystając wyłącznie z kartek papieru. Na wykonanie zadania mają 20 minut. Wygrywa grupa, która zbuduje wyższą wieżę. Omówcie ćwiczenie, analizując podział ról i zadań w zespole, dyskutując o stopniu zorganizowania grupy i jego wpływie na efekt. Niech OU stwierdzą jak im się pracowało w zespole i co można by zrobić, by ta współpraca była jeszcze lepsza.

Idealne zwierzę
Podziel uczestników na 3 grupy. Poproś grupy, by wczuły się w rolę naukowców (genetyków) próbujących stworzyć idealne zwierzątko domowe. Grupy muszą wymyślić nazwę takiego zwierzątka, zestaw cech, które powinno mieć, ułożyć o nim wierszyk promocyjny, narysować je i przedstawić pozostałym grupom. Na pracę w grupach daj OU maksymalnie 40 minut. Zwróć uwagę grupom, że powinny podzielić się zadaniami, korzystając z doświadczeń wyniesionych z poprzedniego ćwiczenia. Po przedstawieniu efektów prac, zainicjuj dyskusję na temat uzupełniających się ról w zespole i różnych potencjałów, jakimi dysponują jego członkowie. Zapytaj jak się czuły OU w przypisanych rolach. Zainicjuj dyskusję na temat tego co lubią, a czego nie lubią robić poszczególne osoby, pracując w zespole.

6.	**Trudne sytuacje w pracy**	Przygotowany wcześniej załącznik „Trudne sytuacje” Przygotowane wcześniej studium przypadku	**Mapa stresu** Zainicjuj dyskusję na temat pojęcia stresu i sytuacji związanych ze stresem. Zapytaj o możliwe przyczyny stresu w miejscu pracy. Podziel uczestników na 3 grupy. Niech każda sporządzi na przykładzie własnych doświadczeń „Mapę stresu” sporządzając na niej rysunki/schematy/symbole sytuacji stresogennych. Na wykonanie ćwiczenia daj grupie maksymalnie 40 minut. Następnie mapy zostają wywieszone w sali, a grupy omawiają je. Zainicjuj dyskusję na ich temat. Sporządźcie bazę pomysłów jak sobie radzić z sytuacjami, które pojawiły się na mapie.	**240 min.**

Trudne sytuacje
Podziel OU na 3 grupy. Każdej grupie rozdaj opis sytuacj i- scenki zawierającej trudną sytuację, która może zdarzyć się w pracy. Poproś o przeczytanie i omówienie tej historii w grupie, a następnie o zaproponowanie zakończenia tej historii. Powiedz, że zadaniem grupy będzie zaprezentowanie danej scenki na forum całej grupy. Daj grupom 20 minut na przygotowanie, następnie poproś je, by po kolei przedstawiły swoje przedstawienia. Na zakończenie każdego przedstawienia zadaj pytanie:

- → Jak Wam się podobała scenka?
- → Czy było ją trudno czy łatwo stworzyć?
- → Co się stało podczas przedstawienia?
- → Jakie było zakończenie? Czy macie pomysł na to, jak inaczej mogłaby zakończyć się scenka?
- → Jakie wnioski płyną z przedstawionej sytuacji?

Na zakończenie podsumuj ćwiczenia, wymieniając sposoby na rozwiązywanie trudnych sytuacji w pracy.

Rozwiązywanie konfliktów – burza mózgów
Zainicjuj dyskusję na temat konfliktów w grupie, zachęć uczestników by dzielili się swoimi doświadczeniami na temat konfliktów i sposobów ich rozwiązania, korzystając z doświadczeń z życia towarzyskiego, rodzinnego, WTZ. Ustalcie definicję konfliktu. Następnie wyjaśnij, że będziecie pracować nad rozwiązaniem konkretnego przykładowego konfliktu, posługując się techniką burzy mózgów. Wyjaśnij na czym ta technika polega. Następnie podziel OU na 2 grupy. Rozdaj im przygotowane wcześniej studium przypadku sytuacji konfliktowej w miejscu pracy. Poproś o przeprowadzenie burzy mózgów nad możliwymi rozwiązaniami konfliktu (max. 40 minut) i spisanie efektów na kartce flipchartowej. Następnie porównajcie wyniki prac grup, dyskutując nad optymalnym rozwiązaniem.

7.	**Ewaluacja**	Dokonaj ewaluacji szkolenia, korzystając z technik wskazanych w rozdziale 6.2.3.	**30 min.**

6.1.7.

Źródła finansowania powstania i funkcjonowania spółdzielni socjalnej

Temat warsztatu	**ŹRÓDŁA FINANSOWANIA POWSTANIA I FUNKCJONOWANIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ**
Cele edukacyjne	Zwiększenie wiedzy na temat różnych źródeł finansowania działalności spółdzielni socjalnej Zwiększenie wiedzy OU na temat dofinasowania na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych oraz ich umiejętności pozyskiwania takiego dofinansowania Zwiększenie wiedzy OU na temat dofinasowania istniejącej spółdzielni socjalnej osób prawnych oraz ich umiejętności pozyskiwania takiego dofinansowania Zwiększenie wiedzy OU na temat dofinasowania dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związanego z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych oraz ich umiejętności pozyskiwania takiego dofinansowania
Grupa docelowa	Managerowie/managerki spółdzielni socjalnych przy WTZ
Czas trwania warsztatu	8 h.
Przygotowanie OP	Stwórz prezentacje na temat: Dofinasowanie na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych Dofinasowanie istniejącej spółdzielni socjalnej osób prawnych: Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy, 3- 4 komputery z dostępem do Internetu

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia.	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Zebranie informacji na temat wiedzy OU (burza mózgów)**	Rzutnik Prezentacja multimedialna	Poproś OU by wymienili pomysły, skąd ich przyszła spółdzielnia socjalna może otrzymać dofinansowanie. Zapisuj odpowiedzi na tablicy flipczartowej. Możesz zapisywać odpowiedzi w formie mapy mentalnej bądź tabelki, pamiętaj by dzielić odpowiedzi na poszczególne kategorie: → Dofinasowanie na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych → Finansowanie powstałej spółdzielni osób prawnych → Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. → Dofinansowanie na działalność pożytku publicznego → Inne Pamiętaj by zapisywać wszystkie pojawiające się odpowiedzi.	**45 min.**
4.	**Dofinasowanie na powstanie spółdzielni socjalnej (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie dofinansowania na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych.	**45 min.**
5.	**Dofinasowanie na powstanie spółdzielni socjalnej – praktyka (praca w grupach)**	3, 4 komputery z dostępem do Internetu bądź wydrukowane informacje na temat sposobów finansowania powstania spółdzielni socjalnej	Podziel OU na dwie bądź cztery grupy. Każdej z grup daj do wylosowania jeden ze sposobów finansowania powstania spółdzielni socjalnej osób prawnych. → Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Program wyrównywania różnic między regionami II → Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 7, Priorytet inwestycyjny 9.8. Wspieranie przedsiębiorczości społecznej i integracji zawodowej w przedsiębiorstwach społecznych oraz ekonomii społecznej i solidarnej w celu ułatwienia dostępu do zatrudnienia. Powiedz, że zadaniem grup będzie przy pomocy Internetu opowiedzenie na poniższe pytania: 1. Czego dotyczy dany instrument? 2. Jakie warunki muszą by spełnione by otrzymać dofinansowanie? 3. Jak wygląda procedura przyznawania dofinansowania? 4. Jak wygląda formularz/wniosek o dofinansowanie?	**90 min.**

			Poproś OU o przedstawienie odpowiedzi na flipczartach. Daj grupie na to zadanie 60 minut. Po upływie tego czasu poproś każdą z grup o zaprezentowanie wyników swojej pracy. Skomentuj odpowiedzi, których udzieliły grupy.	
6.	**Dofinasowanie istniejącej spółdzielni socjalnej osób prawnych (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie dofinansowania na powstanie spółdzielni socjalnej osób prawnych.	**45 min.**
7.	**Dofinasowanie istniejącej spółdzielni socjalnej osób prawnych – inne źródła**	3, 4 komputery z dostępem do Internetu bądź wydrukowane informacje na temat sposobów finansowania powstania spółdzielni socjalnej	Podziel OU na mniejsze grupy. Każdej z grup rozdaj kartę pracy dotyczącą sposobów finansowania istniejącej spółdzielni socjalnej poza PO KL (→ **ZAŁĄCZNIK NR 1**). Powiedz grupie, że ich zadaniem będzie dokończenie zdań w taki sposób, by miały one sens. OU będą mogły korzystać z komputerów mających dostęp do Internetu. Daj grupom na to 30 minut. Po upływie tego czasu poproś każdą z grup o zaprezentowanie wyników swojej pracy. Skomentuj odpowiedzi, których udzieliły grupy.	**90 min.**
8.	**Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie dofinansowania dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.	**45 min.**
9.	**Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych (prezentacja trenerska)**	Rzutnik	Przedstaw zagadnienie dofinansowania dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.	**90 min.**
10.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.1.8.

Diagnozowanie potencjału WTZ pod kątem tworzenia spółdzielni socjalnej

Temat warsztatu	**DIAGNOZOWANIE POTENCJAŁU WTZ POD KĄTEM TWORZENIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ**
Cele edukacyjne	Zwiększenie umiejętności OU z zakresu diagnozowania zasobów WTZ Zwiększenie wiedzy OU na temat mapowania społeczności lokalnej Zwiększenie wiedzy OU na temat możliwości i zasobów swojego WTZ
Grupa docelowa	Kadra Warsztatów Terapii Zajęciowej i organu prowadzącego WTZ (najlepiej 2 osoby z danego WTZ)
Wielkość grupy	10-18 osób
Czas trwania warsztatu	8 h.
Przygotowanie OP	Wydrukuj w odpowiednich ilościach załączniki
Pomoce dydaktyczne	Flipczart, kartki do flipczarta, mazaki, kartki, długopisy

1.	**Wstęp**	Flipczart Kartki do flipczarta Mazaki	Przedstaw się. Przedstaw cele szkoleniowe oraz plan szkolenia. Przedstaw sprawy organizacyjne podczas szkolenia. Poproś OU o przedstawienie się w kilku zdaniach. Zbierz oczekiwania i obawy OU dotyczące szkolenia. Na kartce flipczartowej spisz kontrakt, czyli wspólnie ustalone zasady obowiązujące podczas szkolenia	**45 min.**
2.	**Integracja OU**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**45 min.**
3.	**Moje otoczenie**	Rzutnik Prezentacja multimedialna	Podziel OU grupy tak, żeby pracowały w ramach jednego WTZ. Następnie wyjaśnij im na czym będzie polegać ćwiczenie. Po czym rozdaj wszystkim zestaw do diagnozy WTZ z podręcznika „Moje otoczenie". Zadaniem OU jest odpowiedź na zawarte w nim pytania. Następnie, każdy WTZ przedstawia pozostałym efekty swojej pracy. Po jej zakończeniu każdy zespół (WTZ) ma czas żeby ewentualnie uzupełnić swoją mapę otoczenia. Celem ćwiczenia jest opracowanie mapy otoczenia i wzajemna inspiracja	**60 min.**
4.	**Mój WTZ**	Flipczart Mazaki Wydrukowany rozdział 3.3.1 niniejszego Podręcznika	Podziel OU grupy tak, żeby pracowały w ramach jednego WTZ. Następnie wyjaśnij im na czym będzie polegać ćwiczenie. Po czym rozdaj wszystkim zestaw do diagnozy WTZ z podręcznika „Mój WTZ". Zadaniem OU jest odpowiedź na zawarte w nim pytania. Następnie, każdy WTZ przedstawia pozostałym efekty swojej pracy. Po jej zakończeniu każdy zespół (WTZ) ma czas żeby ewentualnie uzupełnić swoją mapę otoczenia. Celem ćwiczenia jest opracowanie mapy otoczenia i wzajemna inspiracja	**60 min.**
5.	**Moi ludzie**	Flipczart Mazaki Wydrukowany rozdział 3.3.1 niniejszego Podręcznika	Podziel OU grupy tak, żeby pracowały w ramach jednego WTZ. Następnie wyjaśnij im na czym będzie polegać ćwiczenie. Po czym rozdaj wszystkim zestaw do diagnozy WTZ z podręcznika „Moi ludzie". Zadaniem OU jest odpowiedź na zawarte w nim pytania. Następnie, każdy WTZ przedstawia pozostałym efekty swojej pracy. Po jej zakończeniu każdy zespół (WTZ) ma czas żeby ewentualnie uzupełnić swoją mapę otoczenia. Celem ćwiczenia jest opracowanie mapy otoczenia i wzajemna inspiracja	**60 min.**
6.	**Moje relacje**	Flipczart Mazaki Wydrukowany rozdział 3.3.1 niniejszego Podręcznika	Podziel OU grupy tak, żeby pracowały w ramach jednego WTZ. Następnie wyjaśnij im na czym będzie polegać ćwiczenie. Po czym rozdaj wszystkim zestaw do diagnozy WTZ z podręcznika „Moje relacje". Zadaniem OU jest odpowiedź na zawarte w nim pytania. Następnie, każdy WTZ przedstawia pozostałym efekty swojej pracy. Po jej zakończeniu każdy zespół (WTZ) ma czas żeby ewentualnie uzupełnić swoją mapę otoczenia. Celem ćwiczenia jest opracowanie mapy otoczenia i wzajemna inspiracja	**60 min.**

7.	**Moja przyszłość**	Flipczart Mazaki Wydrukowany rozdział 3.3.1 niniejszego Podręcznika	Podziel OU grupy tak, żeby pracowały w ramach jednego WTZ. Następnie wyjaśnij im na czym będzie polegać ćwiczenie. Po czym rozdaj wszystkim zestaw do diagnozy WTZ z podręcznika „Moja przyszłość". Zadaniem OU jest odpowiedź na zawarte w nim pytania. Następnie, każdy WTZ przedstawia pozostałym efekty swojej pracy. Po jej zakończeniu każdy zespół (WTZ) ma czas żeby ewentualnie uzupełnić swoją mapę otoczenia. Celem ćwiczenia jest opracowanie mapy otoczenia i wzajemna inspiracja	**60 min.**
8.	**Mapa drogowa**	Flipczart Mazaki Wydrukowany rozdział 3.3.1 niniejszego Podręcznika	Celem ćwiczenia jest podsumowanie i zebranie w jedną całość diagnozy każdego WTZ. Każda z grup (WTZ) ma zadanie opowiedzieć o swojej mapie pozostałym – trzymając się zasady, że ma na to 5 minut i zwraca się do pozostałych OU jak do swoich współpracowników/czek WTZ (którzy nie są obecni na szkoleniu) i pracowników/czek organu zarządzającego WTZ. Każda z grup ma 20 minut na przygotowanie swojego 5 minutowego wystąpienia	**60 min.**
11.	**Ewaluacja**		Wg jednej z zaproponowanych technik w niniejszym podręczniku	**30 min.**

6.2. Ćwiczenia wspomagające szkolenie

6.2.1. Ćwiczenia integracyjne

Temat warsztatu	**INTEGRACJA – PASZPORTY**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Przygotowanie OP	Przygotuj kartki A4 według wzoru paszportu (tyle kartek ile jest OU)
Integracja Kartki a4 z wzorami paszportów, pisaki lub długopisy, taśma klejąca	Przygotuj kartki ze wzorami paszportów do uzupełnienia. Na każdej kartce powinien znaleźć się prostokąt – czyli miejsce na „zdjęcie paszportowe", pytanie o podstawowe dane takie jak: imię, wiek, zawód oraz dodatkowe pytania/zdania do uzupełnienia dotyczące tematu szkolenia oraz grupy szkoleniowej: mój wtz..., ekonomia społeczna to dla mnie..., jedna rzecz, która jest dla mnie istotna w instytucji spółdzielni socjalnej to... Możesz zostawić miejsce na zadanie dowolnych pytań. Na początku ćwiczenia rozdaj OU kartki i powiedz, że ich zadaniem będzie uzupełnienie tych paszportów. W ten sposób grupa będzie mogła się poznać i dowiedzieć kilku rzeczy o sobie. Następnie podziel OU w pary i powiedz, że będą uzupełniać nie swoje paszporty, ale paszporty partnera/ki z pary. Daj im 15 minut na to zadanie. Po upływie tego czasu poproś pary o przedstawienie nawzajem swoich paszportów. Po zakończeniu tej części powieś wszystkie paszporty na ścianie.

Temat warsztatu	**INTEGRACJA – LUDZIK**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Przygotowanie OP	Przygotuj kartki A4 według wzoru paszportu (tyle kartek ile jest OU)
Integracja Kolorowe kartki papieru A4, mazaki, długopisy	Rozdaj OU kolorowe kartki papieru A4, poproś OU o wydarcie z kartki postaci człowieka. Ważne, żeby postać miała głowę, ręce i nogi. Kiedy wszyscy skończyli tworzyć swoje ludziki poproś o to, by wzięli długopisy i wpisali następujące odpowiedzi (możesz je zmieniać w zależności od grupy): → W miejsce głowy: jak masz na imię ? → W miejsce rąk: czym się zajmujesz? Co robisz na co dzień? → W miejsce brzucha: czym jest dla Ciebie ekonomia społeczna? → W miejsce nóg: gdzie chciałbyś/abyć dojść? Jakie są twoje plany a propos utworzenia spółdzielni socjalnej? Poproś wszystkie OU o przedstawienie swoich ludzików. Następnie poproś każdą osobę o przywieszenie ludzika w jakimś miejscu w sali szkoleniowej, które odpowiada jego/jej nastrojowi. Powiedz, że można przewieszać ludziki w trakcie trwania szkolenia (np. podczas ewaluacji).

Temat warsztatu	**INTEGRACJA – MÓWIMY BEZ PRZERWY**
Czas trwania warsztatu	20 min.

Integracja

Piłka, może być kulka zrobiona ze starej gazety, bądź inny przedmiot, który OU mogą rzucać miedzy sobą

Stoper, zegarek z sekundnikiem

Powiedz, że celem tego ćwiczenia będzie zarówno lepsze poznanie się nawzajem, jak i ćwiczenie spontanicznego wyrażania się w grupie. Poproś OU by usiadły w zamkniętym kręgu. Powiedz, że osoba do której rzucisz piłkę będzie miała za zadanie przez minutę mówić na wskazany temat. Nie może robić przerw, dozwolone są wszystkie pomysły. Odliczaj czas i sygnalizuj upływ minuty. Kiedy to nastąpi osoba, która mówiła rzuca piłkę do następnej osoby.
Przykładowe tematy:

- → Ekonomia społeczna moimi oczami
- → Co bym zmienił/a w funkcjonowaniu WTZ?
- → Zalety spółdzielni socjalnych
- → Jakie widzę zagrożenia przy zakładaniu spółdzielni?
- → Dlaczego warto współpracować
- → Warto pomagać, bo....
- → Problem społeczny, który chciałbym/abym rozwiązać

Zwróć uwagę na przydzielanie tematów, powinno to się odbyć w takiej formie, by osoba miała coś do powiedzenia na dany temat.

Temat warsztatu	**INTEGRACJA – SPÓŁDZIELCZE BINGO**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Przygotowanie OP	Wydrukuj kartki z przygotowanymi matrycami bingo

Integracja

Kartki z przygotowanymi cytatami
długopisy

Rozdaj OU wydrukowane kartki z matrycami i powiedz, że będziecie teraz grać w bingo. Na kartkach znajdują się prostokąty z 9 polami. W polach znajdują się pytania. Zadaniem OU jest znalezienie wśród osób znajdujących się na sali osoby, która pasuje do opisu, bądź zna odpowiedź na widniejące tam pytanie. Kiedy to się stanie, można skreślić dane pole. Celem ćwiczenia jest skreślenie kilku pól w prostej linii tj. pionowej, poziomej bądź na skos. W grze wygrywa osoba, która pierwsza wykonała to zadanie.

W zależności od konkretnej grupy, może zaistnieć potrzeba zmiany kategorii w poszczególnych polach

Znajdź osobę, która pracuje w WTZ IMIĘ _____	Znajdź osobę, która potrafi rozwinąć skrót OWES IMIĘ _____	Znajdź osobę, która korzystała kiedyś z usługi spółdzielni socjalnej IMIĘ _____
Znajdź osobę, która pisała kiedyś statut organizacji IMIĘ _____	Znajdź osobę, która wymieni 3 zalety spółdzielni socjalnej IMIĘ _____	Znajdź osobę, która wie ile osób jest potrzebnych do założenia spółdzielni socjalnej IMIĘ _____
Znajdź osobę, która kupiła kiedyś towar wytworzony przez spółdzielnię socjalną IMIĘ _____	Znajdź osobę, która jest członkiem/członkinią organizacji pozarządowej IMIĘ _____	Znajdź osobę, która pracuje w JST IMIĘ _____

6.2.2. Ćwiczenia podnoszące poziom energii w grupie – energizery

Temat warsztatu	**ĆWICZENIE NA PODNIESIENIE ENERGII W GRUPIE – ROTACJA KWADRATU**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Energizer	Poproś OU ustawiły się w kole, stań na jego środku. Pierwszym zadaniem grupy będzie ustawienie się w ten sposób, by z koła powstał kwadrat (o równych bokach). Powiedz OU, by dobrze zapamiętały swoje ustawienie w kwadracie, by się rozejrzały, kto stoi obok. Ustaw się przodem do jednej ze ścian kwadratu i powiedz, że każdy powinien zapamiętać swoje ustawienie także względem Ciebie. Następnie powiedz „rotacja kwadratu" i obróć się w którąś stronę o 90 lub 180 stopni. Zadaniem grupy jest powtórzenie dokładnego ułożenia kwadratu. Powtórz ćwiczenie kilka razy.

Temat warsztatu	**ĆWICZENIE NA PODNIESIENIE ENERGII W GRUPIE – NIECH PRZESIĄDĄ SIĘ WSZYSCY, KTÓRZY...**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Energizer Krzesła	Poproś OU by usiedli w kręgu na krzesłach. Musi być o jedno krzesło mniej niż OU w zabawie. Osoba, która nie ma gdzie usiąść stoi w środku i wypowiada zdanie zaczynające się od zwrotu „Niech przesiądą się wszyscy, którzy ..." i kończy to zdanie według własnego uznania, podając jakąś cechę bądź doświadczenie. Osoby, które odpowiadają opisowi muszą się jak najszybciej przesiąść na inne krzesło. Nie mogą siadać na miejsce obok. Osoba, która zostaje bez krzesła wymyśla następne zdanie. Jeżeli ktoś, kto stoi na środku, nie ma pomysłu na żadne zakończenie zdania, może krzyknąć „spółdzielnia mieszkaniowa". Oznacza to, że przesiadają się wszystkie OU.

Temat warsztatu	**ĆWICZENIE NA PODNIESIENIE ENERGII W GRUPIE – LUDZKA MASZYNA**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Ewaluacja	Powiedz OU, ze celem tego zadania będzie stworzenie dużej ludzkiej maszyny, w której każda osoba ma pewne zadanie i jest częścią całości. Maszyna ma się poruszać i wydawać różne dźwięki. Zaczyna jedna osoba, która ustawia się na środku sali i zaczyna wydawać dźwięki i poruszać się w odpowiedni sposób (np. ruszać ręką, podskakiwać itp.). Powiedz, że jeżeli któraś z OU widzi dla siebie miejsce – może dołączyć do maszyny i wpasowując się w nią zająć wymyśloną przez siebie pozę. Osoba ta powinna zacząć się poruszać oraz wydawać dźwięki. Zadanie kończy się, kiedy wszystkie OU ustawią się na środku sali, tworząc całość maszyny.

Temat warsztatu	**ĆWICZENIE NA PODNIESIENIE ENERGII W GRUPIE – ZAKLĘTY KRĄG**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Ewaluacja	OU mogą stać lub siedzieć, ważne by były ustawione w kręgu. Powiedz, żeby każda osoba zaczęła przyglądać się osobie, która stoi np. 3 osoby w prawo. Ważne, żeby przyglądać się po kryjomu, nie zdradzając wprost na kogo się patrzy. Zadaniem OU będzie powtarzanie każdego gestu, który wykonuje obserwowana osoba, tylko należy wykonać go 5 razy mocniej, intensywniej. Możesz kilka razy przerwać ćwiczenie i powtórzyć, dając inne współrzędne osoby (np. 6 osoba po lewej stronie).

6.2.3. Ćwiczenia ewaluacyjne

Temat warsztatu	**EWALUACJA SZKOLENIA – ZGADZAM SIĘ/NIE ZGADZAM SIĘ**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Przygotowanie OP	Przygotuj kartki A4 według wzoru paszportu (tyle kartek ile jest OU)
Integracja Kartki A4 z napisami, taśma klejąca	Rozwieś kartki z wyrazami ZGADZAM SIĘ, NIE ZGADZAM SIĘ, NIE WIEM, CHCĘ COŚ POWIEDZIEĆ w różnych częściach sali. Usuń ze środka sali krzesła i inne przedmioty tak, by OU mogły się swobodnie przemieszczać. Powiedz, że za moment przeczytasz zdania i prosisz wszystkie OU by ustawiły się pod kartką zgodną z tym, co czują w stosunku do danego zdania. Powiedz, że można zmieniać swoją pozycję podczas przebiegu ćwiczenia. Przeczytaj stwierdzenia (przykład): → Szkolenie mi się podobało → Nauczyłem/am się dziś czegoś nowego → Niektóre tematy, które były przedmiotem dyskusji były dla mnie niezrozumiałe → Jestem zmotywowany/a do podjęcia działania w sprawie, której dotyczyło szkolenie → Szkolenie spełniło wszystkie moje oczekiwania → Są jeszcze kwestie, które pozostają dla mnie niejasne → Jestem zadowolony/a z organizacji szkolenia → Poleciłbym/abym to szkolenie innym osobom Pamiętaj, by dać czas OU, które stoją pod kartką CHCĘ COŚ POWIEDZIEĆ na wypowiedzenie się. Następnie spytaj OU, czy któraś z nich chciałaby dodać jakieś inne stwierdzenie (pamiętaj o tym, by było to krótkie i jasne zdanie). Poproś OU by ustawiły się pod odpowiednimi kartkami. Kontynuuj tak długo, jak OU chcą dodać swoje stwierdzenia.

Temat warsztatu	**EWALUACJA SZKOLENIA – KOSZ I WALIZKA**
Czas trwania warsztatu	20 min.
Ewaluacja Flipczart, kartka flipczartowa, mazaki, kartki post-it, długopisy	Narysuj na karcie flipczartowej dwie linie dzielące ją na cztery części. W poszczególnych prostokątach narysuj: walizkę, kosz, żarówkę, znak zapytania. Rozdaj OU po kilka kartek post-it. Powiedz, że prosisz o zastanowienie się nad odbytym szkoleniem i zapisanie swoich uwag na kartkach, a później przyklejenie ich w odpowiednim miejscu na karcie flipczartowej: → Walizka: coś wartościowego, co podobało mi się podczas szkolenia, co zabieram ze sobą z tego szkolenia → Kosz: coś nieudanego podczas szkolenia, o czym chciałbym/chciałabym zapomnieć i wyrzucić do kosza → Żarówka: nowe pomysły, które pojawiły mi się podczas szkolenia i mam zamiar je niedługo zrealizować → Znak zapytania: niejasności, które jeszcze mi zostały i kwestie, które muszę jeszcze sprawdzić

Temat warsztatu	EWALUACJA SZKOLENIA – WYSPA
Czas trwania warsztatu	20 min.
Ewaluacja Flipczart, kartka flipczartowa, mazaki, kartki post-it, długopisy	Narysuj na karcie flipczartowej wyspę – im więcej elementów będzie zawierał rysunek, tym lepiej. Na wyspie możesz narysować palmę i ognisko. Dodaj słońce, chmury burzowe z piorunami. Koło wyspy możesz narysować stado rekinów, łódkę czy koło ratunkowe. Poproś OU by każda z nich dorysowała się w miejscu które symbolizuje jego odczucia po szkoleniu i krótko wyjaśniła, co one oznaczają. Dla przykładu to, że ktoś leży na wyspie i się opala może oznaczać, że jest zadowolony z przebiegu szkolenia i informacje, które dostał spełniły jego oczekiwania, albo to że ktoś pływa koło rekinów może oznaczać, że szkolenie uświadomiło mu wiele zagrożeń, które czekają na niego przy zakładaniu spółdzielni socjalnej.

Temat warsztatu	EWALUACJA SZKOLENIA – CYTATY
Czas trwania warsztatu	20 min.
Przygotowanie OP	Przygotuj różnego rodzaju cytaty odnoszące się do zdobywania wiedzy, zmiany społecznej, wzmacniania motywacji. Wydrukuj je i potnij, tak by na jednym fragmencie znajdował się jeden cytat.
Integracja Kartki z przygotowanymi cytatami	Rozłóż cytaty na podłodze przed OU i poproś je by wybrały stwierdzenie najbardziej pasujące do ich nastrojów po zakończeniu szkolenia. Gdy każdy wybierze już stwierdzenie poproś o jego odczytanie i komentarz, w jaki sposób dany cytat odnosi się do tego, co się wydarzyło na szkoleniu. Gdy wszystkie OU przeczytają swoje cytaty, powiedz, że mogą je zabrać ze sobą do domu, powiesić w jakimś widocznym miejscu i te cytaty mogą stać się dla nich inspiracją do działania. Przykładowe cytaty: → Nawet najdłuższa podróż zaczyna się zawsze od pierwszego roku. – Lao-Tse → Słyszę i zapominam. Widzę i pamiętam. Robię i rozumiem. – Konfucjusz → Nie czekaj na przywódców; sam działaj, człowiek dla człowieka. – Matka Teresa z Kalkuty → Prawdziwa wiedza to świadomość zakresu własnej ignorancji. – Konfucjusz → Jakie to cudowne, że nikt nie musi czekać ani chwili, aby zacząć naprawiać świat! – Anna Frank → Ten może, kto wierzy, że może. – Budda → Jeśli myślisz, że edukacja jest kosztowna, spróbuj niewiedzy. → Wiedzieć i nic nie robić to jeszcze nic nie wiedzieć. – Lao Tse → Nikt nie jest nauczycielem drugiego człowieka, nikt nie uczy się sam, ludzie się edukują nawzajem, a świat jest mediatorem tej nauki. – Paulo Frerire.

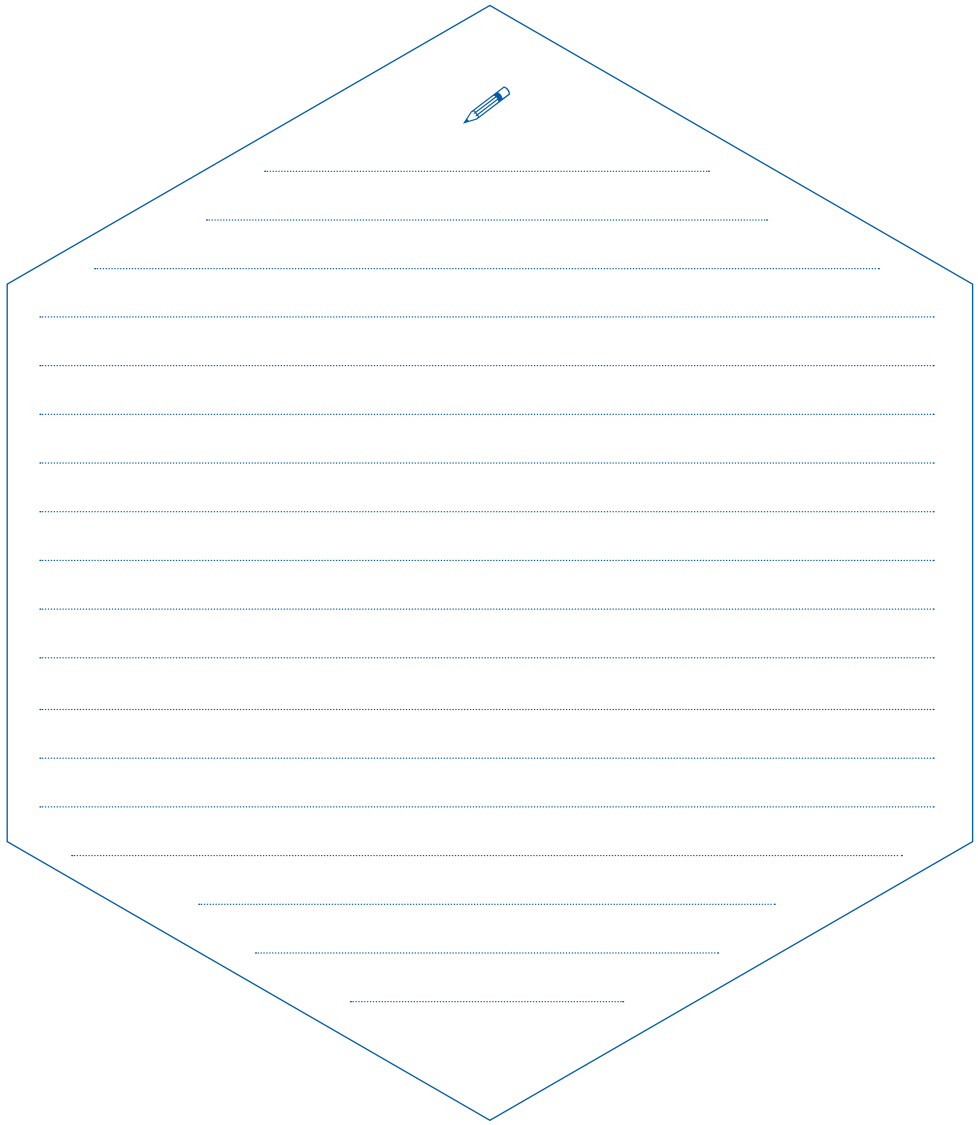
6.3. Część podsumowująca proces tworzenia spółdzielni socjalnej pod WTZ

Finalne spotkanie warsztatowe grup inicjatywnych spółdzielni socjalnych ma posłużyć wypracowaniu ostatecznej wizji działania, przyporządkowaniu jej konkretnych strategii w poszczególnych obszarach działania spółdzielni. Nie mniej ważne są praktyczne rozstrzygnięcia dotyczące potencjalnie konfliktogennych aspektów funkcjonowania spółdzielni, ukonstytuowane w postaci projektów regulaminów i procedur. Aspekty, na które musi zwrócić uwagę trener/ka podczas finalnego spotkania warsztatowego obrazuje poniższa checklista:

Zadanie	Sprawdź
Grupa wyznaczyła wizję i misję Spółdzielni	
Grupa wyznaczyła sobie cele zgodnie z zasadą SMART	
Grupa ustaliła harmonogram zadań	
Grupa ustaliła budżet zadań	
Grupa podzieliła się zadaniami	
Grupa określiła role poszczególnych osób, podmiotów i instytucji w przedsięwzięciu	
Grupa ustaliła procedury komunikacji i przepływu informacji	
Grupa określiła procedury podejmowania decyzji w Spółdzielni	
Grupa wie jak wdrażać standardy równości płci w swoim przedsiębiorstwie	
Grupa określiła procedury rozwiązywania konfliktów	
Grupa ustaliła jak będziemy monitorować i ewaluować postępy w rozwoju przedsięwzięcia	
Grupa ustaliła czym są kamienie milowe w rozwoju inicjatywy	
Grupa stworzyła analizę SWOT swojej inicjatywy	
Grupa stworzyła analizę ryzyka przedsięwzięcia	
Grupa opracowała ostateczną wersję projektu statutu Spółdzielni	

Laboratorium wymiany doświadczeń

7



7.1. Współpraca międzynarodowa – dlaczego warto

Nawiązywanie kontaktów międzynarodowych niesie ze sobą wiele korzyści mogących mieć pozytywny wpływ na rozwój działalności w procesie wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ:

- **uczenie się na dobrych i złych praktykach:** poznanie przedsiębiorstw społecznych działających w podobnych obszarach w innych krajach może dać Ci znakomitą okazję do nauki. Możesz skorzystać z doświadczeń innych innowatorów i dzięki temu masz możliwość zaoszczędzenia czasu, energii i pieniędzy. Skorzystaj z tego, że ktoś przed Tobą przetarł szlaki i zapytaj o to, w jaki sposób tego dokonał. Warto byś, w miarę możliwości, skorzystał również z dorobku prawnego Twojego partnera ponadnarodowego, aby móc skutecznie lobbować na rzecz zmian w ustawodawstwie Twojego kraju;
- **pomysły i inspiracje na rozwój działalności:** jeżeli nie masz jeszcze dokładnie określonego pomysłu na działalność i stoisz przed wyborem swojej branży, międzynarodowe inspiracje mogą być bardzo przydatne. Może dzięki poznaniu inicjatyw z innych krajów trafisz na pomysł, który będzie możliwy do wykonania w Twoim otoczeniu i stanie się Twoją receptą na sukces;
- **dzielenie się swoim know-how:** masz ciekawy pomysł na rozszerzenie działalności swojego PES, ale nie wiesz jak wprowadzić go w życie? Może zagranicą ktoś już wcześniej podjął się podobnej działalności i jest gotów przekazać swój know-how?
- **nowe rynki zbytu:** kto powiedział, że produkty i usługi Twojej spółdzielni muszą być skierowane na polski rynek? Może to, co są w stanie wytworzyć podopieczni Twojej

spółdzielni socjalnej będzie cieszyło się dużym popytem zagranicą? Z drugiej strony może oferowane gdzieś indziej produkty będą najkorzystniejszą opcją w Twoim łańcuchu dostaw?

- **poszerzenie sieci kontaktów:** organizacje realizujące innowacyjne przedsięwzięcia, przystępując do nowych projektów czy zadań, bazują na sieci wypracowanych przez siebie kontaktów. Warto zatem na bieżąco ją powiększać, zwłaszcza o kontakty zagraniczne, o które trudniej. Kto wie jakiego typu specjalisty czy eksperta będziesz potrzebował do wdrożenia kolejnego pomysłu?
- **wzbogacenie wartości projektu:** współpracując od samego początku z partnerem ponadnarodowym możesz wzbogacić Twój projekt o elementy, na które sam byś nie wpadł, zastosować nieznane Ci dotąd rozwiązania czy przyjąć zupełnie innych punkt widzenia na dany problem społeczny pod wpływem doświadczeń swojego partnera;
- **minimalizacja ryzyka:** wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zawsze wiąże się z ryzykiem, ale jest cenionym elementem ekonomii społecznej. Korzystanie z doświadczenia partnerów, którzy mieli styczność z podobnymi rozwiązaniami czy sami pokusili się o wprowadzenie innowacji w jakimś obszarze, jest zatem niewątpliwym atutem minimalizującym ryzyko niepowodzenia;
- **poznanie modeli ekonomii społecznej funkcjonujących w innych krajach:** wiele możemy przeczytać na temat funkcjonowania ekonomii społecznej w innych krajach, ale zrozumiemy czym naprawdę jest dla mieszkańców danego kraju, gdy sami tam pojedziemy, porozmawiamy z nimi osobiście na temat ich doświadczeń na tym polu;
- **możliwość wpływu na decydentów oraz rozwiązania stosowane w lokalnej polityce społecznej:** proponując jednostkom samorządu terytorialnego wzięcie udziału w międzynarodowych Warsztatach Wymiany Doświadczeń, zyskujemy możliwość kształtowania ich spojrzenia na ekonomię społeczną, pośredniego wpływania na podejmowane lokalnie decyzje oraz wybory kierunków rozwoju regionu. Pamiętaj, że pozytywne przykłady zastosowania pewnych rozwiązań najskuteczniej przekonują sceptyków;

- **dogłębne poznanie legislacji innych krajów:** z powodu braku jednego ogólnoeuropejskiego portalu, gdzie moglibyśmy znaleźć przetłumaczone przynajmniej na język angielski ustawodawstwo wszystkich krajów członkowskich UE, często trudno dotrzeć nam do odpowiednich aktów prawnych regulujących działalność PES (podmiotów ekonomii społecznej) w danym kraju. Dlatego właśnie współpraca z partnerami ponadnarodowymi może być w razie konieczności konsultacji obcego prawodawstwa niezastąpiona;
- **wzrost motywacji:** dla uczestników WTZ możliwość odbycia zagranicznej wizyty studyjnej może być jedyną w ich życiu okazją do przyjrzenia się, jak w innym kraju są traktowane osoby niepełnosprawne, jakie mają prawa, na jaką pomoc mogą liczyć, gdzie podejmują zatrudnienie. Taka wizyta może dodatkowo zmotywować ich do podjęcia pracy oraz jej utrzymania (mogą zobaczyć, że jest to możliwe);
- **benchmarking:** warto pracować nad swoją pozycją w sektorze ekonomii społecznej zarówno w skali kraju, jak i na arenie międzynarodowej. By osiągnąć ten cel, trzeba jednak mieć punkty odniesienia, uświadomić sobie własne ambicje i priorytety. Współpraca ponadnarodowa daje nam tę możliwość, przedstawiając szerszy obraz ogólnych dążeń i tendencji całego sektora;
- **dostęp do nowych możliwości finansowania:** podmioty ekonomii społecznej mogą korzystać z szerokiego wachlarza różnych form wsparcia finansowego, niestety trudno czasami dotrzeć do informacji o wszystkich tego typu możliwościach. Partnerzy zagraniczni z krajów, które mają dłuższą tradycję korzystania z funduszy europejskich mogą okazać się bardzo pomocni w poszukiwaniu nowych form finansowania Twoich przedsięwzięć społecznych i biznesowych;
- **podnoszenie kwalifikacji:** w trakcie rozmów z partnerami ponadnarodowymi, wizyt studyjnych oraz Warsztatów Wymiany Doświadczeń zarówno uczestnicy projektu, jak i kadra OWES poszerza swoje kwalifikacje: organizacyjne, zawodowe, językowe, a także psychospołeczne.

7.2. Możliwe formuły współpracy

Wizyty studyjne

Wizyty studyjne (ang. study visits) to jedna z najczęściej praktykowanych form współpracy ponadnarodowej. Są to krótkie, kilkudniowe wizyty w innym kraju mające na celu wymianę doświadczeń oraz wiedzy praktycznej z jakiegoś obszaru. W trakcie wizyty studyjnej poznasz daną instytucję/organizację od „podszewki": zwiedzisz siedzibę, porozmawiasz z zarządem, z pracownikami, beneficjentami. Masz możliwość poznania od strony praktycznej funkcjonowania danej instytucji/organizacji oraz wyjaśnienia na miejscu wszystkich swoich wątpliwości. W ten sposób jesteś w stanie nawiązać interesujące i trwałe kontakty międzynarodowe.

Wizyty studyjne mogą przybrać formę Warsztatów Wymiany Doświadczeń (WWD). Jest to metoda wymiany wiedzy w praktyce poprzez szereg aktywnych form szkoleniowych, podczas których uczestnicy z różnych krajów rozwiązują wspólnie wybrany/e problem/y, dzieląc się wiedzą i doświadczeniami.

Środki na zorganizowanie wizyty studyjnej czy WWD można pozyskać między innymi z programu „Uczenie się przez całe życie" finansowanego ze środków Komisji Europejskiej (www.sv.org.pl)

Jeżeli nie masz partnera, a interesuje Cię podjęcie tego typu aktywności zawsze możesz skorzystać z wyszukiwarki partnerów stworzonej specjalnie w tym celu. Znajdziesz ją pod adresem: www.esfconet.provincia.tn.it/public/partnership_view.php

Wspólne projekty

Są doskonałym następstwem wizyt studyjnych, kiedy już znasz swojego partnera, wiesz, że chcesz z nim współpracować i na co w ramach w tej współpracy możesz liczyć. W ramach takich projektów wspólnie z partnerem bądź partnerami planujesz działania, razem ustalacie cele oraz decydujecie o tym, jak będzie wyglądał system zarządzania projektem.

Istnieją różne modele projektów międzynarodowych. W jednym z nich nadrzędnym celem jest wymiana informacji. Takie projekty mogą się skupiać także na równoległym tworzeniu nowatorskich rozwiązań bądź imporcie, eksporcie lub przyjęciu nowych metod i zaadaptowaniu ich do własnej sytuacji. Można wreszcie wspólnie tworzyć produkt bądź system albo skupiać się na wymianie kluczowych osób realizujących projekt bądź w nim uczestniczących.

Wyróżniamy dwa typy projektów prowadzonych w partnerstwie ponadnarodowym:

1. Projekty z komponentem ponadnarodowym

W celu podjęcia długotrwałej współpracy z partnerem ponadnarodowym, w rozpoczynającym się, bądź trwającym już projekcie możesz wyodrębnić komponent ponadnarodowy, w ramach którego będziesz rozwijał współpracę z partnerem lub kilkoma partnerami pochodzącymi z jednego lub kilku różnych krajów. W ramach realizacji zadań przynależących do tego komponentu mogą być organizowane różnego typu wizyty studyjne, można m.in. zlecić partnerowi przeprowadzenie badania, napisanie raportu, podręcznika czy też poprowadzenie warsztatów lub szkoleń, a także poprosić go o pomoc w organizacji zagranicznej wizyty studyjnej lub WWD. „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest przykładem właśnie takiego projektu.

2. Projekty współpracy ponadnarodowej

Projekty współpracy ponadnarodowej w całości obejmują zadania realizowane wspólnie z partnerem/partnerami ponadnarodowymi z jednego bądź kilku obcych państw. Od poprzedniego typu projektu różnią się większym zaangażowaniem wszystkich partnerów w podejmowanie decyzji, kształtowanie wizji oraz celów projektu, metod jego wdrażania, większym zaangażowaniem w realizację poszczególnych etapów oraz większą odpowiedzialnością.

Social franchising: franczyza społeczna

Opiera się na modelu klasycznej franczyzy, tylko jej priorytetem jest realizacja celów społecznych, a nie maksymalizacja zysków. W ramach umowy między dwoma podmiotami jeden (franczyzodawca) udostępnia drugiemu (franczyzobiorcy) licencję na stworzenie bliźniaczego przedsiębiorstwa. Zezwala mu na posługiwanie się jego marką, strategią, przekazuje know-how i dobre praktyki. Przeprowadza szkolenia, udziela wsparcia merytorycznego, czasem finansuje również początkowe fazy rozwoju.

We franczyzie społecznej nie pobiera się opłat licencyjnych. Nie oznacza to oczywiście, że się nie zarabia – przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje w warunkach wolnego rynku, żeby się na nim utrzymać, musi wypracowywać zyski. Zatem innowacyjność tego modelu polega na tym, że łączy on cele społeczne z celami gospodarczymi, pokazując tym samym dobitnie, że pomaganie jest opłacalne.

Więcej informacji o franczyzie społecznej dostępnych jest np. na stronie: www.socialfranchising.coop

Szkocja

Uczestnicy projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" do Szkocji udali się na warsztaty wymiany doświadczeń, aby przyjrzeć się z bliska zagadnieniom związanym z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych za pomocą narzędzi, jakie daje ekonomia społeczna. W ciągu siedmiodniowej wizyty, największe wrażenie wywarły na nich poniższe podmioty:

1. CEIS – jest to największa agencja wspierająca przedsiębiorstwa społeczne w Wielkiej Brytanii, która pomogła zorganizować WWD w Szwecji w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ", proponując listę przedsiębiorstw społecznych pracujących z ludźmi niepełnosprawnymi wartych odwiedzenia. Działa od 1984 roku, proponując kompleksowe usługi brytyjskim przedsiębiorstwom społecznym oraz ich otoczeniu w dziedzinie: szkoleń, programów inwestycyjnych, pozyskiwania funduszy, organizacji imprez, kształtowania programów prozatrudnieniowych, zleceń publicznych, pozyskiwania pożyczek na rozpoczęcie działalności, planowania i opracowywania strategii, prawa, badań, rekrutacji pracowników. Pracownicy CEIS nawiązują szerokie kontakty ponadnarodowe w wielu zakątkach świata.
2. Haven Products Inverness – jest to przedsiębiorstwo społeczne zatrudniające osoby niepełnosprawne głównie przy pakowaniu różnego rodzaju produktów. W momencie odbywania wizyty studyjnej w Szkocji, wyłaniała się dopiero koncepcja działalności powstałej w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" Spółdzielni Socjalnej Aktywni. Wiadomo było, iż spółdzielnia będzie również zajmować się pakowaniem, gdyż szukano uniwersalnego modelu działalności spółdzielni socjalnej powstałej przy WTZ. Nie wiadomo jednak było, jak poradzić sobie z kosztami transportu opakowanych już produktów. To właśnie dzięki wizycie w Haven Products Inverness i poznaniu jego doświadczeń w tym obszarze, pracownicy Stowarzyszenia Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych wraz z uczestnikami projektu podjęli decyzję, iż siedziba spółdzielni musi znaleźć się na terenach przylegających do siedziby zleceniodawcy.

Nie był to jedyny ciekawy aspekt wizyty w Haven Products Inverness. Uczestnikom wizyty studyjnej przedstawiono też zestaw do produkcji sera w domu, który zachwycił jednocześnie swoją prostotą, jak i innowacyjnością.
3. Forth Sector – to jedno z wiodących i najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii. Priorytetem przedsiębiorstwa jest prowadzenie działalności na rzecz aktywizacji zawodowej osób z chorobami psychicznymi. Przedsiębiorstwo to istnieje od ponad 30 lat i stanowi pomost dla ludzi niepełnosprawnych w ich drodze ku otwartemu rynkowi pracy. Mogą oni uzyskać tam poradnictwo oraz szkolenia zawodowe, a także podjąć zatrudnienie w jednej z gałęzi działalności przedsiębiorstwa: szycie uniformów pracowniczych, usługi pralnicze, wyrób ręcznie robionych kosmetyków, w tym mydeł. Przedsiębiorstwo to celowo zostało włączone do programu Warsztatów Wymiany Doświadczeń, aby uczestnicy projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ", reprezentujący powstałą w jego ramach Spółdzielnię Socjalną 1979, również zajmującą się produkcją mydeł, mogli przyjrzeć się, jak wygląda produkcja ręcznie wyrabianego mydła.

Na Wyspach Brytyjskich zauważa się bardzo duże zaangażowanie JST w sprawny system rehabilitacji ON, a także duży i bardzo przydatny w procesie rehabilitacji zawodowej i społecznej udział organizacji kościelnych.

Szwecja

Warsztaty Wymiany Doświadczeń w Szwecji miały na celu jednocześnie zapoznanie uczestników projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" z systemem reintegracji społecznej oraz zawodowej osób niepełnosprawnych intelektualnie, a także z zasadami współpracy podmiotów ekonomii społecznej z biznesem.

1. Coompanion – jest organizacją prowadzącą ośrodek wsparcia przedsiębiorstw społecznych w Szwecji. Przedstawiciel Coompanion zaprezentował uczestnikom warsztatów podstawy systemu reintegracji osób niepełnosprawnych w szwedzkim społeczeństwie. Zwrócono uwagę na kompleksowość i wielowymiarowość wsparcia podmiotów ekonomii społecznej przez samorządy oraz budżet państwa. Przedstawiciele samorządu nie tylko wspierają podmioty ekonomii społecznej formalny-

mi kanałami, ale też pozaformalnymi, np. trzymając się zasady, że wszystkie służbowe spotkania poza urzędem odbywają się w restauracjach/kawiarniach prowadzonych przez przedsiębiorstwa społeczne. Częstą praktyką jest udostępnianie za darmo lokali będących własnością JST, płacenie za media. Takie i inne pomysły na wsparcie zbiera rządowa strona www.sofisam.se. Jednocześnie jednak podkreślono demotywujące efekty takiego opiekuńczego systemu. W trakcie spotkania zaznajomiono uczestników warsztatów z przedsiębiorstwem państwowym specjalizującym się w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami, Samhall.

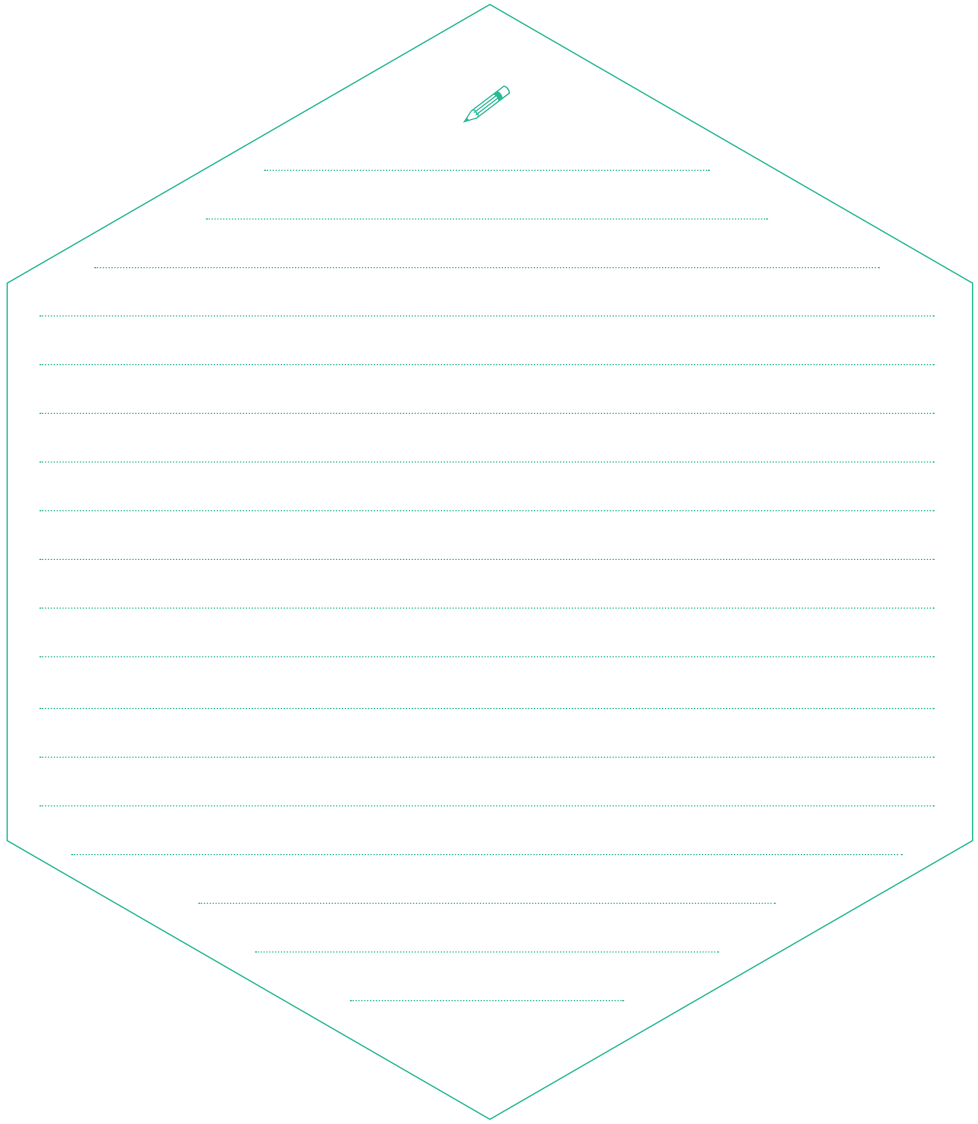
2. Kooperativet Industrihuset – dzięki wizycie w tej spółdzielni działającej w różnych dziedzinach począwszy od pielęgnacji zieleni i sprzątania, aż po usługi cateringowe, prowadzenie kawiarni oraz usługi świadczone na rzecz osób ze spektrum autyzmu, uczestnicy warsztatów mieli okazję zapoznać się z ciekawą formą przekazywania osobom niepełnosprawnym intelektualnie informacji niezbędnych do koordynowania oraz wprowadzania zasad BHP w miejscu pracy. Przedstawiono system infografik, dzięki któremu Kooperativet Industrihuset przekazywała wiedzę na temat etapów przygotowania pozycji z menu restauracji. Grupy inicjatywne projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" zastosowały system takich infografik również w swoich siedzibach dla lepszego przekazania zasad BHP i standardów jakości w miejscu pracy.

3. Kooperativet Gloden – przedsiębiorstwo społeczne Kooperativet Gloden dało najlepszy przykład współpracy podmiotu ekonomii społecznej z biznesem. Przedsiębiorstwo obok pozostałych gałęzi swojej aktywności: usług cateringu, utrzymania terenów zielonych, rękodzieła oraz usług stolarskich, zajmuje się bowiem dystrybucją sprzętu komputerowego firmy Microsoft wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Z doświadczenia tego skorzystała kolska Spółdzielnia Socjalna Aktywni, która nawiązała ścisłą współpracę z filią międzynarodowego przedsiębiorstwa Saint-Gobain.

Uczestnicy warsztatów podkreślali znaczenie indywidualnego podejścia do aktywizacji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dużym zainteresowaniem cieszyła się przedstawiona idea zakładania w tym samym miejscu, przez jedną organizację, WTZ oraz spółdzielni socjalnej, dzięki czemu jej beneficjenci mogą korzystać jednocześnie z form aktywizacji społecznej i zawodowej oferowanych prze obydwa te podmioty. Przedstawiciele potencjalnych partnerów biznesowych powstających w ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" spółdzielni socjalnych uczestniczący w Warsztatach Wymiany Doświadczeń podkreślali swoje zdumienie efektywnością, zdyscyplinowaniem oraz profesjonalnym podejściem niepełnosprawnych intelektualnie pracowników do swojej pracy.

8

Formalizacja modelu



8.1. Biznesplan przedsięwzięcia

Biznesplan to swego rodzaju kompas przedsiębiorstwa. Pokazuje jaki model biznesowy firma chce przyjąć. To znaczy w jaki sposób chce dostarczać swoim klientom wartość i przynosić zysk. Napisanie biznesplanu to bardzo ważne ćwiczenie przed rozpoczęciem każdej działalności biznesowej. Dlatego warto je wykonać porządnie, odpowiadając samemu sobie, jak i potencjalnym inwestorom lub partnerom na ważne pytanie – jak chcemy zarabiać. Należy pamiętać, że biznesplan ma być narzędziem użytecznym i nie jest dany raz na zawsze. Zmieniające się otoczenie społeczno – ekonomiczno – prawne sprawia, że warto do niego zaglądać i aktualizować.

Patrz załącznik nr 32
Wzór biznesplanu

W przygotowaniu do utworzenia spółdzielni socjalnej ważnym elementem może okazać się napisanie Strategii rozwoju inicjatywy oraz raportu z realizacji wspomnianej Strategii. Strategia w tym wypadku pozwoli na określenie wizji, misji, wartości spółdzielni, a raport na weryfikację założonych celów. Ważnym aspektem też jest określenie w strategii celów strategicznych i operacyjnych w zakresie społecznym i biznesowym, sposobu ich realizacji i doboru metody działania i wskazanie środków niezbędnych do realizacji tych celów. Strategia tak jak biznesplan nie jest narzędziem danym raz na zawsze, należy ją aktualizować i weryfikować. Poniżej znajdują się formaty Strategii i raportu z jej realizacji, które można wykorzystać w procesie wsparcia spółdzielni socjalnej.

Pamiętaj, startując w konkursie na otrzymanie dotacji, że OWESy mają swoje wzory biznesplanów, które są zgodne z wytycznymi Instytucji Zarządzającej

Sprawozdanie takie może być przydatne przy ewaluacji i monitoringu realizacji celów wdrożenia modelu. Patrz: rozdział 9

Rekomendowany format Strategii rozwoju inicjatywy

	Sekcja	Opis/kluczowe pytania, na które odpowiada sekcja
1.	Streszczenie	• Podstawowe informacje o spółdzielni
2.	Diagnozowanie	• Czym dysponuje spółdzielnia? • Analiza SWOT • Współpraca z samorządem • Współpraca z biznesem
3.	Identyfikacja celów	• Wizja, misja • Wartości spółdzielni • Cele strategiczne (biznesowe i społeczne) – określenie terminów realizacji • Cele operacyjne (biznesowe i społeczne) – określenie terminów realizacji
4.	Określenie sposobów realizacji celów	• W jaki sposób przyszła spółdzielnia zamierza osiągnąć cele? • W jaki sposób chce zrealizować swoją misję?
5.	Kalkulacja środków niezbędnych do realizacji celów	• Jakie zasoby są niezbędne do realizacji celów? • Ile będzie kosztować realizacja celów? • Czy realizacja celów się opłaca? • Z jakich źródeł skorzystać?
6.	Controlling i feedback	• Określenie terminów realizacji celów i sposobów zapobiegania ich niewykonalności • Opis co należy robić w przypadku braku realizacji celów – jakie zmiany należy wprowadzić, aby osiągnąć cele?

Rekomendowany format raportu z realizowanej Strategii

	Sekcja	Opis/kluczowe pytania, na które odpowiada sekcja
1.	Diagnozowanie	• Weryfikacja analiza SWOT (czy słabe strony i zagrożenia się sprawdziły? Jakie są tego przyczyny?) • Weryfikacja współpracy z samorządem • Weryfikacja współpracy z biznesem
2.	Określenie sposobów realizacji celów	• Czy założone cele zostały zrealizowane? Jeśli nie, to dlaczego? Na jakim etapie jest realizacja poszczególnych celów? • Czy pojawiły się nowe cele? Jeśli tak, to jakie?
3.	Ocena środków niezbędnych do realizacji celów	• Ocena biznesplanu – co zostało zrealizowane, a co nie? • Czy zostały wykorzystane wszystkie zakładane źródła finansowania? • Czy sprawdził się koszt realizacji celów?
4.	Controlling i feedback	• Czy cele zostały zrealizowane i w jakim stopniu? Czy zostały zachowane terminy? • W przypadku braku realizacji celów – co jest tego przyczyną? Jakie zmiany należy wprowadzić, aby osiągnąć założone cele? • Rekomendacje ze wskazaniem jak i kto ma je wdrożyć.

8.2. Jak założyć spółdzielnię socjalną krok po kroku

REJESTRACJA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ W 4 KROKACH

Drodzy eksperci OWES i ekspertki OWES pracujący z Warsztatami Terapii Zajęciowej, przeszliśmy już razem wszystkie kroki związane z przygotowaniem grup inicjatywnych do założenia spółdzielni socjalnej przy WTZ. Mamy już zmobilizowanych członków założycieli

spółdzielni czyli minimum dwie osoby prawne (NGO, JST lub kościelne osoby prawne), omówione podstawowe zasady współpracy, wypracowany podczas szkolenia prawnego statut spółdzielni. Czas na rejestrację przedsiębiorstwa!

Kroki	Jakie dokumenty musisz przygotować – checklista

KROK PIERWSZY

właściwe organy podejmują uchwały o:

- utworzeniu, wraz z innymi podmiotami, spółdzielni socjalnej
- przyjęciu projektu statutu spółdzielni socjalnej
- udzieleniu pełnomocnictwa osobom, które w imieniu tych podmiotów wezmą udział w Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej

- Wzory uchwał – w zależności od podmiotów założycielskich – załącznik nr 1,2,3,4 lub 5.
- Wypracowany wcześniej projekt statutu spółdzielni socjalnej
- Wzory pełnomocnictw – w zależności od podmiotów założycielskich – załącznik 6,7,8,9 lub 10

Organami tymi są:

- w przypadku stowarzyszeń:
  Walne Zebranie Członków (zał. 1, zał. 6)
- w przypadku fundacji:
  w zależności o zapisów statutowych:
  Zarząd Fundacji, Rada Fundacji lub fundator (zał. 2, zał. 7)
- w przypadku gminy/miasta:
  Rada Miasta/Gminy/Miasta i Gminy (zał. 3, zał. 8)
- w przypadku powiatu:
  Rada Powiatu (zał. 4, zał. 9)
- w przypadku województwa:
  Sejmik Województwa (zał. 5, zał. 10)
- w przypadku kościelnej osoby prawnej:
  organ stanowiący kościelnej osoby prawnej

Działanie OWES:

Pomóż członkom założycielom spółdzielni socjalnej przygotować niezbędne dokumenty (załącznik 1,2,3,4 lub 5). Skonsultuj ich poprawność. Zaproponuj swój udział w zgromadzeniu mającym podjąć decyzję o utworzeniu spółdzielni socjalnej. Twój głos jako zewnętrznego/ej eksperta/ki może okazać się bardzo ważny – będziesz miał/a szansę przekonać niezdecydowanych/e uczestników /czki zgromadzenia, pokazać korzyści wynikające z założenia spółdzielni socjalnej, uzasadnić adekwatność tej formy do zadań realizowanych przez dany podmiot. Pamiętaj, żeby przygotować się zarówno na dłuższe wystąpienie i szczegółowe pytania, jak i na krótką formę (do 10 min.), w sytuacji gdyby Twój czas na przedstawienie zagadnienia był ograniczony.

KROK DRUGI

przeprowadzamy Walne Zebranie Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej

W zebraniu biorą udział pełnomocnicy podmiotów założycielskich, kandydaci na członków Zarządu oraz zaproszeni goście.

Podczas Zebrania uchwalane są uchwały:

- o utworzeniu spółdzielni socjalnej
- o przyjęciu statutu spółdzielni socjalnej
- o wyborze władz spółdzielni socjalnej

Podczas Zebrania warto wskazać termin rozpoczęcia działalności gospodarczej przez Spółdzielnię (np. w uchwale o utworzeniu spółdzielni socjalnej).

Działania OWES:

Pomóż inicjatorom w zorganizowaniu zebrania i przygotowaniu dokumentów niezbędnych podczas Walnego Zebrania Założycielskiego:

- Lista członków założycieli spółdzielni socjalnej - wzór w załączniku nr 11
- Wzór Protokołu z Walnego Zebrania Założycielskiego Spółdzielni Socjalnej – załącznik nr 12
- Wzór uchwały o utworzeniu spółdzielni socjalnej – załącznik nr 13
- Wzór uchwały w sprawie przyjęcia statutu spółdzielni socjalnej – załącznik nr 14
- Wzór uchwały w sprawie wyboru Komisji Skrutacyjnej – załącznik nr 15
- Wzór uchwały w sprawie wyboru Prezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 16
- Wzór uchwały w sprawie wyboru Wiceprezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 17
- Wzór uchwały w sprawie wyboru Członka Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 18
- Wzór Protokołu Komisji Skrutacyjnej z wyboru Prezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 19

skiego. Wzór Protokołu z Walnego Zebrania Założycielskiego Spółdzielni Socjalnej stanowi swoisty przewodnik po procedurach przeprowadzania Zebrania Założycielskiego Spółdzielni Socjalnej, do których odnoszą się pozostałe załączniki. Omów go punkt po punkcie z grupą inicjatywną. Przedyskutujcie przebieg zebrania.

- Wzór Protokołu Komisji Skrutacyjnej z wyboru Wiceprezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 20
- Wzór Protokołu Komisji Skrutacyjnej z wyboru Członka Zarządu Spółdzielni Socjalnej – załącznik 21
- Wzór Listy Obecności na Zebraniu Założycielskim – załącznik 22

Po zakończeniu Walnego Zebrania Założycielskiego pomóż osobom odpowiedzialnym za złożenie dokumentów do Sądu Rejonowego skompletować wszystkie niezbędne załączniki (wskazane obok).

KROK TRZECI

składamy odpowiednie dokumenty i formularze do Sądu Rejonowego właściwego siedzibie Spółdzielni Socjalnej

Działanie OWES:

Pomóż osobom odpowiedzialnym za złożenie dokumentów do Sądu Rejonowego skompletować wszystkie załączniki (przewodnik po wzorach dokumentów obok). W razie potrzeby zmobilizuj do pomocy odpowiednich ekspertów OWES (specjalistów i doradców w zakresie prawa, księgowości).

- Formularz KRS W5 – Wniosek o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców – załącznik 23
- Załącznik do Wniosku – Formularz KRS WK - Organy podmiotu/wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki – załącznik 24
- Załącznik do Wniosku – Formularz KRS WM – Przedmiot działalności – załącznik 25
- Protokół z Walnego Zebrania Założycielskiego Spółdzielni Socjalnej (wzór - załącznik 12)
- Lista obecności na Walnym Zebraniu Założycielskim (wzór – załącznik 22)
- Uchwała Walnego Zebrania Założycielskiego o utworzeniu spółdzielni socjalnej (wzór – załącznik 13)
- Uchwała Walnego Zebrania Założycielskiego o przyjęciu statutu spółdzielni socjalnej (wzór – załącznik 14)
- Protokoły Komisji Skrutacyjnej z wyboru władz spółdzielni (wzory – załączniki 19, 20, 21)
- Uchwały o powołaniu władz spółdzielni (wzory – załączniki 16, 17, 18)
- Uchwały poszczególnych podmiotów założycielskich o utworzeniu spółdzielni socjalnej (załącznik 1, 2, 3, 4 lub 5)
- Aktualne odpisy KRS podmiotów założycielskich
- Wypełniony formularz zgłoszenia identyfikacyjnego NIP-2 – załącznik 26
- Wniosek o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej – załącznik 27
- Wypełniony Załącznik do Wniosku o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej – RG-RD wykonywana działalność – załącznik 28
- Pełnomocnictwa dla osób reprezentujących Członków Założycieli (załącznik nr 1, 2, 3, 4 lub 5)
- Wzory podpisów osób upoważnionych, zgodnie ze statutem, do reprezentowania Spółdzielni, potwierdzone notarialnie
- Przyjęty na Walnym Zebraniu Założycielskim Statut Spółdzielni Socjalnej
- Wypełnione Oświadczenie do ZUS o niezatrudnianiu pracowników – załącznik 29
- Dokument potwierdzający prawo do lokalu będącego siedzibą Spółdzielni (np. umowa najmu, akt własności)

KROK CZWARTY – SUKCES!

Spółdzielnia jest zarejestrowana, na adres jej siedziby lub na wskazany adres korespondencyjny przychodzi pismo z KRS, w którym znajduje się postanowienie Sądu Rejonowego o dokonaniu wpisu Spółdzielni do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

Do Sądu Rejonowego wysyłamy:

- Wypełniony wniosek o zmianę danych w Krajowym Rejestrze Sądowym KRS Z5 – wzór w załączniku 30
- Wypełniony Załącznik do wniosku o zmianę danych w Krajowym Rejestrze Sądowym KRS ZY
- Kserokopię zaświadczenia o nadaniu numeru identyfikacyjnego REGON, potwierdzoną za zgodność z oryginałem

W zależności od czasu przepływu dokumentów między Sądem Rejonowym a Urzędem Skarbowym i Urzędem Statystycznym, po określonym czasie dostaniemy:

- zaświadczenie o numerze identyfikacyjnym REGON, w którym zaświadcza się, że na podstawie złożonego wniosku osoba prawna (nasza Spółdzielnia Socjalna) otrzymała numer identyfikacyjny REGON, które musimy złożyć w Sądzie Rejonowym w Wydziale KRS w ciągu 14 dni
- potwierdzenie nadania numeru identyfikacji podatkowej, które musimy złożyć w Sądzie Rejonowym w Wydziale KRS w ciągu 14 dni
- Kserokopię potwierdzenia nadania NIP, potwierdzoną za zgodność z oryginałem

Działanie OWES:

Pomóż grupie wypełnić dokumenty (wzory obok). Na późniejszym etapie grupa może potrzebować Twojego wsparcia w zakresie ustalenia planu kont spółdzielni socjalnej, założenia konta bankowego, zawiązywania umów cywilno-prawnych i umów o pracę czy wypracowania regulaminów i procedur.

Powyższa instrukcja wynika z następujących aktów prawnych:

- Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. Nr 94, poz. 651)
- Ustawy z dnia 16 września 1982r. Prawo Spółdzielcze (tekst. jedn. Dz. U. z 2003r., Nr 188, poz. 1848, z późn. zm.)
- Ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy w zakresie osób bezrobotnych (Dz. U. z 2004r., Nr 99, poz. 1001 z późn.zm.)
- Ustawy z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2003 r., Nr 122, poz. 1143 z późn. zm.)
- Ustawy z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776z późn. zm.)
- Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2003r., Nr 96, poz. 873 z późn; zm.)
- Ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.)
- Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 26 października 2004 roku w sprawie wzorów dokumentów niezbędnych do utworzenia spółdzielni socjalnej (Dz. U. Nr 240, poz. 2412)

8.3. Źródła finansowania spółdzielni socjalnych[2]

W rozdziale zostaną omówione możliwe źródła finansowania spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej. Będą to zarówno środki pochodzące z Unii Europejskiej (środki dostępne w POWER, Regionalnych Programach Operacyjnych, PROW), środki samorządów jak i środki z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz Funduszu Pracy. Rozdział został podzielony na trzy części, w pierwszej części zostaną omówione dotacje na otwarcie tego typu przedsięwzięcia, następnie możliwości finansowania spółdzielni, gdy już funkcjonuje, ostatnia część dotyczy z kolei możliwości dofinansowania spółdzielni w związku z pozyskiwaniem środków na zatrudnienie osób niepełnosprawnych. W rozdziale zostaną opisane źródła finansowania, które istniały w czasie wdrażania modelu spółdzielni socjalnych funkcjonujących przy WTZ i źródła finansowania dostępne w nowym okresie programowania 2014-2020.

!

Pamiętaj w następnym okresie programowania 2014-2020 źródła finansowania ulegną zmianie (śledź na bieżąco zmiany wprowadzane w POWER i RPO). Śledź na bieżąco również stronę PFRON, ponieważ mogą pojawić się programy wspierające spółdzielnie socjalne

Wdrożenie modelu tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ nie wymaga dodatkowych środków poza tymi, które są dostępne w systemie wsparcia ekonomii społecznej zgodnie z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej i RPO na lata 2014-2020 r. Proponowana innowacja usprawnia wsparcie zatrudnienia grupy osób ze szczególnymi trudnościami na rynku pracy (osób z niepełnosprawnością intelektualną) oraz wyposaża WTZ w dodatkowe narzędzia pracy, nie wymaga jednak dodatkowych nakładów, nieprzewidzianych w schemacie finansowania OWES.

W roku 2014 Program zakończy się. Możliwe, że w przyszłości PFRON uruchomi podobny program finansowania dla spółdzielni socjalnych osób prawnych. Warto śledzić stronę internetową Funduszu

W ramach projektu „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" niestety żadna ze spółdzielni nie skorzystała z Programu z obszaru C, ponieważ spółdzielnie w projekcie zarejestrowały się przed ogłoszeniem terminu składania wniosków. Dofinansowanie mogą otrzymać tylko spółdzielnie, które przed przystąpieniem do Programu nie były zarejestrowane. Pamiętaj o śledzeniu strony PFRON na bieżąco, ponieważ mogą się pojawić nowe programy skierowane do spółdzielni socjalnych osób prawnych zatrudniających osoby niepełnosprawne

8.3.1. Dofinansowanie na powstanie spółdzielni socjalnej tworzonej przez osoby prawne

I. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.
Program wyrównywania różnic między regionami II.
Okres realizacji: Od dnia zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą PFRON do dnia 31 grudnia 2014 roku.

Celem strategicznym programu jest wyrównanie szans osób niepełnosprawnych, zamieszkujących regiony słabo rozwinięte gospodarczo i społecznie w dostępie do rehabilitacji zawodowej i społecznej. Jednym z celów operacyjnych programu jest zatrudnienie osób niepełnosprawnych w nowotworzonych spółdzielniach socjalnych osób prawnych. Cel ten realizowany jest przez obszar C. Adresatem tego obszaru są gminy, powiaty oraz organizacje pozarządowe.

Warunkiem uczestnictwa w programie jest to, że:

a. realizator programu (samorząd powiatowy) zgłosi i udokumentuje wykonalność projektu dotyczącego utworzenia spółdzielni socjalnej osób prawnych,
b. utworzenie spółdzielni socjalnej planowane jest na terenie podregionu, w którym PKB na jednego mieszkańca podregionu jest niższy niż 90% PKB na jednego mieszkańca w kraju lub stopa bezrobocia w podregionie jest wyższa niż 110% średniej stopy bezrobocia w kraju.

Wysokość środków przeznaczonych na realizację projektu w obszarze C dofinansowanego w ramach programu nie może przekroczyć : 40% kosztów realizacji projektu kwalifikujących się do objęcia pomocą w ramach programu oraz, w przypadku powiatów, w których stopa bezrobocia jest wyższa niż 110% średniej stopy bezrobocia w kraju, wysokość środków podwyższa się do 60%.

Warunkiem udziału w programie jest nieposiadanie:

- wymagalnych zobowiązań wobec PFRON,
- zaległości w obowiązkowych wpłatach na PFRON,
- wymagalnych zobowiązań wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Urzędu Skarbowego.

Zakres pomocy w obszarze C programu polega na dofinansowaniu części kosztów utworzenia spółdzielni socjalnej w zakresie adaptacji pomieszczeń oraz wyposażenia stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych. Wskaźnik kosztów realizacji projektu w roku 2013, wyznaczający maksymalną wysokość dofinansowania ze środków PFRON, w przypadku obszaru C wynosi do 32.000,00 zł na każde nowoutworzone stanowisko pracy w spółdzielni socjalnej osób prawnych, proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy osoby niepełnosprawnej zatrudnionej na tym stanowisku.

Poniżej zostały opisane szczegółowe zasady programu obszar C:

1. Katalog rzeczowy urządzeń, materiałów budowlanych, robót lub innych czynności, jakie mogą być objęte dofinansowaniem w ramach adaptacji pomieszczeń spółdzielni do potrzeb osób niepełnosprawnych w szczególności obejmuje zmiany w zakresie likwidacji barier w poruszaniu się i w zakresie likwidacji barier w komunikowaniu się.
2. Zakres rzeczowy i finansowy robót związanych z adaptacją pomieszczeń określa projekt budowlany oraz kosztorys inwestorski, ofertowy, wycena lub oferta.
3. Do obowiązków projektodawcy należy uzyskanie uzgodnień, opinii i pozwoleń wymaganych przepisami szczególnymi oraz pozwolenia na budowę, a także zapewnienie nadzoru inwestorskiego – w koniecznych przypadkach. Koszty opracowania projektu budowlanego i kosztorysu oraz uzyskania pozwolenia, zapewnienia nadzoru inwestorskiego, uzyskania niezbędnych uzgodnień i opinii pokrywa projektodawca.
4. Przekroczenie kosztów ponad wysokość określoną w uznanym kosztorysie, także w przypadkach, gdy niezbędne było wykonanie dodatkowych robót budowlanych wymaganych

przepisami, w tym techniczno-budowlanymi, obowiązującymi normami oraz zasadami wiedzy technicznej, beneficjent pokrywa ze środków własnych.

5. Spółdzielnia socjalna osób prawnych, która w ramach projektu zatrudni przez okres co najmniej 36 miesięcy osoby niepełnosprawne bezrobotne lub poszukujące pracy i nie pozostające w zatrudnieniu, posiadające skierowanie do pracy z powiatowego urzędu pracy, może ubiegać się o zwrot kosztów wyposażenia przestrzeni pracy w przedmioty służące bezpośrednio wykonywaniu czynności zgodnych z kwalifikacjami osoby niepełnosprawnej oraz w przedmioty ułatwiające jej sprawne funkcjonowanie w zakładzie pracy. Zwrotowi kosztów wyposażenia nowych miejsc pracy, mogą podlegać koszty poniesione przez projektodawcę na wyposażenie przestrzeni pracy (z wyłączeniem środków transportu, poza wózkami jezdniowymi) w przedmioty pracy służące bezpośrednio wykonywaniu czynności zgodnych z kwalifikacjami osoby niepełnosprawnej oraz w przedmioty ułatwiające jej sprawne funkcjonowanie w zakładzie pracy.

Sprawowanie kontroli nad wykorzystaniem środków Funduszu przekazanych w ramach realizacji programu mają: Fundusz (PFRON, Oddziały, jednostki organizacyjne Biura Funduszu), który posiada prawo kontroli prawidłowości, rzetelności i zgodności ze stanem faktycznym danych zawartych w wystąpieniach lub wnioskach, załącznikach i rozliczeniach oraz posiada prawo do przeprowadzania kontroli w siedzibie beneficjentów oraz miejscach wykonywania przez nich działalności. Projektodawca (NGO, gmina, powiat) składa projekt do jednostki samorządu terytorialnego właściwej dla miejsca realizacji projektu. W przypadku obszaru C programu jest to samorząd powiatowy (PCPR). Jednostki samorządu terytorialnego składają do właściwego terytorialnie dla ich siedziby Oddziału PFRON wystąpienia o uczestnictwo w programie, zawierające opisy projektów, zgłoszonych przez projektodawców z terenu działania samorządu. W przypadku, gdy projektodawcą jest jednostka samorządu szczebla wojewódzkiego lub powiatowego, wniosek o przyznanie środków finansowych na realizację projektu (projektów) tej jednostki składany jest do właściwego terytorialnie dla ich siedziby Oddziału PFRON.

Załączniki

Wzory dokumentów do Programu dostępne są na stronie: www.pfron.org.pl/pl/programy-i-zadania-pfr/program-wyrownywania-r/1611,Program-wyrownywania-roznic-miedzy-regionami-II-2013.html

8

Formalizacja modelu

II. Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL), Działanie 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie 7.2.2. Wsparcie ekonomii społecznej.

W ramach projektu 7.2.2 z dotacji na utworzenie spółdzielni socjalnej skorzystały dwie spółdzielnie: Spółdzielnia Socjalna Aktywni i Spółdzielnia Socjalna 1979

W ramach perspektywy finansowej 2007-2013 funkcjonowanie Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej jest finansowane przede wszystkim ze środków EFS w ramach PO KL (Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej). W ramach podziałania od początku okresu programowania podmioty ekonomii społecznej mogły liczyć na wsparcie merytoryczne świadczone przez Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej w formie usług szkoleniowo - doradczych w zakresie m.in. prawa, księgowości, marketingu. Zmiany wprowadzone w Szczegółowym Opisie Priorytetów POKL w 2010 roku pozwalały również na udzielanie spółdzielniom socjalnym wsparcia finansowego w postaci dotacji inwestycyjnej i wsparcia pomostowego podstawowego oraz przedłużonego. Wsparcie to skierowane było także do spółdzielni socjalnych zakładanych przez osoby prawne obejmuje co najmniej dwa z n/w instrumentów:

- wsparcie szkoleniowe i doradztwo (indywidualne i grupowe) umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i/lub pracy w spółdzielni socjalnej, w tym szkolenia zawodowe potrzebne do pracy w spółdzielni socjalnej,
- przyznanie środków finansowych dla spółdzielni socjalnej na zatrudnienie w spółdzielni socjalnej osób zgodnie z art. 5a ust 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych w przypadku spółdzielni utworzonych przez podmioty, o których mowa w art. 4 ust 2 pkt 2 i 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych,
- wsparcie pomostowe, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu przyznanych środków.

!

Pamiętaj:
w nowym okresie programowania 2014-2020 również będą dostępne środki na utworzenie spółdzielni socjalnych z RPO 2014-2020 z PRIORYTETU INWESTYCYJNEGO 9.8.
Na czas tworzenia Podręcznika nie były jeszcze znane szczegóły dotyczące tego priorytetu

350

III. Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 7, Priorytet inwestycyjny 9.8. Wspieranie przedsiębiorczości społecznej i integracji zawodowej w przedsiębiorstwach społecznych oraz ekonomii społecznej i solidarnej w celu ułatwiania dostępu do zatrudnienia.

W ramach Priorytetu 9.8 wsparcie uzyskają usługi rozwoju ekonomii społecznej zmierzające do inicjowania tworzenia nowych podmiotów i przedsiębiorstw społecznych, usługi wsparcia istniejących przedsiębiorstw społecznych, a także usługi animacji lokalnej. Udzielone zostanie wsparcie rozwojowe (m.in. doradczo-szkoleniowe, coaching biznesowy) na zakładanie i prowadzenie podmiotów ekonomii społecznej, zwiększony zostanie dostęp do usług doradczych w zakresie m.in. prawa, księgowości, marketingu i innych usług rozwojowych umożliwiających uzyskanie wiedzy potrzebnej do założenia i/lub prowadzenia działalności w sektorze ekonomii społecznej. Wsparcie uzyskają także działania wykorzystujące np. narzędzia inkubacji PES. Działania uzupełnione zostaną dotacjami na tworzenie PES i miejsc pracy w podmiotach ekonomii społecznej.

W tym wypadku za przykład posłużył WRPO na lata 2014-2020, na czas pisania podręcznika, w żadnym województwie RPO nie zostało przyjęte

IV. Wkład do spółdzielni socjalnej.

Wkład to środki finansowe lub materialne wniesione na rzecz spółdzielni socjalnej przez jej członków, które pomagają wyposażyć to przedsiębiorstwo w niezbędne do pracy sprzęty, narzędzia, czyli uruchomić działalność gospodarczą i dzięki temu zarabiać. Wkład jest bezzwrotny, a jego zadanie to ułatwienie startu spółdzielni.

Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces powołana przez dwa samorządy: Gminę Wiejską Wągrowiec oraz Powiat Wągrowiecki jest przykładem spółdzielni, która dzięki wkładowi po 50 tys. od każdego samorządu mogła zakupić sprzęt, narzędzia potrzebne do jej funkcjonowania

V. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, Poddziałanie LEADER.

W ramach poddziałania wspierane będą przedsięwzięcia mające na celu m.in. rozwój przedsiębiorczości z wyłączeniem świadczenia usług rolniczych, przewiduje się w tym zakresie wsparcie dla spółdzielni socjalnych.

Śledź na bieżąco stronę www.minrol.gov.pl

8.3.2. Finansowanie powstałej spółdzielni socjalnej osób prawnych

351

8

Formalizacja modelu

I. Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020

Konkursy w ramach programu ogłaszane będą na poziomie regionalnym. Szczegółowe wytyczne dotyczące priorytetów zawierać będzie dokumentacja konkursowa. W zestawieniu opisane zostaną osie priorytetowe i priorytety, w których podmioty mogą się ubiegać w ramach konkursów o dofinansowanie projektów z zakresu np. rynku pracy, włączenia społecznego, edukacji i infrastruktury, kapitału społecznego. Poniżej zostały opisane 3 osie z RPO.
W ramach niektórych działań w poprzednim okresie programowania 2007-2013 osoby zatrudnione w spółdzielni socjalnej/zgłaszające się na staż mogły być uczestnikami projektów realizowanych przez inne podmioty. Jednak na ten moment nie są znane szczegółowe opisy priorytetów w poszczególnych RPO na lata 2014-2020. Spółdzielnia socjalna może również współpracować z innymi podmiotami realizującymi projekty z RPO.

Za przykład posłużył WRPO na lata 2014-2020, na czas pisania podręcznika, w żadnym województwie RPO nie został przyjęty

a) Oś Priorytetowa 6 Rynek pracy.
W ramach osi będą realizowane priorytety, których celami będą m.in. (8.5) wzrost zatrudnienia osób bezrobotnych, poszukujących pracy i biernych zawodowo, (8.9) podniesienie kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców i ich pracowników, (8.7) wzrost samozatrudnienia i przedsiębiorczości mieszkańców, (8.8) wzrost zatrudnienia osób wyłączonych z rynku pracy ze względu na brak możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym, (8.10) wydłużenie czasu aktywności zawodowej. W ramach poszczególnych priorytetów będą realizowane przedsięwzięcia i działania, które będą różne w zależności od regionu. Spółdzielnie socjalne będą mogły startować w konkursach w zakresie priorytetów.

W poprzednim okresie programowania 2007-2013 w ramach poddziałań 7.1.1 i 7.1.2. W ramach tych poddziałań, skierowanych do ośrodków pomocy społecznej i powiatowych centrów pomocy rodzinie, przewidziane były instrumenty aktywizacji zawodowej w postaci pracy lub staży lub praktyk w spółdzielniach socjalnych. W ten sposób jedna ze spółdzielni socjalnych „Równe Szanse" w ramach projektu PCPR skorzystały z finansowania asystenta pracy i staży dla osób niepełnosprawnych

b) Oś Priorytetowa 7 Włączenie społeczne.
Oś zawiera Priorytety Inwestycyjne, którym celem jest m.in. (9.4) Wzrost aktywności społecznej i zawodowej osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem, (9.7) zwiększenie dostępności do dobrej jakości usług społecznych i zdrowotnych. W zakresie poszczególnych priorytetów będą realizowane przedsięwzięcia i działania, które będą różne w zależności od regionu. Spółdzielnie socjalne będą mogły startować w konkursach w zakresie priorytetów.

c) Oś Priorytetowa 9 Infrastruktura dla kapitału społecznego.
W ramach tej osi realizacja Priorytetów Inwestycyjnych odpowiadających różnym celom tematycznym służy zwiększeniu efektywności wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na wspieranie włączenia społecznego i walkę z ubóstwem oraz na edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie. Pozwala na zintegrowane wsparcie dostępności usług publicznych, lepsze zarządzanie wsparciem w tej dziedzinie skutkujące zintegrowaną, a przez to bardziej efektywną interwencją. Co oznacza, że projekty realizowane w ramach tej osi muszą zawierać elementy z zakresu osi dotyczącej również włączenia społecznego lub edukacji.

d) Oś Priorytetowa 1 Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3.3 Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług.
Celem priorytetu jest wzrost potencjału gospodarki. Jednym z przedsięwzięć przewidzianych będzie rozwój podmiotów ekonomii społecznej przez inwestycje w ich infrastrukturę. Działania będą miały na celu wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstw społecznych, realizację prorozwojowych inwestycji zwiększających skuteczność działań integracyjnych i zatrudnieniowych oraz tworzenie wartości innowacyjnej.

II. Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (PO FIO) 2014-2020.

Głównym celem Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2014-2020 jest m.in. wzmacnianie kompetencji społecznych i stymulowanie rozwoju organizacji pozarządowych. W związku z tym zakłada zwiększanie zaangażowania społeczności lokalnych w ramach realizowanych projektów i doprowadzenie do zbliżenia się przez organizacje pozarządowe w swoich działaniach do obywateli. PFIO jest dokumentem, w trakcie wdrażania którego realizowanych jest szereg przedsięwzięć skierowanych bezpośrednio do obywateli, zachęcając ich do większej aktywności, zaangażowania się w działania lokalnych organizacji pozarządowych. Projekty realizowane w ramach PFIO muszą zakładać zaangażowanie społeczności lokalnej w działania projektowe, a organizacje pozarządowe powinny w ramach realizacji projektu zbliżać się w swoich działaniach do obywateli.

Uprawione podmioty, w tym spółdzielnie socjalne, mogą składać oferty o dofinansowanie zadań w ramach jednego z czterech Priorytetów:

1. Małe inicjatywy – projekty realizowane w ramach tego Priorytetu powinny wpływać pozytywnie na możliwości obywateli w realizacji oddolnych inicjatyw.
2. Aktywne społeczeństwo - projekty realizowane w ramach tego Priorytetu powinny w różnych formach angażować obywateli, dając im możliwość aktywnego działania oraz łączenia aktywności ze zdobywaniem wiedzy w sferze działań obywatelskich.
3. Aktywni obywatele – projekty realizowane w ramach tego Priorytetu powinny przyczyniać się do wzrostu partycypacji obywateli w sprawach publicznych.
4. Silne organizacje pozarządowe - projekty realizowane w ramach tego Priorytetu powinny w różnych formach przyczyniać się do wzmocnienia potencjału organizacji obywatelskich, w szczególności wspierania przez organizacje federacyjne innych podmiotów III sektora.

Szczegółowe informacje można uzyskać na stronie www.pozytek.gov.pl/FIO,379.html

III. Dotacje samorządów terytorialnych.

Samorządy terytorialne mogą wspierać działania organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych, poprzez zlecanie realizacji zadań własnych. Dotyczy to również zadań z obszaru rynku pracy.

Samorządy mogą przekazywać realizację zadań publicznych organizacjom pozarządowym oraz innym podmiotom uprawnionym do prowadzenia działalności pożytku publicznego, w tym także spółdzielniom socjalnym. Możliwość przekazywania realizacji zadań publicznych wprowadzona została przez Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. W tym wypadku samorząd powierza zadania ograniczonej liczbie podmiotów uprawnionych do ubiegania się o zlecenie, co daje samorządowi pewność, że środki trafią do sektora społecznego, a nie do firm komercyjnych. Ustawa dokładnie określa sferę zadań publicznych, w ramach której można zlecać zadania (art. 4 Ustawy m.in. pomoc społeczna, działalność na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym).

Nowelizacja z 2010 roku Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wprowadziła stosowanie trybu tejże usta-

wy także do zlecania usług i instrumentów rynku pracy (zastępując tryb z Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy), zadań z zakresu pomocy społecznej (zastępując tryb z Ustawy o pomocy społecznej), zadań określonych w Ustawie o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie i w Ustawie o przeciwdziałaniu narkomanii.
Przekazanie realizacji zadania może nastąpić w dwóch formach:

- Powierzenia wykonywania przez podmioty uprawnione zadań publicznych
  Przy powierzaniu administracja publiczna finansuje w całości wykonanie zadania przez dany podmiot. Dotowany podmiot nie musi zagwarantować udziału środków finansowych własnych lub środków pochodzących z innych źródeł,
- Wspierania wykonania przez podmioty uprawnione zadań publicznych.
  Przy wpieraniu organ administracji publicznej tylko częściowo finansuje wykonanie zadania, a dotowany podmiot musi zagwarantować udział środków finansowych własnych lub środków finansowych pochodzących z innych źródeł. Powierzanie i wspieranie odbywa się w drodze otwartego konkursu ofert. Otwarty konkurs ofert ogłasza organ wykonawczy samorządu, w gminach – wójt (burmistrz, prezydent), w powiatach i województwach – zarząd. Uprawniony podmiot może również złożyć z własnej inicjatywy ofertę realizacji zadań publicznych. Jeśli organ administracji uzna inicjatywę realizacji danego działania za celową, ogłosi otwarty konkurs ofert.

IV. Zwrotne źródła finansowania – pożyczki i poręczenia.

W Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej zostały uwzględnione zapisy dotyczące przyznawania pożyczek i poręczeń m.in. dla spółdzielni socjalnych. (3.2. Zwrotne instrumenty finansowe):

- Od 2012 do 2015 roku realizowany jest pilotaż programu pożyczkowego, umożliwiającego przetestowanie nowych sposobów finansowania przedsiębiorstw społecznych. Działania te realizowane będą za pomocą pięciu makroregionalnych funduszy pożyczkowych. Operatorem tego działania jest Bank Gospodarstwa Krajowego. Pilotaż ma na celu przetestowanie procedur i funkcjonalności przyszłego funduszu pożyczkowo-poręczeniowego;

Realizatorem jest TISE:
www.esfundusz.pl

- Następnie po przeprowadzeniu i ocenie pilotażu, w przypadku pozytywnej oceny, od 2015 roku w ramach Banku Gospodarstwa Krajowego utworzony zostanie Fundusz Przedsiębiorczości Społecznej, obejmujący zarówno pożyczki, jak również program poręczeniowy, umożliwiający alternatywne formy zabezpieczenia zaciąganych zobowiązań.

Najlepiej na bieżąco sprawdzaj na stronie:
www.esfundusz.pl

Zgodnie z Krajowym Programem fundusz będzie finansowany ze środków Unii Europejskiej (POWER) oraz 1% podatku CIT; BGK wyłoni regionalnych operatorów funduszy pożyczkowo-poręczeniowych, którzy będą realizować wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych. W ramach POWER priorytetu inwestycyjnego 9.8 (Wspieranie przedsiębiorczości społecznej i integracji zawodowej w przedsiębiorstwach społecznych oraz ekonomii społecznej i solidarnej w celu ułatwiania dostępu do zatrudnienia) planowane jest wykorzystanie instrumentów finansowych na rzecz rozwoju i wzrostu zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej, w tym w przedsiębiorstwach społecznych. Planowany jest rozwój systemu pożyczkowego (uruchomionego pilotażowo w perspektywie finansowej 2007-2013) oraz wprowadzenie systemu poręczeniowego, a także innowacyjnych instrumentów finansowych (np. social venture capital).

V. Fundusz Pracy

Refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego przez PUP bezrobotnego.

Według art. 46 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucji rynku pracy (Dz.U. 2004 Nr 99 poz. 1001) Starosta z Funduszu Pracy może zrefundować podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego przez PUP bezrobotnego w wysokości określonej w umowie. Jednak kwota ta nie może być wyższa niż 6-krotność wysokości przeciętnego wynagrodzenia.

Podmiot prowadzący działalność gospodarczą, niepubliczne przedszkole, niepubliczna szkoła i producent rolny, który otrzymał refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, jest zobowiązany dokonać zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami, jeżeli zatrudniał na utworzonym stanowisku pracy skierowanego lub skierowanych bezrobot-

nych w pełnym wymiarze czasu pracy łącznie przez okres krótszy niż 24 miesiące albo naruszył inne warunki umowy o refundację. Zasady refundacji wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy są określone według regulaminu dostępnego na stronach właściwego dla bezrobotnego Powiatowego Urzędu Pracy.

Refundacja wyżej wspomniana dla pracodawców zatrudniających osoby bezrobotne, w tym wypadku spółdzielni socjalnych zatrudniających osoby niepełnosprawne, w większości nie będą wykorzystywane. Wynika to z faktu, że najczęściej osoby uczestniczące w WTZ posiadają rentę z tytułu niezdolności do pracy lub rentę socjalną, co wyklucza rejestrację w PUP i uzyskanie statusu osoby bezrobotnej, a pozwala jedynie na uzyskanie statusu osoby poszukującej pracy.

Refundacja składek ZUS

Kwestię tę reguluje art. 12 ust. 3 a ustawy o spółdzielniach socjalnych, który wskazuje, że w stosunku do osób wymienionych w art. 4 ust. 1 (a więc zagrożonych wykluczeniem społecznym), zatrudnionych na zasadach, o których mowa w ust. 1 (na podstawie spółdzielczej umowy o pracę oraz w formach określonych w art. 201 ustawy z dnia 16 września 1982 r. - Prawo spółdzielcze), część wynagrodzenia odpowiadająca składce należnej od zatrudnionego na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe oraz część kosztów osobowych pracodawcy odpowiadająca składce na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe za zatrudnionego, na podstawie umowy zawartej między starostą właściwym dla siedziby spółdzielni a spółdzielnią, może podlegać finansowaniu ze środków Funduszu Pracy w pełnej wysokości przez okres 24 miesięcy od dnia zatrudnienia oraz w połowie wysokości przez kolejne 12 miesięcy, do wysokości odpowiadającej miesięcznie wysokości składki, której podstawą wymiaru jest kwota minimalnego wynagrodzenia.

Niestety, nie do końca jasne jest, czy refundacja może objąć osoby zatrudnione na innej podstawie niż spółdzielcza umowa o pracę. Otrzymanie refundacji zależy od interpretacji poszczególnego Urzędu Pracy

8.3.3. Dofinansowanie dla spółdzielni socjalnych osób prawnych związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.

I. Uprawnienia pracodawców zatrudniających pracowników niepełnosprawnych

Do uprawnień pracodawców ze względu na zatrudnianie osób niepełnosprawnych należą:

- możliwość obniżenia obowiązkowych wpłat, o których mowa wyżej, dla klientów pracodawcy osiągającego określone w art. 22 ustawy o rehabilitacji normy zatrudnienia osób niepełnosprawnych;
- możliwość zwrotu określonych kosztów poniesionych w celu przystosowania miejsca pracy dla osoby niepełnosprawnej
  – zasady i warunki określa szczegółowo art. 26 ustawy o rehabilitacji;
- prawo do dofinansowania do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego, w kwocie:
  - 1800 zł – w przypadku osób niepełnosprawnych zaliczonych do znacznego stopnia niepełnosprawności;
  - 1125 zł – w przypadku osób niepełnosprawnych zaliczonych do umiarkowanego stopnia niepełnosprawności;
  - 450 zł – w przypadku osób niepełnosprawnych zaliczonych do lekkiego stopnia niepełnosprawności.

  Kwoty te zwiększa się o 600 zł w przypadku osób niepełnosprawnych, w odniesieniu do których orzeczono chorobę psychiczną, upośledzenie umysłowe, całościowe zaburzenia rozwojowe lub epilepsję oraz niewidomych.
- prawo do zwrotu kosztów wyposażenia stanowiska pracy do wysokości piętnastokrotnego przeciętnego wynagrodzenia w przypadku zatrudnienia osoby niepełnosprawnej;
- prawo do zwrotu części miesięcznych kosztów zatrudnienia pracowników pomagających pracownikowi niepełnosprawnemu w pracy w zakresie czynności ułatwiających komunikowanie się z otoczeniem, a także czynności niemożliwych lub trudnych do samodzielnego wykonania przez pracownika niepełnosprawnego na stanowisku pracy.

Spółdzielnia socjalna jako pracodawca może również przyjmować m.in. na staż i praktykę osoby niepełnosprawne. Według art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych osoba niepełnosprawna zarejestrowana w Powiatowym Urzędzie Pracy jako osoba poszukująca pracy niepozostająca w zatrudnieniu może również korzystać z usług lub instrumentów rynku pracy m.in. szkoleń, staży, przygotowania zawo-

Została wprowadzona zmiana do ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 r. (Dz. U. z 2011 r., nr 127, poz. 721 ze zm.) w zakresie wysokości dofinansowania do wynagrodzeń zatrudnionych osób niepełnosprawnych dla pracodawców. Oznacza to, że od kwietnia 2014 roku pracodawcy z otwartego rynku pracy oraz pracodawcy prowadzący zakład pracy chronionej będą otrzymywać takie samo dofinansowanie do wynagrodzeń niepełnosprawnych pracowników. W pierwszym kwartale tj. za okresy od stycznia 2014 r. do marca 2014 r. miesięczne dofinansowanie do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego, określone w art. 26a, przysługuje w wysokości i na zasadach obowiązujących w roku 2013. Pamiętaj, aby sprawdzać na bieżąco stronę PFRON, ponieważ kwoty zwrotu kosztów dofinansowania do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego mogą ulec zmianie

Wszystkie spółdzielnie powstałe w ramach projektu korzystają z tego typu dofinansowania

dowego dorosłych na zasadach takich jak osoby bezrobotne. Koszty usług lub instrumentów finansowane są ze środków PFRON. Jeśli natomiast osoba niepełnosprawna może być zarejestrowana jako osoba bezrobotna w PUP, usługi i instrumenty rynku pracy są finansowane z Funduszu Pracy (art.11 ust.3 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych).

II. Dofinansowanie do robót budowlanych.

Omówione zostanie dofinansowanie robót budowlanych w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. z 2003 r. Nr 207, poz. 2016), dotyczących obiektów służących rehabilitacji, w związku z potrzebami osób niepełnosprawnych, z wyjątkiem rozbiórki tych obiektów. Dofinansowanie robót budowlanych wydawane jest na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2011 r. Nr 127, poz.721 z późn. zm.) oraz rozporządzenia Ministra Polityki Społecznej z dnia 6 sierpnia 2004 r. w sprawie określenia zadań samorządu województwa, które mogą być dofinansowane ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 187, poz. 1940, z późn.zm.).

W rozporządzeniu Ministra Polityki Społecznej z dnia 6 sierpnia 2004 r. zostały określone zasady przyznawania dofinansowania. Wniosek o dofinansowanie robót składa się w Urzędzie Marszałkowskim właściwym dla miejsca realizacji zadania. Dofinansowanie może być przyznane przedsiębiorcom albo podmiotom niebędącym przedsiębiorcami, prowadzącym działalność w zakresie rehabilitacji osób niepełnosprawnych przez okres co najmniej dwóch lat przed dniem złożenia wniosku o dofinansowanie robót, jeżeli spełniają łącznie następujące warunki:

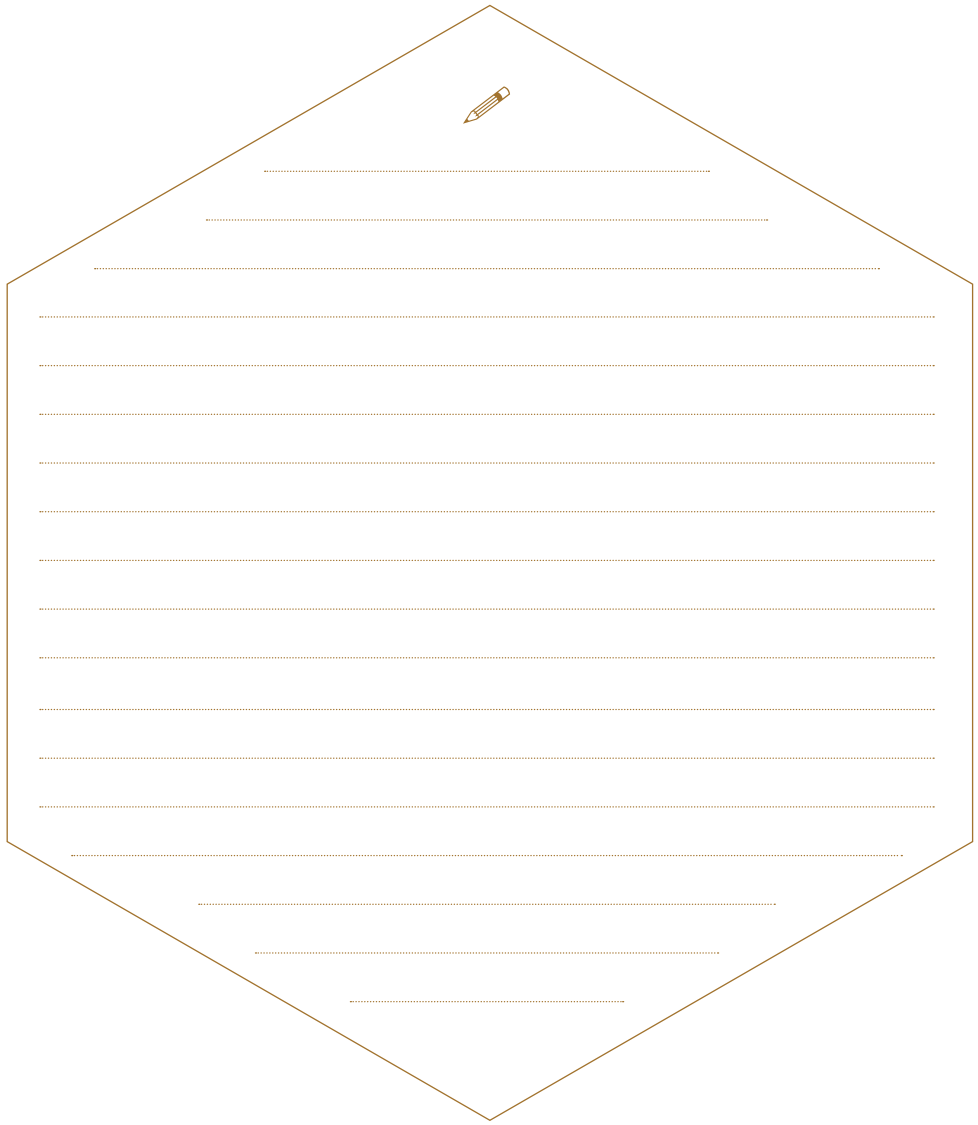
- są właścicielami nieruchomości lub użytkownikami wieczystymi nieruchomości albo byli przez okres co najmniej jednego roku przed dniem złożenia wniosku o dofinansowanie robót i są nadal posiadaczami części lub całości nieruchomości;
- udokumentują posiadanie środków własnych lub pozyskanych z innych źródeł na sfinansowanie kosztów realizacji zadania w wysokości nieobjętej dofinansowaniem;
- przedstawią pozwolenie na budowę lub zgłoszenie przewidziane w przepisach prawa budowlanego.

Jeśli wnioskodawcą jest podmiot będący przedsiębiorcą – wysokość dofinansowania robót nie może przekroczyć 30% kosztów realizacji zadania. Jeśli natomiast podmiot niebędący przedsiębiorcą – wysokość dofinansowania robót nie może przekroczyć 50% kosztów realizacji zadania.

1. Siedzibą osoby prawnej jest miejscowość, w której ma siedzibę jej organ zarządzający (art. 41 Kodeksu Cywilnego). Interpretujemy ją jako wydzieloną przestrzeń, w której można przechowywać dokumenty oraz w której może zbierać się organ zarządzający podmiotem
2. Przy tworzeniu rozdziału 8.3 korzystano z informacji zawartych na stronach: www.kapitalludzki.gov.pl, www.pfron.org.pl, www.pozytek.gov.pl, www.ekonomiaspoleczna.pl, www.bezrobocie.org.pl, www.minrol.gov.pl.

9

Ocena wartości społecznej i biznesowej modelu



9.1. Specyfika monitoringu w procesie wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ

Każdy użytkownik modelu musi na wszystkich etapach wdrażania uświadamiać sobie istnienie różnych poziomów oddziaływania modelu po to, by świadomie kształtować swój wpływ na obszary oddziaływania modelu. Warto rozpocząć planowanie monitoringu procesu wdrożeniowego od analizy tych obszarów. Można ją wykonać np. w postaci mapy oddziaływania. By stworzyć taką mapę należy zadać sobie pytanie – na kogo (jakie osoby, grupy społeczne, podmioty, instytucje) i w jaki sposób wpłynie wdrożenie modelu. Na takiej mapie znajdą się z pewnością osoby z niepełnosprawnością intelektualną, które podejmą pracę w spółdzielni socjalnej, ich rodziny, instytucje, które zajmują się ich wsparciem (JST, organizacje pozarządowe, WTZ i inne), społeczność lokalna, w której powstają spółdzielnie, konsumenci produktów i usług spółdzielni, przedsiębiorcy, wreszcie – cały szeroko rozumiany system rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Zidentyfikowanie od samego początku wszystkich interesariuszy procesu wdrożeniowego i monitorowanie na bieżąco wpływu poszczególnych elementów modelu na ich działania stwarza szansę na uzyskanie rzetelnego podsumowania wszystkich (pozytywnych i negatywnych) skutków procesu wdrożeniowego po jego zakończeniu. Uzyskanie tego typu informacji, pozyskanych z różnych etapów wdrażania, może mieć istotny wpływ dla dalszego upowszechniania rezultatów wdrażania, promocji wypracowanych dobrych praktyk oraz opracowywania kluczowych założeń do pracy nad wdrażaniem modelu w kolejnych środowiskach.

Na monitoring składają się wszystkie procedury mające na celu kontrolę realizacji zakładanych celów i działań związanych z procesem wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Głównym celem monitoringu jest badanie prawidłowości procesu wdrażania modelu na różnych poziomach jego oddziaływa-

nia. Pozwala uchwycić nieprawidłowości i wprowadzać modyfikacje doskonalące procesy zarządzania przedsięwzięciem.
Monitoring jest systematycznym badaniem, opierającym się na dwóch pytaniach:

- czy proces wdrażania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ przebiega zgodnie z planem?
- czy udaje się osiągnąć zamierzone rezultaty?

Monitoring wykonywany jest w trakcie zaplanowanych działań i bada trzy elementy:

- harmonogram,
- budżet
- stopień osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Pozwala ocenić postępy prowadzonych działań, zweryfikować ich tempo i kierunek. Monitoring powinien być realizowany na dwóch poziomach:

- wsparcia procesu wdrażania modelu,
- działalności (społecznej i gospodarczej) powstałej na podstawie innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ.

9.1.1. Monitoring wsparcia procesu wdrażania modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej

Ten obszar polega na monitoringu głównych założeń procesu wdrażania modelu w oparciu o zaplanowaną wcześniej ścieżkę wsparcia. Głównymi narzędziami monitoringu będą sprawozdania z realizacji procesu wdrożeniowego, raporty i analizy, listy obecności, karty odbioru usług doradczych, etc.

Przykład narzędzia do prowadzenia tego typu monitoringu:

Lp.	Działanie	Produkt	Termin	Narzędzie weryfikacji
1.	Diagnoza problemu	Raport opisujący diagnozę problemu, sformułowane wnioski i rekomendacje	Sierpień 2014	Raport
2.	...	...	...	...

9.1.2. Monitoring działalności innowacyjnej spółdzielni socjalnej

W punkcie tym opisujemy główne założenia monitoringu działalności spółdzielni socjalnej z perspektywy realizacji zakładanych przez nią celów gospodarczych i społecznych. W spółdzielni socjalnej dedykowanej uczestników WTZ działalność gospodarcza wspiera cele społeczne spółdzielni polegające na stworzeniu miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, prowadzenie efektywnej rehabilitacji społecznej i zawodowej pracowników, organizowanie staży i praktyk dla uczestników WTZ, dostarczanie ważnych dla społeczności lokalnych usług użyteczności publicznej, etc. Głównym celem monitoringu efektywności działalności gospodarczej spółdzielni będzie w tym wypadku zbadanie płynności finansowej przedsięwzięcia pod kątem możliwości utrzymania miejsc pracy osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz ich kadry pomocniczej. Dodatkowo warto monitorować potencjał rozwojowy spółdzielni przy wykorzystaniu sukcesywnie zbieranych danych na temat jej kondycji ekonomicznej po to, by zbadać czy istnieje szansa na stworzenie w przyszłości kolejnych miejsc pracy dla uczestników WTZ. Bieżące wspieranie spółdzielni przez OWES w analizowaniu tego typu danych pozwala na wczesną interwencję i odwrócenie negatywnych trendów, np. poprzez restrukturyzację działalności, poszukiwanie nowych partnerów, rynków zbytu, kanałów dystrybucji, etc. Narzędziami stosowanymi w monitoringu działalności spółdzielni socjalnej będą np. sprawozdania, raporty finansowe, umowy z osobami zatrudnionymi, kontrahentami i partnerami.

Lp.	Cel	Rezultat	Termin	Narzędzie weryfikacji
1.	Przykład: Zatrudnienie 5 uczestników WTZ oraz jednego asystenta pracy w wymiarze pełnego etatu do marca 2015 roku. Zatrudnienie kolejnych 2 uczestników WTZ w wymiarze pełnego etatu do marca 2016 r.	5 zatrudnionych uczestników WTZ do marca 2015 r. 7 zatrudnionych uczestników WTZ do marca 2016 r.	Marzec 2015 r. / marzec 2016 r.	Umowy o pracę

9.2. Przewidywane rezultaty wdrożenia modelu (if you don't measure, you can't manage)

Głównym celem wdrożenia modelu jest stworzenie organizacji, która będzie generować zysk i zapewniać skuteczną rehabilitację osób niepełnosprawnych intelektualnie. Dlatego też ocena działalności spółdzielni socjalnej powinna być przeprowadzona w 2 wymiarach:

1. Wymiar biznesowy – związany z działalnością gospodarczą
A. Wewnętrzny – ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki gospodarczej
B. Zewnętrzny – ocena satysfakcji klienta

2. Wymiar społeczny – związany z działalnością społecznie użyteczną
A. Wewnętrzny – ocena rehabilitacji zawodowej członków spółdzielni
B. Zewnętrzny – ocena wpływu spółdzielni na otoczenie społeczne

Należy również pamiętać, że innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ oddziałuje silnie na cały system rehabilitacji społecznej i zawodowej ON

9.2.1 Wymiar biznesowy wewnętrzny

Aby ocenić sytuację ekonomiczno-finansową spółdzielni należy dokonać analizy wskaźników ekonomicznych. Zasadniczo wskaźniki podzielić należy na trzy podstawowe grupy: wskaźniki finansowe, wskaźniki działalności gospodarczej, wskaźniki charakteryzujące efektywność wykorzystania środków gospodarczych.

- Analiza wskaźników finansowych może być wielostronnie wykorzystana, głównie zaś do diagnozy standingu finansowego spółdzielni, oceny efektywności spółdzielni, planowania przychodów i nakładów. Główne wskaźniki finansowe to przede wszystkim: przychody ze sprzedaży produktów, usług, towarów i z innych tytułów, koszty działalności firmy, wyniki finansowe, rentowność gospodarowania, gospodarka i sytuacja finansowa firmy.
- Analiza wskaźników działalności gospodarczej polega na analizie: wielkości i dynamiki produkcji, usług i sprzedaży towarów; struktury asortymentowej produktów, usług i towarów; jakości produkcji i usług.
- Analizę wskaźników wykorzystania środków służących realizacji zadań gospodarczych przedsiębiorstw przeprowadza się głównie poprzez: analizę stanu maszyn i urządzeń, analizę gospodarki materiałowej, analizę zatrudnienia i płac.

Ocena sytuacji ekonomicznej ma podstawowe znaczenie, gdyż wpływ poszczególnych wskaźników w ramach tej oceny ma największe znaczenie dla uzyskania efektu końcowego pracy spółdzielni, jakim jest wynik finansowy.

Przykładowe narzędzie:
Analiza ekonomiczno-finansowa
Wprowadzenie – podstawowe pojęcia i wskaźniki do oceny działalności jednostki gospodarczej

Przychody – klasyfikacja

- Przychody ze sprzedaży towarów i usług
- Przychody finansowe
  - przychody ze sprzedaży papierów wartościowych
  - przychody z dywidend (od zakupionych akcji)
  - odsetki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo od:
    - lokat bankowych
    - udzielonych pożyczek
    - weksli obcych
    - papierów dłużnych (m.in. obligacji)
    - przeterminowanych należności
  - dodatnie różnice kursowe

Koszty – klasyfikacja

- Koszty stałe (ang. fixed costs, FC) - nakłady, które musi ponosić przedsiębiorca, niezależnie od wielkości produkcji. Nawet wówczas, gdy w przedsiębiorstwie nic się nie produkuje, ponosi on takie nakłady jak:
  - czynsze dzierżawne
  - procenty od kredytów
  - koszty konserwacji
  - płace kadry pomocniczej, administracyjnej
  - pensje pracownicze
- Koszty zmienne (ang. Variable Costs, VC) - koszty przedsiębiorcy wykazujące reakcję na zmiany wolumenu działalno-

ści przedsiębiorstwa. Ich poziom zależy od rozmiarów tego wolumenu. Rosną gdy wzrasta liczba jednostek wolumenu, a zmniejszają się gdy ta liczba zmniejsza się. Kosztami zależnymi od zmian wielkości wolumenu działalności mogą być koszty bezpośrednie (surowce, towar, itp.) oraz niektóre koszty wydziałowe (tzw. koszty ruchu), na przykład: energia lub paliwo na cele technologiczne i napędowe. Koszt zmienny obejmuje więc te wszystkie rodzaje kosztów w przedsiębiorstwie, które nie wchodzą w skład kosztów stałych. Tak więc koszty całkowite (TC – od ang. Total Cost) równają się sumie kosztów stałych (FC – od ang. Fixed Costs) i kosztów zmiennych (VC – od ang. Variable Costs) – TC = FC + VC.

Wskaźniki do oceny:

		Wskaźnik	Formuła	Interpretacja
Zdolność do regulowania zobowiązań	Płynność	Płynność bieżąca	aktywa bieżące / pasywa bieżące	Wskaźnik płynności bieżącej, CR (ang. *current ratio*) określa, ile razy aktywa bieżące będące w dyspozycji przedsiębiorstwa pokrywają jego bieżące zobowiązania wobec osób trzecich – dostawców, pracowników, budżetu państwa, instytucji publicznoprawnych etc., a także kredyty krótkoterminowe i raty kredytów długoterminowych
		Płynność gotówkowa		Wskaźnik ten określa, ile razy środki pieniężne będące w dyspozycji przedsiębiorstwa (w kasie lub na rachunku bankowym) pokrywają jego bieżące zobowiązania wobec osób trzecich. Optymalna wysokość tego wskaźnika wynosi 0,2. Wskaźnik ten nie odgrywa istotnej roli przy ustalaniu płynności przedsiębiorstwa, ponieważ w myśl reguł zarządzania finansami, środki pieniężne powinny być ograniczone do minimum, gdyż tylko aktywa zaangażowane w obrocie generują wynik finansowy
Poziom zadłużenia	Zadłużenie	Wskaźnik ogólnego zadłużenia	zobowiązania ogółem / aktywa ogółem	Wskaźnik ogólnego zadłużenia, DR – (ang. *debt ratio*) określa, jaki jest udział kapitałów obcych w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa. Przyjęty, dopuszczalny poziom zaangażowania kapitałów obcych w aktywach przedsiębiorstwa mieści się w przedziale 0,57-0,67. Wskaźnik poniżej 0,57 może być interpretowany jako nieracjonalne zarządzanie źródłami finansowania, natomiast wskaźnik na poziomie wyższym niż 0,67 świadczy o wysokim ryzyku utraty przez przedsiębiorstwo zdolności do spłaty długów. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się wyjątkowo złą sytuacją ekonomiczno-finansową wskaźnik ogólnego zadłużenia osiąga wartość większą od 1
		Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	zobowiązania długoterminowe / aktywa ogółem	Wskaźnik ten, zwany też wskaźnikiem długu, wskaźnikiem ryzyka lub wskaźnikiem dźwigni, informuje o poziomie pokrycia zobowiązań długo-terminowych kapitałami własnymi

		Wskaźnik pokrycia obsługi długu z wyniku finansowego netto	wynik finansowy netto / raty kapitałowe + odsetki	Wskaźnik ten określa, ile razy wynik finansowy netto pokrywa obsługę rat kapitałowych i odsetek. W przedsiębiorstwie o prawidłowej sytuacji finansowej wskaźnik ten powinien być większy od 1,0
		Wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych	wynik finansowy netto / raty kapitałowe + odsetki	Wskaźnik ten określa zdolność przedsiębiorstwa do terminowej spłaty odsetek. Jeżeli zarówno odsetki, jak i raty kapitałowe muszą być płacone jednocześnie, nie ma potrzeby uwzględniania tego wskaźnika w wykonywanej analizie
Wyniki finansowe	Rentowność/ zyskowność	Wskaźnik pokrycia straty z lat ubiegłych zyskiem bieżącym	zysk bieżący / strata z lat ubiegłych x 100%	Wielkość wskaźnika większa od 100% wskazuje, że przedsiębiorstwo całkowicie pokryło straty z lat ubiegłych. Wskaźnik w przedziale otwartym (0%-100%) wskazuje, że przedsiębiorstwo pokryło część straty. Jeżeli wskaźnik ten przyjmuje wartość 0% oznacza to, że nie generuje ono zysku bieżącego i nie jest w stanie pokryć strat z lat ubiegłych
		Wskaźnik operacyjności	koszt uzyskania przychodów / przychody ze sprzedaży x 100%	Dzięki analizie wskaźnika operacyjności w czasie można ocenić jak efektywnie działa firma na rzecz obniżenia kosztów. Im niższe wskazania wartości wskaźnika, tym wyższą marżę osiąga przedsiębiorstwo. Wartość wskaźnika powinna
		Wskaźnik rentowności majątku (ROA)	wynik finansowy / aktywa ogółem x 100%	

9.2.2. Wymiar biznesowy zewnętrzny

Bardzo istotną rzeczą dla rozwoju spółdzielni socjalnej jest zadowolenie klienta. Jak wynika z raportu z ewaluacji zewnętrznej testowania innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ kluczowym czynnikiem decydującym o trwałości zawartych parterstw biznesowych jest jakość dostarczanych produktów i usług. Odbiorcy produktów i usług dostarczanych przez spółdzielnie socjalne przy WTZ podkreślili w przeprowadzonych wywiadach, że o ile zachowane zostaną wszystkie standardy jakości, są gotowi rozwijać skalę i zakres współpracy. Dodatkowa wartość polegająca na uczestniczeniu w przedsięwzięciu generującym duże korzyści społeczne stanowi motywacje dla firm-odbiorców produktów i usług, jednak czynnikiem decydującym o kontynuowaniu współpracy jest jakość. Świadomość wysokiej jakości efektów pracy jest również czynnikiem istotnym dla motywacji pracowników spółdzielni, którzy przed pracą w spółdzielni wytwarzali dobra głównie w celach rehabilitacyjnych, przez co dane produkty i usługi nie zawsze znajdowały zadowolonych odbiorców. Świadomość wytwarzania czegoś za co ktoś chce zapłacić i z czego jest zadowolony wpływa bardzo pozytywnie na cały proces rehabilitacji pracowników spółdzielni socjalnej.

Aby móc ocenić odpowiedź spółdzielni na potrzeby klientów, konieczne jest prowadzenie cyklicznie badań opinii klientów. Niezależnie od tego czy klient jest stałym partnerem spółdzielni, zaangażowanym w przedsięwzięcie na różnych poziomach, czy okazjonalnym odbiorcą produktów/usług ważne jest bieżące odbieranie informacji zwrotnej, wyciąganie wniosków i wdrażanie rekomendacji klientów. Głównym wskaźnikiem oceny spółdzielni socjalnej w ramach tego wymiaru biznesowego zewnętrznego jest wskaźnik satysfakcji klienta. Poniżej prezentujemy proste narzędzie do badania opinii klienta.

Badanie opinii klienta

Prosimy o wypełnienie poniższej ankiety, która służy badaniu poziomu zadowolenia naszych klientów. Ma ona na celu zebranie uwag i opinii dotyczących współpracy, a otrzymane wyniki przyczynią się do podniesienia jakości obsługi klientów Spółdzielni Socjalnej

.....

Pytanie	Bardzo dobrze	Dobrze	Przeciętnie	Słabo	Źle
1. Jak ocenia Pan(i) współpracę ze spółdzielnią socjalną?					
2. Jak ocenia Pan(i) kontakty ze spółdzielnią socjalną?					
3. Jak ocenia Pan(i) wiedzę i kompetencje naszych pracowników?					
4. Jak ocenia Pan(i) poziom obsługi klienta?					
5. Jak ocenia Pan(i) czas reakcji na zapytania ofertowe i zamówienia?					
6. Jak ocenia Pan(i) jakość wyrobów spółdzielni socjalnej?					
7. Jak ocenia Pan(i) współpracę ze spółdzielnią w porównaniu z firmami komercyjnymi dostarczającymi takie produkty?					
8. Jak ocenia Pan(i) współpracę ze spółdzielnią w porównaniu z innymi spółdzielniami socjalnymi dostarczającymi takie produkty?					
9. Jak ocenia Pan(i) dostępność informacji o produktach/usługach?					
10. Pani/Pana firma planuje we współpracy ze spółdzielnią socjalną?	Zwiększenie ilości zakupów		Zmniejszenie ilości zakupów	Utrzymanie poziomu zakupów na tym samym poziomie	
11. Co Pani/Pana zdaniem można zmienić we współpracy z naszą spółdzielnią?					

9.2.3. Wymiar społeczny wewnętrzny

Wdrożenie innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ będzie implikować różnorodne skutki prowadzące do wytwarzania określonej wartości społecznej, której warto się przyjrzeć na etapie monitoringu. Analiza oddziaływania modelu pozwala osadzić go w szerszym kontekście, ukazując jego rolę i znaczenie w kształtowaniu polityk publicznych w odniesieniu do określonego problemu społecznego. Przeprowadzona analiza, bazująca na doświadczeniach wypracowanych w procesie testowania modelu, pozwoli OWES lub innym użytkownikom modelu poznać strukturę korzyści wynikających z implementacji modelu na różnych poziomach życia społecznego. Dostarczy także informacji niezbędnych do świadomego stosowania instrumentu spółdzielni socjalnej zatrudniającej uczestników WTZ.

Wymiar społeczny wewnętrzny powinno się zasadniczo analizować na dwóch poziomach – na mikropoziomie odnoszącym się do adresatów modelu (uczestników WTZ) oraz na mezopoziomie odnoszącym się do całej społeczności lokalnej.

a) Mikropoziom oddziaływania modelu

Mikropoziom odnosi się do bezpośredniego odziaływania na adresatów modelu (uczestnicy WTZ). Na tym poziomie badamy wpływ wdrożenia modelu na jego adresatów na różnych płaszczyznach, np. na płaszczyźnie ekonomicznej, na płaszczyźnie reintegracji społecznej i zawodowej, na płaszczyźnie edukacyjnej, zdrowotnej, psychologicznej, społecznej, etc. Skutki implementacji modelu na tych różnych płaszczyznach będą często łączyć się ze sobą, tworząc związki przyczynowo-skutkowe. Należy wskazać komplementarność poszczególnych rezultatów odnoszących się do różnych płaszczyzn analizy.

b) Mezopoziom oddziaływania modelu

Na mezopoziomie analizujemy wpływ implementacji innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej uczestników WTZ na społeczność lokalną, w której został wdrożony. Warto w tym kontekście zbadać wszystkie obszary funkcjonowania społeczności lokalnej, w których zaobserwowano zmiany w związku z wdrożeniem modelu, np. wpływ modelu na lokalną gospodarkę, wpływ modelu na rozwój kapitału społecznego w społeczności lokalnej, wpływ modelu na proces rozwiązywania istotnych problemów społecznych, wpływ modelu na jakość życia mieszkańców, etc. Do każdej badanej sfery oddziaływania modelu należy podejść w sposób kompleksowy, np. analizując wpływ na lokalną gospodarkę, należy wziąć pod uwagę nie tylko pojawienie się na rynku nowego podmiotu tworzącego nowe miejsca pracy i generującego przychody z podatków oraz zmniejszenia transferów socjalnych kierowanych do osób bezrobotnych, ale także np. fakt pojawienia się na rynku nowych usług użyteczności publicznej poszerzających dotychczasową ofertę, wzrost konkurencyjności na rynku, możliwość ściągnięcia do gminy inwestycji ze środków zewnętrznych, promocję produktów lokalnych, rozwój postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców, etc.

Warto na tym etapie monitoringu dokonać analizy zawartego partnerstwa lokalnego wspierającego spółdzielnię socjalną. Należy zbadać wpływ realizacji modelu na działalność każdego z partnerów. Opis wpływu powinna uzupełniać analiza struktury korzyści z udziału w przedsięwzięciu w odniesieniu do każdego z partnerów z sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

W tym celu można wykorzystać zawarte w Podręczniku narzędzie „Abecadło korzyści" (Rozdział 3.5)

Poniżej prezentujemy przykładowy model oceny wartości społecznej spółdzielni socjalnej na mikro- i mezopoziomie:

WKŁAD	REZULTAT	EFEKT	WPŁYW
Zasoby finansowe, materialne i ludzkie zaangażowanie na potrzeby rehabilitacji Nakład środków: pieniędzy, czasu pracy, produktów, kosztów zarządzania Księgowość: dokumenty projektowe, wyceny czasu pracy, itp.	Rezultaty rehabilitacji Ilość osób objętych rehabilitacją, ilość zrealizowanych projektów, etc. Dokumentacja podjętych działań	Bezpośrednie efekty społeczne pracy w spółdzielni socjalnej dla osób niepełnosprawnych Opinie uczestników spółdzielni, opinie rodzin uczestników projektu Listy uczestników, ankiety, wywiady, badania	Zmiany w społeczności lokalnej Zmiany w nastawieniu, zachowaniu i stosunkach lokalnych, zmiany w lokalnych jednostkach zajmujących się sprawami społecznymi Wywiady z lokalnymi liderami, zbieranie danych empirycznych, analizy kosztów i korzyści

W tym celu należy zebrać i ocenić np. następujące wskaźniki:

- Liczba pracowników spółdzielni będących osobami niepełnosprawnymi intelektualnie
- Liczba godzin pracy członków spółdzielni będących osobami niepełnosprawnymi intelektualnie
- Kwota dochodów pracowników spółdzielni socjalnej będących osobami niepełnosprawnymi intelektualnie

Przykładowe wskaźniki efektu:

- Poziom zadowolenia osób niepełnosprawnych z pracy w spółdzielni
- Poziom rozwoju kompetencji zawodowych dzięki pracy w spółdzielni
- Poziom realizacji celów osobistych przez osoby niepełnosprawne

Przykładowe wskaźniki wpływu:

- Poziom zadowolenia wójta/burmistrza/starosty z funkcjonowania spółdzielni socjalnej
- Rozpoznawalność spontaniczna spółdzielni socjalnej wśród mieszkańców społeczności lokalnej
- Poziom zadowolenia odbiorców z danej usługi użyteczności publicznej

„Najlepszą rzeczą, którą zrobiłem było rozpoczęcie pracy, ponieważ wraz z nią zaczęło się również życie towarzyskie. Jestem przerażona, gdy pomyślę, że mogłabym siedzieć w domu lub uczęszczać do domu opieki, bo to by mnie zabiło. Ja po prostu nie mogłam tego robić"

Młoda niepełnosprawna kobieta zatrudniona w spółdzielni socjalnej

Frank Millsopp Social Enterprise Contsultancy, ekspertyza: „Innowacyjny model spółdzielni socjalnej jako kolejny krok po Warsztatach Terapii Zajęciowej", Londyn, sierpień 2012, str. 15

9.2.4. Wymiar społeczny zewnętrzny

Oddziaływanie modelu badane na tym poziomie pozwala na dokonanie analizy w jaki dokładnie sposób wdrożenie modelu wpływa na uzupełnienie opisanej w Podręczniku luki w systemie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Makropoziom odnosi się bowiem bezpośrednio do celu nadrzędnego, jakim jest każdorazowo podniesienie efektywności wsparcia, oferowanego przez różne instytucje i organizacje, dedykowanego osobom z niepełnosprawnością intelektualną. Główne wnioski dotyczące sposobów oddziaływania modelu na system zawiera raport ewaluacyjny z przebiegu testowania modelu (dostępny na stronie www.wtz.spoldzielnie.org), jednak istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia nowych sposobów oddziaływania modelu na makropoziomie przy jego powielaniu w innym miejscu, z którego OWES lub inny użytkownik powinien sobie zdawać sprawę i którym powinien zarządzać. Wśród indywidualnych sposobów wpływu na system może znaleźć się, np. przetestowanie nowych form wsparcia, wynikających ze specjalnych potrzeb odbiorców, komplementarne łączenie różnych metod aktywizacji społecznej i zawodowej (dotąd występujących rozłącznie), nowe formuły zaangażowania partnerów społecznych/publicznych/biznesowych, etc. Wypracowanie nowych dobrych praktyk w wyżej wymienionych przykładowych zakresach może wpłynąć istotnie na praktykę funkcjonowania systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych.

9.2.5. Przykłady narzędzi do badania oddziaływania:

a) metodologia Global Reporting Initiative (GRI)

- jest to uznany międzynarodowy standard raportowania zrównoważonego rozwoju; jako że spółdzielnia socjalna z racji łączenia celów społecznych i biznesowych z założenia wspiera zrównoważony rozwój, należy zadbać o stosowne przedstawienie ekonomicznych, społecznych i środowiskowych wskaźników działalności
- narzędzie GRI składa się z:
  - zasad raportowania (zawartość, jakość, zasięg),
  - konkretnych informacji jakie należy zbierać i ujawniać – są to z jednej strony podstawowe informacje o organizacji (strategia, profil etc.), a z drugiej konkretne wskaźniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe.

Poniżej prezentujemy przykładowe wskaźniki społeczne:

Wskaźniki w zakresie praktyk dotyczących zatrudnienia i godnej pracy	
LA 10	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia.
LA 11	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.
LA 12	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej.

Więcej: www.globalreporting.org

Samhall AB, przedsiębiorstwo państwowe w Szwecji zatrudniające osoby z niepełnosprawnością intelektualną, od kilku lat opracowuje raporty GRI, obejmujące zagadnienia ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Raport stanowi doskonałe narzędzie do zarządzania wpływem społecznym i ekonomicznym Samhall oraz do komunikacji zewnętrznej z interesariuszami. Dzięki zebraniu całościowych danych, możliwe jest budowanie wiarygodnej pozycji Samhall w relacji z partnerami biznesowymi oraz władzami krajowymi i lokalnymi.

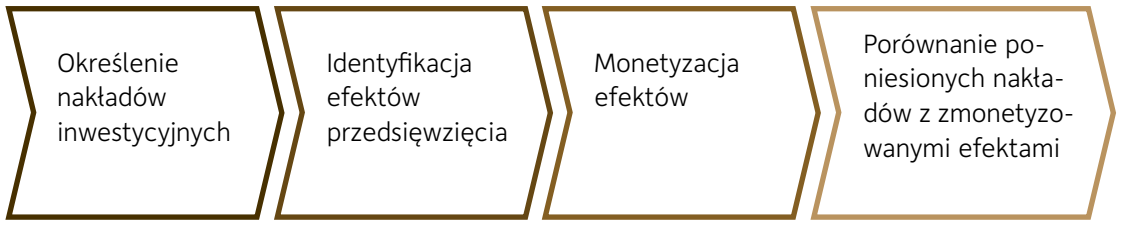
Dobra praktyka ze Szwecji

b) Ongoing Assesment of Social Impact (OASIS):

- wykorzystuje metody ilościowe i jakościowe w badaniu wpływu konkretnego przedsięwzięcia aktywizacyjnego na określoną grupę ludzi bezrobotnych
- skupia się na wpływie jednego przedsięwzięcia/podmiotu na beneficjentów
- jest głównie narzędziem wykorzystywanym przez organizacje działające w sferze prozatrudnieniowej do mierzenia zakresu i skali pozytywnego oddziaływania działań organizacji na rynek pracy
- nie uwzględnia kontekstu i wpływów otoczenia zewnętrznego przedsięwzięcia
- jest aplikowalne tylko w obszarze prozatrudnieniowym

c) Social Return on Investment (SROI)

- narzędzie dostępne na stronie Roberts Enterprise Development Fund: www.redf.org
- termin stosowany przez analogię do pojęcia stopy zwrotu z inwestycji (Return on Investment)
- pozwala na sprowadzenie do wspólnego mianownika projektów w różnych branżach i o różnym horyzoncie czasowym
- opiera się na podejściu zakładającym konieczność monetyzacji danych osiągnięć społecznych
- procedurę określania SROI pokazuje poniższy schemat:



- monetyzacji efektów dokonuje się w oparciu o metody oceny wartości rynkowej uzyskanych efektów w sferze radzenia sobie z danym problemem społecznym
- jedną z takich metod jest tzw. metoda wyceny warunkowej, polegająca na przeprowadzeniu ankiety wśród wielu respondentów, w której zadawane jest pytanie, jaką kwotę byliby gotowi zapłacić za pewną hipotetyczną wartość, np. zmniejszenie poziomu przestępczości w ich miejscu zamieszkania; metoda jest realizowana w dwóch wariantach: wariancie „skłonność do zapłaty" oraz wariancie „skłonność do przyjęcia rekompensaty"; inny przykład to metoda cen hedonicznych, która polega na oszacowaniu wartości pewnych dóbr poprzez porównywanie cen towarów zawierających te dobra z tymi, które ich nie mają (np. wycena wartości „ciszy" lub „parku miejskiego" poprzez porównywanie cen nieruchomości, np. mieszkań o zbliżonych parametrach, których jedynym czynnikiem różnicującym jest lokalizacja w pobliżu parku lub w miejscu cichym); jeszcze inna metoda (metoda kosztów podróży) opiera się na założeniu, że ludzie skłonni są pokonywać określone odległości, żeby otrzymać towary lub usługi, lub dostęp do określonych dóbr, którym przypisują pewną hipotetyczną wartość - niedogodności związane z pokonanym dystansem można przełożyć na wartości pieniężne i w ten sposób przypisać wartość danemu dobru (źródło: Bohdziewicz-Lulewicz M., Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania, Półrocznik Ekonomia Społeczna nr 2/2012)

d) ESometr

- narzędzie dostępne jest na stronie www.esometr.msap.pl
- służy do mierzenia społecznej wartości dodanej rozumianej jako użyteczność społeczna danego podmiotu ekonomii społecznej
- odbiorcami narzędzia mogą być:
  - PES w celach autoewaluacyjnych lub porównawczych
  - Instytucje i firmy – grantodawcy
  - Potencjalni partnerzy
  - Instytucje przyznające nagrody, certyfikaty, systemy oznakowania dla PES
- w ramach społecznej wartość dodanej generowanej przez dany PES badane są 3 obszary:
  - Integracja zawodowa i społeczna (zatrudnienie, inwestycje w kapitał ludzki, reintegracja zawodowa, integracja społeczna)
  - Kapitał społeczny (poziom usieciowienia PES, aktywizacji społeczności lokalnej)
  - Społeczność lokalna (usługi deficytowe, produkt lokalny)

- w ramach badania stopnia realizacji celów ekonomicznych PES badane są takie obszary jak:
  - Osiągania zysków (kondycja finansowa)
  - Wypracowywania wiarygodności finansowej

e) Kalkulator Kosztów Zaniechania:

- narzędzie dostępne na stronie: www.kkz.mcps-efs.pl
- narzędzie opracowane w ramach projektu innowacyjnego testującącego Mazowieckiego Centrum Polityki Społecznej, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Radomskiego Centrum Przedsiębiorczości
- projekt odpowiada na problem braku narzędzi do szacowania kosztów przedsięwzięć w polityce społecznej, który utrudnia planowanie działań pomocowych oraz analizę ich konsekwencji
- przykładowe obliczenia (poniżej): zaniechanie przez gminę pomocy asystenta rodziny i przyznania dodatkowych godzin pracy pracownika socjalnego w przypadku 44 osób uzależnionych od alkoholu lub narkotyków.

Skumulowane wydatki do roku t

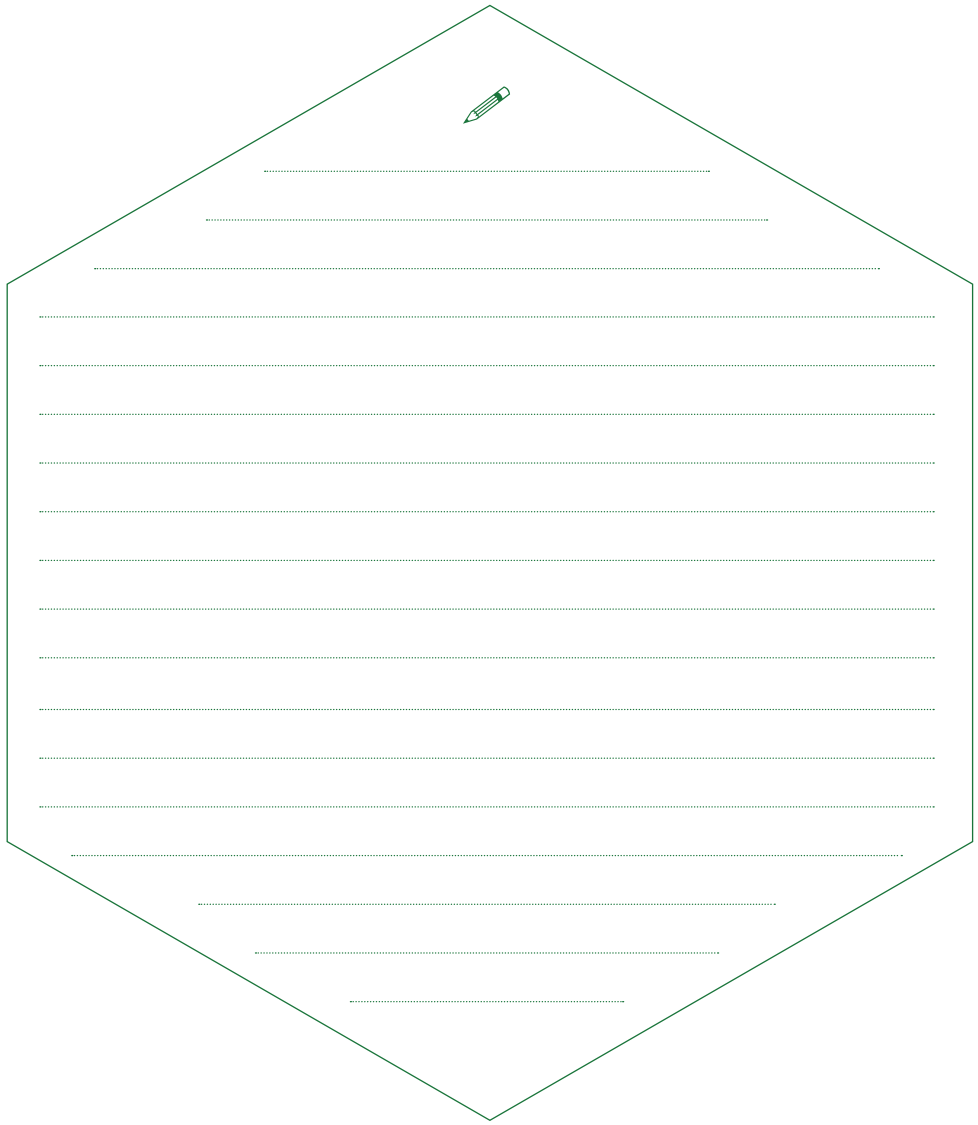
Rok	Skumulowane wydatki przy braku działań fakultatywnych w roku bazowym	Skumulowane wydatki przy podjęciu działań fakultatywnych w roku bazowym
1	273 989,75 zł	269 974,28 zł
2	555 548,68 zł	538 847,20 zł
3	874 025,11 zł	840 524,40 zł
4	1 225 816,02 zł	1 171 744,95 zł
5	1 620 290,88 zł	1 541 572,95 zł
6	2 059 071,40 zł	1 951 702,32 zł
7	2 548 467,16 zł	2 408 547,82 zł

Koszty zaniechania dla Twoich danych liczone od dzisiaj do roku

Rok	Koszt zaniechania
1	8 827,48 zł
2	21 513,47 zł
3	38 312,71 zł
4	58 883,06 zł
5	83 529,93 zł
6	112 181,08 zł
7	144 731,34 zł

Dobre praktyki

10



Mimo że początkowo zakładano w Projekcie przetestowanie modelu w oparciu o 3 spółdzielnie socjalne, duże zainteresowanie rozwiązaniem na obszarze testowania (w województwie wielkopolskim) oraz motywacja i konsekwencja w działaniu grup inicjatywnych, z którymi rozpoczęto pracę, sprawiły, że ostatecznie model przetestowano w 6 społecznościach lokalnych w Wielkopolsce (siódma spółdzielnia jest na końcowym etapie konstytuowania się). Poniżej przedstawimy efekty pracy nad stworzeniem miejsc pracy dla uczestników WTZ w spółdzielniach socjalnych.

10.1. Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse (Gajewo)

Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse z siedzibą w Gajewie to wspólny sukces, dwóch założycieli Spółdzielni: Stowarzyszenia Na Rzecz Osób Psychicznie Chorych i Niepełnosprawnych Intelektualnie „Empatia" z Trzcianki oraz Gminy Wiejskiej Czarnków. Spółdzielnia jest przykładem przedsiębiorstwa produkcyjnego i zajmuje się produkcją ceramiki. Członkowie założyciele Spółdzielni byli zaangażowani na każdym etapie tworzenia przedsiębiorstwa, ale również teraz wspierają przedsięwzięcie (np. zlecanie Spółdzielni produkcji różnego rodzaju gadżetów okolicznościowych i szukanie odbiorców produktów). Od początku w proces powstawania przedsiębiorstwa zaangażowani byli aktywnie również pracownicy WTZ w Gębicach wraz z kierowniczką WTZ Jolantą Grzech, będącą ambasadorką przedsięwzięcia w społeczności lokalnej. WTZ wspierał grupę inicjatywną Spółdzielni na etapie rekrutacji uczestników WTZ przygotowanych do pracy w Spółdzielni, procesu przygotowania wybranych osób do pracy w branży ceramicznej, na etapie budowania partnerstwa z JST, rozmów i negocjacji z rodzinami uczestników WTZ. Kadra WTZ w Gębicach nadal współpracuje ze Spółdzielnią, wspierając ją, m.in. poprzez wyszukiwanie wzorów dekoracyjnych dla produktów ceramicznych.

Symboliczne przecięcie wstęgi na otwarcie Spółdzielni Socjalnej Równe Szanse odbyło się 24.03.2014 r. w Gajewie, chociaż Spółdzielnia została powołana do życia już pod koniec 2013 r. Obecnie Spółdzielnia zatrudnia pięć osób niepełnosprawnych, którzy są byłymi uczestnikami Warsztatów, jedną osobę na stażu oraz trzy osoby pełnosprawne (liderka, asystentka pracy osób niepełnosprawnych oraz pracownik techniczny). Liderką Spółdzielni została Magdalena Kościółek, osoba z dużym doświadczeniem biznesowym, która szybko wdrożyła się w tajniki branży ceramicznej. Pracownik techniczny, choć nie miał doświadczenia w produkcji ceramiki, to doświadczenie w innych branżach pozwoliło mu się szybko wdrożyć do pracy. Asystentka pracy osób niepełnosprawnych (Łucja Fligiel), posiadała wcześniej doświadczenie w pracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną, wyzwaniem pozostało więc tylko wypracowanie takich zasad współpracy zespołowej, które będą się sprawdzać w odniesieniu do specyfiki pracy w Spółdzielni. Bardzo cennym wsparciem była pomoc ze strony partnera biznesowego Spółdzielni – firmy Kępka Group, będącej jednym z liderów rynku ceramicznego w Polsce, która udzieliła pracownikom Spółdzielni niezbędnego wsparcia merytorycznego i technicznego, przeprowadziła szkolenia i pokazała jak stawiać pierwsze kroki w branży.

Pomysł stworzenia pracowni ceramicznej przy Warsztacie był jednym z marzeń kierowniczki WTZ w Gębicach. Można powiedzieć, że w pewnym sensie marzenie się spełniło, ponieważ powstało przedsięwzięcie, którego główną gałęzią jest produkcja wyrobów ceramicznych. Asortymentem produkowanym przez Spółdzielnię są m.in.: świnki skarbonki – kilka rodzajów, słonie skarbonki, świeczniki dekoracyjne, aniołki, renifery i ptaszki dekoracyjne. W przyszłości Spółdzielnia chciałaby poszerzyć swój asortyment o kolejne produkty ceramiki użytkowej. Dzięki ścisłej współpracy pomiędzy Równymi Szansami a WTZ, Warsztat wysyła swoich podopiecznych na praktyki do Spółdzielni Socjalnej, gdzie mogą oni kontynuować rehabilitację społeczną i zawodową oraz zdobywać doświadczenie w branży, która do tej pory nie była praktykowana przez WTZ. Spółdzielnia zyskuje z kolei cenną pomoc przy produkcji swoich wyrobów, co jest szczególnie istotne w gorących okresach.

Przedsiębiorstwo od początku miało mocnego partnera biznesowego w postaci firmy Kępka Group. Przedsiębiorstwo to jest jednym z większych w Polsce producentów ceramiki, narzędzi oraz pieców do wypału. Spółdzielnia przygotowuje regularnie produkty na zlecenie ww. partnera biznesowego. Jednocześnie sama poszukuje zarówno zleceń, jak i unikatowych rozwiązań, jeśli chodzi o wygląd i styl produktów. Od początku zawiązania inicjatywy Spółdzielnia otrzymuje wsparcie merytoryczne od firmy Kępka Group, zarówno na poziomie tworzenia biznesplanu, szkolenia zawodowego przyszłych pracowników, zakupu półproduktów, współpracy merytorycznej przy wyborze i wyrobie produktów, jak i przy dystrybucji gotowego asortymentu. Pozyskana wiedza owocuje - Spółdzielnia skutecznie pozyskuje nowych klientów na swoje wyroby, np. Wielkopolski Związek Hodowców Trzody Chlewnej czy lokalne przedszkola. Swoje wyroby sprzedaje jednocześnie klientom indywidualnym poprzez różnego rodzaju dystrybutorów (stragany, kwiaciarnie czarnkowskie) lub podczas udziału w imprezach targowych. W przyszłości marzy im się własny sklep internetowy, który pozwoli w większym stopniu dotrzeć do indywidualnego klienta. Jest to kolejny planowany krok w rozwoju Spółdzielni.

Ważnym aspektem przy produkcji wyrobów ceramicznych jest odpowiedni sprzęt, ale również dobrze przeszkolona kadra. Dlatego tak istotne było, aby przyszli pracownicy zdobyli praktykę w nowej dziedzinie w miejscu, gdzie ceramika produkowana jest na co dzień. Przez to, że jest to nowa branża, z którą nikt z kadry spółdzielni nie miał doświadczenia, na początku wystąpiły duże straty przy produkcji ceramiki. Jednak w miarę nabierania doświadczenia przy wykonywaniu czynności związanych z produkcją ceramiki, straty ponoszone podczas procesu produkcyjnego zmniejszyły się do minimum. Przy tego typu produkcji ważna jest dokładność, a w tym zakresie osoby zatrudnione w spółdzielni okazały się odpowiednimi osobami na odpowiednim miejscu. W przypadku spółdzielni socjalnych produkcyjnych należy zwrócić uwagę, czy osoby niepełnosprawne wykonywały podobne czynności w ramach rehabilitacji podczas zajęć w WTZ. Co ważne osoby wybrane przez kadrę WTZ w Gębicach do pracy, okazały się bardzo zmotywowane, chętne do nauki, a przede wszystkim żadna z osób nie wyobraża sobie powrotu do WTZ. Biznesplan spółdzielni na każdym etapie był weryfikowany i aktualizowany, dostosowywany do potrzeb tworzącej się spółdzielni. Na etapie przygotowania się do stworzenia Spółdzielni jednym z problemów, który został zdiagnozowany było dość duża odległość siedziby spółdzielni od miejsca zamieszkania części osób niepełnosprawnych, odległość sięga nawet do 25 km. Jednak ten problem został rozwiązany w ten sposób, że została bardzo dobrze przemyślana trasa samochodu, który pozwala na docieranie na czas do pracy wszystkich pracowników. Pracownicy

dokładają się do comiesięcznie do paliwa wykorzystywanego podczas transportu.

Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse swoją siedzibę ma w Gajewie, w miejscu gdzie kiedyś była szkoła podstawowa. Budynek został użyczony Spółdzielni przez Gminę Czarnków – jednego z członków założycieli Spółdzielni. Spółdzielnia nie opłaca czynszu, ponosi koszty mediów i podatku od nieruchomości. Na potrzeby produkcji ceramiki i biur został zaadoptowany parter budynku. Część kosztów związanych z adaptacją pomieszczeń zostało pokrytych z budżetu Gminy. W przyszłości to Spółdzielnia będzie inwestować w budynek, w planach ma m.in. wymianę okien. Spółdzielnia jest w tym momencie jedynym podmiotem wykorzystującym byłe szkolne pomieszczenia, dzięki czemu budynek jest zadbany i nie niszczeje z powodu braku ogrzewania, opieki, drobnych napraw. Poza tym Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse może liczyć na doradztwo merytoryczne ze strony gminy, pomoc w pozyskiwaniu zleceń, promocji i PR w społeczności lokalnej. Gmina jest także klientem Spółdzielni zamawiającym gadżety promocyjne z ceramiki. Spółdzielnia finansuje swoje koszty ze sprzedaży produktów, korzysta również z refundacji na zatrudnienie osób niepełnosprawnych z PFRON, refundacji zatrudnienia opiekuna pracy osób niepełnosprawnych ze środków będących w dyspozycji PUP oraz z dofinansowania na zatrudnienie trenera osób niepełnosprawnych z projektu systemowego (projekt systemowy POKL 7.1.2), którego beneficjatem jest PCPR w Trzciance. W ramach tego samego projektu PCPR pokrył koszty badań lekarskich i szkoleń BHP dla pracowników.

www.rowneszanse.spoldzielnie.org

10.2. Spółdzielnia Socjalna Wspólny Sukces (Wągrowiec)

Jest to samorządowa spółdzielnia socjalna, utworzona w celu wspierania JST w realizacji ich ustawowych obowiązków w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Została utworzona 27 grudnia 2013 r. przez Gminę Wągrowiec i Powiat Wągrowiecki, przy wsparciu Miasta Wągrowiec i Wielkopolskiego Stowarzyszenia Na Rzecz Chorych, Niepełnosprawnych i Ich Rodzin „Rehabilitacja" im. Karola Marcinkowskiego. Stowarzyszenie prowadzi w powiecie wągrowieckim kilka WTZ i ŚDS. Jego liderka, Irena Wojewódzka-Kucz, od początku była mentorką grupy inicjatywnej, firmowała przedsięwzięcie swoim autorytetem radnej powiatowej i lokalnej działaczki społecznej, udzielała wsparcia merytorycznego. Zainspirowała do działania Kierowniczkę WTZ w Wągrowcu, Emilię Walewską-Szyjkę, oraz instruktorkę terapii zajęciowej z WTZ, Ewę Roman, która została Prezeską utworzonej wspólnymi siłami Spółdzielni Socjalnej Wspólny Sukces. Obie te osoby okazały się kluczowe w realizacji przedsięwzięcia. Pierwsza z nich zbudowała silne, funkcjonalne partnerstwo między WTZ i Spółdzielnią, zapewniła Spółdzielni przychylność otoczenia i dobre nastawienie rodziców/opiekunów osób niepełnosprawnych do przedsięwzięcia. Druga z kolei wniosła doświadczenie biznesowe, przedsiębiorczość i otwartość na nowe wyzwania. Spółdzielnia jest absolutnym liderem Projektu, jeśli chodzi o efektywność zatrudnieniową – zatrudnia w tej chwili 26 osób, w tym 6 uczestników WTZ (dodatkowo 2 przygotowuje się do pracy na praktykach w Spółdzielni) i 14 osób z innymi rodzajami niepełnosprawności.

Portfel usług realizowanych przez Spółdzielnię jest imponujący. Znajdują się w nim usługi konfekcjonowania, usługi turystyczne, gastronomiczne, prace porządkowe, pielęgnacja terenów zielonych. Spółdzielnia promuje się w społeczności lokalnej pakietem ulotek, które sprawiają wrażenie, jakby litery na nich się znajdujące próbowały się rozpychać, żeby znaleźć dla siebie miejsce – tworzą napis, który głosi: „Ta ulotka to za mało, żeby opowiedzieć o wszystkim, czym się zajmujemy". Jest tak rzeczywiście – oferta Spółdzielni obejmuje bowiem nie tylko usługi sprzątające, ogrodnicze, transportowe, remontowe i budowlane dla osób prywatnych, ale również szereg usług dla Jednostek Samorządu Terytorialnego i przedsiębiorstw prywatnych. Dla Gminy Wągrowiec Spółdzielnia realizuje usługi komunalne polegające na dbaniu o zieleń na terenach rekreacyjno-sportowych Gminy, sprzątaniu, konserwacji i remontach dróg gminnych, sprzątaniu wokół jezior i innych obszarów turystycznych na terenie Gminy. Spółdzielnia prowadzi ponadto parking nad jeziorem. W sezonie letnim uruchomiła dwa punkty gastronomiczne nad jeziorem w Kamienicy i Kobylcu, w których plażowiczom oferowane są zimne napoje, przekąski, ciepłe posiłki z grilla i fast-foody. Hitem jest autorski produkt Spółdzielni – „Zakręcony Ziemniak". Ponieważ punkty są mobilne pozasezonowo Spółdzielnia wykorzystuje je do uczestnictwa w różnego typu imprezach okolicznościowych. Z dużym sukcesem zadebiutowała podczas poznańskich Juwenaliów 2014 – masowej imprezy dedykowanej stu-

dentom. Również Powiat Wągrowiecki jest zadowolony z usług Spółdzielni i deklaruje dalszą współpracę. Spółdzielnia Socjalna zajmuje się pracami z zakresu sprzątania i pielęgnacji terenów zielonych na zlecenie Powiatu. Dla Miasta Wągrowiec Spółdzielnia realizuje usługę opieki nad zielenią miejską, placami zabaw oraz okolicznymi lasami. W sezonie zimowym Spółdzielnia będzie zajmować się odśnieżaniem.

Spółdzielnia ma ponadto w swojej ofercie usługi dla biznesu. Na zlecenie swojego partnera biznesowego – firmy El-Cab zajmującej się produkcją wiązek elektrycznych – Spółdzielnia realizuje stałe zlecenie cięcia konektorów do produkcji kabli. Zlecenie daje Spółdzielni środki na utrzymanie 3 miejsc pracy dla byłych uczestniczek WTZ w Wągrowcu, specjalizujących się w usługach dla El-Cab. Firma jest bardzo zadowolona z jakości pracy wykonywanej przez Spółdzielnię. Przygotowuje się do outsourcingu do Spółdzielni kolejnych, tym razem bardziej złożonych, czynności związanych z przygotowywaniem półproduktów do produkcji wiązek elektrycznych (cięcia i montażu bardziej skomplikowanych elementów instalacji elektrycznych). Współpraca ta jest bardzo pozytywnym przykładem partnerstwa, na którym zyskują obie strony. Firma długo zabiegała o zaufanego, solidnego podwykonawcę, którym okazała się być Spółdzielnia Socjalna. Wspólny Sukces z kolei może liczyć na wszelkie wsparcie techniczne i merytoryczne ze strony firmy. Przed rozpoczęciem realizacji zlecenia El-Cab umożliwił pracownikom Spółdzielni odbycie szkolenia w swoim zakładzie, na co dzień jest też nieocenionym doradcą przy realizacji zadań. El-Cab pomaga Spółdzielni w dostosowaniu miejsc pracy do potrzeb i możliwości jej pracowników, wdrażając najwyższe standardy BHP. Firma też zapewnia grzecznościowo transport wyprodukowanych przez Spółdzielnię elementów.

Cennym wsparciem dla Spółdzielni jest też, widoczne od samego początku, zaangażowanie jej członków założycieli. Gmina Wągrowiec i Powiat Wągrowiecki wyposażyły Spółdzielnię łącznie w 100 tys. zł wkładu członkowskiego, który mogła przeznaczyć na inwestycje. Dzięki powiatowi możliwe stało się ponadto zatrudnienie na pełen etat 2 asystentów pracy osób niepełnosprawnych, przyjęcie dodatkowego, opłacanego stażysty z WTZ oraz dofinansowanie zatrudnienia 6 innych stażystów z niepełnosprawnością. Działania te, podobnie jak bezpłatne szkolenia z BHP, badania lekarskie i odzież robocza, zostały sfinansowane z PUP oraz z projektu systemowego Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie (PO KL 7.1.2). Gmina z kolei zaangażowała się w stworzenie spółdzielni przestrzeni do działania poprzez użyczenie jej bezpłatnie 50-metrowego lokalu z zasobów Gminnego Zakładu Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej w Wągrowcu. Lokal to przestrzeń biurowa i pomieszczenie do realizacji zlecenia dla El-Cab. Spółdzielnia może też bezpłatnie korzystać z pomieszczeń magazynowych. Miasto Wągrowiec deklaruje z kolei udostępnienie lokalu pod planowaną przez Spółdzielnię wypożyczalnię sprzętu rehabilitacyjnego. Gmina ma ponadto w planach uruchomienie programu rewitalizacji dworców kolejowych, którego elementem ma być zaangażowanie Spółdzielni Socjalnej Wspólny Sukces. Cennym doświadczeniem pozwalającym zorganizować działania partnerstwa między Spółdzielnią i samorządami były międzynarodowe Warsztaty Wymiany Doświadczeń w Szwecji i Wielkiej Brytanii, w których wzięli udział samorządowcy wspierający Wspólny Sukces. Poznali na nich dobre praktyki współpracy międzysektorowej, które częściowo wdrożyli w swoich społecznościach lokalnych.

www.wspolnysukces.spoldzielnie.org

10.3. Spółdzielnia Socjalna KOSS (Kościan)

Spółdzielnia socjalna powstała na początku lutego 2014 r. Została powołana przez Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej „Światło Nadziei" prowadzące WTZ w Kościanie oraz przez Stowarzyszenie „Dodajmy życia do lat". Prezeskami Spółdzielni zostały Pani Janina Szumińska i Pani Magdalena Czeczott – Maćkowiak, które posiadają ogromne doświadczenie przy współpracy z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie oraz osobami zależnymi. Obecnie w KOSSie pracuje pięć osób niepełnosprawnych intelektualnie, które wcześniej były uczestnikami WTZ, jedna osoba niepełnosprawna ruchowo oraz dwie osoby pełnosprawne (prezeski Spółdzielni). Wszyscy pracują z zapałem i entuzjazmem, co zdecydowanie wpływa na efektywność pracy przedsiębiorstwa. Na początku funkcjonowania Spółdzielni przy pracach związanych ze sprzątaniem i opieką nad terenami zielonymi członkinie zarządu musiały poświęcać dużo czasu na szkolenie nowych pracowników i wykonywanie części czynności za nich. Jednak po wdrożeniu się pracowników w obowiązki, widać, że radzą sobie coraz lepiej z powierzonymi im zadaniami i ingerencja zarządu w ich pracę jest faktycznie coraz mniejsza. W związku z pozyskaniem nowych zleceń w najbliższym czasie planowane jest do-

datkowe zatrudnienie kolejnych 4-5 pracowników. Tym samym KOSS stanie się pracodawcą dla co najmniej 12 osób.

Grupa inicjatywna z Kościana długo zastanawiała się nad wyborem odpowiedniego rodzaju działalności gospodarczej, która pozwoliłaby na utrzymanie się przedsiębiorstwa na lokalnym rynku. Odbyła się w tym celu sesja dialogowa, zorganizowana przez grupę inicjatywną Spółdzielni oraz WTZ w Kościanie przy wsparciu OWES, na którą zostali zaproszeni przedstawiciele lokalnych samorządów, przedsiębiorcy oraz Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości z Kościana. Podczas sesji po ożywionej burzy mózgów padło wiele propozycji dla typów działalności przyszłej Spółdzielni i możliwych partnerstw biznesowych. Jednakże zarząd przyszłej Spółdzielni po ocenie lokalnego rynku zdecydował się na działalność związaną z opieką nad terenami zielonymi i usługami sprzątającymi oraz na rozpoczęcie współpracy z holenderską firmą 2Handle, działającą na polskim rynku, zajmującą się produkcją małych konstrukcji stalowych m.in. wyposażenia hal sportowych, elementów konstrukcji gimnastycznych (wykorzystywanych np. podczas igrzysk olimpijskich). Współpraca obejmuje naklejanie naklejek i części zabezpieczających na sprzęt sportowy.

Podczas tworzenia Spółdzielni przyszli pracownicy przeszli szkolenia z zakresu obsługi terenów zielonych, które pozwoliło na zdobycie wiedzy z zakresu przyszłej działalności i przekonanie się, jak wygląda profesjonalna opieka nad terenami zielonymi. Istotną rzeczą, która pomogła w funkcjonowaniu KOSSa było odwiedzenie Spółdzielni Socjalnej Tamaryszek, która na terenie Poznania świadczy tego typu usługi. Pozwoliło to na ugruntowanie wiedzy z ww. typu działalności oraz podpatrzenie u praktyków jak prowadzi się przedsiębiorstwo społeczne działające w branży ogrodniczej czy jak współpracuje się ze spółdzielnią mieszkaniową zlecającą opiekę nad terenami zielonymi. W zakresie pielęgnacji terenów zielonych Spółdzielnia zdobyła zlecenia m.in. od Gminy Kościan, które polegała na sprzątaniu i uporządkowaniu zieleni na terenach parków i placów zabaw należących do Gminy, uporządkowaniu przystanków PKS i przystanków rowerowych. Natomiast dla Miasta Kościan Spółdzielnia zajmie się sprzątaniem parku miejskiego. Ważnym zleceniem, któremu pracownicy przedsiębiorstwa poświęcają obecnie najwięcej czasu jest zlecenie realizowane od marca do listopada dla Kościańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej. W zakres prac wchodzi pielęgnacja terenów zielonych (m.in. zamiatanie chodników, likwidacja chwastów i grabienie liści) na terenie dwóch kościańskich osiedli: na osiedlu Konstytucji 3 Maja i Jagiellońskim. Pozytywne opinie i widoczne zmiany na terenie osiedli stały się najlepszą rekomendacją dla Spółdzielni Socjalnej. KOSS obecnie świadczy także usługi dla kilku klientów indywidualnych z osiedli kościańskich w zakresie sprzątania klatek schodowych oraz sprzątania w mieszkaniach.

W najbliższym czasie Spółdzielcy w ramach współpracy z firmą 2Handle Polen rozpoczną pracę przy produkcji małych konstrukcji stalowych. Jeśli firma będzie zadowolona z wykonywanych prac to Spółdzielcy otrzymają kolejne zadania. W celu realizacji powyższych zleceń Spółdzielnia zakupiła niezbędny sprzęt pozwalający na realizację zadań w branży obsługi terenów zielonych i sprzątania. W miarę upływu czasu i otrzymywania kolejnych zleceń założenia zakupów z biznesplanu były modyfikowane, tak aby zaplecze techniczne Spółdzielni było spójne i pozwalało na wykonywanie jak najszerszego wachlarza prac. Jednak na opisanych wyżej zleceniach Spółdzielnia Socjalna nie chce poprzestać i stara się zdobywać nowe. Spółdzielcy złożyli ofertę przetargową do Sądu Rejonowego w Kościanie na sprzątanie w budynku należącym do Sądu, obecnie czekają na rozstrzygnięcie przetargu. Kościańska Operatywna Spółdzielnia Socjalna, dzięki uprzejmości Miasta Kościan, korzysta z pomieszczeń, które wynajmuje w budynku po byłej Filii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Zostały one wynajęte za symboliczną opłatę. Pomieszczenia są nieduże, ale dzięki drobnemu remontowi przeprowadzonemu przez spółdzielców stały się bardzo przytulne. Spółdzielnia podczas prac na terenie kościańskich osiedli wykorzystuje również pomieszczenia należące do Kościańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej.

Przy tworzeniu KOSS istotną kwestią było nawiązanie współpracy z otoczeniem osób niepełnosprawnych. Rodzice/opiekunowie uczestników WTZ byli od początku nastawieni pozytywnie do realizacji przedsięwzięcia. Jednakże w trakcie procesu powoływania i w momencie zatrudniania podopiecznych pojawiały się wątpliwości związane z obawą przed utratą statusu uczestników WTZ i niemożliwością powrotu do rehabilitacji w Warsztacie w razie niepowodzenia w Spółdzielni. W kwietniu 2014 r. odbyło się seminarium dedykowane spółdzielcom oraz ich rodzicom/opiekunom, podczas którego mogli rozwiać swoje wątpliwości dotyczące funkcjonowania Spółdzielni. Seminarium zostało przeprowadzone przez Panią Zofię Ziembę, Prezes Spółdzielni Socjalnej Kreatywni z Bydgoszczy, która posiada duże doświadczenie w prowadzeniu spółdzielni socjalnej zatrudniającej osoby niepełnosprawne i dysponuje szeroką wiedzą dotyczącą systemu rehabilita-

cji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Spotkanie to bardzo wzmocniło przekonanie rodziców/opiekunów osób niepełnosprawnych o dobrze obranym kierunku, jakim jest praca w KOSS. W tej kwestii pomogła także wysoka motywacja uczestników WTZ do podjęcia pracy. Zarówno byli uczestnicy WTZ, jak i ich rodzice/opiekunowie są zadowoleni z funkcjonowania Spółdzielni. Obecni pracownicy KOSS deklarują, że nie wyobrażają sobie powrotu do Warsztatów, czują się bowiem świetnie w swoich nowych zawodowych rolach.

Spółdzielnia Socjalna poza utrzymaniem się z bieżących zleceń, korzysta również z możliwości refundacji wynagrodzeń osób niepełnosprawnych z PFRON, zwrotu kosztów wynagrodzenia asystenta pracy z Powiatowego Urzędu Pracy w Kościanie, z drobnego wkładu finansowego na założenie spółdzielni socjalnej od stowarzyszeń tworzących „KOSS". Spółdzielnia przystąpiła do projektu realizowanego przez Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej prowadzonego przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, dzięki czemu wykorzystuje możliwości finansowania prowadzenia księgowości oraz działań marketingowych z projektu. Startuje w przetargach i rozszerza pakiet usług dedykowanych JST i klientom prywatnym. WTZ w Kościanie cały czas współpracuje ze Spółdzielnią poprzez wysyłanie swoich podopiecznych na praktyki. Stało się to szansą dla obecnych uczestników WTZ na zdobycie doświadczenia zawodowego oraz zobserwowania jak funkcjonuje przedsiębiorstwo społeczne. Na koniec warto wspomnieć, że Spółdzielnia Socjalna KOSS zajmuje się nie tylko działalnością gospodarczą. Chętnie angażuje się także w akcje charytatywne i różnego rodzaju zbiórki organizowane dla społeczności lokalnej.

www.koss.spoldzielnie.org

10.4. Spółdzielnia Socjalna Serce (Rakoniewice)

Spółdzielnia Socjalna Serce powstała dzięki determinacji i zaangażowaniu Warsztatu Terapii Zajęciowej w Rakoniewicach w poszukiwanie możliwości zatrudnienia przygotowanych do pracy uczestników WTZ. Spółdzielnia jest efektem partnerstwa zawiązanego przez Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom „Serce" i Stowarzyszenie „Wioska". Spółdzielnia z Rakoniewic postawiła przede wszystkim na produkt, który jest już lokalnie znany jako wyrób WTZ – podpałki do pieców, kominków i grilla. Uczestnicy WTZ, którzy zostali zatrudnieni

w Spółdzielni znali już doskonale cały proces produkcyjny, począwszy od wstępnej obróbki drewna, poprzez cięcie, rozdrabnianie i parafinowanie, aż po tworzenie wiązek i pakowanie. To, co wytwarzał dotąd WTZ jest teraz produkowane na zdecydowanie większą skalę. Spółdzielnia zakupiła maszyny do produkcji podpałek, a w przyszłości chcieliby swój produkt opatentować. Byli uczestnicy WTZ w Rakoniewicach nie tylko pracują przy produkcji, ale też w przyszłości będą zajmować się sprzedażą bezpośrednią i internetową. Pracy jest sporo – produktem Spółdzielni Socjalnej Serce już teraz zainteresowane są hurtownie, stacje benzynowe i sieci sklepów. Pyta o nią lokalnie wielu klientów detalicznych, więc spółdzielnia zamierza również posiłkować się siecią sprzedawców bezpośrednich. Obecnie w przedsiębiorstwie pracuje 6 osób, z czego 5 osób to byli uczestnicy WTZ. Dodatkowym wsparciem jest system staży realizowany w Spółdzielni, Stowarzyszeniu i Warsztatach Terapii Zajęciowej. Zadania Spółdzielni i związane z jej prowadzeniem obowiązki w WTZ i Stowarzyszeniu przejęli stażyści, którzy w decydujący sposób podnieśli efektywność Spółdzielni w zakresie realizacji zadań zleconych i produkcji. W inicjatywie opracowany został bardzo dobrze proces motywacji uczestników WTZ i rekrutacji do Spółdzielni Socjalnej, który powoduje, że w przedsiębiorstwie pracują tylko osoby odpowiednio zmotywowane. Na przykładzie Spółdzielni z Rakoniewic można wskazać jak bardzo ważne jest wsparcie terapeutów i opiekunów z WTZ w pracach Spółdzielni. Jest to zasługa kadry WTZ wybierającej odpowiednie osoby, które dzięki umowie podpisanej pomiędzy WTZ a Spółdzielnią dotyczącej praktyk, mogą pomóc przedsiębiorstwu w generowaniu zysku. Natomiast po stronie uczestników WTZ następuje praktyczny rozwój umiejętności zawodowych i rehabilitacja zawodowa.

Portfel usług świadczonych przez Spółdzielnię to nie tylko produkcja podpałki, ale również usługi porządkowe, opieka nad terenami zielonymi, pomoc w przygotowywaniu imprez plenerowych oraz czyszczenie sprzętu i maszyn w parku zabaw „Kraina Zabaw Bogilu", prowadzonego przez firmę Bogdan Schulz Sp. z o.o. Wioska. Firma jest stałym partnerem Spółdzielni, która może z jej strony liczyć nie tylko na zlecenia, ale także wsparcie biznesowe, merytoryczne i techniczne. Usługi pielęgnacji terenów zielonych były już wcześniej realizowane przez WTZ, dzięki czemu Spółdzielnia zyskała wyszkolonych w tej dziedzinie pracowników. Ta gałąź przedsiębiorczości na chwilę obecną z powodzeniem funkcjonuje w WTZ, podobnie jak dystrybucja i sprzedaż podpałek, która odbywa się na wszystkich wydarzeniach

organizowanych przez WTZ, na spotkaniach Stowarzyszenia i przez partnerów WTZ, których trzon stanowią firmy i zakłady rodzin uczestników. Na przykładzie przedsięwzięcia z Rakoniewic widać dokładnie jak istotna we wdrażaniu modelu tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ jest rola kapitału społecznego będącego w posiadaniu WTZ.

W przyszłości Spółdzielnia myśli o uruchomieniu zakładu pralniczego (z ewentualnym pogotowiem krawieckim), który będzie odpowiedzią na niszę rynkową w regionie. Spółdzielnia przeprowadziła już szczegółowe rozpoznanie rynkowe w tym obszarze. Pralnia byłaby skierowana zarówno do klientów biznesowych, jak i indywidualnych. Odłożenie decyzji o uruchomieniu pralni w czasie związane jest z oczekiwaniem na środki finansowe z Powiatowego Urzędu Pracy na refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla istniejących przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo zajmuje się także uprawą truskawek z wykorzystaniem terenów przy siedzibie Stowarzyszenia „Serce". Ważną gałęzią działalności Spółdzielni jest też realizowana dla WTZ w Rakoniewicach usługa dowozu uczestników do WTZ.

Siłą i energią podmiotu są osoby ze szczebli zarządczych NGO i WTZ. Motorem przedsięwzięcia jest Prezes Zarządu Stowarzyszenia „Serce" Mirosława Sworowska, która zaangażowała do projektu Prezesa Zarządu Stowarzyszenia Wioska Izabellę Schulz. Nad współpracą z WTZ czuwa doświadczona i bardzo skrupulatna Katarzyna Krysmann, kierownik Warsztatów Terapii Zajęciowej w Rakoniewicach. Skład liderów uzupełniają: Karolina Bartkowiak – Glinka, opiekun w WTZ oraz Ewa Kartus - liderka Spółdzielni, która w 100% spełnia się w tej funkcji oraz Dariusz Nolka – członek władz statutowych Stowarzyszenia „Serce". Spółdzielnia zdobyła zaufanie władz samorządowych i kontynuuje swoje starania w tym zakresie. Otrzymała w postaci użyczenia od Urzędu Miejskiego Gminy w Rakoniewicach pomieszczenia pod swoją siedzibę. Teraz stara się również o środki będące w dyspozycji PUP w Grodzisku Wlkp. na zwrot kosztów zatrudniania asystenta pracy osoby niepełnosprawnej. Przychylność władz samorządowych objawia się także faktem zaangażowania sołtysa wsi Wioska, który jest jednocześnie właścicielem firmy Bogdan Schulz Sp. z o. o. z Wioski, członkiem Stowarzyszenia WIOSKA oraz właścicielem Krainy Zabaw Bogilu. Zaangażowanie Sołtysa Wioski jest też dobrym przykładem owocnej współpracy spółdzielni socjalnej przy WTZ z lokalnym biznesem.

www.spoldzielniaserce.pl

10.5. Spółdzielnia Socjalna Aktywni (Koło)

Historia Spółdzielni Socjalnej Aktywni pokazuje, że wytrwałość i determinacja są w stanie przełamać każdy impas. Stowarzyszenie „Sprawni Inaczej" po latach dopięło swego – utworzyło spółdzielnię socjalną, w której znalazły się miejsca pracy dla uczestników prowadzonego przez Stowarzyszenie warsztatu terapii zajęciowej. Drugim członkiem założycielem Spółdzielni jest zaprzyjaźnione, lokalne Stowarzyszenie MM. Kolskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych „Sprawni Inaczej" już od jakiegoś czasu poszukiwało pomysłu na działalność gospodarczą spółdzielni socjalnej dedykowanej przygotowanym do pracy uczestnikom WTZ. Początkowo był to pomysł zajęcia się wyrobami rękodzielniczymi, na szerszą niż w WTZ skalę, ale analiza rynku pokazała wiele ryzyk, którym mogłaby nie podołać początkująca spółdzielnia. Równolegle toczyły się rozmowy z Miastem Koło dotyczące możliwości pozyskania zleceń od samorządu dla spółdzielni, ale nie udało się wypracować rozwiązań zadowalających obie strony.

Przełomem w poszukiwaniach okazały się rozmowy prowadzone z firmą Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o., produkującą w Kole materiały ścierne, zainteresowaną wsparciem aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych prowadzonej w lokalnym Warsztacie Terapii Zajęciowej. Firma brała pod uwagę możliwość zlecenia Spółdzielni usługi składania opakowań na potrzeby swoich procesów produkcyjnych. Obie strony miały dużo obaw związanych ze współpracą. Spółdzielnię przerażały wysokie wymagania i procedury dotyczące produkcji, norm BHP i standardów technicznych, których przestrzega Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. Firma z kolei zastanawiała się, jak w praktyce może wyglądać współpraca z uczestnikami WTZ, nie miała bowiem przedtem doświadczeń w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością intelektualną. Dla pracowników Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. zorganizowano wizyty studyjne w warsztacie terapii zajęciowej, klubie integracji społecznej i spółdzielni socjalnej zatrudniającej osoby z niepełnosprawnością intelektualną przy składaniu opakowań. Jedna z przedstawicielek firmy wzięła udział w międzynarodowych Warsztatach Wymiany Doświadczeń w Szwecji, podczas których mogła zaobserwować jak działają podobne partnerstwa międzysektorowe. Wszystko po to, by przełamać obawy i rozpocząć dyskusję nad rozwiązaniami umożliwiającymi rozpoczęcie współpracy biznesowej z powstającą spółdzielnią socjalną. Ogromna motywacja podopiecznych WTZ do podjęcia pracy przekonała przedsiębiorstwo

do przetestowania podwykonawstwa przyszłej spółdzielni w zakresie składania opakowań i pakowania dużych partii papieru ściernego. Firma przeszkoliła pracowników Spółdzielni w zakresie czynności niezbędnych do prawidłowego wykonania usługi. Oddelegowała kilku pracowników firmy do wdrożenia spółdzielców w szczegóły techniczne dotyczące standardów pracy. W przypadku wdrażania do nowych lub bardziej złożonych zadań pracownicy Spółdzielni uczą się w układzie 1:1 (jeden pracownik Saint-Gobain wdraża jednego pracownika Aktywnych).

21 lutego 2014 r. Spółdzielnia Socjalna Aktywni uzyskała wpis do Krajowego Rejestru Sądowego. Prezesem Spółdzielni została Monika Karkus-Kowalska, która wcześniej pełniła funkcję instruktorki terapii zajęciowej w WTZ w Kole. Aktywni zdobyli środki na sprzęt i meble niezbędne do realizacji zleceń dzięki dotacji inwestycyjnej z Konińskiego Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej. 12 maja Spółdzielnia rozpoczęła swoje pierwsze zlecenie dla Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o., dając pracę 5 osobom zrekrutowanym z WTZ w Kole. Saint Gobain udostępniło Spółdzielni pomieszczenia do prowadzenia działalności na terenie swojego zakładu. Firma włożyła dużo wysiłku w dostosowanie miejsc pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Dla spełnienia wymogów BHP wprowadziła w pomieszczeniach system infografik. Wzajemne zaufanie rosło i wkrótce umowa między firmami zaczęła również obejmować pielęgnację terenów zielonych na terenie zakładu Saint-Gobain zleconą Spółdzielni. Trwają obecnie rozmowy dotyczące możliwości realizacji przez Aktywnych usług porządkowych i usług pielęgnacji zieleni na terenie innych kolskich firm, w których Saint-Gobain wspiera Spółdzielnię. Ich pomyślne zakończenie stworzy możliwość zatrudnienia kolejnych uczestników WTZ, czekających na możliwość podjęcia pracy.

21 maja 2014 r. odbyło się uroczyste otwarcie Spółdzielni. Przedstawiciele wszystkich podmiotów, które przyczyniły się do powstania przedsiębiorstwa, mieli okazję poznać jego kadrę w pełnym składzie. W uroczystości brali też udział uczestnicy WTZ w Kole, którzy są przygotowywani do pracy w Spółdzielni w przyszłości. Dyrekcja Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. zadeklarowała chęć rozszerzenia skali przedsięwzięcia. Dyrektor Personalny Piotr Mikołajczyk podkreślił, że firma wiele zyskuje dzięki różnorodności, którą wnosi współpraca ze Spółdzielnią. Saint-Gobain ma duże doświadczenie w zarządzaniu różnorodnością w miejscu pracy, bowiem strategia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) firmy od lat obejmuje programy zatrudnieniowe wyrównujące szanse kobiet oraz osób 50+. Jednak dopiero poznanie perspektyw wyłaniających się ze współpracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną daje firmie pełny obraz korzyści wynikających z zatrudniania osób, które tylko pozornie są gorszymi pracownikami, w rzeczywistości zaś wnoszą do firmy bardzo wiele i wykazują się ponadprzeciętnym poziomem motywacji do pracy. Dyrektor podkreślił, że dzięki współpracy ze Spółdzielnią firma zyskuje nie tylko na budowaniu relacji zewnętrznych ze społecznością lokalną, ale też zyskuje wiele wewnętrznie w oczach swoich pracowników, ceniących sobie pracę w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym.

Spółdzielnia ma wiele perspektyw na rozwój działalności. Dużym ułatwieniem jest dla niej możliwość korzystania z dofinansowań z PFRON na zatrudnienie osób niepełnosprawnych oraz usługi marketingowe i księgowe realizowane przez OWES. Deklarację wsparcia i współpracy z Aktywnymi złożył również Burmistrz Miasta Koła, który wyraził chęć zlecenia Spółdzielni usług pielęgnacji terenów zielonych na terenie miasta. WTZ w Kole ma z czasem przekazać Spółdzielni usługę dowozu uczestników do WTZ. Również Saint-Gobain deklaruje chęć rozszerzenia współpracy, planując przekazanie Spółdzielni kolejnych zleceń na składanie i zgrzewanie kartonów oraz pielęgnację kolejnych terenów zielonych na terenie swoich zakładów. Spółdzielnia ma zamiar ponadto wejść na otwarty rynek usług porządkowych, posiada bowiem wyszkoloną kadrę w tym zakresie i dobrej klasy sprzęt zakupiony z dotacji inwestycyjnej. Wszystkie te plany stwarzają szansę na utworzenie kolejnych miejsc pracy dla uczestników WTZ w Kole.

www.aktywni.spoldzielnie.org

10.6. Spółdzielnia Socjalna 1979 (Tursko)

Pomysłodawcami utworzenia w gminie Gołuchów spółdzielni socjalnej prowadzącej mydlarnię są Przemysław Piechocki (Prezes Stowarzyszenia Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych), który przywiózł pomysł z wizyty studyjnej w przedsiębiorstwie społecznym zatrudniającym byłych uczestników WTZ na Wyspach Szetlandzkich, oraz Marcin Ferenc (Kierownik GOPS w Gołuchowie) i Mirosław Maruszewski (Prezes Stowarzyszenia „Mieszkańcom Gminy Gołuchów" prowadzącego WTZ w Kucharach), którzy wiedzieli jak konkretnie wdrożyć pomysł

w swojej gminie. Dziś w Tursku koło Gołuchowa można zobaczyć marzenie, które stało się rzeczywistością – funkcjonuje tam Gołuchowska Manufaktura Mydła i Pachnidła AD. 1558 (rok ten związany jest z pewną miejscową legendą), w której przy produkcji mydła ozdobnego i kul do kąpieli pracują byli uczestnicy WTZ w Kucharach. Spółdzielnia ma profesjonalną, wykwalifikowaną kadrę do procesów produkcyjnych, która przeszła szkolenie z produkcji mydeł i akcesoriów do kąpieli z naturalnych składników. Niezbędny do produkcji sprzęt został zakupiony dzięki dotacji inwestycyjnej z OWES działającego w subregionie kaliskim. Lokal został użyczony Spółdzielni dzięki życzliwości gminy Gołuchów, od początku wspierającej przedsięwzięcie. Spółdzielnia wyremontowała lokal i zaadaptowała do branży, w której będzie działać. Docelowo Manufaktura będzie mieć w swoim asortymencie mydła sodowe, miękkie, potasowe, lecznicze oraz mydło w płynie. Wiele tajników związanych z produkcją mydła Spółdzielnia zawdzięcza Warsztatom Wymiany Doświadczeń w Szkocji, gdzie mogła obserwować procesy produkcyjne w przedsiębiorstwie społecznym Forth Sector.

Początki nie były łatwe. Problemem okazało się pozyskanie bazy mydlanej do produkcji mydła w płynie. Spółdzielnia jako mikroprzedsiębiorstwo startujące na rynku nie była wystarczająco wiarygodnym partnerem dla firm handlujących bazami mydlanymi. Poszukiwania dostawców zagranicą było o tyle nieskuteczne, że proponowane ceny okazały się zaporowe dla Spółdzielni. Rozwiązaniem okazało się pozyskanie silnego partnera biznesowego, gotowego do pośredniczenia między Spółdzielnią a dostawcami. Takie wsparcie zaoferowała Grupa Konimpex, która zaangażowała jedną ze swoich spółek w pozyskiwanie bazy mydlanej i innych półproduktów dla Spółdzielni, negocjowanie cen (jako duża, międzynarodowa firma będąca globalnym dystrybutorem surowców chemicznych Konimpex ma dobrą pozycję w negocjacjach) oraz sprowadzanie bazy do Polski na potrzeby działalności Spółdzielni. Tego typu partnerstwo między mikroprzedsiębiorstwem społecznym i makroprzedsiębiorstwem jest ciekawym przykładem dobrej praktyki możliwej do replikowania w różnych branżach, w których działają podmioty ekonomii społecznej. Ponieważ tego typu wsparcie ma docelowo służyć aktywizacji zawodowej osób o szczególnie trudnym położeniu na rynku pracy, jest wyrazem nowej jakości w działaniach CSR-owych firm.

Konimpex jest też pierwszym zadeklarowanym klientem Spółdzielni. Wykonane badania marketingowe pokazują podobne zainteresowanie stałą dostawą mydeł w płynie ze strony co najmniej 6 dużych firm. Ogromnym zainteresowaniem (ze strony zarówno dużych przedsiębiorstw, jak i mniejszych firm, np. kosmetycznych) cieszą się też ozdobne wyroby mydlarskie zakupywane jako gadżety lub prezenty dla klientów. Spółdzielnia jest bardzo wyczekiwanym gościem na wszelkiego typu lokalnych jarmarkach, festynach, targach, dożynkach, podczas których mieszkańcy okolicznych gmin chętnie kupują zapachowe mydełka ozdobne, często wykonywane specjalnie na daną okazję. Dzieje się tak dzięki potencjałowi już wcześniej wypracowanemu przez Warsztat Terapii Zajęciowej w Kucharach. WTZ od wielu lat jest dostawcą gadżetów hand-made, znakomicie znanym społeczności lokalnej. Na bazie tego zaufania i sympatii udało się zbudować wiarygodną markę Spółdzielni Socjalnej 1979.

Nie bez znaczenia było tu też konsekwentne wsparcie gminy Gołuchów w osobach radnych Gminy, Wójta i zespołu Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Gołuchowie. Gmina miała już wcześniej pozytywne doświadczenia z ekonomią społeczną – trzy lata temu utworzyła Spółdzielnię Socjalną A-Z, dedykowaną osobom długotrwale bezrobotnym. Nabyte podczas tego projektu doświadczenia wykorzystała przy wsparciu nowej spółdzielni. Gdy w styczniu 2014 r. powstała Spółdzielnia Socjalna 1979, mogła liczyć na wsparcie merytoryczne, promocyjne i techniczne (udostępnienie lokalu) ze strony gminy. Pracownicy Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Gołuchowie zaangażowali się w pisanie biznesplanu dla Spółdzielni, dzięki któremu „1979” pozyskała środki na utworzenie mydlarni, uczestniczyli w procesie dopełniania formalności niezbędnych do rejestracji spółdzielni, wypracowali rozwiązania organizacyjne, by spółdzielnia mogła zacząć funkcjonować. Jej Prezesem została Weronika Raniszewska – pracowniczka GOPS w Gołuchowie. Pracownicy GOPS, ich rodziny i znajomi to również najwierniejsi klienci Spółdzielni i konsumenci jej produktów. W małych społecznościach rola autorytetu osób, które firmują dane produkty i usługi jest bardzo duża i ma realny potencjał marketingowy. Dzięki zaangażowaniu GOPS w obszarze sieciowania Spółdzielnia Socjalna 1979 skutecznie buduje kapitał społeczny wokół prowadzonych przez siebie działań.

www.mydlarnia.spoldzielnie.org

10.7. Spółdzielnia Socjalna Dobra Robota (Poznań)

Siódma z powstałych w Projekcie Spółdzielni, Spółdzielnia Socjalna Dobra Robota, nie została jeszcze oficjalnie wpisana do rejestru przedsiębiorców - obecnie grupa inicjatywna w ramach komplementarnych międzyprojektowych działań zgłosiła się do OWES w swoim subregionie, w celu zdobycia funduszy na dotację na założenie spółdzielni socjalnej (w ramach PO KL, Poddziałanie 7.2.2). Grupę inicjatywną spółdzielni socjalnej tworzą przedstawiciele Stowarzyszenia „Na Tak" oraz Polskiego Stowarzyszenia Na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym Koło w Poznaniu.

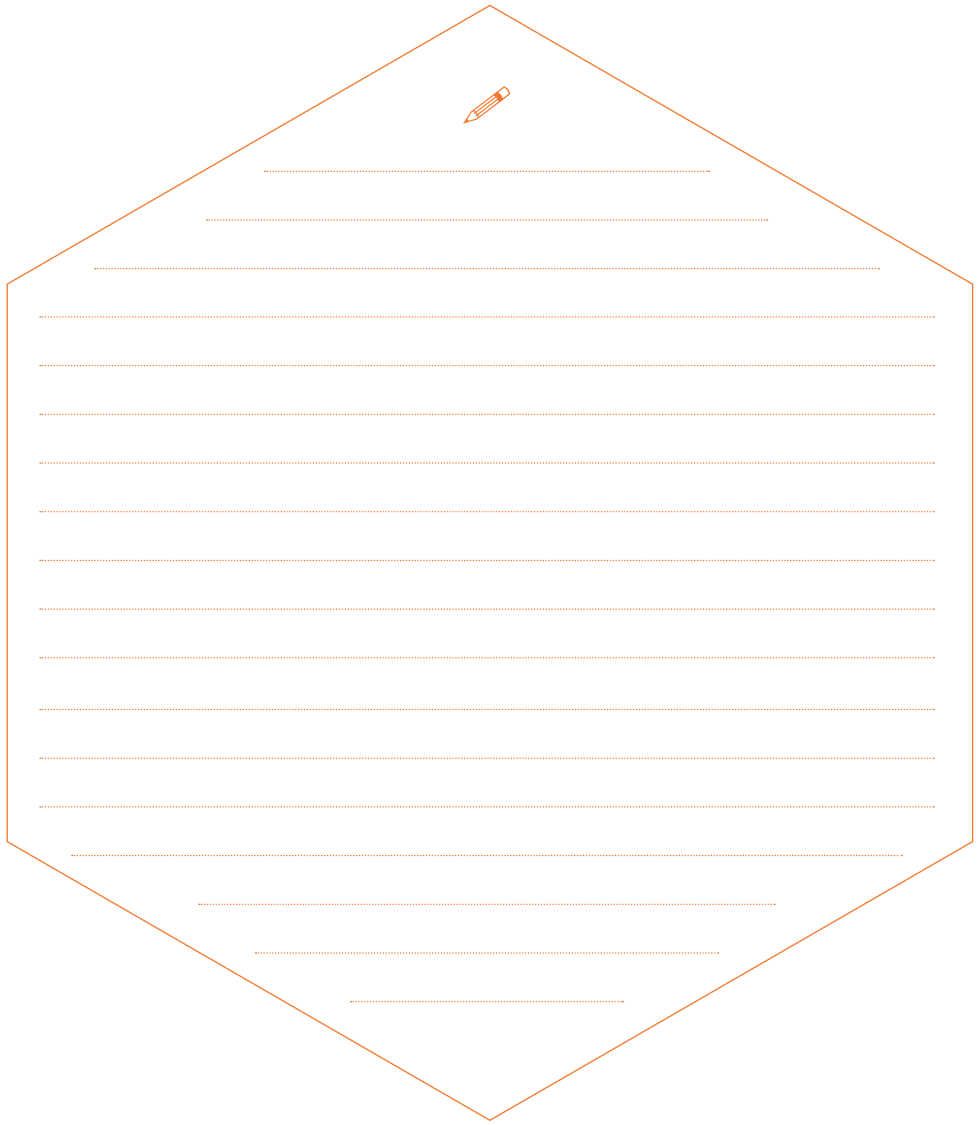
Zespół grupy inicjatywnej w całości został zrekrutowany z pracowników związanych z rehabilitacją społeczną i zawodową prowadzoną w Warsztatach Terapii Zajęciowej przy Stowarzyszeniach. Kiedy grupa zdobędzie wnioskowane środki, utworzy klubokawiarnię, w której zatrudnione będą osoby z niepełnosprawnością intelektualną zrekrutowane z WTZ prowadzonych przez oba Stowarzyszenia. Poza tradycyjną kawą, przekąskami i słodkościami, będzie można zjeść tam potrawy wegetariańskie, wegańskie i bezglutenowe. Ważną gałęzią działalności Spółdzielni będą usługi cateringowe. Grupa inicjatywna już przetestowała swoje umiejętności w tym zakresie, realizując usługi cateringowe dla międzynarodowej firmy Cognifide. Cognifide to partner biznesowy Spółdzielni, wspierający ją w promocji przedsięwzięcia. Poza usługami gastronomicznymi, miejsce ma służyć także jako centrum spotkań i szkoleń, gdzie będą organizowane imprezy okolicznościowe oraz szkolenia, np. z filcowania, decoupage'u. Spółdzielnia ma zamiar stawiać na integrację społeczności lokalnej.

Ideą spółdzielni jest tworzenie miejsc pracy i integracji dla z osób z różnego rodzaju niepełnosprawnościami i dysfunkcjami, głównie intelektualnymi oraz schorzeniami psychicznymi. Kadra jest świetnie przygotowana do działania w branży gastronomicznej – przeszła cykl szkoleń zawodowych przygotowujących do wykonywania zawodu baristy i kelnera. Mocne strony inicjatywy to przede wszystkim: zaangażowana, profesjonalna kadra, która ma jasną wizję i misję działalności, brak tego typu przedsięwzięcia na rynku poznańskim oraz dobrze rozpoznawalna marka dwóch Stowarzyszeń tworzących Spółdzielnię.

www.facebook.com/SpoldzielniaSocjanaDobraRobota

Podsumowanie

11



Zapoznali się już Państwo z całościową ścieżką działań, które należy podjąć, wdrażając innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Jak widać na podstawie zamieszczonych materiałów jest to ścieżka wieloaspektowa, interdyscyplinarna, wymagająca zaangażowania wielu specjalistów dbających o merytoryczną jakość jej poszczególnych etapów. Każdorazowo warto więc zacząć pracę z grupami inicjatywnymi od ustalenia szczegółowego harmonogramu działań, podzielenia się zadaniami i zakresem odpowiedzialności. Należy przy tym pamiętać, że każda grupa ma swoją specyfikę – indywidualne wzorce działania, różnorodne tempo pracy, zróżnicowane preferencje co do form współpracy. Zapewne inaczej przebiegać będzie praca z przedstawicielami samorządów, którzy muszą dopasować zakres i styl pracy do kultury organizacyjnej JST, inaczej z kolei z przedstawicielami biznesu, funkcjonującymi w warunkach rynkowych, czy z przedstawicielami organizacji pozarządowych, kierującymi się jeszcze inną logiką działania, nakierowaną przede wszystkim na społeczny aspekt realizowanych zadań. Mamy nadzieję, że mnogość i obszerność zaproponowanych narzędzi pozwoli na dobór metod pracy adekwatnych do zróżnicowanych potrzeb poszczególnych uczestników procesu.

Z życzeniami powodzenia i satysfakcji z dobrze wykonanej pracy

Lider Projektu:
Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych
Partnerzy Projektu:
Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu
Konimpex Sp. z o.o.

Załączniki

12

1

Załącznik

Uchwała nr ……..

Walnego Zebrania Członków

Stowarzyszenia ……..

z dnia ……..

w sprawie założenia spółdzielni socjalnej

Walne Zebranie Członków Stowarzyszenia …… w dniu ……., roku w ……., na podstawie art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą Spółdzielnia Socjalna „……." z siedzibą w …….

§ 2

Stowarzyszenie obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 ……. udziałów członkowskich o łącznej wartości ……..zł oraz wpłaci wpisowe w wysokości ……..zł.

§ 3

Członkami założycielami Spółdzielni Socjalnej „……." są:

1. Stowarzyszenie ……
2. ……
3. …… itd.

§ 4

Przyjmuje się projekt Statutu Spółdzielni Socjalnej „……", który stanowi załącznik do niniejszego protokołu.

§ 5

Powołuje się pełnomocnika/ów w osobie Pana/i ..... (oraz .....) do reprezentacji Stowarzyszenia ..... na Zebraniu Członków Założycieli powołującym, wraz z ..... i z..... Spółdzielnię Socjalną „.....", uchwalającym jej statut oraz powołującym Zarząd Spółdzielni Socjalnej.

§ 6

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący/a Walnego Zebrania *Sekretarz Walnego Zebrania*

W PRZYPADKU FUNDACJI UCHWAŁĘ PODEJMUJE ORGAN ZGODNIE ZE STATUTEM.

<u>I Wariant – statut przewiduje, że uchwałę w tym zakresie podejmuje Zarząd Fundacji - WZÓR UCHWAŁY:</u>

Uchwała nr ……..

Zarządu

Fundacji ……..

z dnia ……..

w sprawie założenia spółdzielni socjalnej

Zarząd Fundacji ..... w dniu ..... roku w ....., na podstawie art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą Spółdzielnia Socjalna „....." z siedzibą w .....

§ 2

Fundacja obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 ..... udziałów członkowskich o łącznej wartości .....zł oraz wpłaci wpisowe w wysokości .....zł.

§ 3

Członkami założycielami Spółdzielni Socjalnej „....." są:

1. Fundacja .....
2. .....
3. ..... itd.

§ 4

Przyjmuje się projekt Statutu Spółdzielni Socjalnej „……", który stanowi załącznik do niniejszego protokołu.

§ 5

Powołuje się pełnomocnika/ów w osobie Pana/i ….. (oraz ……) do reprezentacji Fundacji …… na Zebraniu Członków Założycieli powołującym, wraz z …… i z…… Spółdzielnię Socjalną „……", uchwalającym jej statut oraz powołującym Zarząd Spółdzielni Socjalnej.

§ 6

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący/a Walnego Zebrania *Sekretarz Walnego Zebrania*

II Wariant – statut przewiduje, że uchwałę w tym zakresie podejmuje Rada Fundacji – WZÓR UCHWAŁY:

Uchwała nr ……..

Rady

Fundacji ……..

z dnia ……..

w sprawie założenia spółdzielni socjalnej

Rada Fundacji …… w dniu …… roku w ……, na podstawie art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą Spółdzielnia Socjalna „……" z siedzibą w ……..

§ 2

Fundacja obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 …… udziałów członkowskich o łącznej wartości ……zł oraz wpłaci wpisowe w wysokości ……zł.

§ 3

Członkami założycielami Spółdzielni Socjalnej „……" są:

1. Fundacja ……
2. ……
3. …… itd.

§ 4

Przyjmuje się projekt Statutu Spółdzielni Socjalnej „……", który stanowi załącznik do niniejszego protokołu.

§ 5

Powołuje się pełnomocnika/ów w osobie Pana/i …….. (oraz ……..) do reprezentacji Fundacji ……..…… na Zebraniu Członków Założycieli powołującym, wraz z …….. i z …….. Spółdzielnię Socjalną „……", uchwalającym jej statut oraz powołującym Zarząd Spółdzielni Socjalnej.

§ 6

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Walnego Zebrania

Sekretarz Walnego Zebrania

3

Załącznik

Uchwała nr……..

Rady Miasta/Rady Gminy/Rady Miasta i Gminy……

z dnia……

w sprawie utworzenia Spółdzielni Socjalnej……

Na podstawie art. 18 pkt. 9 lit. f ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 roku Nr 142, poz. 1591 ze zm.), w związku z art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala się, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą „Spółdzielnia Socjalna……" z siedzibą w

……

……

§ 2

Miasto/Gmina obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 …… udziałów członkowskich o łącznej wartości …….. oraz wpłaci wpisowe w wysokości ……., zgodnie z terminami wskazanymi w Statucie Spółdzielni.

§ 3

Członkami założycielskimi Spółdzielni Socjalnej „……" są:

1……

2……

3…… itd.

§ 4

Przyjmuje się projekt Statutu Spółdzielni Socjalnej „……", który stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 5

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Uzasadnienie

do uchwały nr……..

Rady Miasta/Rady Gminy/Rady Miasta i Gminy……..

z dnia……..

Tworzenie spółdzielni socjalnej reguluje ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, zgodnie z którą tego rodzaju podmiot może założyć przynajmniej 5 osób fizycznych zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. bezrobotni, niepełnosprawni) albo przynajmniej dwie osoby prawne, np. jednostki samorządu terytorialnego lub organizacje pozarządowe w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Członkami – założycielami Spółdzielni Socjalnej …… będą Miasto/Gmina ……..…… deklarujące/a objęcie udziałów o całkowitej wartości …… … oraz …….. deklarujące/a/y objęcie udziałów o całkowitej wartości …… Projekt statutu Spółdzielni przewiduje możliwość przystąpienia do spółdzielni osób fizycznych.

Celem powołania Spółdzielni Socjalnej „……." jest umożliwienie osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, w tym bezrobotnym, niepełnosprawnym, aktywizacji zawodowej, a także prowadzenie działalności społecznej i oświatowo – kulturalnej na rzecz osób zatrudnionych w Spółdzielni oraz działań w sferze pożytku publicznego zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie. Dzięki uczestnictwu Miasta/Gminy w Spółdzielni Socjalnej „……." rozwijany oraz propagowany będzie sektor ekonomii społecznej.

Powołanie Spółdzielni Socjalnej „……." jest alternatywą misji w zakresie przeciwdziałania bezrobocia.

Biorąc powyższe pod uwagą podjęcie uchwały jest uzasadnione.

4

Załącznik

Uchwała nr……

Rady Powiatu ……..

z dnia……..

w sprawie utworzenia Spółdzielni Socjalnej ……..

Na podstawie art. 12 pkt. 8 lit. f ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 578 ze zm.), w związku z art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala się, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą „Spółdzielnia Socjalna …… „ z siedzibą w

……

……..

§ 2

Powiat …… obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 …….. udziałów członkowskich o łącznej wartości …….. oraz wpłaci wpisowe w wysokości ……., zgodnie z terminami wskazanymi w Statucie Spółdzielni.

§ 3

Członkami założycielskimi Spółdzielni Socjalnej

…… są:

1. ……

2……..

3…… itd.

§ 4

Przyjmuje się Statut Spółdzielni Socjalnej ……., którego projekt stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 5

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Uzasadnienie

do uchwały nr……

Rady Powiatu ……..

z dnia……..

Tworzenie spółdzielni socjalnej reguluje ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, zgodnie z którą tego rodzaju podmiot może założyć przynajmniej 5 osób fizycznych zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. bezrobotni, niepełnosprawni) albo przynajmniej dwie osoby prawne, np. jednostki samorządu terytorialnego lub organizacje pozarządowe w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Członkami – założycielami Spółdzielni Socjalnej ……. będą Powiat …….. deklarujący objęcie udziałów o całkowitej wartości …….. oraz …….. deklarujące/a/y objęcie udziałów o całkowitej wartości …….. Projekt statutu Spółdzielni przewiduje możliwość przystąpienia do spółdzielni osób fizycznych.

Celem powołania Spółdzielni Socjalnej …….. jest umożliwienie osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, w tym bezrobotnym, niepełnosprawnym, aktywizacji zawodowej, a także prowadzenie działalności społecznej i oświatowo – kulturalnej na rzecz osób zatrudnionych w Spółdzielni oraz działań w sferze pożytku publicznego zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie. Dzięki uczestnictwu Powiatu…… w Spółdzielni Socjalnej …….. rozwijany oraz propagowany będzie sektor ekonomii społecznej. Powołanie Spółdzielni Socjalnej …….. jest alternatywą misji w zakresie przeciwdziałania bezrobocia.

Biorąc powyższe pod uwagą podjęcie uchwały jest uzasadnione.

5

Załącznik

UCHWAŁA NR

SEJMIKU

WOJEWÓDZTWA ……

z dnia……..

w sprawie utworzenia Spółdzielni Socjalnej „……"

Na podstawie art. 18 pkt. 19 lit. e ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa, w związku z art. 4 ust. 2 pkt. 2 i art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 roku Nr 94 poz. 651 ze zm.) uchwala się, co następuje:

§ 1

Zakłada się Spółdzielnię Socjalną pod nazwą Spółdzielnia Socjalna „……"
z siedzibą w ……

§ 2

Województwo …… obejmuje w Spółdzielni, o której mowa w § 1 …….. udziałów członkowskich o łącznej wartości …….. oraz wpłaci wpisowe w wysokości ……., zgodnie z terminami wskazanymi w Statucie Spółdzielni.

§ 3

Członkami założycielskimi Spółdzielni Socjalnej „……" są:

1. ……;
2. ……;
3. …… itd.

§ 4

Przyjmuje się projekt statutu Spółdzielni Socjalnej „……". Projekt statutu Spółdzielni stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 5

Wykonanie uchwały powierza się ……..

§ 6

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia i podlega ogłoszeniu zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Uzasadnienie

do uchwały nr……..

Sejmiku Województwa ……

z dnia……

Tworzenie spółdzielni socjalnej reguluje ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, zgodnie z którą tego rodzaju podmiot może założyć przynajmniej 5 osób fizycznych zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. bezrobotni, niepełnosprawni) albo przynajmniej dwie osoby prawne, np. jednostki samorządu terytorialnego lub organizacje pozarządowe w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Członkami – założycielami Spółdzielni „……." będą Województwo …… deklarujące objęcie udziałów o całkowitej wartości …… oraz …….. deklarujące/a/y objęcie udziałów o całkowitej wartości …….. Projekt statutu Spółdzielni przewiduje możliwość przystąpienia do spółdzielni osób fizycznych.

Celem powołania Spółdzielni Socjalnej „……" jest ……

Powołanie Spółdzielni Socjalnej …… jest alternatywą misji w zakresie przeciwdziałania bezrobocia.

Biorąc powyższe pod uwagą podjęcie uchwały jest uzasadnione.

Miejscowość, data ……

PEŁNOMOCNICTWO[1]

Ja, niżej podpisany/a,

Prezes Zarządu Stowarzyszenia „……." w ……

Zamieszkały/a w ……., ul. ……., syn/córka……,

nr PESEL……

oraz, niżej podpisany/a,

Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia „……." w ……

Zamieszkały/a w ……., ul. ……., syn/córka……,

nr PESEL……

Działając w imieniu Stowarzyszenia „……"

z siedzibą w……., ul……., , zarejestrowanego w Krajowym Rejestrze Sądowym pod nr……., nr REGON ……,

nr NIP – ……

Na podstawie Statutu Stowarzyszenia „……",

W związku z Uchwałą nr ……Walnego Zebrania Członków Stowarzyszenia „……" z dnia …… …….

Upoważniamy niniejszym PANIĄ/A ,

Zamieszkałą/ego w ……., ul. ……., nr PESEL ……

do reprezentacji Stowarzyszenia „……" na Zebraniu Członków

---

[1] **Sposób reprezentacji winien zgodny być ze statutem i zapisem w Krajowym Rejestrze Sądowym)**

Założycieli powołującym, wraz z....., Spółdzielnię Socjalną „.....", uchwalającym jej statut oraz powołującym Zarząd Spółdzielni Socjalnej.

_____

podpisy

Miejscowość, data .....

PEŁNOMOCNICTWO[1]

Ja, niżej podpisany/a,

Prezes Zarządu/Rady Fundacji „....." w.....

zamieszkały/a w ....., ul. ....., syn/córka.....

nr PESEL .....

oraz, niżej podpisany/a

Wiceprezes Zarządu/Rady Fundacji[2] „....." w.....

zamieszkały/a w ....., ul. ....., syn/córka..... ,

nr PESEL .....

Działając w imieniu Fundacji „....."

z siedzibą w....., ul. .....zarejestrowanej w Krajowym Rejestrze Sądowym pod nr..... nr REGON .....

nr NIP – .....

Na podstawie Statutu Fundacji „.....",

W związku z Uchwałą nr ..... Zarządu/Rady Fundacji[3] „....." z dnia .....

Upoważniamy niniejszym PANIĄ/A ,

zamieszkałą w ....., ul ..... nr PESEL.....

do reprezentacji Fundacji „....." na Zebraniu Członków Założycieli powołującym, wraz z..... i z.....

---

[1] **Sposób reprezentacji winien zgodny być ze statutem i zapisem w Krajowym Rejestrze Sądowym)**

[2] W zależności od zapisów statutowych

[3] J.w.

Spółdzielnię Socjalną „.....", uchwalającym jej statut oraz powołującym Zarząd Spółdzielni Socjalnej.

podpisy

Miejscowość....., dnia .....

PEŁNOMOCNICTWO[1] NR .....

Na podstawie uchwały nr ..... Rady Gminy/Miasta/Miasta i Gminy ..... z dnia .....

Wójt/Burmistrz .....

udziela pełnomocnictwa szczególnego

Pani/Panu .....,

Zamieszkałej/mu w....., ul. ....., nr PESEL.....

1. Do reprezentowania Gminy/Miasta/Miasta i Gminy ..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....*" w ..... oraz składania skutecznych oświadczeń woli w imieniu Gminy/ Miasta/Miasta i Gminy ..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....*".

2. Niniejsze pełnomocnictwo upoważnia do ustanawiania dalszych pełnomocników w zakresie spraw wynikających z udzielonego pełnomocnictwa.

[1] Pełnomocnictwo winno udzielone być zgodnie ze sposobem reprezentacji

miejscowość, dnia .....

PEŁNOMOCNICTWO[1] NR .....

Na podstawie uchwały nr ..... Rady Powiatu ..... z dnia .....

Starosta .....

udziela pełnomocnictwa szczególnego

Pani/Panu .....,

Zamieszkałej/mu w....., ul. ....., nr PESEL.....

1. Do reprezentowania Powiatu ..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....” w ..... oraz składania skutecznych oświadczeń woli w imieniu Powiatu ..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....”.

2. Niniejsze pełnomocnictwo upoważnia do ustanawiania dalszych pełnomocników w zakresie spraw wynikających z udzielonego pełnomocnictwa.

[1] Pełnomocnictwo winno udzielone być zgodnie ze sposobem reprezentacji

Poznań, dnia .....

PEŁNOMOCNICTWO NR .....

Na podstawie art. 56 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1590 ze zm.) oraz uchwały nr ..... Sejmiku Województwa .....z dnia .....

Zarząd Województwa.....

udziela pełnomocnictwa szczególnego

Pani/Panu .....

Zamieszkałej/mu w....., ul. ....., nr PESEL.....

1. Do reprezentowania Województwa ..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....” w..... oraz składania skutecznych oświadczeń woli w imieniu Województwa..... na Zebraniu Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....”.

2. Niniejsze pełnomocnictwo upoważnia do ustanawiania dalszych pełnomocników w zakresie spraw wynikających z udzielonego pełnomocnictwa.

LISTA CZŁONKÓW ZAŁOŻYCIELI
SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ „.....”

l.p.	Nazwa Podmiotu	Podpisy osób uprawnionych do reprezentacji podmiotu
1		
2		

PROTOKÓŁ

ZEBRANIA CZŁONKÓW ZAŁOŻYCIELI

SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ „.....”

W dniu ..... w ..... odbyło się Zebranie Członków Założycieli Spółdzielni Socjalnej „.....”.

Zebranie otworzył/a Pan/i ..... i w imieniu grupy inicjatywnej powitała przybyłych na Zebranie Członków Założycieli oraz gości. Lista obecności Zebrania stanowi Załącznik do niniejszego Protokołu.

Przystąpiono do wyboru przewodniczącego i sekretarza zebrania. Zgłoszono kandydaturę Pani/a ..... na przewodniczącą/ego i Pani/a ..... na sekretarza Zebrania. Kandydatki/ci wyraziły/li zgodę. W wyniku jawnego głosowania obydwie kandydatury zostały przyjęte. Przewodniczącą/ym Zebrania Członków Założycieli został/a Pan/i ....., a sekretarzem Pan/i .....

Przewodnicząca/y przedstawił/a propozycje porządku obrad, który został przyjęty jednomyślnie.

Porządek obrad przedstawia się następująco:

1)Otwarcie zebrania.

2)Wybór przewodniczącego i sekretarza Zebrania.

3)Przyjęcie porządku obrad.

4)Podjęcie uchwały w sprawie utworzenia Spółdzielni Socjalnej „.....”.

5)Podjęcie uchwały w sprawie przyjęcia statutu Spółdzielni Socjalnej „.....”.

6)Powołanie Komisji Skrutacyjnej.

7)Wybór organów statutowych Spółdzielni – Zarządu.

8)Sprawy różne – wolne wnioski.

9)Zakończenie obrad.

Ad. 4 Przystępując do realizacji tego punktu porządku obrad, Przewodnicząca/y stwierdził/a, że na listę Członków Założycieli wpisało się ..... (liczba) osób prawnych (poprzez swoich pełnomocników), w zgodzie z art. 4 ust. 2 pkt. 2 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, a następnie przedstawiła zebranym projekt uchwały w przedmiocie powołania Spółdzielni Socjalnej „.....” z siedzibą w .....

Zebrani przedstawiciele ..... oraz ..... przystąpili do głosowania nad **uchwałą nr 1/01/2013 w sprawie utworzenia Spółdzielni Socjalnej „.....”.** Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[1]) osób, głosowało ..... (liczba) osób.

Za przyjęciem uchwały głosowało ..... (liczba) osób, nikt nie był przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu. Przewodnicząca/y stwierdził/a, iż uchwała o powołaniu Spółdzielni Socjalnej „.....” została podjęta. Uchwała stanowi załącznik do niniejszego Protokołu.

Ad. 5 Następnie przewodnicząca przedstawiła zebranym przygotowany przez Grupę Inicjatywną projekt statutu Spółdzielni Socjalnej „.....” i otworzyła dyskusję nad jego treścią. Uczestnicy Zebrania zgłosili pytania, wywiązała się dyskusja dotycząca tych kwestii. Nie wniesiono propozycji zmian.

Zebrani przedstawiciele ..... (nazwa podmiotu założycielskiego 1) oraz ..... (nazwa podmiotu założycielskiego 2) przystąpili do głosowania nad **uchwałą nr 2/01/2013 w sprawie przyjęcia statutu Spółdzielni Socjalnej „.....”.** Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[2]) osób, głosowało ..... (liczba) osób.

Za przyjęciem uchwały głosowało ..... (liczba) osób, nikt nie był przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu. Przewodnicząca/y stwierdził/a, iż uchwała o przyjęcia statutu Spółdzielni Socjalnej „.....” została podjęta. Uchwała stanowi załącznik do niniejszego Protokołu.

Ad. 6 Przystąpiono do wyboru Komisji Skrutacyjnej.

Do Komisji Skrutacyjnej zgłoszono następujące kandydatury:

1. ..... – przewodnicząca/y;
2. ..... – członek/kini.

Kandydaci/tki wyrazili/ły zgodę.

Przystąpiono do głosowania. Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[3]) osób. Głosowało .....(liczba) osób. Kandydaci/tki otrzymali/ły następującą liczbę głosów:

1.Pan/i ..... – .....(liczba) głosów **za**, ...(liczba) głosów **przeciw**, ... (liczba) osób wstrzymało się od głosu;

2.Pan/i ..... – .....(liczba) głosów **za**, ...(liczba) głosów **przeciw**, ... (liczba) osób wstrzymało się od głosu

i zostali wybrani do Komisji Skrutacyjnej.

Ad. 7 Przystąpiono do wyboru Zarządu Spółdzielni.

Na funkcję **Prezesa Zarządu** zgłoszono kandydaturę Pana/i ....., który wyraził zgodę.

Komisja Skrutacyjna przeprowadziła tajne wybory i przygotowała Protokół.

Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[4]) osób. Głosowało ..... (liczba) osób. Za kandydaturą oddano ..... (liczba) głosów za, nikt nie był przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

W wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów na funkcje Prezesa Zarządu został/a wybrany/a Pan/i .....

---

[1] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

[2] j.w.

[3] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

[4] j.w.

Uchwała oraz Protokół Komisji Skrutacyjnej z wyboru Prezesa Zarządu stanowi Załącznik do niniejszego Protokołu.

Następnie przystąpiono do wyboru **Wiceprezesa Zarządu.**

Zgłoszono kandydaturę Pana/i ....., który/a wyraził/a zgodę.

Komisja Skrutacyjna przeprowadziła tajne wybory i przygotowała Protokół.

Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[5]) osób. Głosowało ..... (liczba[6]) osób. Za kandydaturą oddano..... głosów za, nikt nie był przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

W wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów na funkcje Wiceprezesa Zarządu został/a wybrany/a Pan/i .....

Uchwała oraz Protokół Komisji Skrutacyjnej z wyboru Wiceprezesa Zarządu stanowi Załącznik do niniejszego Protokołu.

Następnie przystąpiono do wyboru **Członka Zarządu.**

Zgłoszono kandydaturę Pana/i ....., który/a wyraził/a zgodę.

Komisja Skrutacyjna przeprowadziła tajne wybory i przygotowała Protokół.

Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba) osób. Głosowało ..... (liczba) osób. Za kandydaturą oddano ..... (liczba) głosów za, nikt nie był przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

W wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów na funkcje Członka Zarządu został/a wybrany/a Pan/i .....

Uchwała oraz Protokół Komisji Skrutacyjnej z wyboru członka Zarządu stanowi Załącznik do niniejszego Protokołu.

Ad. 7. Przewodnicząca/y zapytał/a, czy zebrani mają do wniesienia jakieś sprawy w punkcie Sprawy różne – wolne wnioski. Zebrani nie wnieśli żadnych spraw ani wniosków.

Ad. 8. Wobec wyczerpania porządku obrad Zebrania Założycieli Przewodnicząca/y zamknął/ęła obrady.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodnicząca/y Zebrania Założycieli**

---

[5] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

[6] J.w.

Uchwała Nr 1/../....

z dnia .....

Zebrania Członków Założycieli

Spółdzielni Socjalnej „....."

w sprawie utworzenia Spółdzielni

Działając na podstawie art. 6 § 1 ustawy z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2003 roku, Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.) Członkowie Założyciele Spółdzielni Socjalnej „....." zebrani w ..... uchwalają co następuje:

§ 1

Tworzy się Spółdzielnię Socjalną „....." z siedzibą w ....., przy ulicy.....

§ 2

Uprawnionych do głosowania było ..... (liczba[1]) osób, głosowało (liczba) .....osób. Uchwała została przyjęta jednomyślnie.

§ 3

Zobowiązuje się wybrany Zarząd Spółdzielni do rejestracji Spółdzielni w Krajowym Rejestrze Sądowym - Rejestrze Przedsiębiorców.

§ 4

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodnicząca/y Zebrania Założycieli**

[1] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

Uchwała Nr 2/../....

z dnia .....

Zebrania Członków Założycieli

Spółdzielni Socjalnej „....."

w sprawie przyjęcia Statutu Spółdzielni

Działając na podstawie Art. 6 § 1 ustawy z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2003 roku, Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.) Członkowie Założyciele Spółdzielni Socjalnej „....." zebrani w..... uchwalają co następuje:

§1

Przyjmuje się Statut Spółdzielni Socjalnej „....." z siedzibą w .....

§2

Uprawnionych do głosowania było .....(liczba)[1] osób, głosowało .....(liczba) osób. Uchwała została przyjęta jednomyślnie.

§3

Wybrany Zarząd Spółdzielni zobowiązuje się rejestracji statutu w Krajowym Rejestrze Sądowym - Rejestrze Przedsiębiorców.

§4

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodniczący/a Zebrania Założycieli**

[1] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Uchwała Nr 3/../....

z dnia .....

Zebrania Członków Założycieli

Spółdzielni Socjalnej „.....” w sprawie wyboru Komisji Skrutacyjnej

Działając na podstawie art. 35 § 2 ustawy Prawo spółdzielcze Członkowie Założyciele Spółdzielni Socjalnej „.....” zebrani w ..... uchwalają co następuje:

§1

Do Komisji Skrutacyjnej zgłoszono następujące kandydatury:

1. Pana/i ..... – przewodnicząca/y, która/y wyraził/a zgodę;
2. Pana/i ..... – członek/ini, który/a wyraził/a zgodę.

§2

Uprawnionych do głosowania było .....(liczba[1]) osób, głosowało ..... (liczba) osób.

Uchwała została przyjęta jednomyślnie i Pan/i ..... oraz Pan/i ..... zostali/ły członkami/iniami Komisji Skrutacyjnej.

§3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodniczący/a Zebrania Założycieli**

[1] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Uchwała Nr 4/../....

z dnia .....

Zebrania Członków Założycieli

Spółdzielni Socjalnej „.....”

w sprawie wyboru Prezesa Zarządu Spółdzielni

§1

W wyniku głosowania tajnego, zgodnie z protokołem Komisji Skrutacyjnej, powołuje się na funkcję Prezesa Zarządu Spółdzielni Pana/ią .....

§ 2

Do głosowania uprawnionych było .....(liczba[1]) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej liczbie) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano ..... (liczba), głosów nieważnych nie było.

W tajnym głosowaniu kandydat/ka uzyskał/a następującą liczbę głosów:

1.Pan/i ..... – .....(liczba) głosów za, ... (liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

§ 3

Zobowiązuje się Zarząd Spółdzielni do rejestracji składu Zarządu w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodniczący/a Zebrania Założycieli**

[1] Liczba osób uprawnionych do głosowania jest równa liczbie członków założycieli, gdyż każdy członek założyciel posiada jeden głos na walnym zebraniu założycielskim

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Uchwała Nr 5/../....
z dnia .....
Zebrania Członków Założycieli
Spółdzielni Socjalnej „.....”
w sprawie wyboru Wiceprezesa Zarządu Spółdzielni

§1

W wyniku głosowania tajnego, zgodnie z protokołem Komisji Skrutacyjnej, powołuje się na funkcję Wiceprezesa Zarządu Spółdzielni Pana/ią.....

§ 2

Do głosowania uprawnionych było .....(liczba odpowiadająca liczbie obecnych na Zebraniu pełnomocników) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej liczbie) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano .....(liczba), głosów nieważnych nie było.

W tajnym głosowaniu kandydat/ka uzyskał/a następującą liczbę głosów:

1.Pan/i ..... – .....(liczba) głosów za, ... (liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

§ 3

Zobowiązuje się Zarząd Spółdzielni do rejestracji składu Zarządu w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodniczący/a Zebrania Założycieli**

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Uchwała Nr 6/../....
z dnia .....
Zebrania Członków Założycieli
Spółdzielni Socjalnej „.....”
w sprawie wyboru Członka Zarządu Spółdzielni

§1

W wyniku głosowania tajnego, zgodnie z protokołem Komisji Skrutacyjnej, powołuje się na funkcję Członka Zarządu Spółdzielni Pana/ią .....

§ 2

Do głosowania uprawnionych było .....(liczba odpowiadająca liczbie obecnych na Zebraniu pełnomocników) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej liczbie) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano .....(liczba), głosów nieważnych nie było.

W tajnym głosowaniu kandydat/ka uzyskał/a następującą liczbę głosów:

1.Pan/i ..... – .....(liczba) głosów za, ... (liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu.

§ 3

Zobowiązuje się Zarząd Spółdzielni do rejestracji składu Zarządu w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Sekretarz Zebrania Założycieli **Przewodniczący/a Zebrania Założycieli**

.....

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Protokół

Komisji Skrutacyjnej z wyboru Prezesa Zarządu

Spółdzielni Socjalnej „.....”

Powołana przez Walne Zebranie Założycielskie Spółdzielni Socjalnej „.....”

Komisja Skrutacyjna ukonstytuowała się w następującym składzie:

1. Pan/i ..... – przewodnicząca/y;
2. Pan/i ..... – członek/kini.

Komisja stwierdza, że na funkcję Prezesa Zarządu zgłoszono kandydaturę
Pana/i ....., który/a wyraził/a zgodę.

Komisja stwierdza, że do głosowania uprawnionych było .....(liczba obecnych na Zebraniu pełnomocników) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano ..... (liczba), głosów nieważnych nie było.

Komisja stwierdza, że w wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów kandydat/ka otrzymał/a ..... (liczba) głosów za, ...(liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu

i został/a wybrany/a na funkcję Prezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej „.....”.

Na tym Protokół zakończono i podpisano.

Podpisy członków Komisji Skrutacyjnej:

.....

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Protokół

Komisji Skrutacyjnej z wyboru Wiceprezesa Zarządu

Spółdzielni Socjalnej „.....”

Powołana przez Walne Zebranie Założycielskie Spółdzielni Socjalnej „.....”

Komisja Skrutacyjna ukonstytuowała się w następującym składzie:

1. Pan/i ..... – przewodnicząca/y;
2. Pan/i ..... – członek/kini.

Komisja stwierdza, że na funkcję Wiceprezesa Zarządu zgłoszono kandydaturę
Pana/i ....., który/a wyraził/a zgodę.

Komisja stwierdza, że do głosowania uprawnionych było .....(liczba obecnych na Zebraniu pełnomocników) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano ..... (liczba), głosów nieważnych nie było.

Komisja stwierdza, że w wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów kandydat/ka otrzymał/a ..... (liczba) głosów za, ...(liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu

i został/a wybrany/a na funkcję Wiceprezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej „.....”.

Na tym Protokół zakończono i podpisano.

Podpisy członków Komisji Skrutacyjnej:

.....

Załącznik do Protokołu
Zebrania Członków Założycieli

Protokół

Komisji Skrutacyjnej z wyboru Członka Zarządu

Spółdzielni Socjalnej „.....”

Powołana przez Walne Zebranie Założycielskie Spółdzielni Socjalnej „.....”

Komisja Skrutacyjna ukonstytuowała się w następującym składzie:

1. Pan/i ..... – przewodnicząca/y;
2. Pan/i ..... – członek/kini.

Komisja stwierdza, że na funkcję Członka Zarządu zgłoszono kandydaturę

Pana/i ....., który/a wyraził/a zgodę.

Komisja stwierdza, że do głosowania uprawnionych było .....(liczba obecnych na Zebraniu pełnomocników) osób. Wydano ..... (liczba odpowiadająca powyższej) kart do głosowania. Głosowało ..... (liczba) osób. Głosów ważnych oddano ..... (liczba), głosów nieważnych nie było.

Komisja stwierdza, że w wyniku przeprowadzonych tajnych wyborów kandydat/ka otrzymał/a ..... (liczba) głosów za, ...(liczba) głosów przeciw, nikt nie wstrzymał się od głosu

i został/a wybrany/a na funkcję Członka Zarządu Spółdzielni Socjalnej „.....”.

Na tym Protokół zakończono i podpisano.

Podpisy członków Komisji Skrutacyjnej:

.....

Miejscowość, data

LISTA OBECNOŚCI
ZEBRANIA ZAŁOŻYCIELSKIEGO
SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ „.....”

l.p.	Imię i nazwisko	Organizacja/status	Podpis
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

KRS-W5 | Sygnatura akt (wypełnia sąd)

23

Załącznik

Wniosek o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców

SPÓŁDZIELNIA

- *Formularz należy wypełnić w języku polskim, czytelnie, na maszynie, komputerowo lub ręcznie, wielkimi, drukowanymi literami.*
- *Wnioskodawca wypełnia pola jasne.*
- *We wszystkich wypełnianych polach, w których występuje możliwość wyboru, należy wstawić X w jednym odpowiednim kwadracie.*
- *Wszystkie pola, w których nie będą wpisane odpowiednie informacje, należy przekreślić.*
- *Wniosek składa się do sądu rejonowego (sądu gospodarczego) właściwego ze względu na siedzibę podmiotu, którego wpis dotyczy. Wniosek można złożyć w biurze podawczym właściwego sądu lub nadać w urzędzie pocztowym na adres sądu.*
- *Wniosek złożony z naruszeniem przepisu art. 19 ust. 2 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym lub nieprawidłowo wypełniony, podlega zwróceniu, bez wzywania o uzupełnienie braków.*

Miejsce na notatki Sądu	Data wpływu (wypełnia Sąd)

SĄD, DO KTÓREGO SKŁADANY JEST WNIOSEK

1. Nazwa sądu
Sąd Rejonowy w Bydgoszczy XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego

SIEDZIBA PODMIOTU, KTÓREGO DOTYCZY WPIS

2. Województwo	3. Powiat
KUJAWSKO-POMORSKIE	BYDGOSZCZ-GRODZKI
4. Gmina	5. Miejscowość
BYDGOSZCZ	BYDGOSZCZ

OKREŚLENIE REJESTRACJI

6. Rejestracja dotyczy:
X 1. Nowego podmiotu ☐ 2. Podmiotu uprzednio zarejestrowanego (przerejestrowanie)[1]

Część A

A.1 DANE WNIOSKODAWCY

7. Wnioskodawca:
X 1. Podmiot, którego dotyczy wpis ☐ 2. Inny wnioskodawca

Pola o numerach 8 i 9 należy wypełnić tylko wówczas, gdy w polu numer 7 zaznaczono „Inny wnioskodawca". W pozostałych przypadkach pola te należy przekreślić.

8. ~~Nazwa~~ / firma lub nazwa organu lub nazwisko

9. Imię

[1] Dotyczy podmiotu, który przed 1 stycznia 2001 r. uzyskał wpis w odpowiednim rejestrze sądowym.

A.2 DANE ADRESATA KORESPONDENCJI

A.2.1 Oznaczenie adresata korespondencji

10. Nazwa / firma lub nazwa organu lub nazwisko
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PRESS"

11. Imię

A.2.2 Adres do korespondencji

12. Ulica	13. Nr domu	14. Nr lokalu	15. Miejscowość
KARDYNAŁA STEFANA WYSZYŃSKIEGO	4		BYDGOSZCZ

16. Kod pocztowy	17. Poczta	18. Kraj
85-100	BYDGOSZCZ	POLSKA

A.3 DANE PEŁNOMOCNIKA PROCESOWEGO

A.3.1 Oznaczenie pełnomocnika

19. ~~Nazwa~~ / firma lub nazwisko

20. Imię

A.3.2 Adres pełnomocnika

21. Ulica	22. Nr domu	23. Nr lokalu	24. Miejscowość

25. Kod pocztowy	26. Poczta	27. Kraj

Część B

Wnoszę o dokonanie wpisu zgodnie z informacjami zamieszczonymi we wniosku i na załącznikach:

B.1 DANE PODMIOTU

28. Nazwa
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PRESS"

29. Oznaczenie formy prawnej
Spółdzielnia

Część C

C.1 DANE O WCZEŚNIEJSZEJ REJESTRACJI PODMIOTU

(Pola o numerach od 30 do 32 dotyczą wyłącznie spółdzielni uprzednio zarejestrowanej. W przypadku zgłoszenia nowej spółdzielni pola te należy przekreślić.)

30. Nazwa sądu prowadzącego rejestr

31. Nazwa rejestru	32. Numer w rejestrze
Rejestr Spółdzielni	

33. Numer identyfikacji podatkowej NIP	34. Numer identyfikacyjny REGON

C.2 INFORMACJA O PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z INNYMI PODMIOTAMI NA PODSTAWIE UMOWY SPÓŁKI CYWILNEJ

(Dotyczy tylko spółdzielni uprzednio zarejestrowanej.)

35. Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej? ☐ TAK X NIE

C.3 SIEDZIBA I ADRES SPÓŁDZIELNI

36. Województwo	37. Powiat
KUJAWSKO-POMORSKIE	BYDGOSZCZ-GRODZKI
38. Gmina BYDGOSZCZ	39. Miejscowość BYDGOSZCZ

40. Ulica	41. Nr domu	42. Nr lokalu
KARDYNAŁA STEFANA WYSZYŃSKIEGO	4	

43. Kod pocztowy	44. Poczta
85-100	BYDGOSZCZ

C.4 INFORMACJA O STATUCIE SPÓŁDZIELNI

(Dla spółdzielni uprzednio zarejestrowanej należy podać informację o statucie stanowiącym podstawę dokonania wpisu do Rejestru Spółdzielni oraz o zmianach statutu spółdzielni dotychczas nie zarejestrowanych.)

45. Data sporządzenia statutu (dzień – miesiąc – rok) oraz dla spółdzielni przekształcanej, w przypadku zmiany statutu - numery zmienionych, dodanych, usuniętych paragrafów (innych jednostek redakcyjnych)

20 marca 2009

C.5 INFORMACJA O CZASIE, NA JAKI UTWORZONA JEST SPÓŁDZIELNIA

46. Spółdzielnia utworzona jest na czas:

- ☐ 1. Oznaczony, jaki ?
- X 2. Nieoznaczony

Część D

D.1 INFORMACJA O ZAŁĄCZNIKACH:

1. *Jeśli spółdzielnia posiada oddziały, należy wypełnić załącznik KRS-WA „Oddziały, terenowe jednostki organizacyjne".*
2. *Jeśli spółdzielnia powstała przez połączenie lub podział, należy wypełnić załącznik KRS-WH „Sposób powstania podmiotu".*
3. *W celu wpisania informacji na temat sposobu reprezentacji i organu uprawnionego do reprezentacji spółdzielni oraz osób wchodzących w jego skład należy wypełnić załącznik KRS-WK „Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki".*
4. *W celu wpisania informacji na temat organu nadzoru i osób wchodzących w jego skład należy wypełnić załącznik KRS-WK „Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki".*
5. *W celu wpisania przedmiotu działalności spółdzielni należy wypełnić załącznik KRS-WM „Przedmiot działalności".*
6. *Jeśli razem z niniejszym wnioskiem składane są: roczne sprawozdanie finansowe, opinia biegłego rewidenta, uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego lub sprawozdanie z działalności spółdzielni, należy wypełnić załącznik KRS-ZN „Sprawozdania finansowe i inne dokumenty".*
7. *W celu wpisania informacji o pełnomocniku spółdzielni należy wypełnić załącznik KRS-WL „Prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej".*

D.1.1 Lista załączonych formularzy uzupełniających

Lp.	Symbol i nazwa załącznika	Liczba załączników
1.	KRS-WA Oddziały, terenowe jednostki organizacyjne	
2.	KRS-WH Sposób powstania podmiotu	
3.	KRS-WK Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki	2
4.	KRS-WM Przedmiot działalności	4
5.	KRS-ZN Sprawozdania finansowe i inne dokumenty	
6.	KRS-WL Prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej	
7.		

D.1.2 Lista załączonych dokumentów

	Nazwa załączonego dokumentu	Liczba egzemplarzy	Określenie formy dokumentu: *(Należy wstawić znak X w odpowiednim polu)*	
			papierowa	elektroniczna
1.	Statut spółdzielni	1	X	
2.	Protokół stwierdzający wybór zarządu i rady nadzorczej	1	X	
3.	Wzory podpisów	3	X	
4.	Lista członków założycieli	1	X	
5.	Uchwała o powołaniu spółdzielni	1	X	
6.	Uchwała o przyjęciu statutu	1	X	
7.	Uchwała o powołaniu Komisji Skrutacyjnej	1	X	
8.	Uchwała o powołaniu Zarządu	1	X	
9.	Protokół z zebrania założycielskiego	1	X	
10.	Zaświadczenia z Powiatowego Urzędu Pracy	5	X	
11.	Oświadczenia	3	X	
12.	Umowa użyczenia lokalu użytkowego	1	X	
13.				
14.				
15.				

D.2 OSOBY SKŁADAJĄCE WNIOSEK

Imię i nazwisko	Data	Podpis
JAN KOWALSKI KATARZYNA WIŚNIEWSKA-BĄK JERZY NOWAK		*(w tym miejscu podpisują się członkowie Zarządu)*

Miejsce na naklejenie znaczków sądowych, potwierdzenie opłaty ew. potwierdzenie przelewu

WZÓR
PRZYKŁAD

24

Załącznik

ORGANY PODMIOTU / WSPÓLNICY UPRAWNIENI DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI

Załącznik do wniosku o rejestrację lub o zmianę danych podmiotu w rejestrze przedsiębiorców lub rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji i publicznych zakładów opieki zdrowotnej

DANE PODMIOTU (zgodne z podanymi we wniosku)

Nazwa / Firma

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „PRESS"

Jeśli osób wchodzących w skład organu lub wspólników reprezentujących spółkę jest więcej niż dwóch, informacje o nich należy wpisać na kolejnych egzemplarzach załącznika KRS-WK. W przypadku, gdy wpis dotyczy organu reprezentacji, informację o sposobie reprezentacji należy wpisać tylko na pierwszym egzemplarzu załącznika, a na pozostałych pole oznaczone numerem 3 przekreślić.

Część I

I.1 OKREŚLENIE ORGANU PODMIOTU / WSPÓLNIKÓW UPRAWNIONYCH DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI , KTÓRYCH DOTYCZY WPIS

1. Zgłoszenie dotyczy:

X 1. Organu uprawnionego do reprezentacji podmiotu ☐ 2. Wspólników uprawnionych do reprezentowania spółki ☐ 3. Organu nadzoru

W przypadku zaznaczenia kwadratu 2 pole oznaczone numerem 2 w części I.1 należy przekreślić.
W przypadku zaznaczenia kwadratu 3 pole oznaczone numerem 3 w części I.2 należy przekreślić.

2. Nazwa organu

ZARZĄD

I.2 INFORMACJA O SPOSOBIE REPREZENTACJI PODMIOTU

(Informacja obejmuje:
- sposób reprezentowania podmiotu przez zarząd, jeżeli został powołany,
- sposób reprezentacji podmiotu przez prokurentów, jeśli została ustanowiona prokura,
- sposób reprezentacji spółki przez wspólników, w przypadku gdy wspólnikiem jest osoba prawna – wskazanie osób reprezentujących osobę prawną w spółce, której wpis dotyczy.)

3. Sposób reprezentacji

Oświadczenie woli Spółdzielni składają dwaj członkowie Zarządu lub jeden członek Zarządu i pełnomocnik.

Część II

II.1 DANE OSOBY WCHODZĄCEJ W SKŁAD ORGANU / WSPÓLNIKA UPRAWNIONEGO DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI

1. Czy osoba, której dotyczy wpis jest osobą fizyczną? *(Jeśli zaznaczono odpowiedź "TAK" pola o numerach 7 i 8 należy przekreślić.)* X TAK ☐ NIE

2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego: KOWALSKI

3. Drugi człon nazwiska złożonego:

4. Pierwsze imię: JAN

4. Drugie imię:

6. Numer PESEL: 7 2 0 9 1 0 0 6 8 1 0

7. Numer KRS:

8. Numer identyfikacyjny REGON:

Informacje dotyczące osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji

9. Funkcja osoby w organie reprezentacji: PREZES ZARZĄDU

10. Czy osoba wchodząca w skład organu reprezentacji jest zawieszona ?[1] ☐ TAK X NIE

11. Data do jakiej osoba została zawieszona (dzień – miesiąc – rok)[1]

II.2 DANE OSOBY WCHODZĄCEJ W SKŁAD ORGANU / WSPÓLNIKA UPRAWNIONEGO DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI

1. Czy osoba, której dotyczy wpis jest osobą fizyczną? *(Jeśli zaznaczono odpowiedź "TAK" pola o numerach 7 i 8 należy przekreślić.)* X TAK ☐ NIE

2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego: WIŚNIEWSKA

3. Drugi człon nazwiska złożonego: BĄK

4. Pierwsze imię: KATARZYNA

5. Drugie imię:

6. Numer PESEL: 6 3 1 1 0 2 1 2 5 8 9

7. Numer KRS:

8. Numer identyfikacyjny REGON:

Informacje dotyczące osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji

9. Funkcja osoby w organie reprezentacji: WICEPREZES ZARZĄDU

10. Czy osoba wchodząca w skład organu reprezentacji jest zawieszona ?[1] ☐ TAK X NIE

11. Data do jakiej osoba została zawieszona (dzień – miesiąc – rok)[1]

Część III

III.1 PODPISY OSÓB SKŁADAJĄCYCH WNIOSEK

[1] Dotyczy podmiotów, dla których przepisy dopuszczają zawieszenie osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji.

PRZYKŁAD

25

Załącznik

PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI

Załącznik do wniosku o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców

DANE PODMIOTU (zgodne z podanymi we wniosku)

Nazwa / firma / nazwisko i imię

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA "PRESS"

Jeśli opis rodzajów działalności nie mieści się na dwóch stronach załącznika, wówczas należy wypełnić kolejne egzemplarze załącznika „Przedmiot działalności".

Część I

I.1 OPIS PRZEDMIOTU DZIAŁALNOŚCI WEDŁUG POLSKIEJ KLASYFIKACJI DZIAŁALNOŚCI (PKD)

Lp.	Kod PKD	Opis przedmiotu działalności
1	58.11.Z	WYDAWANIE KSIĄŻEK
2	58.13.Z	WYDAWANIE GAZET
3	58.19.Z	POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA
4	47.62.Z	SPRZEDAŻDETALICZNA GAZET I ARTYKUŁÓW PIŚMIENNICZYCH PROWADZONA W WYSPECJALIZOWANYCH SKLEPACH
5	47.61.Z	SPRZEDAŻ DETALICZNA KSIĄŻEK PROWADZONA W WYSPECJALIZOWANYCH SKLEPACH

Lp.	Kod PKD	Opis przedmiotu działalności

Część II

II.1 PODPISY OSÓB SKŁADAJĄCYCH WNIOSEK

Wyczyść formularz

CRP KEP POLA JASNE WYPEŁNIA SKŁADAJĄCY, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY. WYPEŁNIAĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

1. Identyfikator podatkowy NIP | 2. Numer dokumentu | 3. Status

NIP-2 ZGŁOSZENIE IDENTYFIKACYJNE / ZGŁOSZENIE AKTUALIZACYJNE [1] OSOBY PRAWNEJ LUB JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ NIEMAJĄCEJ OSOBOWOŚCI PRAWNEJ, BĘDĄCEJ PODATNIKIEM LUB PŁATNIKIEM

Formularz przeznaczony dla osób prawnych lub jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej, będących podatnikiem lub płatnikiem podatków, lub płatnikiem składek na ubezpieczenia społeczne lub ubezpieczenia zdrowotne.

Podstawa prawna: Ustawa z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (Dz.U. z 2012 r. poz. 1314), zwana dalej „ustawą".

Termin składania: Zgodnie z art.6, 7 i 9 ustawy

Miejsce składania: Zgłoszenie składa się do naczelnika urzędu skarbowego właściwego w rozumieniu art.4 ustawy.

A. CEL I MIEJSCE ZŁOŻENIA ZGŁOSZENIA

W poz.4 należy zaznaczyć właściwy kwadrat: kwadrat nr 1 - gdy formularz jest składany jako zgłoszenie identyfikacyjne w celu nadania NIP, kwadrat nr 2 - gdy formularz jest składany jako zgłoszenie aktualizacyjne, a kwadrat nr 3 - gdy formularz jest składany jako zgłoszenie aktualizacyjne, ale w związku z przejściem NIP na następcę prawnego, o czym mowa w art.12 ust.1 i 1a ustawy. Zgłoszenie aktualizacyjne (kwadraty nr 2 i nr 3) jest składane w przypadku zmiany danych objętych zgłoszeniem, [illegible]

W zgłoszeniu aktualizacyjnym wystarczy wypełnić część A, B.1, B.3, D i E oraz inne części i pozycje, gdy nastąpiła zmiana danych.

W imieniu podatkowej grupy kapitałowej zgłoszenia dokonuje wskazana w umowie spółka reprezentująca grupę.

Zgłoszenie należy wypełnić w sposób kompletny. Wszystkie nazwy należy podać w dokładnym brzmieniu.

4. Przeznaczenie formularza (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[X] 1. zgłoszenie identyfikacyjne [ ] 2. zgłoszenie aktualizacyjne [ ] 3. zgłoszenie aktualizacyjne związane z przejściem NIP na następcę prawnego

5. Naczelnik urzędu skarbowego, do którego jest adresowane zgłoszenie
NACZELNIK URZĘDU SKARBOWEGO W "......"

6. Nastąpiła zmiana właściwości naczelnika urzędu skarbowego - wypełnić tylko w przypadku zgłoszenia aktualizacyjnego (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[X] 1. nie [ ] 2. tak

7. Poprzednio właściwy naczelnik urzędu skarbowego (wypełnić tylko w przypadku zaznaczenia w poz.6 kwadratu nr 2)

B. DANE SKŁADAJĄCEGO

Jeżeli składający zgłasza zmianę nazwy, REGON lub danych o rejestracji (część B.2) – zaznaczyć właściwy kwadrat (poz 9, 12, 17).

B.1. DANE IDENTYFIKACYJNE

8. Nazwa pełna
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA "......"

9. Zmiana w poz.8 [ ]

10. Nazwa skrócona

11. REGON

12. Zmiana w poz.11 [ ]

B.2. DANE O REJESTRACJI W KRAJOWYM REJESTRZE SĄDOWYM LUB W INNYM REJESTRZE

Dotyczy podmiotów ustawowo obowiązanych do rejestracji. Podmioty podlegające wpisowi do KRS wskazują dane dotyczące rejestracji w rejestrze przedsiębiorców lub rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Pozostałe podmioty wskazują dane o obowiązującej je rejestracji w innych rejestrach.

13. Nazwa organu prowadzącego rejestr
SĄD REJONOWY POZNAŃ NOWE MIASTO I WILDA W POZNANIU WYDZIAŁ IX KRS

14. Nazwa rejestru
REJESTR PRZEDSIĘBIORCÓW

15. Data rejestracji lub zmiany (dzień - miesiąc - rok)

16. Numer w rejestrze

17. Zmiana w części B.2 [ ]

B.3. ADRES SIEDZIBY

18. Kraj
POLSKA

19. Województwo
WIELKOPOLSKIE

20. Powiat

21. Gmina | 22. Ulica | 23. Nr domu | 24. Nr lokalu

25. Miejscowość | 26. Kod pocztowy | 27. Poczta

B.4. KONTAKT

28. Telefon

29. Faks | 30. E-mail

B.5. DATY DOTYCZĄCE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI ORAZ JEJ ZAKOŃCZENIA

31. Rodzaj daty (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[X] 1. rozpoczęcie działalności [ ] 2. zawieszenie działalności
[ ] 3. wznowienie działalności [ ] 4. ustanie bytu prawnego

32. Data (dzień - miesiąc - rok)

[1] Niniejszy formularz może być składany w charakterze zgłoszenia identyfikacyjnego lub zgłoszenia aktualizacyjnego. W zgłoszeniu aktualizacyjnym należy podać identyfikator podatkowy NIP składającego (poz. 1).

NIP-2(1) 1/3

CRP KEP POLA JASNE WYPEŁNIA SKŁADAJĄCY, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY. WYPEŁNIAĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

B.6. FORMA ORGANIZACYJNO-PRAWNA

Do zgłoszenia identyfikacyjnego należy dołączyć: w przypadku jednostki macierzystej (w poz.33 kwadrat nr 1) - informacje o wszystkich wyodrębnionych jednostkach wewnętrznych podlegających obowiązkowi ewidencyjnemu (formularz NIP-2/A), a w przypadku podatkowej grupy kapitałowej (w poz.33 kwadrat nr 4) - informacje o wszystkich spółkach tworzących grupę (formularz NIP-D). Natomiast do zgłoszenia aktualizacyjnego dołącza się informacje (formularz NIP-2/A lub NIP-D) stosownie do okoliczności i zmian.

33. Forma organizacyjna (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[ ] 1. podmiot mający wyodrębnione jednostki wewnętrzne podlegające obowiązkowi ewidencyjnemu - jednostka macierzysta
[ ] 2. wyodrębniona jednostka wewnętrzna podlegająca obowiązkowi ewidencyjnemu
[X] 3. podmiot niebędący wyodrębnioną jednostką wewnętrzną i niemający takich jednostek
[ ] 4. podatkowa grupa kapitałowa

34. Podstawowa forma prawna (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[X] 1. osoba prawna [ ] 2. jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej

35. Szczególna forma prawna – według §8 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej, w tym wzorów wniosków, ankiet i zaświadczeń, oraz szczegółowych warunków i trybu współdziałania służb statystyki publicznej z innymi organami prowadzącymi urzędowe rejestry i systemy informacyjne administracji publicznej - Dz.U. Nr 69, poz 763, z późn. zm. (wpisać właściwy kod z poniższego wykazu):

Kod 4 0

- organy władzy, administracji rządowej (kod 01)
- organy kontroli państwowej i ochrony prawa (kod 02)
- wspólnoty samorządowe (kod 03)
- sądy i trybunały (kod 06)
- Skarb Państwa (kod 09)
- spółki partnerskie *** (kod 16)
- spółki jawne *** (kod 18)
- spółki komandytowe *** (kod 20)
- spółki komandytowo-akcyjne *** (kod 21)
- spółki akcyjne (kod 16)
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (kod 17)
- europejskie zgrupowania interesów gospodarczych *** (kod 14)
- spółki cywilne *** prowadzące działalność w oparciu o umowę zawartą na podstawie Kodeksu cywilnego (kod 19)
- spółki europejskie (kod 22)
- spółki przewidziane w przepisach innych ustaw niż Kodeks spółek handlowych i Kodeks cywilny lub formy prawne, do których stosuje się przepisy o spółkach (kod 23)
- przedsiębiorstwa państwowe (kod 24)
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (kod 26)
- państwowe jednostki organizacyjne (kod 28)
- gminne samorządowe jednostki organizacyjne (kod 29)
- powiatowe samorządowe jednostki organizacyjne (kod 30)
- wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne (kod 31)
- instytucje gospodarki budżetowej (kod 32)
- towarzystwa reasekuracji wzajemnej (kod 34)
- główne oddziały zagranicznych zakładów reasekuracji wzajemnej (kod 35)
- spółdzielnie (kod 40)
- spółdzielnie europejskie (kod 42)
- uczelnie (kod 44)
- samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej (kod 46)
- fundacje (kod 48)
- fundusze (kod 49)
- Kościół katolicki (kod 50)
- inne Kościoły lub związki wyznaniowe (kod 51)
- europejskie ugrupowanie współpracy terytorialnej (kod 53)
- stowarzyszenia (kod 55)
- organizacje społeczne oddzielnie niewymienione (kod 60)
- instytuty badawcze (kod 65)
- partie polityczne (kod 70)
- związki zawodowe (kod 72)
- organizacje pracodawców (kod 73)
- samorząd gospodarczy i zawodowy (kod 76)
- oddziały przedsiębiorców zagranicznych (kod 79)
- przedstawicielstwa zagraniczne (kod 80)
- wspólnoty mieszkaniowe (kod 85)
- związki grup producentów rolnych (kod 90)
- przedszkola publiczne (kod 81)
- przedszkola niepubliczne (kod 82)
- podstawowe szkoły publiczne (kod 83)
- podstawowe szkoły niepubliczne (kod 88)
- gimnazja publiczne (kod 84)
- gimnazja niepubliczne (kod 89)
- ponadgimnazjalne szkoły publiczne (kod 86)
- ponadgimnazjalne szkoły niepubliczne (kod 91)
- artystyczne szkoły publiczne (kod 87)
- artystyczne szkoły niepubliczne (kod 92)
- publiczne placówki systemu oświaty (kod 93)
- niepubliczne placówki systemu oświaty (kod 94)
- inne publiczne jednostki organizacyjne systemu oświaty (kod 95)
- inne niepubliczne jednostki organizacyjne systemu oświaty (kod 96)
- publiczne zespoły szkół i placówek systemu oświaty (kod 97)
- niepubliczne zespoły szkół i placówek systemu oświaty (kod 98)
- bez szczególnej formy prawnej (kod 99)

*** Należy dołączyć informacje o wszystkich wspólnikach (formularz NIP-D), natomiast do zgłoszenia aktualizacyjnego dołącza się informacje o wspólnikach (formularz NIP-D) stosownie do okoliczności i zmian.

B.7. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE

36. Podmiot sporządzający bilans (zaznaczyć właściwy kwadrat):
[X] 1. tak [ ] 2. nie

37. Status szczególny (we właściwych kwadratach należy wpisać znak „+", a w przypadku utraty statusu znak „-"):
[ ] 1. bank lub inna instytucja finansowa
[ ] 2. zagraniczne przedsiębiorstwo drobnej wytwórczości
[ ] 3. zakład pracy chronionej
[ ] 4. spółka z udziałem kapitału zagranicznego
[ ] 5. jednoosobowa spółka Skarbu Państwa (samorządu terytorialnego)
[ ] 6. spółka prawa handlowego, w której udział Skarbu Państwa, przedsiębiorstw państwowych, spółdzielni i jednostek samorządu terytorialnego nie przekracza 50%
[ ] 7. zakład aktywności zawodowej
[ ] 8. podmiot należący do kategorii podatników określonych w art.5 ust. 9b ustawy z dnia 21 czerwca 1996 r. o urzędach i izbach skarbowych (Dz.U. z 2004 r. Nr 121, poz.1267, z późn. zm.)
[ ] 9. organizacja pożytku publicznego

38. Rodzaj prowadzonej działalności (w przypadku rozpoczynających - rodzaj planowanej działalności) według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Przeważającą działalność ustala się zgodnie z §10 ust.2 rozporządzenia powołanego w poz. 35.

39. Kod PKD

B.8. INFORMACJA O NUMERACH IDENTYFIKACYJNYCH UZYSKANYCH W INNYCH KRAJACH

Należy wypełnić tylko wówczas, gdy składający uzyskał numery służące identyfikacji dla celów podatkowych lub ubezpieczeń społecznych w innych krajach. W przypadku braku miejsca na wpisanie dalszych informacji należy sporządzić listę tych informacji z zaznaczeniem powodu zgłoszenia informacji o każdym numerze identyfikacyjnym.

40. Kraj | 41. Numer | 42. Powód zgłoszenia (zaznaczyć właściwy kwadrat): [ ] 1. numer aktualny [ ] 2. numer nieaktualny

NIP-2(1) 2/3

CRP KEP — POLA JASNE WYPEŁNIA SKŁADAJĄCY, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY. WYPEŁNIAĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

B.9. RACHUNKI ZWIĄZANE Z PROWADZONĄ DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

Kraj siedziby banku (oddziału) należy podać, gdy rachunek jest prowadzony za granicą.

B.9.1. RACHUNEK DO ZWROTU PODATKU LUB NADPŁATY

43. Kraj siedziby banku (oddziału)
44. Pełna nazwa banku (oddziału) / BRAK
45. Posiadacz rachunku
46. Pełny numer rachunku

W przypadku gdy następuje zmiana rachunku do zwrotu podatku lub nadpłaty, należy w poz.47 podać numer rachunku poprzednio wskazanego do zwrotu.

47. Numer rachunku poprzednio wskazanego do zwrotu

B.9.2. RACHUNKI ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCIĄ (z wyjątkiem rachunku wskazanego do zwrotu podatku lub nadpłaty w poz.43-46 części B.9.1) w przypadku braku miejsca na wpisanie danych rachunków należy wypełnić formularz NIP-B.

48. Kraj siedziby banku (oddziału)
49. Pełna nazwa banku (oddziału) / BRAK
50. Posiadacz rachunku
51. Pełny numer rachunku
52. Likwidacja rachunku ☐

B.10. INFORMACJA O DOKUMENTACJI RACHUNKOWEJ

53. Rodzaj prowadzonej dokumentacji rachunkowej (zaznaczyć właściwy kwadrat):
☒ 1. księgi rachunkowe ☐ 2. podatkowa księga przychodów i rozchodów ☐ 3. inne ewidencje ☐ 4. nie jest prowadzona

54. Prowadzenie dokumentacji rachunkowej (zaznaczyć właściwy kwadrat):
☒ 1. w biurze rachunkowym lub przez inny podmiot ☐ 2. we własnym zakresie

B.10.1. BIURO RACHUNKOWE (lub inny podmiot prowadzący dokumentację rachunkową w imieniu składającego)

Należy wypełnić tylko wówczas, gdy w poz.54 jest zaznaczony kwadrat nr 1
* - dotyczy podmiotu niebędącego osobą fizyczną ** - dotyczy podmiotu będącego osobą fizyczną

55. Identyfikator podatkowy NIP
56. Nazwa pełna * / Nazwisko i imię **

B.10.2. ADRES MIEJSCA PRZECHOWYWANIA DOKUMENTACJI RACHUNKOWEJ

57. Kraj
58. Województwo
59. Powiat
60. Gmina
61. Ulica
62. Nr domu
63. Nr lokalu
64. Miejscowość
65. Kod pocztowy
66. Poczta

B.11. ADRESY MIEJSC PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI

W zgłoszeniu identyfikacyjnym należy podać adresy wszystkich miejsc prowadzenia działalności (również hurtowni, magazynów, składów), a w zgłoszeniu aktualizacyjnym stosownie do okoliczności i zmian. W przypadku braku miejsca na wpisanie dalszych adresów należy wypełnić formularz NIP-C lub sporządzić listę adresów tych miejsc z zaznaczeniem powodu zgłoszenia każdego adresu. W przypadku adresu nietypowego (np. sklep w przejściu podziemnym, działalność na terenie całego kraju) dane adresowe należy podać z możliwą dokładnością.

1
67. Powód zgłoszenia adresu (zaznaczyć właściwy kwadrat):
☒ 1. prowadzenie działalności pod tym adresem ☐ 2. zakończenie działalności pod tym adresem

68. Kraj: POLSKA
69. Województwo: WIELKOPOLSKIE
70. Powiat
71. Gmina
72. Ulica
73. Nr domu
74. Nr lokalu
75. Miejscowość
76. Kod pocztowy
77. Poczta
78. Określenie cyfrowe adresu nietypowego

2
79. Powód zgłoszenia adresu (zaznaczyć właściwy kwadrat):
☐ 1. prowadzenie działalności pod tym adresem ☐ 2. zakończenie działalności pod tym adresem

80. Kraj
81. Województwo
82. Powiat
83. Gmina
84. Ulica
85. Nr domu
86. Nr lokalu
87. Miejscowość
88. Kod pocztowy
89. Poczta
90. Określenie cyfrowe adresu nietypowego

CRP KEP — POLA JASNE WYPEŁNIA SKŁADAJĄCY, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY. WYPEŁNIAĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

C. DANE IDENTYFIKACYJNE JEDNOSTKI MACIERZYSTEJ I ADRES JEJ SIEDZIBY

Wypełniają tylko wyodrębnione jednostki wewnętrzne (zaznaczony w poz.33 kwadrat nr 2).

91. Nazwa pełna
92. Identyfikator podatkowy NIP
93. Nazwa skrócona
94. Kraj
95. Województwo
96. Powiat
97. Gmina
98. Ulica
99. Nr domu
100. Nr lokalu
101. Miejscowość
102. Kod pocztowy
103. Poczta

D. INFORMACJA O ZAŁĄCZNIKACH

W poz.104 – 108 należy podać liczbę dołączonych formularzy. W poz.109 należy zaznaczyć dołączone dokumenty albo ich uwierzytelnione lub poświadczone urzędowo kopie (art.5 ust.4a i art.9 ust.6 pkt 1 ustawy).

104. NIP-2/A
105. NIP-2
106. Liczba, o której mowa w części D.8.
107. NIP-8
108. NIP-2 lub 8eta, o której mowa w części D.11
109. Dołączone dokumenty (zaznaczyć właściwy kwadrat):
☐ 1. pełnomocnictwo ☐ 2. postanowienie sądu o ustanowieniu kuratora

E. DANE I PODPISY OSÓB REPREZENTUJĄCYCH SKŁADAJĄCEGO (spośród uprawnionych do reprezentowania składającego). W poz.114, 118, 122 i 126 należy wskazać funkcję osoby uprawnionej do reprezentowania składającego, wynikającą ze sposobu reprezentacji, np. dyrektor, członek zarządu, wspólnik, prokurent, pełnomocnik, kurator sądowy, syndyk.

110. Pieczęć składającego
111. Data wypełnienia formularza (dzień - miesiąc - rok)

1
112. Imię
113. Nazwisko
114. Podpis i pieczątka osoby reprezentującej składającego
115. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL (Wypełnić obowiązkowo)

2
116. Imię
117. Nazwisko
118. Podpis i pieczątka osoby reprezentującej składającego
119. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL (Wypełnić obowiązkowo)

3
120. Imię
121. Nazwisko
122. Podpis i pieczątka osoby reprezentującej składającego
123. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL (Wypełnić obowiązkowo)

4
124. Imię
125. Nazwisko
126. Podpis i pieczątka osoby reprezentującej składającego
127. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL (Wypełnić obowiązkowo)

F. ADNOTACJE URZĘDU SKARBOWEGO

128. Uwagi urzędu skarbowego
129. Identyfikator przyjmującego formularz
130. Podpis przyjmującego formularz
131. Data rejestracji w systemie (dzień - miesiąc - rok)
Identyfikator zarejestrowanego formularza w systemie
133. Podpis zarejestrowanego formularza w systemie

Pouczenie

Za wykroczenia skarbowe dotyczące obowiązków identyfikacyjnych, o których mowa w art. 81 Kodeksu karnego skarbowego, grozi kara grzywny.

GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY Al. Niepodległości 208, 00-925 Warszawa

Podstawa prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 lipca 1999 r. (Dz. U. Nr 69, poz. 763, z późn. zm.)

RG-1
WNIOSEK O WPIS DO KRAJOWEGO REJESTRU URZĘDOWEGO PODMIOTÓW GOSPODARKI NARODOWEJ LUB O ZMIANĘ CECH OBJĘTYCH WPISEM

* *Informacje odnoszące się do osoby prawnej, jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej oznaczone są* ***literą P****, dotyczące osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą –* ***literą F****, a jednostki lokalnej[a] wsc. podmiotów –* ***literą L.***

* ***Nazwę podmiotu, nazwisko i imiona oraz adresy*** *należy wpisywać* ***drukowanymi literami***

Nazwa podmiotu zgłaszającego wniosek (lub pieczęć firmowa) oraz numer identyfikacji podatkowej (NIP), o ile podmiot go posiada

01. (P,F,L) Rodzaj zgłoszenia *(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)*

1 wpis osoby prawnej/jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej
2 wpis osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą
3 wpis jednostki lokalnej[a] podmiotu wymienionego w poz. 1 lub 2
4 zmiana informacji o osobie prawnej/jednostce organizacyjnej niemającej osobowości prawnej
5 zmiana informacji o osobie fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą
6 zmiana informacji o jednostce lokalnej podmiotu wymienionego w poz. 1 lub 2

– ***Dla każdego z wymienionych wyżej rodzajów zgłoszenia wypełnia się odrębny wniosek RG-1.***
– ***Zgłaszając zmiany informacji (odp. 4, 5 lub 6) proszę podać tylko te, które uległy zmianie.***

02. (P,F,L) Numer identyfikacyjny REGON podmiotu, którego zgłoszenie dotyczy

03. (P,F,L) Data zaistnienia zmiany

(dla odp. 4, 5 lub 6 w informacji nr 01)

rok miesiąc dzień

04. (P,F) Podmiot powstał *(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)*

1 jako jednostka nowo zorganizowana
2 na bazie innych podmiotów; podaj w pozycji a–d 9-cyfrowe numery identyfikacyjne REGON i nazwy podmiotów (maksymalnie 4 najważniejsze)

a)
b)
c)
d)

05. (P,F,L) Nazwa podmiotu, którego zgłoszenie dotyczy

– *Podaj zgodnie z dokumentem formalnoprawnym.*
– *Dla jednostki lokalnej dopuszcza się podanie nazwy zwyczajowej.*

06. (P,F) Nazwa skrócona *(jeśli istnieje)*

ADRES SIEDZIBY[b]

07. (P,F,L) Województwo

08. (P,F,L) Powiat

09. (P,F,L) Gmina/miasto/dzielnica[c]

10. (P,F,L) Kod pocztowy

11. (P, F, L) Miejscowość, w której mieści się poczta

12. (P,F,L) Miejscowość

13. (P,F,L) Ulica

14. (P,F,L) Nr nieruchomości

15. (P,F,L) Nr lokalu

16. (P,F,L) Opis nietypowego miejsca lokalizacji *(np. przejście podziemne pod ...)*

17. (P,F) Numer telefonu siedziby*

kierunkowy bezpośredni lub centrala wewnętrzny

18. (P,F) Numer faksu siedziby*

kierunkowy bezpośredni

18a. (P,F) Adres e-mail*

18b. Adres strony internetowej*

* Podanie informacji jest fakultatywne; w przypadku wypełnienia poz. 17, 18, 18a, 18b informacje w nich podane podlegają udostępnianiu z rejestru REGON zgodnie z art. 45 ust. 1 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz. U. z 1995 r. Nr 88, poz. 439, z późn. zm.).

DANE IDENTYFIKACYJNE OSOBY FIZYCZNEJ PROWADZĄCEJ DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ

19. (F) Numer PESEL

20. (F) Nazwisko

21. (F) Imię pierwsze

22. (F) Imię drugie

ADRES ZAMIESZKANIA*

23. (F) Województwo lub kraj*

24. (F) Powiat

25. (F) Gmina/miasto/dzielnica*

26. (F) Kod pocztowy –

27. (F) Miejscowość, w której mieści się poczta

28. (F) Miejscowość

29. (F) Ulica

30. (F) Nr nieruchomości

31. (F) Nr lokalu

36. (P,F) Kod pocztowy –

37. (P,F) Miejscowość, w której mieści się poczta

38. (P,F) Skrytka pocztowa

39. (P,F) Miejscowość

40. (P,F) Ulica

41. (P,F) Nr nieruchomości

42. (P,F) Nr lokalu

43. (P,F) Nazwa podmiotu, na którego adres kierowana jest korespondencja

REJESTRACJA

44. (P,F,L) Podstawa prawna działania
(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)

1 rejestracja w organie rejestrowym/ewidencyjnym; wypełnij informacje nr 45-48

2 powołanie ustawą; wypełnij informację nr 48

3 inną; nie wypełniaj informacji nr 45-48

Dla każdej jednostki lokalnej posiadającej ***odrębny wpis do rejestru/ewidencji*** *lub działającej w oparciu* ***o odrębną koncesję/zezwolenie*** *wypełnij informacje nr 45-48.*

45. (P,F,L) Nazwa organu rejestrowego/ewidencyjnego

46. (P,F,L) Nazwa rejestru/ewidencji

47. (P,F,L) Numer nadany przez organ rejestrowy/ewidencyjny

48. (P,F,L) Data wpisu do rejestru/ewidencji (data powstania podmiotu)

rok m-c dzień

ADRES DO KORESPONDENCJI NA TERENIE RP

32. (P,F) Korespondencję należy kierować na adres
(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)

1 wymieniony w informacji nr 07-16

2 wymieniony w informacji 23-31

3 inny lub do skrytki pocztowej; wypełnij odpowiednio informacje nr 33-43

33. (P, F) Województwo

34. (P,F) Powiat

35. (P,F) Gmina/miasto/dzielnica*

51. (P,F,L) Forma organizacyjna (nie wypełnia się)

FORMA PRAWNA

49. (P,F) Podstawowa forma prawna
(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)

1 osoba prawna

2 jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej

3 osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

50. (P) Szczególna forma prawna
(spółka akcyjna, fundacja, stowarzyszenie itp.)

52. (P, F) Procentowy udział własności w ogólnej wartości kapitału

%	własność
	Skarbu Państwa
	państwowych osób prawnych
	jednostek samorządu terytorialnego
	krajowych osób fizycznych
	pozostałych krajowych jednostek prywatnych
	osób zagranicznych

- *Jeżeli podmiot należy do jednego właściciela lub właścicieli reprezentujących ten sam rodzaj własności, podaj we właściwej kratce liczbę 100.*
- *W przypadku własności mieszanej suma udziałów musi równać się 100.*

53. (P, L) Typ jednostki prawa budżetowego
(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)

1 jednostka budżetowa

2 zakład budżetowy

3 gospodarstwo pomocnicze jednostki budżetowej

54. (P) Nazwa organu założycielskiego/nadzorującego

55. (L) Czy jednostka lokalna jest samodzielnie bilansująca?
(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)

1 tak

2 nie

WYKONYWANA DZIAŁALNOŚĆ

56. (P, F, L) Rodzaje działalności

- *Dla jednostki* ***nowej, wpisywanej do rejestru*** *(poz. 1-3 w informacji nr 01) podaj rodzaje działalności faktycznie* ***wykonywane lub przewidywane*** *w momencie rozpoczęcia działalności i* ***otocz obwódką numer porządkowy rodzaju działalności przeważającej*** *(według własnej oceny).*
- *Dla jednostek, których dotyczy* ***zgłoszenie o zmianie informacji*** *(odp. 4-6 w informacji nr 01) podaj* ***pełny wykaz faktycznie wykonywanych rodzajów działalności i otocz obwódką numer porządkowy rodzaju działalności przeważającej,*** *kierując się następującymi zasadami:*
  - *dla jednostek, których celem jest osiąganie zysku, rodzajem przeważającej działalności jest ten, który ma największy udział w* ***ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży[d] lub w ogólnej liczbie pracujących[e]*** *(o ile nie jest możliwe zastosowanie pierwszego kryterium),*
  - *dla jednostek i zakładów budżetowych, fundacji, stowarzyszeń, organizacji politycznych, społecznych, kościołów itp. (z wyłączeniem zakładów gospodarczych, do których stosuje się zasadę podaną wyżej) rodzajem działalności przeważającej jest* ***działalność, dla prowadzenia której podmiot został powołany.***
- *Dla* ***osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą*** *podaj tylko* ***rodzaje działalności wykonywane pod adresem*** *podanym w informacji od* ***nr 07 do nr 16.***

Lp.	Opis rodzaju działalności (trzech rodzajów – dalsze w załączniku RG-RD)
1	
2	
3	

57. (P,F,L) Miernik zastosowany do ustalenia rodzaju przeważającej działalności *(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)*

1 przychody ze sprzedaży[d]
2 liczba pracujących[e]
3 działalność statutowa

58. (P,F,L) Data rozpoczęcia działalności

(podaj faktyczną lub przewidywaną datę pierwszej czynności, na rzecz której podmiot powstał)

rok m-c dzień

59. (F) Czy prowadzona działalność gospodarcza jest działalnością uboczną? (nie wypełnia się)

60. (P,F,L) Przewidywana liczba pracujących[e]	
61. (P,F,L) Przewidywana liczba zatrudnionych[f]	

62. (P,F,L) Powierzchnia ogólna[g] gospodarstwa rolnego	hektary	ary
63. (P,F,L) Powierzchnia użytków rolnych[h]	hektary	ary

STAN AKTYWNOŚCI PRAWNEJ I EKONOMICZNEJ

64. (P, F, L) Stan aktywności prawnej i ekonomicznej *(otocz obwódką numer właściwej odpowiedzi)*

podmiot aktywny

1 prowadzący działalność
2 w budowie, organizujący się
3 w stanie likwidacji
4 w stanie upadłości

podmiot nieaktywny

5 jeszcze nie podjął działalności
6 w stanie likwidacji
7 w stanie upadłości
8 z zawieszoną działalnością
9 z zakończoną działalnością (niewyrejestrowany z rejestru/ewidencji)

65. (P, F, L) Data zawieszenia działalności *(dla odp. 8 w informacji nr 64)*

66. (P, F, L) Data wznowienia działalności

(imię i nazwisko osoby zgłaszającej wniosek, numer telefonu) (data) (podpis)

OBJAŚNIENIA

***a)*Jednostka lokalna** jest to zorganizowana całość (zakład, oddział, filia itp.) położona w miejscu zidentyfikowanym odrębnym adresem, pod którym lub z którego prowadzona jest działalność przez co najmniej jedną osobę pracującą, przy czym wyjątkowo:

1) **zakłady samodzielnie bilansujące** zlokalizowane pod jednym adresem są odrębnymi jednostkami lokalnymi;
2) **objęte odrębną rejestracją prawną organizacyjne części podmiotów** (np. szkoły prowadzone przez osoby fizyczne) są jednostkami lokalnymi;
3) **jednostki prowadzące działalność w zakresie transportu** są jednostkami lokalnymi według miejsc, z których wydawane są polecenia lub organizowana jest praca;
4) **jednostki prowadzące działalność w zakresie budownictwa** są jednostkami lokalnymi według miejsc, w których przyjmowane są zlecenia na wykonawstwo robót budowlanych i pomocniczych albo wykonywane są prace zarządu, albo prowadzona jest organizacja pracy budowlanej i pomocniczej; place budów (miejsca realizacji poszczególnych budów) nie są jednostkami lokalnymi;
5) **sprzedaż obwoźna, obnośna** oraz **punkt sprzedaży detalicznej bez stałej lokalizacji** jak również **prowadzenie usług wyłącznie u klienta** jest jedną jednostką lokalną w miejscu zamieszkania osoby fizycznej, miejscu siedziby osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej;

***b)*Adres siedziby:**

1) osoby prawnej, jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej jest to adres, pod którym działa organ zarządzający;
2) osoby fizycznej jest to adres prowadzenia działalności gospodarczej wskazany przez podmiot, a w razie braku możliwości takiego wskazania – adres zamieszkania na terenie RP;
3) jednostki lokalnej jest to adres, pod którym jest prowadzona działalność.

W przypadku gdy po numer identyfikacyjny występuje osoba fizyczna prowadząca działalność w więcej niż jednej jednostce lokalnej, powinna wypełnić tyle wniosków RG-1 ile zgłasza jednostek lokalnych. Przy czym wypełniając wniosek dla siebie jako osoby fizycznej powinna w adresie siedziby podać lokalizację tej jednostki lokalnej, w której prowadzona jest działalność przeważająca dla całokształtu działalności.

***c)*Należy podać **nazwę dzielnicy** w przypadku m.st. Warszawy, a w przypadku Krakowa, Łodzi, Poznania i Wrocławia – nazwę **delegatury miasta** (nazwę dawnej dzielnicy).

***d)*Przez **przychody ze sprzedaży** rozumie się kwoty uzyskane lub należne z tytułu sprzedaży produktów (wyrobów i usług) oraz towarów i materiałów, wyrażone w rzeczywistych cenach sprzedaży, pomniejszone o podatek od towarów i usług.

***e)*Liczba pracujących** to liczba osób wykonujących pracę przynoszącą im zarobek w formie wynagrodzenia lub dochód, bez względu na miejsce i czas jej trwania.

Do pracujących zalicza się:

1) osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy (umowy o pracę, powołania, wyboru lub mianowania) lub stosunku służbowego;
2) pracodawców (tj. właścicieli i współwłaścicieli jednostek prowadzących działalność gospodarczą (łącznie z pomagającymi członkami rodzin) oraz osoby pracujące na własny rachunek;
3) osoby wykonujące pracę nakładczą;
4) członków spółdzielni produkcji rolniczej (łącznie z pracującymi członkami rodzin), którzy wnieśli do spółdzielni wkłady gruntowe i za użytkowanie tych wkładów przysługuje im wynagrodzenie oraz członków spółdzielni o profilu nierolniczym, powstałych na bazie spółdzielni, w stosunku do których odnosi się prawo spółdzielcze i spółdzielni kółek rolniczych;
5) duchownych pełniących obowiązki duszpasterskie.

Za **pracujących w indywidualnym gospodarstwie rolnym** uznaje się osoby w wieku 15 lat i więcej, które pracują w swoim gospodarstwie co najmniej 3 miesiące w roku, co najmniej 20 dni w miesiącu i przeciętnie co najmniej 2 godziny dziennie oraz stałych pracowników najemnych.

***f)*Do zatrudnionych** zalicza się osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy.

***g)*Powierzchnia ogólna gospodarstwa rolnego** jest to łączna powierzchnia użytków rolnych i gruntów użytkowanych nierolniczo (lasy, podwórza, grunty pod zabudowaniami lub przeznaczone pod zabudowę, ogrody ozdobne, grunty pod wodami, drogi, torfowiska, kamieniołomy, żwirownie itp. oraz nieużytki), niezależnie od miejsca ich położenia.

Powierzchnię ogólną gospodarstwa rolnego należy podać również w sytuacji, gdy grunty rolne nie są użytkowane rolniczo.

***h)*Powierzchnia użytków rolnych** jest to łączna powierzchnia:

- gruntów ornych (pod zasiewami oraz odłogi i ugory) wraz z ogrodami przydomowymi,
- sadów (pod uprawą drzew i krzewów owocowych),
- łąk i pastwisk.

GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY Al. Niepodległości 208, 00 - 925 Warszawa

Podstawa prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 lipca 1999 r. (Dz. U. Nr 69, poz. 763, z późn. zm.)

Nazwa podmiotu zgłaszającego wniosek (lub pieczęć firmowa)

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „.....”

RG-RD
WYKONYWANA DZIAŁALNOŚĆ
Załącznik do wniosku RG-1

02. (P,F,L) Numer identyfikacyjny REGON podmiotu, którego zgłoszenie dotyczy

. . . . . .

03. (P,F,L) Data zaistnienia zmiany
(dla odp. 4 i 5 lub 6 w informacji nr 01)

RRRR - MM - DZIEŃ

cd. informacji nr **56 (P, F, L) Rodzaje działalności**

Lp.	Opis rodzaju działalności
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	

Lp.	Opis rodzaju działalności
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	

.....
Miejscowość, data

Spółdzielnia Socjalna „.....”

.....

.....

Adres

OŚWIADCZENIE

W imieniu Spółdzielni Socjalnej „.....”, założonej w na Zebraniu Założycielskim w dniu ..... w ....., oświadczamy, iż Spółdzielnia Socjalna „.....” jako spółdzielnia socjalna w trakcie organizacji, nie ma możliwości zatrudniania pracowników. W związku z powyższym oświadczamy, że stosowną dokumentację związaną z ubezpieczeniami społecznymi Spółdzielnia wypełni i złoży w oddziale ZUS po rejestracji Spółdzielni z Krajowym Rejestrze Sądowym.

Z poważaniem

w imieniu Spółdzielni Socjalnej „.....”

Zarząd

30

Załącznik

Krajowy Rejestr Sądowy

Sygnatura akt (wypełnia sąd)

%L

Wniosek o zmianę danych podmiotu w rejestrze przedsiębiorców

%L

SPÓŁDZIELNIA

- *Formularz należy wypełnić w języku polskim, czytelnie, na maszynie, komputerowo lub ręcznie, wielkimi, drukowanymi literami.*
- *Wnioskodawca wypełnia pola jasne.*
- *We wszystkich wypełnianych polach, w których występuje możliwość wyboru, należy wstawić X w jednym odpowiednim kwadracie.*
- *Wszystkie pola, w których nie będą wpisane odpowiednie informacje, należy przekreślić.*
- *Wniosek składa się do sądu rejonowego (sądu gospodarczego) właściwego ze względu na siedzibę podmiotu, którego wpis dotyczy. W*
  można złożyć w biurze podawczym właściwego sądu lub nadać w urzędzie pocztowym na adres sądu.
- *Wniosek złożony z naruszeniem przepisu art. 19 ust. 2 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym lub nieprawidłowo wypełniony podlegu*
  zwróceniu, bez wzywania o uzupełnienie braków.

Miejsce na notatki Sądu

Data wpływu (wypełnia S

SĄD, DO KTÓREGO SKŁADANY JEST WNIOSEK

1.Nazwa sądu

Sąd Rejonowy .....

SIEDZIBA PODMIOTU, KTÓREGO DOTYCZY WPIS

1.Województwo | 1.Powiat

1.Gmina | 1.Miejscowość

1 DANE SPÓŁDZIELNI, KTÓREJ DOTYCZY WPIS

1.Numer KRS

1.Oznaczenie formy prawnej

Spółdzielnia

1.Nazwa

1.Numer identyfikacji podatkowej NIP | 1.Numer identyfikacyjny REGON

1 DANE WNIOSKODAWCY

1.Wnioskodawca:

❑ Podmiot, którego dotyczy wpis ❑ Inny wnioskodawca

Pola o numerach 12 i 13 należy wypełnić tylko wówczas, gdy w polu o numerze 11 zaznaczono „Inny wnioskodawca". W pozostałych przypadkac
te należy przekreślić.

1.Nazwa / firma lub nazwa organu lub nazwisko

1.Imię

1 DANE ADRESATA KORESPONDENCJI

.1 Oznaczenie adresata korespondencji

1.Nazwa / firma lub nazwa organu lub nazwisko

1.Imię

.1 Adres do korespondencji

1.Ulica | 1.Nr domu | 1.Nr lokalu | 1.Miejscowość

1.Kod pocztowy | 1.Poczta | 1.Kraj

1 DANE PEŁNOMOCNIKA PROCESOWEGO

.1 Oznaczenie pełnomocnika

1.Nazwa / firma lub nazwisko

1.Imię

.1 Adres pełnomocnika

1.Ulica | 1.Nr domu | 1.Nr lokalu | 1.Miejscowość

1.Kod pocztowy | 1.Poczta | 1.Kraj

Wnoszę o dokonanie wpisu zgodnie z informacjami zamieszczonymi we wniosku i na załącznikach:

- *Wszystkie informacje o podmiocie, które uległy zmianie należy wpisać w odpowiednim polu, podając ich aktualną treść.*
- *Jeśli któreś z informacji nie uległa zmianie, to pole przeznaczone na jej wpisanie należy przekreślić, a jeśli jest to pole, w którym występuje możliwość wyboru odpowiedzi, należy zaznaczyć odpowiedź „BEZ ZMIAN".*

1 ZMIANA NAZWY SPÓŁDZIELNI

1.Nowa nazwa

1 ZMIANA INFORMACJI O PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z INNYMI PODMIOTAMI NA PODSTAWIE UMOWY SPÓŁKI CYWILNEJ

1.Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej ? ❑ TAK ❑ NIE ❑ BEZ ZMIAN

1 ZMIANA SIEDZIBY I/LUB ADRESU SPÓŁDZIELNI

- *W przypadku zmiany siedziby spółdzielni należy wypełnić pola oznaczone numerami od 34 do 42.*
- *W przypadku zmiany adresu bez zmiany siedziby należy wypełnić pola oznaczone numerami od 38 do 42.*
- *Jeśli spółdzielnia, której siedzibą jest Warszawa, zmienia adres, a z tym związana jest również zmiana gminy, należy wówczas wypełnić pola oznaczone numerami od 34 do 42.*

1.Województwo | 1.Powiat

1.Gmina | 1.Miejscowość

1.Ulica | 1.Nr domu | 1.Nr lokalu

1.Kod pocztowy | 1.Poczta

1 ZMIANA ADRESU STRONY INTERNETOWEJ I/LUB ADRESU POCZTY ELEKTRONICZNEJ

1.Nowy adres strony internetowej

1.Nowy adres poczty elektronicznej

1 ZMIANA STATUTU

1. Data zmiany statutu (dzień–miesiąc–rok) oraz numery zmienionych, dodanych, usuniętych paragrafów (innych jednostek redakcyjnych)

1 ZMIANA INFORMACJI O CZASIE, NA JAKI UTWORZONA JEST SPÓŁDZIELNIA

1.Spółdzielnia utworzona jest na czas:

- ❑ Oznaczony, jaki ?
- ❑ Nieoznaczony
- ❑ Bez zmian

1 INFORMACJA O ZAŁĄCZNIKACH:

1. *W celu wpisania nowego oddziału lub wykreślenia oddziału, lub zmiany informacji o oddziale spółdzielni należy wypełnić załącznik KRS-ZA „Zmiana – oddziały, terenowe jednostki organizacyjne".*
2. *W celu wpisania organu należy wypełnić załącznik „Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki" oznaczony symbolem KRS-WK. W celu wykreślenia organu, zmiany jego składu lub zmiany danych osób wchodzących w jego skład, lub zmiany sposobu reprezentacji należy wypełnić załącznik „Zmiana – organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki" oznaczony symbolem KRS-ZK.*
3. *W celu wpisania pełnomocnika lub zmiany danych pełnomocnika, lub jego wykreślenia należy wypełnić załącznik KRS-ZL „Zmiana – prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, instytutu badawczego".*
4. *W celu wpisania zmiany informacji o przedmiocie działalności spółdzielni należy wypełnić załącznik KRS-ZM „Zmiana – przedmiot działalności".*
5. *W celu wpisania wzmianki o złożonych sprawozdaniach finansowych i innych dokumentach należy wypełnić załącznik KRS-ZN „Sprawozdania finansowe i inne dokumenty".*
6. *W celu wpisania informacji o połączeniu lub podziale spółdzielni należy wypełnić załącznik KRS-ZS „Zmiana – połączenie / podział".*
7. *W celu wpisania informacji (jeśli wcześniej nie była zgłaszana) o posiadanym przez spółdzielnię numerze REGON lub o numerze NIP należy wypełnić załącznik KRS-ZY „Numer identyfikacyjny REGON, numer identyfikacji podatkowej NIP".*

1 Lista załączonych formularzy uzupełniających

Lp.	Nazwa załącznika	Liczba załączników
1	KRS-ZA Zmiana – oddziały, terenowe jednostki organizacyjne	
2	KRS-WK Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki	
3	KRS-ZK Zmiana – organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki	
4	KRS-ZL Zmiana – prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, instytutu badawczego	
5	KRS-ZM Zmiana – przedmiot działalności	
6	KRS-ZN Sprawozdania finansowe i inne dokumenty	
7	KRS-ZS Zmiana – połączenie / podział	
8	KRS-ZY Numer identyfikacyjny REGON, numer identyfikacji podatkowej NIP	
9		
10		

1 Lista załączonych dokumentów

Lp.	Nazwa załączonego dokumentu	Liczba egzemplarzy	Określenie formy dokumentu: *Należy wstawić znak X w odpowiednim polu.*	
			papierowa	elektroniczna
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

1 OSOBY SKŁADAJĄCE WNIOSEK

Imię i nazwisko | Data | Podpis

Miejsce na naklejenie znaczków sądowych, potwierdzenie opłaty lub potwierdzenie przelewu

31

Załącznik

CORS

Krajowy Rejestr Sądowy

%L

%L

NUMER IDENTYFIKACYJNY REGON, NUMER IDENTYFIKACJI PODATKOWEJ NIP

Załącznik do wniosku o zmianę danych w Krajowym Rejestrze Sądowym.

DANE PODMIOTU (zgodne z podanymi we wniosku)

Nazwa / Firma / Nazwisko i imię

Część I

1 WPISANIE LUB ZMIANA NUMERU IDENTYFIKACYJNEGO REGON
(W przypadku zmiany należy podać nowy numer.)

1. Numer identyfikacyjny REGON

1 WPISANIE LUB ZMIANA NUMERU IDENTYFIKACJI PODATKOWEJ NIP
(W przypadku zmiany należy podać nowy numer.)

2. Numer identyfikacji podatkowej NIP

Część II

II.1 PODPISY OSÓB SKŁADAJĄCYCH WNIOSEK

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uc
przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych
Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

BIZNESPLAN SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

SPIS TREŚCI

SEKCJA A. DANE ... 3
A-1 Dane przedsiębiorstwa ... 3
A-2 Potencjał grupy inicjatywnej ... 3
SEKCJA B. OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA ... 3
B Opis planowanego przedsięwzięcia ... 4
SEKCJA C. PLAN MARKETINGOWY ... 5
C-1 Opis produktu / usługi ... 5
C-2 Charakterystyka rynku ... 5
C-3 Konkurencja na rynku ... 6
C-4 Dystrybucja i promocja ... 7
C-5 Cena ... 7
C-6 Prognoza sprzedaży ... 8
C-7 Przychody ... 8
SEKCJA D. PLAN INWESTYCYJNY ... 9
D-1 Opis planowanej inwestycji ... 9
D-2 Aktualne zdolności wytwórcze ... 9
D-3 Informacja o planowanej inwestycji ... 10
SEKCJA E. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA ... 10
E-1 Uproszczony bilans ... 10
E-2 Rachunek zysków i strat ... 12

KAPITAŁ LUDZKI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

innowacje dla WTZ

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

SEKCJA A. DANE

A-1. Dane przedsiębiorstwa	
Proszę o podanie następujących danych dotyczących przyszłej spółdzielni socjalnej	
1. Pełna nazwa spółdzielni socjalnej	
2. Adres siedziby spółdzielni socjalnej	
3. Adres do korespondencji	
4. Numer telefonu	
5. Lokalizacja działalności gospodarczej - proszę o podanie miejsca wykonywania działalności	
6. Nazwa banku, nr rachunku bankowego	

A-2. Potencjał

Pozycja spółdzielni socjalnej jest często determinowana potencjałem podmiotów tworzących spółdzielnię socjalną osób prawnych[1].

Potencjał grupy inicjatywnej osób prawnych

W poniższej tabeli należy przeanalizować potencjał organizacyjny i kadrowy, które posiada osoby prawne tworzące spółdzielnię.

W poniższej tabeli należy przeanalizować doświadczenie i umiejętności, które posiada osoba będąca liderem[2] w grupie inicjatywnej spółdzielni socjalnej zakładanej przez osoby prawne.

1.Imię i nazwisko	
2. Data urodzenia	

[1] Podmioty, o których mowa w art. 4 ust. 2 pkt. 2 i 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych (organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne)
[2] Przyszły lider spółdzielni socjalnej

KAPITAŁ LUDZKI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

3. Wykształcenie *(proszę podać wszystkie ukończone przez lidera szkoły podając również profil/ kierunek/ specjalność)*	
4. Inne kwalifikacje i umiejętności przydatne do realizacji planowanego przedsięwzięcia	
5.Doświadczeniezawodowe *(w tym przebyte kursy, szkolenia)*	

W poniższej tabeli należy przeanalizować doświadczenie i umiejętności, które posiada (lub powinna posiadać) osoba, która zostanie zatrudniona w spółdzielni socjalnej. Tabelę należy powielić zgodnie z potrzebami (w zależności od liczby osób zatrudnionych w tworzonej spółdzielni socjalnej)[1].

1.Imię i nazwisko	
2. Data urodzenia	
3. Wykształcenie *(proszę podać wszystkie ukończone przez osobę szkoły podając również profil/ kierunek/ specjalność)*	
4. Inne kwalifikacje i umiejętności przydatne do realizacji planowanego przedsięwzięcia	
5.Doświadczeniezawodowe *(w tym przebyte kursy, szkolenia)*	

SEKCJA B. OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

B. Opis planowanego przedsięwzięcia	
Proszę określić przedmiot, formę organizacyjno - prawną, formę rozliczeń z urzędem skarbowym oraz opisać planowane przedsięwzięcie	
1. Data rozpoczęcia działalności	
2. Rodzaj działalności (handel, produkcja, usługi)	

[1] Jedna tabela odpowiada jednej osobie zatrudnionej w tworzonej spółdzielni socjalnej

KAPITAŁ LUDZKI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

innowacje dla WTZ

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

3. Przedmiot i zakres działalności	
4. Forma organizacyjno – prawna	
5. Forma rozliczeń z Urzędem Skarbowym	
6. Źródła finansowania wkładu własnego (gotówka, kredyt, pożyczka, inne -jakie?)	
7. Charakterystyka planowanego przedsięwzięcia (w tym opis działalności będącej przedmiotem inicjatywy, motywy założenia przedsiębiorstwa i krótkie uzasadnienie wyboru branży).	

SEKCJA C. PLAN MARKETINGOWY

C-1. Opis produktu / usługi	
Proszę opisać oferowany produkt / usługę. Pokazać w jaki sposób różni się on od produktów/usług oferowanych przez konkurencję i na czym polega jego przewaga?	
1. Proszę opisać produkty / usługi oraz określić dla nich rynek.	
2. Proszę podać w jaki sposób produkt różni się od produktów / usług konkurencji. Czy jest to nowy produkt na rynku?	
3. Proszę wskazać zalety produktu / usługi różnicujące go od innych istniejących na rynku produktów / usług.	

C-2. Charakterystyka rynku
Proszę wypełnić poniższą tabelę podając, gdzie i w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż produktów/usług.

KAPITAŁ LUDZKI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

1. Kim będą nabywcy produktów i usług? Proszę scharakteryzować grupy oraz podać szacunkową liczbę potencjalnych klientów (w wymiarze rocznym).	
2. Czy oferowane produkty i usługi są przeznaczone na rynek lokalny, regionalny, krajowy czy eksport?	
3. Jakie są oczekiwania i potrzeby nabywców odnośnie produktów i usługi? Na podstawie czego (badań, dokumentów, innych) określono potrzeby i oczekiwania nabywców?	
4. Czy popyt na produkt/ usługę będzie ulegał sezonowym zmianom? Jeśli tak, jak będą minimalizowane skutki tej sezonowości?	
5. Jakie mogą być koszty i bariery wejścia przedsiębiorstwa na rynek?	

C-3. Konkurencja na rynku

Proszę wskazać głównych konkurentów na rynku i zastanowić się, jaka będzie ich reakcja na uruchomienie nowego przedsięwzięcia oraz wprowadzenia produktu / usługi na rynek?

1. Proszę podać możliwie szczegółowe dane o głównych konkurentach. Proszę dokonać oceny ich produktów / usług w skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa) w porównaniu do własnego produktu/usługi. Należy wstawić oceny w kolumnach 2, 3, 4 oraz wyliczyć średnią w kolumnie 5.

1. Nazwa	*2. Jakość*	*3. Cena*	*4. Reklama / promocja*	*5. Średni wynik punktowy*
Oferta grupy inicjatywnej				
Konkurent 1				
Konkurent N				

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

innowacje dla WTZ

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

Proszę opisać potencjalne działania swoich konkurentów oraz swoją reakcję na te działania.	

C-4. Dystrybucja i promocja

Proszę opisać w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż i promocja. Proszę pamiętać, że są różne metody promowania produktów i usług. Proszę uzasadnić wybór konkretnych metod w kontekście oferowanych produktów/usług.

1. W jaki sposób będzie odbywała się sprzedaż (np. bezpośrednio, przez internet)? Proszę uzasadnić wybór form sprzedaży w kontekście oferowanych rodzajów produktów/usług..	
2. W jaki sposób klienci będą informowani o oferowanych produktach/ usługach?	
3. Dlaczego wybrano w/w formy/metody promocji i informacji? Proszę uzasadnić ich wybór w kontekście oferowanych produktów/usług.	
4. Jakie będą przewidziane formy płatności za oferowane produkty, usługi(przelew, gotówka, karta)?	

C-5. Cena

Proszę opisać zaplanowaną politykę cenową biorąc pod uwagę, że wielkość obrotu będzie od niej uzależniona. Dane dotyczące poszczególnych lat powinny być tożsame z sekcją C- 6, C-7.

1. Proszę wyjaśnić planowany poziom cen. Należy podać informację dotyczącą wszystkich głównych produktów / usług (dane dla podobnych kategorii oferty można grupować w ramach jednego produktu lub usługi).

Produkt / usługa	*Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)*	*Rok n + 1*	*Rok n + 2*
1			

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

2			
Etc.			
2. Dlaczego zastosowano ceny określone w pkt. 1?			

C-6. Prognoza sprzedaży

Poniżej należy oszacować wielkość sprzedaży. Miara ta pozwoli dokonać oceny spodziewanego sukcesu. Dane dotyczące poszczególnych lat powinny być tożsame z sekcją C- 5, C-7.

1. Proszę podać wielkość sprzedaży (w sztukach, jednostkach, itp.) produktów/usług w kolejnych okresach. Należy uwzględnić wszystkie pozycje oferty wymienione w tabeli C-5.

Produkt /usługa	*Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)*	*Rok n + 1*	*Rok n + 2*
1			
2			
Etc.			
2. Proszę uzasadnić, że podane powyżej wielkości są realne.			

C-7. Przychody

Poniżej należy określić przewidywane przychody ze sprzedaży podstawowych produktów / usług. Należy tego dokonać na podstawie danych z tabeli C-5 oraz C-6. Wartości w tabeli muszą być tożsame z wartościami podanymi w tabeli E-2.

Produkt /usługa	*Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)*	*Rok n + 1*	*Rok n + 2*
1			
2			

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

innowacje dla WTZ

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

Etc.			
SUMA:			

SEKCJA D. PLAN INWESTYCYJNY

D-1. Opis planowanej inwestycji

Należy przedstawić zakres planowanej inwestycji (np. zakup maszyn i urządzeń, itp.). W pkt. 1-2 należy odnieść się do całokształtu działań

1.Uzasadnienie inwestycji	

2. Zakres inwestycji (wymienić planowane działania wraz z uzasadnieniem, wskazując wszystkie planowane nakłady):

Rodzaj działania / kosztów	Uzasadnienie	Koszty (PLN)
1.		
2.		
n.		
	RAZEM (PLN):	

D-2. Aktualne zdolności wytwórcze

Prowadzenie działalności umożliwiającej oferowanie określonych produktów lub usług uwarunkowane jest posiadaniem określonych zasobów technicznych np. maszyny, urządzenia, zaplecze materiałowe oraz pomieszczenia. Proszę wymienić aktualny zakres dostępu do takich środków.

1. Czy grupa inicjatywna posiada niezbędne pomieszczenia? Czy należy zwiększyć ich powierzchnię lub dostosować je do planowanej działalności?	

KAPITAŁ LUDZKI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

2. Proszę opisać ww. pomieszczenia (wielkość powierzchni, lokalizacja, warunki, itp.).				
3. Proszę opisać zasoby techniczne	*Rodzaj maszyny / urządzenia*	*Rok produkcji*	*Szacunkowa wartość*	Tytuł prawny[*]

D-3. Informacja o planowanej inwestycji	
1. Jak będzie wyglądał proces techniczny produkcji lub oferowania usług w przypadku planowanej inwestycji.	
2. Proszę podać specyfikację techniczną planowanych zakupów maszyn i urządzeń wraz ze wskazaniem ich parametrów technicznych lub jakościowych oraz wartości jednostkowej. Proszę uzasadnić, że jest ona adekwatna do wymagań przedsięwzięcia.	

SEKCJA E. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA

E-1. Uproszczony bilans

Bilans przedstawia zasoby przedsiębiorstwa oraz źródła ich finansowania. Format wymaganego bilansu jest uproszczony. Aktywa muszą równać się pasywom

Aktywo	*Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)*	*Rok n + 1*	*Rok n + 2*
MAJĄTEK TRWAŁY (A do G):			
A/ wartości niematerialne i prawne			
B/ grunty			
C/ budynki i budowle			

[*] Planowany stosunek własności w przyszłej spółdzielni socjalnej

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

innowacje dla WTZ

Biuro Projektu
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań
tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

O/ maszyny i urządzenia			
E/ inwestycje rozpoczęte			
F/ długoterminowe papiery wartościowe			
G/ pozostały majątek trwały			
MAJĄTEK OBROTOWY (H do K):			
H/ należności i roszczenia			
I/ zapasy			
J/ środki pieniężne			
K/ pozostały majątek obrotowy			
AKTYWA RAZEM (MAJĄTEK TRWAŁY I OBROTOWY)			
Pasywa	***Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)***	***Rok n + 1***	***Rok n + 2***
PASYWA DŁUGOTERMINOWE (L do N)			
L/ fundusze własne			
M/ zobowiązania długoterminowe (bez kredytów i pożyczek)			
N/ kredyty i pożyczki długoterminowe			
PASYWA KRÓTKOTERMINOWE (O do R)			
O/ zobowiązania krótkoterminowe (bez kredytów i pożyczek)			
P/ kredyty i pożyczki krótkoterminowe			
R/ pozostałe pasywa			
PASYWA RAZEM (DŁUGO I KRÓTKOTERMINOWE):			

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu oraz Konimpex Sp. z o.o.

E-2. Rachunek zysków i strat

Rachunek ten dostarcza informacji jak dochodowe jest przedsiębiorstwo. Należy przedstawić rzetelne dane:

Pozycja	*Rok w którym została założona działalność gospodarcza (n)*	*Rok n + 1*	*Rok n + 2*
PRZYCHODY (netto/brutto)[1]			
1.1. z działalności handlowej			
1.2. z działalności produkcyjnej			
1.3. z działalności usługowej			
1.4. spłaty należności			
1.5. inne			
RAZEM PRZYCHODY			
KOSZTY (netto/brutto)[1]			
2.1 zakupy towarów			
2.2 zakupy surowców/ materiałów			
2.3 wynagrodzenie pracowników			
2.4 narzuty na wynagrodzenia			
2.5 czynsz			
2.6 transport			
2.7 energia, co, gaz, woda			
2.8 usługi obce			
2.9 podatki lokalne			
2.10 reklama			
2.11 ubezpieczenia rzeczowe			
2.12 koszty administracyjne i telekom.			
2.13 leasing			
2.14 inne koszty			
2.15 odsetki od kredytów			
2.16 amortyzacja			
2. RAZEM KOSZTY			
3. Zmiany stanu produktów (+/-)			
4. KOSZTY UZYSKANIA PRZYCHODÓW			
5. ZYSK BRUTTO (1-4)			
6. PODATEK DOCHODOWY			
7. ZYSK NETTO (5-6)- nadwyżka bilansowa			

[1] Dla spółdzielni socjalnej, która zamierza w ramach planowanej działalności gospodarczej odprowadzać podatek VAT koszty i przychody powinny zostać podane w wartościach netto, natomiast dla działalności gospodarczej , od której nie będzie odprowadzany podatek VAT, należy podać wartości brutto

[1] Dla spółdzielni socjalnej, która zamierza w ramach planowanej działalności gospodarczej odprowadzać podatek VAT koszty i przychody powinny zostać podane w wartościach netto, natomiast dla działalności gospodarczej , od której nie będzie odprowadzany podatek VAT, należy podać wartości brutto

Podpis przedstawicieli grupy inicjatywnej/lidera:

Imię i nazwisko ..... Data, miejscowość .....

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt "Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ" jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej

A

Załącznik

Miejscowość, data

UMOWA PARTERSKA NR.....

zawarta w.....dnia.....r. pomiędzy:

Partner Nr 1

.....

zwany dalej: .....

Partner Nr 2

.....

zwany dalej: .....

zwani łącznie: Partnerami lub Stronami

Zważywszy na to, iż Strony umowy zamierzają ściśle ze sobą współpracować w celu realizacji ..... ustalają następujące zasady ramowe współpracy:

.....

.....

.....

§1

Przedmiot umowy

1.Przedmiotem niniejszej umowy jest współpraca Partnerów prowadząca do osiągnięcia określonych celów, którymi są w szczególności:

1) realizacja innowacyjnej metody tworzenia partnerstw w obszarze zatrudnienia oraz integracji i pomocy społecznej z przedsiębiorcami w zakresie ułatwiania wchodzenia na rynek pracy osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR),

2) stworzenie innowacyjnego rozwiązania społeczno-biznesowego, mającego na celu wywierania pozytywnego wpływu społecznego przy jednoczesnym wypracowaniu zysku ekonomicznego w ramach koncepcji inclusive business, który będzie realizowany poprzez:

3).....

4).....

5).....

2.Umowa zostaje zawarta na okres.....

§2

Obowiązki Stron

Strony określają następujące obowiązki Stron umowy:

1. Partner Nr 1:

   a) (opisać zakres działania w ramach porozumienia)

   b).....

   c).....

   d).....

2. Partner Nr 2:

   a) (opisać zakres działania w ramach porozumienia)

   b).....

   c).....

   d).....

§ 3
Zasady współpracy

1. Partnerzy zobowiązują się wzajemnie do informowania o wszelkich działaniach związanych z realizacją partnerstwa oraz o wszelkich sytuacjach, które miałyby wpływ na jego realizację. Ponadto Partnerzy zobowiązują się do wzajemnego wspierania w ramach swoich możliwości faktycznych i prawnych oraz do uwzględniania spraw i interesów drugiej strony w swoich działaniach.

2. Szczegółowe uregulowania dotyczące zasad współpracy, obowiązków stron umowy oraz innych postanowień, które strony uznają za istotne, zostaną uregulowane odrębnymi umowami.

§ 4

Rozwiązanie porozumienia

1. Każda ze Stron ma prawo rozwiązać niniejszą umowę za uprzednim 14-dniowym okresem wypowiedzenia.
2. Strony mogą wspólnie rozwiązać umowę w każdym czasie.

§ 5

Postanowienia końcowe

1. Strony umowy wyznaczą osoby niezbędne do realizacji określonych celów umowy oraz koordynacji jej wykonania (osoby do kontaktu – koordynatorzy partnerstwa): .....
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia niniejszego porozumienia wymagają zgody Stron i zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.
3. Porozumienie sporządzono w ..... jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdego Partnera.

Partner Nr 1..... Partner N2.....

Wzór umowy partnerskiej

B
Załącznik

Miejscowość

UMOWA PARTERSKA NR.....

zawarta w.....dnia.....r. pomiędzy:

Partner Nr 1

.....

zwany dalej: .....

Partner Nr 2

.....

zwany dalej: .....

zwani łącznie: Partnerami lub Stronami

§1

Przedmiot umowy

Strony wyrażają chęć współpracy w zakresie utworzenia oraz wparcia w zakresie funkcjonowania Spółdzielni Socjalnej (nazwa) w ..... jako ważnego elementu sektora ekonomii społecznej.

2.Umowa zostaje zawarta na okres.....

§2

Obowiązki Stron

Wspólne działania w ramach współpracy, o której mowa w § 1 ust. 1 dotyczyć będą w szczególności:

1. .....(np. pomocy prawnej w zakresie przygotowania projektu statutu spółdzielni .....).

2. .....(np. pomocy w uzyskaniu tytułu prawnego do lokalu przez spółdzielnię).

3. .....(np. pomocy w pozyskaniu zleceń na rzecz spółdzielni w zakresie adekwatnym do ich możliwości prawno-finansowych).

§ 3

Zasady współpracy

1. Partnerzy zobowiązują się wzajemnie do informowania o wszelkich działaniach związanych z realizacją partnerstwa oraz o wszelkich sytuacjach, które miałyby wpływ na jego realizację. Ponadto Partnerzy zobowiązują się do wzajemnego wspierania w ramach swoich możliwości faktycznych i prawnych oraz do uwzględniania spraw i interesów drugiej strony w swoich działaniach.

2. Strony uznają ekwiwalentność świadczeń wykonywanych w ramach partnerstwa określonych w § 2 Umowy. Oznacza to tym samym, iż świadczenie każdej ze Stron umowy będzie stanowiło równoważnik (ekwiwalent) tego, co sama otrzyma. Niniejsza umowa nie pociąga za sobą jakichkolwiek zobowiązań finansowych dla żadnej ze stron.

3. Szczegółowe uregulowania dotyczące zasad współpracy, obowiązków stron umowy oraz innych postanowień, które strony uznają za istotne, zostaną uregulowane odrębnymi umowami.

§ 4

Rozwiązanie porozumienia

1. Każda ze Stron ma prawo rozwiązać niniejszą umowę za uprzednim 14-dniowym okresem wypowiedzenia.

§ 5

Postanowienia końcowe

1. Strony umowy wyznaczą osoby niezbędne do realizacji określonych celów umowy oraz koordynacji jej wykonania (osoby do kontaktu – koordynatorzy partnerstwa): .....
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia niniejszej umowy wymagają zgody Stron i zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.
3. Umowa partnerska wchodzi życie z dniem podpisania.
4. Umowę sporządzono w ..... jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdego Partnera.

Partner Nr 1..... Partner N2.....

C

Załącznik

Wn–KZ Wniosek o zwrot dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników niepełnosprawnych (część I)

Podstawa prawna: Art. 26 ust. 9 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2010 r. Nr 214, poz. 1407, z późn. zm.)

Składający: ☐ A. Pracodawca ubiegający się o zwrot kosztów. ☐ B. Starosta lub prezydent miasta na prawach powiatu ubiegający się o zwrot kosztów.

Adresat: ☐ A. Starosta lub prezydent miasta na prawach powiatu. ☐ B. Prezes Zarządu Funduszu.

A. Dane o wniosku

1. Wniosek [1]	3. Wniosek o zwrot kosztów [1, 2]
☐ 1. Zwykły ☐ 2. Korygujący	☐ 1. Adaptacji pomieszczeń zakładu pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych (art. 26 ust. 1 pkt 1 ustawy) ☐ 2. Adaptacji lub nabycia urządzeń ułatwiających osobie niepełnosprawnej wykonywanie pracy lub funkcjonowanie w zakładzie pracy (art. 26 ust. 1 pkt 10 ustawy) ☐ 3. Zakupu i autorskiej oprogramowania na użytek pracowników niepełnosprawnych oraz urządzeń technologii wspomagających lub przystosowanych do potrzeb wynikających z ich niepełnosprawności (art. 26 ust. 1 pkt 1c ustawy) ☐ 4. Kosztów zatrudnienia pracowników pomagających pracownikowi niepełnosprawnemu w pracy (art. 26d ustawy) ☐ 5. Rozpoznania przez służby medycyny pracy potrzeb w zakresie dotyczącym kosztów wyszczególnionych w polach 1-3.
2. Numer akt [3]	

B. Dane ewidencyjne pracodawcy

B1. Dane ewidencyjne i adres pracodawcy

4. Pełna nazwa	5. NIP [4]	6. REGON [4]

7. Forma prawna [5]	8. Wielkość [6]	9. Identyfikator adresu [7]	10. PKD [4, 8]

11. Kod pocztowy	12. Poczta	13. Miejscowość	14. Ulica

15. Nr domu	16. Nr lokalu	17. Telefon	18. Faks	19. E-mail

20. Pracodawca [9]: ☐ 1. Jest podatnikiem VAT ☒ 2. Nie jest podatnikiem VAT

B2. Adres do korespondencji

Wypełnia pracodawca mający inny adres korespondencyjny niż adres wykazany w bloku B1

21. Kod pocztowy	22. Poczta	23. Miejscowość	24. Ulica

25. Nr domu	26. Nr lokalu	27. Telefon	28. Faks	29. E-mail

B3. Dodatkowe informacje

30. Nazwa banku	31. Numer rachunku bankowego

C. Dane dotyczące wnioskowanej pomocy

32. Wnioskowana kwota ogółem	33. Liczba osób niepełnosprawnych, których dotyczy zwrot kosztów

D. Analiza finansowa pracodawcy (1) [9]

Wypełnia pracodawca, który zaznaczył pole 1, 2, 3 lub 5 w poz. 3

Aktywa trwałe i obrotowe	Rok poprzedzający ostatni rok obrotowy	Ostatni rok obrotowy	Bieżący rok
Grunty	34.	35.	36.
Budynki	37.	38.	39.
Pozostały rzeczowy majątek (trwały)	40.	41.	42.
Zapasy	43.	44.	45.
Środki na rachunku bankowym	46.	47.	48.
Należności od odbiorców	49.	50.	51.
Inne (aktywa obrotowe nieujęte powyżej)	52.	53.	54.
Razem	55. 0,00	56. 0,00	57. 0,00

Źródła finansowania aktywów trwałych i obrotowych	Rok poprzedzający ostatni rok obrotowy	Ostatni rok obrotowy	Bieżący rok
Kapitał własny	58.	59.	60.
Zewnętrzne źródła finansowania, w tym kredyty	61.	62.	63.
Zobowiązania wobec dostawców	64.	65.	66.
Inne zobowiązania	67.	68.	69.
Razem	70. 0,00	71. 0,00	72. 0,00

Wzór wykonany przez www.signform.pl, udostępniony przez LexisNexis

D. Analiza finansowa pracodawcy (2)

Wypełnia pracodawca, który zaznaczył pole 1, 2, 3 lub 5 w poz. 3

73. Zobowiązania budżetowe	74. Inne zobowiązania	75. Kwota kredytów bankowych	76. Nazwa banku

Oświadczam, że [9]:
- ☐ posiadam / ☐ nie posiadam zaległości w zobowiązaniach wobec Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- ☐ zalegam / ☐ nie zalegam z opłacaniem w terminie podatków i składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
- ☐ znajduję się / ☐ nie znajduję się w trudnej sytuacji ekonomicznej według kryteriów określonych w przepisach prawa Unii Europejskiej dotyczących udzielania pomocy publicznej [10],
- ☐ toczy się / ☐ nie toczy się w stosunku do składającego postępowanie upadłościowe i nie został zgłoszony wniosek o likwidację,
- ☐ byłem(am) / ☐ nie byłem(am) karany(a) w okresie 2 lat przed dniem złożenia wniosku za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu, w rozumieniu ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.).

Do wniosku załączam:
- aktualne zaświadczenia lub inne dokumenty potwierdzające dane, o których mowa w poz. 4-6 i 20 w bloku B1,
- ☐ informację o wysokości otrzymanej pomocy publicznej i pomocy *de minimis* / ☐ informację o nieotrzymaniu pomocy – w zakresie wynikającym z art. 37 ust. 5 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. z 2007 r. Nr 59, poz. 404, z późn. zm.) – w odniesieniu do tych samych kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą,
- kopię dokumentu poświadczającego tytuł prawny do nieruchomości, budynku, lokalu lub pomieszczenia, w przypadku wnioskowania o zwrot kosztów adaptacji pomieszczeń zakładu pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Oświadczam, że powyższe dane są zgodne ze stanem prawnym i faktycznym. Jestem świadomy/świadoma odpowiedzialności karnej za zeznanie nieprawdy lub zatajenie prawdy.

77. Data sporządzenia wniosku	78. Podpis i pieczęć pracodawcy

E. Opinia powiatowego urzędu pracy o możliwości skierowania do pracy na opisane wyżej stanowiska pracy zarejestrowanych osób niepełnosprawnych

79. Data sporządzenia opinii	80. Podpis i pieczęć

Objaśnienia do części I formularza Wn-KZ

[1] W przypadku zaznaczenia pola 1, 2, 3 lub 5 w poz. 3 w części I należy dodatkowo wypełnić część II wniosku. W przypadku zaznaczenia pola 4 w poz. 3 należy dodatkowo wypełnić część III wniosku.

[2] W odpowiednim polu wstawić X.

[3] Wypełnia adresat (odpowiednio: starosta lub Prezes Zarządu Funduszu).

[4] Wpisać numer, o ile jego nadanie wynika z przepisów prawa.

[5] Należy podać kod odpowiadający formie prawnej pracodawcy: 1A - przedsiębiorstwo państwowe, 1B - jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, 1C - jednoosobowa spółka jednostki samorządu terytorialnego, w rozumieniu przepisów o gospodarce komunalnej, 1D - spółka akcyjna albo spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, w stosunku do których Skarb Państwa, jednostka samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwo państwowe lub jednoosobowa spółka Skarbu Państwa są podmiotami, które posiadają uprawnienia takie jak przedsiębiorcy dominujący w rozumieniu przepisów o ochronie konkurencji i konsumentów, 2 - pracodawca nienależący do kategorii określonych kodem od 1A do 1D.

[6] Należy podać odpowiedni kod: 0 - mikroprzedsiębiorca, kod 1 - przedsiębiorca mały, kod 2 - przedsiębiorca średni, kod 3 - inny przedsiębiorca. Wpisując kod, należy brać pod uwagę dane na ostatni dzień roku poprzedzającego rok sprawozdawczy.

[7] Należy podać pełne, siedmiocyfrowe oznaczenie gminy, na obszarze której pracodawca ma siedzibę lub miejsce zamieszkania - zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia, stosowania i udostępniania krajowego rejestru urzędowego podziału terytorialnego kraju oraz związanych z tym obowiązków organów administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. Nr 157, poz. 1031, z późn. zm.). Identyfikatory terytorialne gmin dostępne są na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego oraz Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

[8] Należy wpisać klasę rodzaju działalności (4 pierwsze znaki) zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. Nr 251, poz. 1885, z późn. zm.)

[9] Pracodawcy nieprowadzący ksiąg rachunkowych wykazują dane wyłącznie za bieżący rok. Starosta, składając wniosek, nie wypełnia poz. 34-76.

[10] Kryteria te są określone w art. 1 ust. 7 rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólnego rozporządzenia w sprawie wyłączeń blokowych) (Dz. Urz. WE L 214 z 09.08.2008, str. 3) oraz w pkt 9 i 10 komunikatu Komisji Wytyczne wspólnotowe dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (Dz. Urz. UE C 244 z 01.10.2004, str. 2).

Wn–KZ Wniosek o zwrot dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników niepełnosprawnych (część II)

A. Dane o wniosku

1. Wniosek [1]	2. Numer kolejny wniosku	3. Numer akt [2]
☐ 1. Zwykły ☐ 2. Korygujący		

B. Dane pracownika, z którego zatrudnianiem jest związany zwrot kosztów

4. NIP			
5. Nazwisko	6. Pierwsze imię	7. Drugie imię	8. Wymiar czasu pracy [3]

C. Informacja dotycząca kosztów do zwrotu [4]

Lp.	Typ kosztu do zwrotu [5]	Charakterystyka kosztu	Planowany termin poniesienia kosztu	Liczba osób niepełno-sprawnych korzystających z przedmiotu zwrotu kosztów [6]	Koszt ogółem	Różnica pomiędzy kosztem ogółem a kosztem, jaki musiałby ponieść pracodawca w przypadku zatrudnienia pracowników, którzy nie są niepełnosprawni	Podatek VAT [7]	Pomniejszenia [8]	Maksymalna kwota zwrotu [9]
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17. 0,00
	18. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
2	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27. 0,00
	28. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
3	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37. 0,00
	38. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
4	39.	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.	47. 0,00
	48. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
5	49.	50.	51.	52.	53.	54.	55.	56.	57. 0,00
	58. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
6	59.	60.	61.	62.	63.	64.	65.	66.	67. 0,00
	68. uzasadnienie poniesienia kosztu [10]								
Koszty do zwrotu [11]									69.

D. Zestawienie poniesionych kosztów podlegających zwrotowi [12]

Lp.	Rodzaj kosztu	Numer fabryczny [13]	Numer inwentarzowy [13]	Data dowodu poniesienia kosztu	Numer dowodu poniesienia kosztu	Kwota ogółem	Kwota do zwrotu
1	70.	71.	72.	73.	74.	75.	76.
2	77.	78.	79.	80.	81.	82.	83.
3	84.	85.	86.	87.	88.	89.	90.
4	91.	92.	93.	94.	95.	96.	97.
5	98.	99.	100.	101.	102.	103.	104.
6	105.	106.	107.	108.	109.	110.	111.
Razem [14]						112. 0,00	113. 0,00

Oświadczam, że powyższe dane są zgodne ze stanem prawnym i faktycznym. Jestem świadomy/świadoma odpowiedzialności karnej za zeznanie nieprawdy lub zatajenie prawdy.

114. Data sporządzenia wniosku	115. Podpis i pieczęć pracodawcy
__-__-____	

Objaśnienia do części II formularza Wn-KZ

[1] Należy wpisać znak X w odpowiednim polu.

[2] Wypełnia adresat (odpowiednio: starosta lub Prezes Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych).

[3] Należy wpisać odpowiednio wymiar czasu pracy pracownika niepełnosprawnego pozostającego w zatrudnieniu u pracodawcy w dniu złożenia wniosku albo wymiar czasu pracy, na który pracodawca zamierza zatrudnić osobę niepełnosprawną zarejestrowaną jako bezrobotna lub poszukującą pracy niepozostającą w zatrudnieniu.

[4] Należy wypełnić w przypadku składania II części wniosku Wn-KZ zwykłego oraz w razie korygowania danych z poz. 9–69.

[5] W kol. A należy wpisać 1 — dla kosztu adaptacji pomieszczeń zakładu pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych, w szczególności poniesionych w związku z przystosowaniem tworzonych lub istniejących stanowisk pracy dla tych osób, 2 — dla kosztu adaptacji lub nabycia urządzeń ułatwiających osobie niepełnosprawnej wykonywanie pracy lub funkcjonowanie w zakładzie pracy, 3 — dla kosztu zakupu i autoryzacji oprogramowania na użytek pracowników niepełnosprawnych oraz urządzeń technologii wspomagających lub przystosowanych do potrzeb wynikających z ich niepełnosprawności, 4 — dla kosztu rozpoznania przez służby medycyny pracy potrzeb wynikających z niepełnosprawności.

[6] Należy ustalić w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy.

[7] Należy wykazać kwotę podatku od towarów i usług naliczonego od kwoty z kol. F, w stosunku do której — zgodnie z przepisami ustawy o podatku od towarów i usług — podatnikowi przysługuje prawo do obniżenia kwoty podatku należnego lub zwrotu różnicy podatku.

[8] Należy wykazać kwotę kosztów (z kol. F - kol. G) finansowaną ze środków publicznych, w tym kwotę kosztów podlegających zwrotowi na podstawie art. 26 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz kwotę kosztów płacy wliczoną do kwoty kosztu wytworzenia urządzenia, oprogramowania, urządzenia technologii lub przedmiotów adaptujących pomieszczenie do potrzeb osób niepełnosprawnych.

[9] Kol. I = kol. F - kol. G - kol. H

[10] Należy określić odpowiednio:
- nazwę i lokalizację: odpowiednio pomieszczeń zakładu pracy adaptowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych, stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej, adaptowanych lub nabytych urządzeń ułatwiających osobie niepełnosprawnej wykonywanie pracy lub funkcjonowanie w zakładzie pracy, oprogramowania zakupionego lub autoryzowanego na użytek pracowników niepełnosprawnych, urządzeń technologii wspomagających lub przystosowanych do potrzeb wynikających z ich niepełnosprawności,
- zakres planowanej adaptacji urządzeń lub pomieszczeń,
- zakres planowanego przystosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika niepełnosprawnego,
- przewidywane efekty poniesienia kosztu w aspekcie ograniczenia skutków niepełnosprawności,
- ograniczenia sprawności ruchowej i predyspozycji psychicznych oraz rodzaj i stopień niepełnosprawności osób, które w związku z poniesieniem kosztu przez pracodawcę mogą wykonywać pracę w adaptowanym pomieszczeniu, na przystosowanym stanowisku pracy, lub przy użyciu oprogramowania lub urządzenia.

[11] Kwota wykazana w poz. 69 nie może być wyższa od sumy kwot wykazanej w poz. 17, 27, 37, 47, 57 i 67 ani od kwoty dwudziestokrotnego przeciętnego wynagrodzenia.

[12] Należy wypełnić w przypadku składania II części wniosku Wn-KZ korygującego po poniesieniu kosztów oraz w razie późniejszego korygowania danych z poz. 70-113.

[13] Nie należy wypełniać, jeżeli nie nadano numeru fabrycznego lub inwentarzowego.

[14] W poz. 113 należy wykazać kwotę udokumentowanych kosztów z poz. 112 pomniejszoną o:
- kwotę kosztu, jaki musiałby ponieść pracodawca w przypadku zatrudnienia pracowników, którzy nie są niepełnosprawni,
- kwotę podatku od towarów i usług naliczonego od kwoty wykazanej w poz. 112, w stosunku do której — zgodnie z przepisami ustawy o podatku od towarów i usług — podatnikowi przysługuje prawo do obniżenia kwoty podatku należnego lub zwrotu różnicy podatku,
- kwotę kosztów finansowanych pracodawcy ze środków publicznych.

Kwota wykazana w poz. 113 nie może przekroczyć kwoty zwrotu określonej w umowie o zwrot dodatkowych kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników niepełnosprawnych.

Wn–KZ Wniosek o zwrot dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników niepełnosprawnych (część III)

A. Dane o wniosku

1. Okres sprawozdawczy[1]		2. Wniosek	3. Numer kolejny wniosku w okresie sprawozdawczym	4. Numer akt[2]
1. Miesiąc	2. Rok	☐ 1. Zwykły ☐ 2. Korygujący		
__	____			

B. Dane pracownika pomagającego pracownikom niepełnosprawnym[3]

5. NIP		
6. Nazwisko	7. Pierwsze imię	8. Drugie imię

C. Charakterystyka czynności niemożliwych lub trudnych do samodzielnego wykonania przez pracowników niepełnosprawnych[4]

	Opis
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	

D. Kwota zwrotu kosztów[5]

Lp.	Imiona i nazwiska pracowników niepełnosprawnych	Stopień niepełnosprawności	Wymiar czasu pracy	Liczba godzin przeznaczonych na pomoc pracownikowi niepełnosprawnemu	Limit liczby godzin przeznaczonych na pomoc pracownikowi niepełnosprawnemu[6]	Liczba godzin pracy pracownika niepełnosprawnego	Maksymalna kwota zwrotu kosztów przysługująca na pracownika niepełnosprawnego[7]
	A	B	C	D	E	F	G
1	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.
2	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
3	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.
4	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.
5	47.	48.	49.	50.	51.	52.	53.
6	54.	55.	56.	57.	58.	59.	60.
7	61.	62.	63.	64.	65.	66.	67.
8	68.	69.	70.	71.	72.	73.	74.
9	75.	76.	77.	78.	79.	80.	81.
10	82.	83.	84.	85.	86.	87.	88.

Minimalne wynagrodzenie	89. ____,__	Liczba godzin pracy ogółem pracownika pomagającego osobom niepełnosprawnym	90. ____,__
Koszty płacy pracownika pomagającego osobom niepełnosprawnym	91. ____,__	Pomniejszenia[8]	92. ____,__
		DO WYPŁATY[9]	93. ____,__

Oświadczam, że powyższe dane są zgodne ze stanem prawnym i faktycznym. Jestem świadomy/świadoma odpowiedzialności karnej za zeznanie nieprawdy lub zatajenie prawdy.

94. Data sporządzenia wniosku	95. Podpis i pieczęć pracodawcy
__.__.____	

Wzór wykonany przez www.sigmform.pl, udostępniony przez LexisNexis

Objaśnienia do części III formularza Wn-KZ

[1] Okres zatrudnienia osoby niepełnosprawnej, za który wypłacono wynagrodzenie.
[2] Wypełnia adresat (odpowiednio: starosta lub Prezes Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych).
[3] Należy wykazać dane pracownika pomagającego pracownikowi niepełnosprawnemu w pracy w zakresie czynności ułatwiających komunikowanie się z otoczeniem oraz czynności niemożliwych lub trudnych do samodzielnego wykonania przez pracownika niepełnosprawnego na stanowisku pracy.
[4] Należy wypełnić, wykazując w jednej pozycji dane dotyczące jednego pracownika niepełnosprawnego, w przypadku składania części III wniosku Wn-KZ zwykłego oraz w razie korygowania danych z poz. 9 – 18.
[5] Należy wypełnić w przypadku składania części III wniosku Wn-KZ korygującego po poniesieniu kosztów oraz w razie późniejszego korygowania danych z poz. 19 – 93.
[6] Kol. E = min(kol. D ; 0,2 x poz. 90).
[7] Kol. G = poz. 89 x kol. E / kol. F.
[8] Kwota kosztów płacy pracownika pomagającego osobom niepełnosprawnym finansowana ze środków publicznych
[9] Poz. 93 = min ((poz. 91 - poz. 92) ; (poz. 25+ poz. 32 + poz. 39 +poz. 46 + poz. 53 + poz. 60 + poz. 67 + poz. 74+ poz. 81 + poz. 88)).

Załączniki do konspektów szkoleń

13

AKT PRAWNY	CHARAKTERYSTYKA	PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA

Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym	• Cel: przeciwdziałanie skutkom wykluczenia społecznego
	• pomoc adresowana w szczególności do: bezdomnych, bezrobotnych, uzależnionych, chorych psychicznie, byłych więźniów, uchodźców
	• konieczność spełnienia określonych wymagań (np. indywidualny program wychodzenia z bezdomności, program terapeutyczny w zoz)
	• Formy pomocy: zajęcia organizowane przez centra i kluby integracji społecznej, zatrudnienie wspierane, roboty publiczne
	• Pomoc finansowana ze środków publicznych (głównie samorządowych)
	• **Centrum Integracji Społecznej:**
	  • reintegracja zawodowa i społeczna
	  • indywidualny program zatrudnienia socjalnego
	  • świadczenia niepieniężne, integracja
	  • finansowane przede wszystkim ze środków publicznych
	• **Zatrudnienie wspierane:**
	  • pomoc w podjęciu pracy
	  • zapewnienie pracodawcy opłacalnych warunków zatrudnienia (refundacja części wynagrodzenia ze środków Funduszu Pracy)
	  • pomoc w podjęciu działalności gospodarczej
	  • wsparcie przy podjęciu działalności w formie spółdzielni socjalnej (ze środków Funduszu Pracy)
	  • możliwa refundacja części wynagrodzenia zatrudnionych (umowa ze starostą)
	• **Kluby integracji społecznej**	

	• działania terapeutyczne, zatrudnieniowe, samopomocowe • programy zatrudnienia tymczasowego • prowadzone przez gminę, ośrodek pomocy społecznej, organizacje rządowe	

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie	• **Wprowadza termin „działalność pożytku publicznego"**
	  • działalność społecznie użyteczna prowadzona przez organizacje pozarządowe(i inne podmioty) w sferze zadań publicznoprawnych określonych w ustawie
	• Przedmiot **regulacji ustawowej**
	  • zasady prowadzenia działalności pożytku publicznego
	  • zasady nadawania statusu organizacji pożytku publicznego
	  • definiuje pojęcie „organizacji pozarządowej"
	  • wprowadza nadzór Ministra Pracy i Polityki Społecznej nad organizacjami pożytku publicznego
	  • ustanawia tryb tworzenia i funkcjonowania rad działalności pożytku publicznego
	  • reguluje instytucję wolontariatu
	  • określa uprawnienia wolontariuszy i warunki świadczenia przez nich pracy	

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych	• rozwija ideę spółdzielni socjalnej • opisuje zasady jej zakładania i prowadzenia • wylicza uprawnienia spółdzielni socjalnych **Spółdzielnia socjalna** • podmiot ekonomii społecznej	

	(aktywność społeczna związana z działalnością ekonomiczną) • polski model nawiązuje do wzorców włoskich • łączy integrację społeczną osób wykluczonych z działalnością gospodarczą i zawodową swoich członków • tworzone przez osoby bezrobotne, niepełnosprawne i osoby wymienione w ustawie o zatrudnieniu socjalnym • mogą być tworzone także przez określone osoby prawne • wsparcie finansowe ze strony państwa (m.in. zwolnienie z opłat rejestracyjnych, środki z Funduszu Pracy, zwolnienie z CIT niektórych dochodów)	
Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze.	• **Spółdzielnie** • Tworzenie i rejestrowanie • Statut • Prawa i obowiązki członków • Organy spółdzielni (walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd, zebrania grup członkowskich) • Gospodarka spółdzielni • Przepisy szczególne dla spółdzielni produkcji rolnej, spółdzielni kółek rolniczych i spółdzielni pracy	
Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy	Zadania państwa w zakresie **promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej.** • Przedmiot regulacji ustawowej • Instytucje rynku pracy • Publiczne służby zatrudnienia • Ochotnicze Hufce Pracy • Instytucje szkoleniowe	
	• Dialog społeczny i partnerstwo na rynku pracy • Rejestracja bezrobotnych i poszukujących pracy oraz formy udzielanego wsparcia • Usługi rynku pracy • Instrumenty rynku pracy • Świadczenia dla bezrobotnych • Fundusz Pracy	
Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych	• Ustawa dotyczy osób, których niepełnosprawność została potwierdzona orzeczeniem • Przedmiot regulacji ustawowej • Orzekanie o niepełnosprawności • Rehabilitacja osób niepełnosprawnych • Uprawnienia osób niepełnosprawnych • Zakłady pracy chronionej i zakłady aktywności zawodowej	
Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej	• Ustawa określa • zadania w zakresie pomocy społecznej, • rodzaje świadczeń z pomocy społecznej oraz zasady i tryb ich udzielania, • organizację pomocy społecznej, • zasady i tryb postępowania kontrolnego w zakresie pomocy społecznej • Pomocy społecznej udziela się osobom i rodzinom w szczególności z powodu: ubóstwa, sieroctwa, bezdomności, bezrobocia, niepełnosprawności długotrwałej lub ciężkiej choroby, przemocy w rodzinie	

1. Chcesz założyć spółdzielnie socjalną jej członkami/kiniami mają być osoby z niepełnosprawnością. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują kwestię wynagrodzeń dla członków z tytułu wykonywanej przez nich pracy.

2. Zastanawiasz się nad założeniem spółdzielni, ale nie wiesz czy to się opłaca. Chcesz sprawdzić jakie ten pomiot będzie miał ulgi w stosunku do innych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują tę kwestię.

3. Zastanawiasz się jakie są zasady angażowania wolontariuszy/ek w działalność spółdzielni socjalnych. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują tę kwestię.

4. Myślisz o założeniu spółdzielni socjalnej, ale zanim to zrobisz, chcesz dowiedzieć się jaka odpowiedzialność będzie na Tobie spoczywać. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują tę kwestię.

5. Chcesz się dowiedzieć w jaki sposób tworzy się status spółdzielni socjalnej. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują tę kwestię.

6. Zastanawiasz się jak wygląda podział zysków między członkami spółdzielni socjalnej. Znajdź akty prawne i konkretne zapisy, które regulują tę kwestię.

KAZUS 1

Józef K. był zatrudniony na podstawie umowy o pracę w spółdzielni socjalnej na stanowisku księgowego. Spółdzielnia wypowiedziała mu umowę o pracę z powodu częstych nieobecności w pracy, co, zdaniem Zarządu spółdzielni, dezintegrowało pracę.
Józef K. uznał, że taki powód jego zwolnienia z pracy nie jest wystarczający, bowiem łączy go ze spółdzielnią spółdzielcza umowa o pracę, a ta może zostać rozwiązana jedynie wyjątkowo.

1. Kiedy dochodzi do nawiązania spółdzielczej umowy o pracę? Na jakiej podstawie?
2. Na jaki czas można nawiązać spółdzielczą umowę o pracę?
3. Kiedy można wypowiedzieć spółdzielczą umowę o pracę?
4. Jakie są szanse powództwa Józefa K.?

KAZUS 2

Spółdzielnia Socjalna „Razem do sukcesu" z siedzibą w Kramsku planuje zatrudnić prezesa Zarządu. Członkami Spółdzielni są Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Gminy Kramsk oraz Gmina Kramsk.

1. Na jakiej podstawie spółdzielnia socjalna może zatrudnić prezesa zarządu?
2. Czy może to zrobić na podstawie powołania (art. 68 Kodeksu pracy)?
3. Przygotuj dokumenty konieczne do zatrudnienia prezesa Zarządu Spółdzielni Socjalnej „Razem do sukcesu".

KAZUS 3

Zofia J., pracownica działu finansowego spółdzielni socjalnej, 30 kwietnia 2011 r. dostrzegła brak w kasie kwoty 1000 zł przeznaczonej na bieżące wydatki. Domyśliła się, że pieniądze te musiała zabrać jej koleżanka, Joanna K., bowiem tylko one dwie dysponowały kluczem do kasy. O fakcie tym chciała powiadomić przełożonego – członka Zarządu spółdzielni – jednak przebywał on na urlopie poza granicami Polski i kontakt z nim był utrudniony. Informację o zniknięciu pieniędzy Zofia J. przekazała dopiero 5 maja 2011 r. po powrocie członka Zarządu z urlopu do pracy. Przeprowadził o tego samego dnia rozmowę z Joanną K., ale nie przyznała się ona do niczego, stwierdziła, że nie wie, co się stało z pieniędzmi. Następnego dnia Joanna K. przysłała do pracy informację, że jest na zwolnieniu lekarskim do 20 maja 2011 r. Zarząd spółdzielni uznał, że Joanna K. nie może dłużej pracować w spółdzielni, i podjął decyzję o rozwiązaniu z nią stosunku pracy w trybie natychmiastowym z jej winy. Przygotowane zostało oświadczenie datowane na 21 maja i wskazujące ten dzień jako datę rozwiązania stosunku pracy. Joanna K. 20 maja 2011 r. przysłała jednak kolejne zwolnienie – na okres do 10 czerwca 2011. Pracodawca uznał, że nie ma na co czekać, i wysłał do mieszkania Joanny K. jednego z pracowników celem dostarczenia oświadczenia spółdzielni o rozwiązaniu stosunku pracy. Ten bywał kilkukrotnie u Joanny K., ale za każdym razem zastawał zamknięte drzwi. Dopiero 2 czerwca spotkał on Joannę K., wracającą z zakupami do domu. Próbował wręczyć jej przesyłkę, jednak gdy zobaczyła, że jest to rozwiązanie stosunku pracy, zwróciła je i powiedziała, że jest na zwolnieniu lekarskim i nie przyjmuje go do wiadomości.
Spółdzielnia wysłała więc oświadczenie pocztą wraz ze świadectwem pracy. Przesyłkę odebrała Joanna K. 12 czerwca 2011 r., a 19 czerwca wniosła do sądu pracy pozew, domagając się przywrócenia do pracy twierdząc, że rozwiązanie stosunku pracy było niezgodne z prawem. Przyznała, że pożyczyła 1000 zł z kasy, ale zwróciła je, na dowód czego okazała przelew na konto spółdzielni z dnia 7 maja 2011 r.

1. Czy stosunek pracy z Joanną K. został rozwiązany prawidłowo?
2. Jaka osoba z kręgu pracodawcy powinna dowiedzieć się o naruszeniu obowiązków, aby zaczął biec termin do złożenia oświadczenia o rozwiązaniu dyscyplinarnym?
3. Jakie zasady obowiązują przy składaniu tego oświadczenia?

KAZUS 4

Witam,
Muszę ująć w biznes planie dotyczącym założenia spółdzielni socjalnej refundacje składek ZUS z PUP. Które składki są refundowane i jak długo? Czy refundowane są wszystkie składki czy tylko te po stronie pracodawcy? Jak długo mogą być składki refundowane 12 miesięcy czy dłużej? Na jaką kwotę możemy liczyć w przeliczeniu na jednego pracownika – członka spółdzielni? Będę wdzięczna za szybką odpowiedź, bo nasz biznes plan jest już na ukończeniu.
Pozdrawiam

1. Na jakiej podstawie można refundować składki ZUS dla osób zatrudnionych w spółdzielni socjalnej?
2. Jakie dokumenty trzeba przedstawić w związku z ubieganiem się o refundację składek ZUS?
3. Czy refundacja składek ZUS dotyczy wszystkich spółdzielni socjalnych?
4. Na jaką kwotę zwrotu miesięcznie mogą liczyć spółdzielnie (na jednego pracownika spółdzielni)?

KAZUS 5

Spółdzielnia Socjalna „Nasza Firma" z siedzibą w Godzieszach Wielkich stara się o dofinansowanie działalności społecznie użytecznej w sferze zadań publicznych określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873, z późn. zm.2)) z Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

1. Na jakiej podstawie spółdzielnia socjalna może starać się o środki z PO FIO?
2. Jaki dokument po stronie spółdzielni socjalnej jest podstawą ubiegania się o te środki? Stwórz odpowiednie zapisy.
3. Gdzie można znaleźć ogłoszenie o konkursie oraz wszelkie dokumenty konieczne do złożenia oferty?
4. Jakie rodzaje zadań są objęte dofinansowaniem w roku 2013?
5. Do kiedy i gdzie należy składać oferty?
6. Ile wynosi wymagany wkład własny?

KAZUS 6

Stowarzyszenie Pro Activ oraz Powiat Leszczyński planują utworzyć spółdzielnię socjalną. Zarząd spółdzielni liczyć ma – zgodnie ze statutem – 4 osoby, tj. dwóch przedstawicieli Stowarzyszenia (prezes Zarządu oraz pracownik CIS przy Stowarzyszeniu) oraz dwóch przedstawicieli Starostwa (sekretarz powiatu oraz skarbnik powiatu).

1. Kto może zostać członkiem zarządu spółdzielni socjalnej?
2. Czy przedstawiony powyżej skład spółdzielni socjalnej jest prawidłowy? Jeżeli nie, dlaczego? Które przepisy to regulują?

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA

_____

Statut

Rozdział I
Postanowienia ogólne

§ 1

Spółdzielnia nosi nazwę: Spółdzielnia Socjalna _____ (nazwa skrócona – _____), zwana dalej „Spółdzielnią", działa na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 r. nr 94 poz. 651 z póź. zm.), ustawy z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. nr 188, poz. 1848 z póź. zm.), ustaw szczególnych oraz niniejszego Statutu.

§ 2

Siedzibą Spółdzielni jest miasto _____

§ 3

Terenem działalności jest obszar Rzeczpospolitej Polskiej oraz terytorium innych państw z poszanowaniem tamtejszego prawa.

§ 4

1. Spółdzielnia posiada osobowość prawną i działa przez swoje organy w sposób przewidziany przepisami prawa oraz postanowieniami Statutu.
2. Czas trwania Spółdzielni nie jest ograniczony.

Rozdział II
Cel i przedmiot działalności Spółdzielni

§ 5

Celem Spółdzielni jest:
1. przywrócenie (reintegracja) na rynek pracy, poprzez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób długotrwale bezrobotnych oraz umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizację zawodową;
2. realizacja doniosłych społecznie celów, takich jak tworzenie więzi międzyludzkich oraz reintegracja społeczna i reintegracja zawodowa - podejmowanie działań mających za przedmiot odbudowanie i podtrzy-

manie u członka spółdzielni umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej oraz pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu, a także działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy;

3. prowadzenie działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej na rzecz swoich członków oraz środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczna w sferze działań publicznych zawartych w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

§ 6

Spółdzielnia realizuje swoje cele wymienione w § 5 między innymi poprzez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków.
Dla realizacji celów spółdzielnia może prowadzić działalność w zakresie: produkcji, usług, handlu.
Dla realizacji celów określonych w statucie Spółdzielnia może pozyskiwać środki finansowe z funduszy unijnych i innych funduszy.
Przedmiotem działalności gospodarczej prowadzonej przez Spółdzielnię jest (zgodnie z klasyfikacją PKD 2007):

PODKLASA	NAZWA GRUPOWANIA

§ 7

Dla wykonywania swoich zadań o których mowa w § 6 Statutu, Spółdzielnia zawiera umowy i dokonuje innych czynności prawnych.
Spółdzielnia może przystępować do spółek cywilnych i prawa handlowego, a także innych organizacji gospodarczych i społecznych, a w szczególności do spółdzielczych związków rewizyjnych i gospodarczych.
Spółdzielnia może łączyć się wyłącznie z inną spółdzielnią socjalną.

Rozdział III
Członkowie, ich prawa i obowiązki

§ 8

Członkami założycielami Spółdzielni są :

1. _____

2. _____

§ 9

Członkiem Spółdzielni może być:

1. osoba bezrobotna w rozumieniu ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
2. osoba bezdomna realizująca indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;
3. osoba uzależniona od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej;
4. osoba chora psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego;
5. osoba niepełnosprawna, w rozumieniu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
6. organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i wolontariacie,
7. kościelne osoby prawne;
8. jednostki samorządu terytorialnego.
9. Członkiem spółdzielni może zostać osoba posiadająca pełną lub ograniczoną zdolność do czynności prawnych.
10. Członkiem spółdzielni może zostać wyłącznie osoba zdolna do wykonywania pracy w Spółdzielni, a Spółdzielnia może ją zatrudnić stosownie do jej kwalifikacji zawodowych i osobistych.
11. Członkiem Spółdzielni może być również osoba nie spełniająca warunku określonego w ust.1 pkt 1-7 jeżeli jej praca na rzecz Spółdzielni wymaga szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają pozostali członkowie Spółdzielni.

§ 10

Warunkiem przyjęcia na członka jest:

1. złożenie deklaracji przez przystępującego do Spółdzielni,
2. wpłacenie wpisowego.
3. uchwała właściwego organu spółdzielni o przyjęciu w poczet członków Spółdzielni.
4. Deklaracja powinna być złożona pod rygorem nieważności w formie pisemnej.
5. Deklaracja powinna zawierać jego imię i nazwisko oraz miejsce zamieszkania, a jeżeli przystępujący jest osobą prawną - jej nazwę i siedzibę, ilość zadeklarowanych udziałów, inne dane przewidziane w statucie, a także datę i miejsce podpisania deklaracji oraz podpis składającego deklarację.
6. W formie pisemnej deklaruje się także dalsze udziały oraz wszelkie zmiany danych zawartych w deklaracji.
7. Członek w deklaracji lub w odrębnym pisemnym oświadczeniu złożonym Spółdzielni może wskazać osobę, której Spółdzielnia obowiązana będzie po jego śmierci wypłacić udziały.

§ 11

1. Założyciele Spółdzielni, którzy podpisali statut stają się członkami Spółdzielni z chwilą wpisania Spółdzielni do rejestru sądowego. Przystępujący po tej dacie do Spółdzielni stają się jej członkami z chwilą przyjęcia ich w poczet przez właściwy w sprawie organ Spółdzielni.
2. Uchwały w sprawie przyjęcia w poczet członków Spółdzielni podejmuje z zastrzeżeniem § 58 ust. 1 Rada Nadzorcza nie później niż w ciągu 2 miesięcy od daty złożenia deklaracji.
3. Przyjęcie w poczet członków powinno być stwierdzone na deklaracji podpisem dwóch członków Zarządu lub osób do tego przez Zarząd upoważnionych z podaniem daty uchwały o przyjęciu. Obowiązuje to również przy zmianie danych dotyczących zadeklarowanych udziałów.
4. O podjęciu uchwały o przyjęciu lub o podjęciu uchwały odmawiającej przyjęcia w poczet członków Spółdzielni Zarząd Spółdzielni zawiadamia na piśmie ubiegającego się o przyjęcie w ciągu dwóch tygodni od dnia jej powzięcia. Zawiadomienie o odmowie przyjęcia powinno zawierać uzasadnienie. Zawiadomienie o odmowie przyjęcia, z zastrzeżeniem ust. 6, powinno zawierać pouczenie o prawie odwołania się do Walnego Zgromadzenia, terminie i trybie jego wniesienia i o skutkach niezachowania tego terminu.
5. Od uchwały Rady Nadzorczej, z zastrzeżeniem ust. 6, odmawiającej przyjęcia do Spółdzielni ubiegającemu się służy odwołanie do Walnego Zgromadzenia w terminie miesiąca od dnia doręczenia zawiadomienia, o którym mowa w ust. 4. Odwołanie składa się na piśmie za pośrednictwem Zarządu. Odwołanie powinno być rozpatrzone w terminie miesiąca od daty jego wniesienia.

6. Od uchwały Walnego Zgromadzenia odmawiającej przyjęcia w poczet członków Spółdzielni odwołanie nie przysługuje.

§ 12

Członek Spółdzielni ma prawo do:
1. brania czynnego udziału w działalności Spółdzielni, a w szczególności uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu z prawem głosowania,
2. wybierania i wybieralności do organów Spółdzielni,
3. przedstawiania opinii, wniosków i postulatów w sprawie działalności Spółdzielni i jej organów,
4. zaskarżania do Sądu Uchwał Walnego Zgromadzenia z powodu ich niezgodności z prawem lub postanowieniami Statutu,
5. zatrudnienia w Spółdzielni na zasadach określonych w statucie, stosownie do swoich kwalifikacji, aktualnych potrzeb i możliwości gospodarczych Spółdzielni,
6. pobierania za swoją pracę wynagrodzenia zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami ustawowymi oraz postanowieniami Statutu,
7. niezwłocznego uzyskania od organów Spółdzielni informacji o jej stanie finansowym, działalności i zamierzeniach na przyszłość, na żądanie członka ww. informacja winna być udzielona na piśmie,
8. wglądu do rejestru członków, protokołów Walnego Zgromadzenia, sprawozdań Spółdzielni, w tym sprawozdań finansowych oraz protokołów lustracji,
9. świadczeń socjalnych określonych przepisami ustawowymi oraz postanowieniami statutu,
10. korzystania wraz z członkami rodziny z urządzeń Spółdzielni oraz uczestniczenia w organizowanych przez Spółdzielnię imprezach socjalnych, oświatowo-kulturalnych, szkoleniowych, sportowych i turystycznych.

§ 13

Członek Spółdzielni ma obowiązek:
1. uczestniczenia w realizacji zadań Spółdzielni, w tym podjęcia i wykonywania pracy w Spółdzielni zgodnie z przepisami Prawa spółdzielczego, Statutu oraz regulaminu pracy,
2. brania udziału w walnych zgromadzeniach oraz uczestniczenia w pracach organów, do których został wybrany,
3. dbałości o dobro Spółdzielni, w szczególności o dobre imię i mienie Spółdzielni,
4. stosowania się do postanowień statutu, regulaminów i uchwał organów Spółdzielni,
5. przestrzegania zasad współżycia społecznego oraz życzliwości, uczynności i koleżeństwa w stosunku do innych członków Spółdzielni,
6. wpłacenia wpisowego oraz zadeklarowanych udziałów w sposób i terminach określonych w Statucie,
7. ochrony i zabezpieczenie majątku Spółdzielni oraz użytkowania go zgodnie z przeznaczeniem.
8. Członek Spółdzielni zatrudniony na podstawie spółdzielczej umowy o pracę, nie może podejmować bez zgody Zarządu zatrudnienia w innych zakładach prowadzących działalność konkurencyjną w stosunku do Spółdzielni.

§ 14

Członkostwo w Spółdzielni ustaje wskutek:
1. wystąpienia członka ze Spółdzielni,
2. wykluczenia członka,
3. wykreślenia członka z rejestru członków,
4. śmierci członka lub zakończenia bytu prawnego osoby prawnej.

§ 15

1. Członek Spółdzielni może wystąpić z niej za wypowiedzeniem. Wypowiedzenie powinno być dokonane pod rygorem nieważności w formie pisemnej.
2. Rozwiązanie członkostwa następuje z upływem _____ okresu wypowiedzenia.
3. Za datę wystąpienia uważa się następny dzień po upływie okresu wypowiedzenia.

§ 16

1. Wykluczenie członka ze Spółdzielni może nastąpić w wypadku, gdy z jego winy dalsze pozostawanie w Spółdzielni nie da się pogodzić z postanowieniami statutu Spółdzielni lub z zasadami współżycia społecznego, a w szczególności:
   - w razie ciężkiego naruszenia przez członka obowiązków członkowskich, umyślnego działania na szkodę Spółdzielni lub podjęcia zatrudnienia w innym zakładzie pracy, wbrew postanowieniom § 13 ust. 2,
   - z przyczyn uzasadniających według przepisów Kodeksu pracy rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika, jeżeli członek zatrudniony jest na podstawie spółdzielczej umowy o pracę,
   - z przyczyn uzasadniających według przepisów dotyczących umowy o pracę nakładczą, wydanych na podstawie Kodeksu pracy, rozwiązanie takiej umowy bez wypowiedzenia z winy wykonawcy jeżeli członek jest zatrudniony na podstawie spółdzielczej umowy o pracę nakładczą,
   - w razie powtarzającego się umyślnego naruszenia przez członka istotnych warunków umowy zlecenia lub umowy o dzieło, jeżeli członek jest zatrudniony na podstawie takiej umowy.
2. Wykluczenie członka może nastąpić w ciągu 30 dni od powzięcia wiadomości przez Zarząd Spółdzielni o przyczynach uzasadniających wykluczenie z członkostwa w Spółdzielni, pod rygorem utraty prawa do wykluczenia po upływie tego terminu.

§ 17

1. Wykreślenie członka z rejestru członków może nastąpić tylko w wypadku, gdy:
   - członek nie jest zatrudniony w Spółdzielni przez okres dłuższy niż jeden rok z przyczyn nie zawinionych przez Spółdzielnię,
   - członek utracił całkowicie lub w znacznym stopniu zdolność do pracy, a Spółdzielnia nie może zatrudnić go na stanowisku odpowiadającym jego ograniczonej zdolności do pracy.
2. Postanowienia ust. 1 dotyczą wszystkich członków, niezależnie od podstawy zatrudnienia.

§ 18

1. Z zastrzeżeniem § 58 ust. 1 organem właściwym w sprawie wykluczenia lub wykreślenia członka jest Rada Nadzorcza.
2. Przed podjęciem uchwały o wykluczeniu lub wykreśleniu, właściwy w sprawie organ Spółdzielni powinien wysłuchać wyjaśnień zainteresowanego członka oraz zasięgnąć opinii organu związku zawodowego, jeżeli taki związek działa w Spółdzielni.

§ 19

1. Wykluczenie lub wykreślenie, z zastrzeżeniem ust. 4, staje się skuteczne z chwilą doręczenia członkowi zawiadomienia o wykluczeniu lub wykreśleniu wraz z uzasadnieniem.
2. Zawiadomienia dokonuje się na piśmie, które powinno zawierać także pouczenie o przysługującym wykluczonemu lub wykreślonemu członkowi prawie odwołania się oraz terminie i trybie wniesienia odwołania.

3. Zawiadomienie zwrócone na skutek nie zgłoszenia przez członka zmiany podanego przez niego adresu ma moc prawną doręczenia.
4. W wypadku określonym w § 16 ust. 1 pkt 2 wykreślenie członka zatrudnionego na podstawie spółdzielczej umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę nakładczą staje się skuteczne z upływem okresu odpowiadającego okresowi wypowiedzenia umowy, na podstawie, której członek jest zatrudniony.

§ 20

Członka zmarłego skreśla się z rejestru członków Spółdzielni ze skutkiem od dnia, w którym nastąpiła śmierć. Podobnie postępuje się w przypadku zakończenia bytu prawnego osoby prawnej.

Rozdział IV
Postępowanie wewnątrzspółdzielcze

§ 21

Od decyzji lub uchwał organów Spółdzielni w sprawach między członkiem Spółdzielni a Spółdzielnią, członkowi Spółdzielni przysługuje odwołanie:
od decyzji (uchwały) Zarządu do Rady Nadzorczej (z zastrzeżeniem § 58 ust. 1),
od uchwały Rady Nadzorczej do Walnego Zgromadzenia.
Postępowanie wewnątrzspółdzielcze dotyczące wykluczenia lub wykreślenia członka przeprowadza Rada Nadzorcza, z zastrzeżeniem § 58 ust. 1. W przypadku braku Rady Nadzorczej od uchwały Walnego Zgromadzenia dotyczącej wykluczenia lub wykreślenia przysługuje członkowi prawo do ponownego rozpatrzenia jego odwołania na zasadach wskazanych w § 22.
Przed podjęciem uchwały o wykluczeniu lub wykreśleniu organ właściwy w sprawie powinien wysłuchać wyjaśnień zainteresowanego członka oraz zasięgnąć opinii organu związku zawodowego, jeżeli taki związek w Spółdzielni działa.

§ 22

1. Członkowi wykluczonemu lub wykreślonemu z rejestru członków Spółdzielni przysługuje prawo odwołania się do Walnego Zgromadzenia. Termin do wniesienia odwołania wynosi miesiąc i liczy się od daty doręczenia członkowi pisemnego zawiadomienia o wykluczeniu lub wykreśleniu wraz z uzasadnieniem i pouczeniem w sprawie prawa odwołania się. Odwołanie wnosi się za pośrednictwem Zarządu.
2. Walne Zgromadzenie powinno rozpatrzyć odwołanie w terminie miesiąca od daty jego wniesienia.
3. O terminie i miejscu Walnego Zgromadzenia, które ma rozpatrzeć odwołanie, odwołujący się powinien być zawiadomiony na piśmie pod adresem wskazanym w odwołaniu, co najmniej na 7 dni przed tym terminem. Odwołujący się ma prawo być obecny podczas obrad na Walnym Zgromadzeniu przy rozpatrywaniu jego odwołania.
4. Odpis uchwały Walnego Zgromadzenia wraz z jej uzasadnieniem Spółdzielnia obowiązana jest doręczyć odwołującemu się w terminie dwóch tygodni od daty podjęcia uchwały.
5. Członek zatrudniony na podstawie spółdzielczej umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę nakładczą może zaskarżyć uchwałę Rady Nadzorczej lub walnego zgromadzenia o jego wykluczenie lub wykreślenie z rejestru członków Spółdzielni wprost do sądu, bez odwoływania się do Walnego Zgromadzenia. W tym wypadku termin do wniesienia powództwa o uchylenie uchwały Rady Nadzorczej oraz o odszkodowanie z tytułu bez zasadnego wykluczenia lub wykreślenia wynosi sześć tygodni i liczy się od dnia doręczenia członkowi zawiadomienia o jego wykluczeniu lub wykreśleniu.
6. Członek zatrudniony na innej podstawie niż wymienione w ust. 5 lub niezatrudniony w Spółdzielni, w sprawach o wykluczenie lub wykreślenie go z rejestru członków, może dochodzić swych praw na drodze sądowej dopiero po wyczerpaniu postępowania określonego w ust. 1 - 4 lub po bezskutecznym upływie terminu ustalonego w ust. 2 dla rozpatrzenia odwołania przez Walne Zgromadzenie.

§ 23

1. O uchwałach organów Spółdzielni w sprawach między członkiem a Spółdzielnią (także innych niż określone w § 22 ust. 1), Zarząd Spółdzielni obowiązany jest zawiadomić członka na piśmie w terminie 14 dni od daty powzięcia uchwały, z podaniem jej uzasadnienia.
2. Postanowienia ust. 1 nie mają zastosowania w sprawach dotyczących nawiązania, rozwiązania, wypowiedzenia i zmiany spółdzielczej umowy o pracę nakładczą albo umowy o dzieło lub zlecenia, w których Zarząd dokonuje odpowiedniej czynności prawnej w formie pisemnej. Jednakże pismo zawierające oświadczenie o rozwiązaniu, wypowiedzeniu lub zmianie takiej umowy powinno także zawierać uzasadnienie i pouczenie o przysługującym prawie odwołania się członka, terminie wniesienia odwołania i skutkach jego niezachowania.
3. W razie wystąpienia członka z wnioskiem o jego zatrudnienie w Spółdzielni zgodnie z art. 182 § 2, art. 192 § 1 i art. 200 Prawa Spółdzielczego, Zarząd Spółdzielni obowiązany jest rozpatrzeć ten wniosek i o jego załatwieniu zawiadomić członka na piśmie w terminie 14 dni od daty zgłoszenia wniosku. Jeżeli wniosek jest załatwiony odmownie, pismo to powinno zawierać uzasadnienie odmowy.

§ 24

1. Członkowi Spółdzielni przysługuje prawo odwołania się w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym, poza sprawami określonymi w § 22, tylko od decyzji Zarządu w sprawach dotyczących jego zatrudnienia w Spółdzielni, w szczególności wypowiedzenia, rozwiązania i zmiany spółdzielczej umowy o pracę, lub spółdzielczej umowy o pracę nakładczą i odmowy nawiązania takiej umowy oraz rozwiązania lub odmowy nawiązania umowy zlecenia lub umowy o dzieło.
2. Odwołanie wnosi się na piśmie z zastrzeżeniem § 58 ust. 1 do Rady Nadzorczej lub walnego zgromadzenia Spółdzielni za pośrednictwem Zarządu w terminie 14 dni od daty doręczenia pisma.
3. Rada Nadzorcza lub Walne Zromadzenie powinna rozpatrzyć odwołanie w terminie 14 dni od jego wniesienia. Jeżeli jednak zgodnie z § 58 ust. 1 Rady Nadzorczej nie powołano, odwołanie winno być rozpatrzone na najbliższym posiedzeniu Walnego Zgromadzenia, nie później jednak aniżeli w ciągu miesiąca od wniesienia.
4. Zarząd Spółdzielni obowiązany jest zawiadomić członka na piśmie o uchwale Rady Nadzorczej lub walnego zgromadzenia wraz z jej uzasadnieniem w terminie 14 dni od daty jej powzięcia.
5. Członek może dochodzić swych roszczeń w sprawach określonych w ust. 1, także bez wyczerpania postępowania wewnątrzspółdzielczego.
6. Jeśli członek wniósł odwołanie do Rady Nadzorczej lub walnego zgromadzenia w sprawie dotyczącej wypowiedzenia lub rozwiązania spółdzielczej umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę nakładczą, odmowy nawiązania takiej umowy albo wypowiedzenia warunków pracy i płacy, termin do wszczęcia postępowania przed sądem określony w art. 197 § 1 Prawa spółdzielczego biegnie od dnia doręczenia członkowi zawiadomienia wraz z uzasadnieniem o uchwale Rady Nadzorczej w sprawie tego odwołania lub upływu terminu ustalonego w ust. 3 do jej podjęcia. Wniesienie przez członka odwołania w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym, powoduje przewidziane w Prawie spółdzielczym zawieszenie biegu przedawnienia i terminów zawitych.

§ 25

Organ odwoławczy powinien rozpatrzyć odwołanie członka wniesione także po upływie terminu, jeżeli opóźnienie nie przekracza sześciu miesięcy, a odwołujący usprawiedliwił je wyjątkowymi okolicznościami.

Rozdział V
Wpisowe, udziały i wkłady członkowskie

§ 26

Członek obowiązany jest wpłacić wpisowe oraz zadeklarować i wpłacić udziały, stosownie do postanowień niniejszego statutu.

§ 27

Wysokość wpisowego wynosi _____ zł (słownie: _____) i powinno być wpłacone w terminie _____ dni od daty zawiadomienia członka o przyjęciu go do Spółdzielni. Wpisowe nie podlega zwrotowi.

§ 28

1. Wysokość udziału wynosi: _____ (słownie: _____).
2. Członek winien zadeklarować przynajmniej 1 udział.
3. Członek może zadeklarować większą ilość udziałów, niż wynika to z postanowień ust. 2, lecz nie więcej niż 20 udziałów.
4. Członek zobowiązany jest do uiszczenia wpłat na udziały w terminie _____ dni od daty przyjęcia go w poczet członków spółdzielni. W razie nie wpłacenia w terminie wpłat na udziały, Spółdzielni przysługują odsetki ustawowe. Ponadto uchwałą Walnego Zgromadzenia członek może być pozbawiony określonych w § 12 pkt 10 świadczeń Spółdzielni.

§ 29

1. Członek Spółdzielni uczestniczy w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów.
2. Członek Spółdzielni nie odpowiada wobec wierzycieli Spółdzielni za jej zobowiązania.

§ 30

1. Członek Spółdzielni nie może przed ustaniem członkostwa żądać zwrotu wpłat dokonanych na udziały.
2. Postanowienia ust. 1 nie dotyczy wpłat na udziały przekraczające ilość udziałów, które członek jest zobowiązany obligatoryjnie zadeklarować i wpłacić. Zwrot tych wpłat następuje w ciągu 30 dni po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za rok, w którym członek zażądał zwrotu tych wpłat.

§ 31

Po ustaniu członkostwa, udziały byłego członka wypłaca się na podstawie zatwierdzonego sprawozdania finansowego za rok, w którym członek przestał należeć do Spółdzielni, w całości i jednorazowo, w terminie _____ dni od daty zatwierdzenia tego sprawozdania.

§ 32

1. Członek nie może żądać zwrotu udziałów w takiej części, w jakiej zostały one przeznaczone na pokrycie strat Spółdzielni.
2. Byłemu członkowi nie przysługuje prawo do funduszu zasobowego oraz do innego majątku Spółdzielni w okresie jej działalności.

§ 33

Członek, który posiada środki uzyskane w formie dotacji jednorazowej z Funduszu Pracy na rozpoczęcie działalności w formie spółdzielni socjalnej lub posiada środki uzyskane z innych funduszy pochodzących ze środków publicznych z przeznaczeniem na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej obowiązany jest wnieść te środki w całości jako „WKŁAD DO SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ".

§ 34

Przez wkład do spółdzielni socjalnej rozumie się wkłady niepieniężne, które zostały zakupione ze środków o których mowa w § 33. Przez wkład rozumie się także środki pieniężne pochodzące ze źródeł o których mowa w § 33.

§ 35

Wniesiony przez członka wkład, o którym mowa w § 33, stanowi majątek spółdzielni.

§ 36

Wysokość wkładu powinna być każdorazowo poświadczona Zaświadczeniem o udzieleniu wsparcia, o którym mowa w art. 15 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

Rozdział VI
Zasady zatrudniania członków

§ 37

1. Stosunek pracy pomiędzy Spółdzielnią a jej członkiem nawiązuje się przez spółdzielczą umowę o pracę.
2. Spółdzielnia może zatrudniać swoich członków także na podstawie spółdzielczej umowy o pracę nakładczą, umowy zlecenia lub umowy o dzieło, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem działalności Spółdzielni.
3. Członek powinien być zatrudniony stosownie do jego kwalifikacji zawodowych i osobistych oraz możliwości gospodarczych Spółdzielni.
4. Spółdzielnia ma obowiązek równomiernie rozdzielać pracę wśród członków zatrudnionych na podstawie umów określonych w ust. 1-2 z uwzględnieniem kwalifikacji zawodowych członków, a członkowie ci powinni powierzone im prace wykonywać terminowo i z należytą starannością. Regulamin uchwalony przez Walne Zgromadzenie szczegółowo określa zasady i warunki zatrudnienia tych członków.
5. Spółdzielnia może zatrudnić pracowników nie będących członkami Spółdzielni na podstawie umowy o pracę lub innych umów.
6. Wolontariusze mogą wykonywać świadczenia na rzecz Spółdzielni odpowiadające świadczeniu pracy, na

zasadach określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2003 r. nr 96 poz. 873 ze zm.).

7. Osoby skazane na karę ograniczenia wolności mogą wykonywać pracę w Spółdzielni zgodnie z przepisami ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. z 1997 r. Nr 90, poz. 557, ze zm.). Osoby te nie mogą być członkami Spółdzielni.

§ 38

1. Nie nawiązanie spółdzielczej umowy o pracę z winy członka, jako ciężkie naruszenie przez niego obowiązków członkowskich może być podstawą do wykluczenia go ze Spółdzielni.
2. Za pracę w Spółdzielni członek otrzymuje wynagrodzenie. Sposób określania wynagrodzenia wskaże, wydany na podstawie niniejszego Statutu, Regulamin Wynagradzania. Wynagrodzenie członka korzysta z ochrony, jaką prawo pracy zapewnia wynagrodzeniu pracownika.

§ 39

1. Wypowiedzenie albo rozwiązanie przez Spółdzielnię spółdzielczej umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę nakładczą w czasie trwania członkostwa oraz wypowiedzenie członkowi warunków pracy i płacy może nastąpić jedynie w przypadkach przewidzianych w przepisach Prawa spółdzielczego i z zachowaniem wymagań określonych tymi przepisami. W razie naruszenia przez Spółdzielnię tych przepisów, członkowi przysługują wobec niej roszczenia określone w Prawie spółdzielczym.
2. W razie nieuzasadnionego rozwiązania przez Spółdzielnię umowy zlecenia lub umowy o dzieło, członkowi przysługują wobec Spółdzielni roszczenia przewidziane w przepisach prawa cywilnego.

§ 40

Spółdzielcza umowa o pracę, na podstawie której członek jest zatrudniony wygasa z ustaniem członkostwa oraz w wypadkach, w których przepisy prawa pracy przewidują wygaśnięcie umowy o pracę z mocy prawa.

§ 41

W razie gospodarczej konieczności Walne Zgromadzenie, w celu zapewnienia pracy wszystkim członkom, może skrócić równomiernie czas pracy i zmniejszyć odpowiednio wynagrodzenie członków bez wypowiedzenia spółdzielczej umowy o pracę albo jej warunków. Uchwała Walnego Zgromadzenia powinna dotyczyć co najmniej jednego działu lub wszystkich członków wykonujących pracę tego samego rodzaju.

§ 42

1. Do spółdzielczej umowy o pracę, w sprawach nieuregulowanych przepisami Prawa spółdzielczego stosują się odpowiednio przepisy prawa pracy, z wyjątkiem przepisów Kodeksu pracy o umowie na okres próbny.
2. Do spółdzielczej umowy o pracę nakładczą, w sprawach nieuregulowanych przepisami Prawa spółdzielczego stosują się:
3. w zakresie wypowiedzenia umowy, jej rozwiązania bez wypowiedzenia i jej wygaśnięcia odpowiednie przepisy prawa pracy dotyczące umowy o pracę,
4. w pozostałym zakresie - przepisy prawa pracy dotyczące umowy o pracę nakładczą.
5. Do umów zlecenia i umów o dzieło, na podstawie, których członkowie Spółdzielni są zatrudnieni, w sprawach nieuregulowanych przepisami Prawa spółdzielczego i niniejszego statutu, stosuje się przepisy prawa cywilnego.

§ 43

1. Spółdzielnia zobowiązana jest do zatrudnienia w spółdzielni co najmniej pięciu osób spośród osób wymienionych w art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych, w terminie sześciu miesięcy od dnia wpisu spółdzielni do Krajowego Rejestru Sądowego.
2. Osoby zatrudnione na zasadach określonych w ust. 1, po 12 miesiącach nieprzerwanego zatrudnienia w spółdzielni, mają prawo do uzyskania członkostwa w spółdzielni.
3. Z osobą zatrudnioną na zasadach określonych w ust. 1, która następnie założyła lub przystąpiła do innej spółdzielni socjalnej, podjęła działalność gospodarczą lub zatrudnienie u innego pracodawcy, rozwiązuje się spółdzielczą umowę o pracę.
4. W terminie 3 miesięcy od dnia rozwiązania spółdzielczej umowy o pracę na podstawie ust. 3 spółdzielnia ma obowiązek zatrudnić w miejsce pracownika, z którym rozwiązano tę umowę, osobę spośród osób wymienionych w art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

Rozdział VII
Organy Spółdzielni

§ 44

Organami Spółdzielni są:
1. Walne Zgromadzenie,
2. Zarząd,
3. Rada Nadzorcza - z zastrzeżeniem § 58 ust. 1.

§ 45

1. Wybory do organów Spółdzielni wymienionych w § 45 pkt 2 i 3 dokonywane są w głosowaniu tajnym spośród nieograniczonej liczby kandydatów. Odwołanie członków takiego organu następuje również w głosowaniu tajnym.
2. Postanowienia ust. 1 stosuje się odpowiednio do wyboru lub odwołania delegatów do organów związku spółdzielczego, którego Spółdzielnia jest członkiem.

§ 46

Uchwały zapadają zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy uprawnionych. Przy obliczaniu wymaganej większości głosów dla podjęcia uchwały przez organ Spółdzielni uwzględnia się tylko głosy oddane za i przeciw uchwale.

§ 47

Tryb zwołania posiedzeń organów, o których mowa w § 45, sposób i warunki podejmowania uchwał przez te organy określają wydane na podstawie niniejszego Statutu regulaminy.

Walne Zgromadzenie

§ 48

1. Walne Zgromadzenie jest najwyższym organem Spółdzielni.
2. Członek może brać udział w Walnym Zgromadzeniu tylko osobiści. Osoby prawne będące członkami s półdzielni biorą udział w walnym zgromadzeniu przez ustanowionego w tym celu pełnomocnika.
3. Każdy członek ma tylko jeden głos bez względu na ilość posiadanych udziałów.
4. W Walnym Zgromadzeniu mają prawo uczestniczyć z głosem doradczym przedstawiciele związku rewizyjnego, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona, przedstawiciele Krajowej Rady Spółdzielczej oraz mogą uczestniczyć zaproszeni goście.

§ 49

Do wyłącznej właściwości Walnego Zgromadzenia należy:
1. uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej oraz społecznej i kulturalnej,
2. wybór i odwoływanie członków Zarządu, określanie zakresu ich kompetencji,
3. wybór i odwoływanie członków Rady Nadzorczej,
4. rozpatrywanie sprawozdań Rady Nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych oraz podejmowanie uchwał co do wniosków członków Spółdzielni, Rady Nadzorczej lub Zarządu w tych sprawach i udzielanie absolutorium członkom Zarządu,
5. rozpatrywanie wniosków wynikających z przedstawionego protokołu lustracji z działalności Spółdzielni oraz podejmowanie uchwał w tym zakresie,
6. podejmowanie uchwał w sprawie sposobu pokrycia strat,
7. podejmowanie uchwał w sprawie zbycia nieruchomości, zbycia zakładu lub innej wyodrębnionej jednostki organizacyjnej,
8. podejmowanie uchwał w sprawie przystępowania do innych organizacji gospodarczych oraz występowania z nich,
9. oznaczenie najwyższej sumy zobowiązań, jaką Spółdzielnia może zaciągnąć,
10. podejmowanie uchwał w sprawie połączenia się Spółdzielni, podziału oraz likwidacji Spółdzielni,
11. z zastrzeżeniem § 58 ust. 1, w zw. z § 20 ust. 2 rozpatrywanie w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym odwołań od uchwał Rady Nadzorczej,
12. uchwalanie zmian Statutu,
13. podejmowanie uchwał w sprawie przystąpienia lub wystąpienia Spółdzielni ze związku oraz upoważnienie Zarządu do podejmowania działań w tym zakresie,
14. wybór i odwoływanie delegatów do organów związku, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona,
15. uchwalanie regulaminów Walnego Zgromadzenia i Rady Nadzorczej,
16. podejmowanie uchwał o umorzeniu nieściągalnych wierzytelności Spółdzielni,
17. uchwalenie regulaminu zatrudniania członków na podstawie spółdzielczej umowy o pracę nakładczą oraz na podstawie umów zlecenia i umów o dzieło.

§ 50

1. Zarząd zwołuje Walne Zgromadzenie przynajmniej raz w roku, najpóźniej do 31 marca każdego roku.
2. Zarząd zwołuje Walne Zgromadzenie także na żądanie:
   - Rady Nadzorczej,
   - przynajmniej dwóch członków Spółdzielni.
3. Żądanie zwołania Walnego Zgromadzenia powinno być złożone na piśmie z podaniem celu jego zwołania.
4. W wypadku przewidzianym w ust. 2 Zarząd powinien zwołać Walne Zgromadzenie w takim terminie, aby mogło się ono odbyć w ciągu sześciu tygodni od dnia wniesienia żądania. Jeżeli to nie nastąpi, zwołuje je Rada Nadzorcza, związek rewizyjny, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona lub Krajowa Rada Spółdzielcza na koszt Spółdzielni.

§ 51

1. O czasie, miejscu i porządku obrad Walnego Zgromadzenia Zarząd zawiadamia na piśmie członków, związek rewizyjny, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona oraz Krajową Radę Spółdzielczą, w taki sposób, aby zawiadomienie dotarło, co najmniej na dwa tygodnie przed terminem Walnego Zgromadzenia.
2. Uprawnieni w myśl § 51 ust. 2 do żądania zwołania Walnego Zgromadzenia mogą również żądać zamieszczenia oznaczonych spraw w porządku jego obrad, pod warunkiem wystąpienia z tym żądaniem najpóźniej na 14 dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

§ 52

Walne Zgromadzenie może podejmować uchwały jedynie w sprawach objętych porządkiem obrad, podanym do wiadomości zgodnie z § 52.

§ 53

1. Walne Zgromadzenie otwiera Prezes Zarządu lub jego zastępca i zarządza wybór przewodniczącego, zastępcy przewodniczącego i sekretarza Walnego Zgromadzenia. Stanowią oni Prezydium, które kieruje obradami Walnego Zgromadzenia.
2. Zasady i tryb obradowania i podejmowania uchwał ustala Regulamin Walnego Zgromadzenia.

§ 54

1. Z obrad Walnego Zgromadzenia sporządza się protokół, który podpisuje przewodniczący i sekretarz Walnego Zgromadzenia.
2. Protokoły są jawne dla członków Spółdzielni, przedstawicieli związku rewizyjnego, w którym Spółdzielnia jest zrzeszona oraz dla Krajowej Rady Spółdzielczej.
3. Protokoły przechowuje Zarząd Spółdzielni, co najmniej przez dziesięć lat, o ile przepisy w sprawie przechowywania akt nie przewidują terminu dłuższego.

§ 55

1. Uchwały Walnego Zgromadzenia obowiązują wszystkich członków Spółdzielni.
2. Członek Spółdzielni lub jej Zarząd może zaskarżyć do sądu w terminie i trybie określonym w Prawie spółdzielczym uchwałę Walnego Zgromadzenia z powodu niezgodności jej z prawem lub postanowieniami statutu.
3. Uchwałę Walnego Zgromadzenia o wykluczeniu członka lub jego wykreśleniu z rejestru członków może zaskarżyć do sądu tylko członek, którego uchwała dotyczy.
4. Orzeczenie sądu uchylające uchwałę Walnego Zgromadzenia ma moc prawną względem wszystkich członków Spółdzielni.

Rada Nadzorcza

§ 56

Rada Nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością Spółdzielni.

§ 57

1. Radę Nadzorczą powołuje się gdy liczba członków Spółdzielni przekroczy 15 osób. Do momentu powołania Rady Nadzorczej jej kompetencje wykonuje Walne Zgromadzenie.
2. W porządku obrad Walnego Zgromadzenia na którym ma być głosowana uchwała w przedmiocie przyjęcia do Spółdzielni nowych członków, należy zamieścić punkt dotyczący powołania Rady Nadzorczej, o ile tylko w wypadku przyjęcia ww. osób liczba członków Spółdzielni przekroczyłaby 15 osób. W przypadku nie podjęcia przez Walne Zgromadzenie uchwały o przyjęciu w poczet członków osób, o których mowa w zdaniu pierwszym, punkt porządku obrad dotyczący powołania Rady Nadzorczej pozostawia się bez rozpoznania.

§ 58

1. Rada Nadzorcza składa się z _____ członków wybranych przez Walne Zgromadzenie.
2. Do Rady Nadzorczej mogą być wybrani wyłącznie członkowie Spółdzielni lub osoby wskazane przez osobę prawną będącą członkiem Spółdzielni.

§ 59

1. Kadencja Rady Nadzorczej trwa _____ lata.
2. Przed upływem kadencji członek Rady może być odwołany przez Walne Zgromadzenie większością _____ głosów. Mandat członka Rady wygasa ponadto w razie utraty członkostwa w Spółdzielni, zrzeczenia się mandatu przez członka albo jego śmierci.
3. W razie odwołania członka Rady lub wygaśnięcia jego mandatu z innych przyczyn, Walne Zgromadzenie wybiera nowego członka Rady na czas do końca jej kadencji.

§ 60

1. Do zakresu działania Rady Nadzorczej należy:
   - uchwalanie planów gospodarczych i programów działalności społecznej i kulturalnej,
   - nadzór i kontrola działalności Spółdzielni w szczególności przez:
     - badanie okresowych sprawozdań oraz sprawozdań finansowych,
     - dokonywanie okresowych ocen wykonania przez Spółdzielnię jej zadań gospodarczych oraz wynikających z programów działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej ze szczególnym uwzględnieniem przestrzegania przez Spółdzielnię praw jej członków,
     - przeprowadzanie kontroli nad sposobem załatwiania przez Zarząd wniosków organów Spółdzielni i jej członków,
     - kontrolę Zarządu w zakresie zabezpieczenia należytych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska,
     - kontrolę zabezpieczenia mienia Spółdzielni.
   - podejmowanie uchwał w sprawie nabycia nieruchomości oraz nabycia zakładu lub innej jednostki organizacyjnej,
   - podejmowanie uchwał w sprawie zbywania i obciążania majątku Spółdzielni, z zastrzeżeniem § 50 pkt 7,
   - podejmowania uchwał w sprawie przystępowania Spółdzielni do organizacji społecznych oraz występowania z nich,
   - zatwierdzanie struktury organizacyjnej Spółdzielni oraz podejmowanie uchwał w sprawie utworzenia lub likwidacji zakładu,
   - rozpatrywanie w postępowaniu wewnątrzspółdzielczym odwołań członków od uchwał,
   - rozpatrywanie skarg na działalność Zarządu,
   - nadzór nad realizacją uchwał Walnego Zgromadzenia,
   - podejmowanie uchwał w sprawie zmniejszenia stanu zatrudnienia w Spółdzielni, podyktowane gospodarczą koniecznością,
   - zatwierdzanie regulaminu Zarządu,
   - uczestniczenie w przeprowadzanej w Spółdzielni lustracji i przedstawianie Walnemu Zgromadzeniu wniosków z lustracji,
   - składanie Walnemu Zgromadzeniu sprawozdań, zawierających w szczególności wynik kontroli i ocenę sprawozdań finansowych,
   - podejmowanie uchwał w sprawach czynności prawnych dokonywanych między Spółdzielnią a członkiem Zarządu lub dokonywanych przez Spółdzielnię w interesie członka Zarządu oraz reprezentowania Spółdzielni przy tych czynnościach; do reprezentowania Spółdzielni wystarczy dwóch członków Rady przez nią upoważnionych,
   - reprezentowanie Spółdzielni przed sądem w sprawie o uchylenie uchwały Walnego Zgromadzenia z powództwa Zarządu.
2. W celu wykonania swoich zadań, Rada Nadzorcza może żądać od Zarządu, członków i pracowników Spółdzielni wszelkich sprawozdań i wyjaśnień, przeglądać księgi i dokumenty oraz sprawdzać bezpośrednio stan majątku Spółdzielni.
3. W wyniku przeprowadzonych kontroli lub rozpatrzenia wniesionych skarg na działalność Zarządu Rada Nadzorcza może wydawać Zarządowi zalecenia. Zarząd powinien zawiadomić Radę o wykonaniu zaleceń w terminie przez nią określonym.

§ 61

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają zwykłą większością głosów w obecności więcej niż połowy ogólnej liczby członków Rady. W przypadku równej liczby głosów decyduje głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

§ 62

1. Rada Nadzorcza wybiera spośród swoich członków Przewodniczącego, Zastępcę Przewodniczącego i Sekretarza Rady. Stanowią oni Prezydium Rady.
2. Zadaniem Prezydium Rady jest wyłącznie organizowanie prac Rady.

§ 63

1. Rada Nadzorcza, dla zbadania określonej sprawy może powołać komisje stałe lub czasowe.
2. W skład komisji, mogą wchodzić oprócz członków Rady, także inni członkowie Spółdzielni.

§ 64

1. Posiedzenia Rady Nadzorczej odbywają się nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy.
2. Na żądanie Zarządu lub członka Rady Nadzorczej, posiedzenie Rady powinno być zwołane w ciągu 30 dni od daty zgłoszenia żądania.

§ 65

Zasady i tryb działania Rady Nadzorczej, zwoływanie jej posiedzeń, obradowania i podejmowania uchwał oraz skład komisji i zakres ich czynności określi regulamin uchwalony przez Walne Zgromadzenie.

Zarząd

§ 66

1. Zarząd kieruje działalnością Spółdzielni i reprezentuje ją na zewnątrz.
2. Zarząd podejmuje decyzje niezastrzeżone w Prawie spółdzielczym lub w Statucie na rzecz innych organów Spółdzielni.

§ 67

1. Zarząd składa się z _____ osób.
2. Członkami Zarządu mogą być tylko osoby, które:
   - posiadają pełną zdolność do czynności prawnych,
   - nie były karane za przestępstwa gospodarcze, fałszerstwo, przeciwko dokumentom lub popełnione z chęci zysku.

§ 68

1. Członków Zarządu wybiera i odwołuje Walne Zgromadzenie. Członkowie Zarządu są wybierani na czas nieokreślony. Na stanowisko Prezesa Zarządu, Wiceprezesa i Członka przeprowadza się oddzielne głosowania. Do zarządu zostaje wybrany ten kandydat, który w danym głosowaniu uzyskał największą liczbę głosów.
2. Do chwili wyboru Prezesa Zarządu jego kompetencje wykonuje Wiceprezes Zarządu lub osoba wskazana przez Radę Nadzorczą (z zastrzeżeniem § 58 ust. 1).
3. Odwołanie członka Zarządu wymaga pisemnego uzasadnienia.
4. Członków Zarządu, którym nie zostało udzielone absolutorium, może odwołać Walne Zgromadzenie. W tym wypadku nie stosuje się postanowień § 49 ust. 1 Prawa spółdzielczego. Odwołanie członka Zarządu nie narusza jego uprawnień wynikających ze stosunku pracy lub innego stosunku prawnego, którego przedmiotem jest świadczenie pracy.

§ 69

1. Prezes Zarządu kieruje pracami Zarządu i zwołuje jego posiedzenia.
2. Posiedzenia Zarządu odbywają się w miarę potrzeby nie rzadziej jednak, niż raz na trzy miesiące.
3. Zarząd podejmuje uchwały w obecności, co najmniej połowy liczby jego członków. W przypadku równej liczby głosów, decyduje głos Prezesa Zarządu.
4. W posiedzeniach Zarządu może brać udział z głosem doradczym przewodniczący Rady Nadzorczej lub inny upoważniony przez Radę jej członek.
5. Posiedzenia Zarządu są protokołowane. Protokół podpisują wszyscy członkowie Zarządu obecni na posiedzeniu.

§ 70

Udzielenie pełnomocnictwa do dokonywania czynności prawnych związanych z kierowaniem bieżącą działalnością Spółdzielni osobie nie będącej członkiem Spółdzielni wymaga uprzedniej zgody Rady Nadzorczej (z zastrzeżeniem § 58 ust. 1).

§ 71

Oświadczenia woli w imieniu Spółdzielni składają dwaj członkowie Zarządu działający łącznie lub jeden członek Zarządu wraz z pełnomocnikiem.

§ 72

Tryb pracy Zarządu oraz zakres czynności Prezesa Zarządu, każdego z Zastępców Prezesa i pozostałych członków Zarządu, określa regulamin Zarządu uchwalony przez Zarząd i zatwierdzony z zastrzeżeniem § 58 ust. 1 przez Radę Nadzorczą.

Postanowienia wspólne dla Rady Nadzorczej i Zarządu

§ 73

1. Nie można być jednocześnie członkiem Rady Nadzorczej i Zarządu.
2. W skład Rady Nadzorczej nie mogą wchodzić osoby będące pełnomocnikami Zarządu oraz osoby pozostające z członkami Zarządu Spółdzielni w związku małżeńskim albo w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej i w drugim stopniu linii bocznej.
3. Członkowie Rady Nadzorczej i Zarządu nie mogą brać udziału w głosowaniu w sprawach wyłącznie ich dotyczących.

§ 74

1. Członkowie Rady Nadzorczej i Zarządu nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej wobec Spółdzielni.
2. W wypadku naruszenia przez członka Rady Nadzorczej lub Zarządu zakazu konkurencji określonego w ust. 1, Rada może podjąć uchwałę o zawieszeniu go w pełnieniu czynności. W takim wypadku Rada występuje do Zarządu o zwołanie Walnego Zgromadzenia w terminie miesiąca, które zobowiązane jest rozstrzygnąć o uchyleniu zawieszenia bądź odwołaniu zawieszonego członka Rady lub Zarządu.

Rozdział VIII
Zasady finansowe Spółdzielni

§ 75

1. Spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego przy zapewnieniu korzyści swoim członkom.
2. Rokiem obrotowym jest rok kalendarzowy.

3. Działalność Spółdzielni jest finansowana ze środków własnych, które mogą być uzupełniane kredytami bankowymi i innymi środkami finansowymi.

§ 76

Spółdzielnia odpowiada za swoje zobowiązania całym majątkiem.

§ 77

1. Statutowa działalność Spółdzielni w części obejmującej działalność w zakresie społecznej i zawodowej reintegracji oraz działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz członków oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873, z późn. zm.) nie jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807, z późn. zm.) i może być prowadzona jako statutowa działalność odpłatna i nieodpłatna.
2. Spółdzielnia dokonuje rachunkowego wyodrębnienia wymienionych w § 79 pkt. 1 form działalności, w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników, z uwzględnieniem przepisów o rachunkowości.

§ 78

1. Zasadniczymi funduszami własnymi Spółdzielni są:
   - fundusz udziałowy, powstający z wpłat udziałów członkowskich lub innych źródeł określonych w odrębnych przepisach,
   - fundusz zasobowy, powstający z wpłat przez członków wpisowego, części nadwyżki bilansowej oraz innych źródeł określonych w odrębnych przepisach,
   - fundusz inwestycyjny, powstający z wpłat części nadwyżki bilansowej.
2. Spółdzielnia może tworzyć także zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Zasady tworzenia i gospodarowania tym funduszem określają odrębne przepisy ustawowe.
3. Spółdzielnia może też utworzyć inne własne fundusze przewidziane w przepisach ustawy z dnia 16 września 1982r.- Prawo Spółdzielcze.

§ 79

Zysk Spółdzielni, po pomniejszeniu o podatek dochodowy i inne obciążenia obowiązkowe wynikające z odrębnych przepisów ustawowych, stanowi nadwyżkę bilansową.

§ 80

1. Nadwyżka bilansowa na podstawie uchwały Walnego Zgromadzenia podlega podziałowi zgodnie z postanowieniami art. 10 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. Nr 94, poz. 651).
2. Nadwyżka bilansowa nie może podlegać podziałowi pomiędzy członków Spółdzielni, w szczególności nie może być przeznaczona na zwiększenie funduszu udziałowego, jak również nie może być przeznaczona na oprocentowanie udziałów.

Rozdział IX
Lustracja, łączenie się, podział, likwidacja i upadłość Spółdzielni

§ 81

Lustracja, łączenie się, podział, likwidacja i upadłość Spółdzielni następuje w wypadkach i na zasadach określonych w ustawie o spółdzielniach socjalnych oraz w Prawie spółdzielczym.

Rozdział X
Postanowienia końcowe

§ 82

Zmiana statutu Spółdzielni wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia podjętej większością 2/3 głosów osób uprawnionych do głosowania.

§ 83

W sprawach nieuregulowanych przez niniejszy statut zastosowanie mają przepisy ustawy Prawo spółdzielcze, ustawy o spółdzielniach socjalnych i inne obowiązujące akty prawne.

Miejscowość i data _____

DZIAŁALNOŚĆ NIEODPŁATNA	DZIAŁALNOŚĆ ODPŁATNA
Jest to działalność statutowa organizacji (w części obejmującej działalność pożytku publicznego), za którą nie jest pobierane wynagrodzenie.	Jest to działalność statutowa organizacji (w części obejmującej działalność pożytku publicznego), za którą jest pobierane wynagrodzenie (nie wyższe jednak niż koszty bezpośrednie tej działalności).
O działalności tego rodzaju mówimy, kiedy organizacja realizuje któryś z ustawowych zadań pożytku publicznego i ma to odzwierciedlenie w statucie.	O działalności tego rodzaju mówimy, kiedy organizacja za swoje usługi czy produkty (np. szkolenia, publikacje) pobiera opłaty, których wysokość nie może być wyższa od wartości bezpośrednich kosztów tej działalności.
W przypadku tej działalności organizacja nie może pobierać opłat za swoje działania, a co za tym idzie nie może wystawiać rachunków albo faktur.	Dochód z tej działalności może służyć wyłącznie realizacji zadań należących do celów statutowych organizacji.
Ustawa nakłada obowiązek rachunkowego wyodrębnienia tej działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników działalności.	Ustawa nakłada obowiązek rachunkowego wyodrębnienia tej działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników działalności.
Organizacja finansuje tą działalność pożytku publicznego m.in. z dotacji, darowizn, składek członkowskich.	Nie można prowadzić tego rodzaju działalności i działalności gospodarczej tego samego rodzaju, tj. w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności.
	Ten rodzaj działalności pożytku publicznego staje się działalnością gospodarczą w szczególności, jeżeli pobierana przez organizację odpłatność jest wyższa od tej, jaka wynika z kalkulacji bezpośrednich kosztów tej działalności, i dlatego jest tak ważne wyliczenie kosztów bezpośrednich.

Wykaz dokumentów dotyczących hodowli królików:

- USTAWA z dnia 29 czerwca 2007 r.o organizacji hodowli i rozrodzie zwierząt gospodarskich
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywieniowej z dnia 5 maja 1999 r. w sprawie zakresu i metod prowadzenia oceny wartości użytkowej i hodowlanej zwierząt oraz sposobu oznakowania i identyfikacji zwierząt do celów hodowlanych.
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 maja 2004 r. w sprawie dodatkowych wymagań wobec podmiotów ubiegających się o otwarcie lub prowadzenie rejestrów zwierząt hodowlanych.
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 maja 2004 r. w sprawie dodatkowych wymagań wobec związków hodowców lub innych podmiotów prowadzących księgi zwierząt hodowlanych lub ubiegających się o ich otwarcie lub prowadzenie.
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i rozwoju wsi z dnia 2 września 2003 r. w sprawie minimalnych warunków utrzymywania poszczególnych gatunków zwierząt gospodarskich.
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 21 grudnia 2007 r w sprawie wysokości i sposobu uiszczania opłaty za prowadzenie oceny wartości użytkowej pszczół i stad zwierząt futerkowych.
- ROZPORZĄDZENIE Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 29 grudnia 2006 r. w sprawie wymagań weterynaryjnych przy produkcji produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do sprzedaży bezpośredniej.

KRÓLIKI - Pytania i odpowiedzi

Hodowców pragnących podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniami w hodowli królików proszę o listy. Najciekawsze będę publikował. Będę się starał odpowiadać na nurtujące Państwa pytania. W dalszym ciągu zachęcam do odpowiedzi na zadawane przez internautów pytania. Dziękuję!

PAN JAN pisze: Na wiosnę chcę założyć niewielką fermę króliku, w związku z tym uprzejmie proszę o przesłanie materiały na temat hodowli królików, jakie dokumenty muszę posiadać (jak jest możliwe to proszę o przesłanie wzorów), oraz adres ferm reprodukcyjnych w województwie pomorskim. ODPOWIEDŹ: Aby założyć fermę hodowlaną, trzeba spełnić kilka warunków. Przede wszystkim ferma powinna spełniać warunki higieniczno-sanitarne, przestrzegać zasad hodowli zwierząt, prowadzić dokumentację hodowlaną. Jeśli ma to być ferma zarodowa, to musi być prowadzona przez specjalistę, posiadającego odpowiednie kwalifikacje. Jeśli jednak ma być to ferma, w której hoduje się króliki z przeznaczeniem na mięso, wtedy obowiązują mniej rygorystyczne wymagania. Hodowca powinien przestrzegać zasad zawartych w ustawie o organizacji hodowli i rozrodu zwierząt gospodarskich. Obecnie obowiązującą ustawą jest ustawa z dnia 29 czerwca 2007 r. o organizacji hodowli i rozrodzie zwierząt gospodarskich (Dz. U. z 2007 r. Nr 133, poz. 921). W sprawie materiału hodowlanego można się zwrócić się do Krajowego Związku Hodowców Królików lub do Instytutu Zootechniki w Krakowie, lub poszukać fermy najbliżej Pana miejsca zamieszkania w naszym serwisie.

PANI AGNIESZKA napisała: Moim problemem jest choroba młodych królików, które nie dożywają dwóch miesięcy. Objawami choroby są wzdęcia, biegunka oraz zgrzytanie zębami. ODPOWIEDŹ: Wszystko wskazuje na to, że jest to kokcydioza. Pasożyt wywołujący tę chorobę należy do pierwotniaków i osiedla się w jelitach i w wątrobie. Stąd też wyróżnia się dwa typy tej choroby: kokcydioza jelitowa i kokcydioza wątrobowa. Na tę pierwszą zapadają przeważnie króliki młode do 8 tygodnia życia, a jej objawy to brak apetytu wzdęcia, cuchnący kał, osłabienie. Kokcydioza wątrobowa występuje w błonie przewodu żółciowego. Po dostaniu się do wątroby powoduje jej obrzęk. Zapobieganie: należy zwrócić się do weterynarza, który zaleci podawanie preparatu kokcydiostatycznego. Kokcydioza jest jedną z najczęściej występujących chorób u królików. Proponuję niezwłocznie udać się do lekarza wetrynarii, który poda środek zapobiegający kokcydiozie. Należy też zdecydowanie poprawić warunki, w jakich chowane są króliki.

PANI AGATA pisze: Chciałabym założyć hodowlę królików miniaturowych z rodowodem, jeżeli zapiszę się do związku, kupię rodowodowe króliki, to czy muszę je wystawiać, aby ich potomstwo też otrzymało rodowód? Jak jest z tatuowaniem, czy nie może tego robić sam hodowca? ODPOWIEDŹ: Jeśli zapisze się Pani do związku i kupi Pani króliki z rodowodem, to rodowód dla potomstwa może wystawić tylko i wyłącznie tatuomistrz w związku na podstawie rodowodów rodziców potomstwa. Rodowód nie zależy od tego, czy królik był na wystawie czy też nie. Wystawa jest formą promocji hodowli i każdemu hodowcy powinno zależeć na tym, by hodowane przez niego króliki zdobywały czołowe pozycje na wystawach.

PAN O PSEUDONIMIE „SIENO" pisze: Chciałbym założyć hodowlę królików, ale zanim to zrobię muszę o tych zwierzętach i hodowli tych stworzeń jak najwięcej się dowiedzieć. Myślę, że najlepiej byłoby przeczytać jakąś książkę na ten temat, może jest jakieś czasopismo o tym. Prosiłbym o kilka takich tytułów książek lub czegokolwiek, co by mi pomogło w założeniu hodowli i oczywiście w zdobyciu wiedzy o królikach. ODPOWIEDŹ: Bardzo dobrze Pan trafił. Serwis www.kroliki.ap.prv.pl jest po to by pomagać hodowcom, jeśli chodzi o literaturę, którą obecnie może Pan kupić w księgarniach, to są następujące pozycje książkowe: „Przydomowy chów królików" Alice Stern, tłumaczenie z języka niemieckiego: Roman Niżnikowski, „Królik - towarowa produkcja mięsna" A. Barabasz, J.Bieniek, „Podstawy chowu królików" Andrzej Frindt.

PAN KAMIL pyta: Czy są pasze „karmex" i dla młodych? W jakich cenach? ODPOWIEDŹ: Producent nie podaje w swoim zestawie pasz, że posiada paszę tylko dla młodych królików. Ma natomiast paszę tzw. uniwersalną. „Mieszanka KRÓLIK UNIWERSALNY może mieć zastosowanie na każdym etapie wzrostu i w każdym stanie fizjologicznym królików. Szczególnie polecamy ją dla królików hodowanych w celach hobbystycznych i w mniejszych stadach towarowych". Paszę tę w składach paszowych można kupić za około 11 zł za 10 kg opakowanie. Jeśli producent prześle nam pełną ofertę pasz dla królików postaramy się ją przedstawić hodowcom.

PAN JERZY napisał: Przydomową hodowlą królików zajmuję się od czterech lat. Mam dwie samice i samca rasy nowozelandzki biały. Jedną samicę kupiłem w Instytucie Zootechniki w Balicach koło Krakowa a samca i drugą samicę od hodowcy w woj. Opolskim (Małujowice). Samiec i „Krakowianka" to 100% nowozelandy, natomiast druga samica ma inny wygląd, budowę. Jest dłuższa i mniej „pyzata". Wczoraj spotkałem się z kolegą i pokazał mi królika, który wygląda dokładnie jak moja samiczka, nazwał ją hybrydą. Proszę mi coś powiedzieć o tej rasie, jeżeli rzeczywiście mam tą hybrydę to muszę powiedzieć, że bardzo dobrze mi się sprawdza w hodowli, dobrze odchowuje młode, przyrosty młodzieży są większe niż u młodzieży od „Krakowianki". Jeżeli to, co sprawdza się u mnie jest regułą a nie przypadkiem, to dlaczego nie przestawić się na nową rasę? ODPOWIEDŹ: Można kojarzyć króliki łącząc osobniki należące do różnych ras, odmian lub linii. Uzyskane w ten sposób potomstwo nazywa się mieszańcami lub, jak kto woli, hybrydami. Na fermach można spotkać najczęściej dwa rodzaje krzyżowań: krzyżowanie towarowe i krzyżowanie uszlachetniające. Pierwsze polega na łączeniu ze sobą różnych ras. Ma na celu uzyskanie mieszańców pierwszego pokolenia. Odznaczających się z reguły lepszą żywotnością, tempem wzrostu, odpornością, wydajnością rzeźną. Nazywa się to heterozją. Takie kojarzenie ma sens jeśli potomstwo swoimi cechami przewyższa lepszego z rodziców. Takie efekty można uzyskać kojarząc na przykład białe nowozelandzkie z białymi olbrzymami belgijskimi. Niestety efekt heterozji występuje najczęściej w pierwszym pokoleniu. Drugi rodzaj krzyżowania - krzyżowanie uszlachetniające ma na celu zwiększanie w hodowli z pokolenia na pokolenie udziału rasy uszlachetniającej. To krzyżowanie spotkać można szczególnie w małych hodowlach. Hodowcy królików bezrasowych dla poprawy własności użytkowych swoich zwierząt kojarzą je z królikami rasowymi.

PAN BARTEK podzielił się z nami swoimi spostrzeżeniami z giełdy królików we Wrocławiu. Oto one: Nie mam pojęcia jakie są ceny na tej giełdzie, wiem tylko tyle, że za samice belga (dorosłą) koleś życzył sobie 150 zł i mówił, że to nie wiadomo jaki królik, i że on waży nie wiadomo ile, ale jak zobaczył, że nie wciśnie mi chłamu i że się znam na tym, wyszło że tylko oglądam i nie kupuję, to dowiedziałem się, że te ceny są zawyżone, to są ceny jak to określił „dla frajerów". Można kupić taniej bezpośrednio u hodowcy. Była tam też w tym czasie jakaś kontrola weterynaryjna, która sprawdzała dokumenty królików. Nie wiem co to były za dokumenty, ale sprawdzali, a sprzedawców przyjezdnych sprawdzali dokładniej. Wniosek taki: jak ktoś chce kupić tam dobrego królika to musi się znać.

PANI DOROTA: Chciałam uzyskać informacje o królikach rasy angorskiej białej - czy jest hodowana jeszcze przemysłowo: A - wełna, B - mięso. Jeśli ktoś hoduje te króliki amatorsko proszę o odpowiedzi na moje pytania. Czy w hodowli amatorskiej są one tylko hodowane jako domowe pupile? Jeśli są one hodowane w innych celach to jakich? Jakie warunki trzeba im zapewnić? Jakie pasze skarmiać? ODPOWIEDŹ: Chów królików angorskich stanowi drobną część produkcji zwierzęcej. Najczęściej króliki takie są hodowane amatorsko, jako domowe pupile. Światowa produkcja wełny króliczej w latach 80-tych wynosiła 4000 ton rocznie, a największymi producentami tej wełny były Chiny, Francja i kraje Ameryki Południowej. W Polsce chów królików angorskich był najbardziej rozwinięty w okresie międzywojennym, wtedy to produkcja wełny króliczej wynosiła około 100 ton rocznie. Na dzisiaj nie mamy informacji o wielkości hodowli królików angorskich w Polsce. Dlatego też, jeśli ktoś dysponuje takimi informacjami bardzo prosimy o przesłanie nam ich, a my przedstawimy

je w naszym serwisie. Bardzo prosimy o informacje: gdzie można kupić materiał hodowlany, aktualne ceny królików i wełny, ewentualnie punkty skupu. W zamian pod tekstem na ten temat oferujemy półroczną darmową reklamę.

PANI BARBARA pyta: Proszę o informację jak i kiedy wykonać kastrasję młodych królików samców. ODPOWIEDŹ: Kastrację powinien wykonać lekarz weterynarii. Przeprowadza się ją w 4-5 miesiącu życia królika. Zbyt wczesne wykonanie kastracji, jak i zbyt późne mogą być niebezpieczne dla królika. Koszt kastracji to ok. 70-100 zł. Cena zależy od lecznicy i od sposobu wykonywania zabiegu.

PAN KRYSTIAN z Kłodawy pisze: Mam małą hodowlę królików, lecz boję się chorób, pomimo iż mam szczepione w mojej miejscowości i okolicach ostatnio było bardzo dużo przypadków myksomatozy. Wszyscy to sobie lekceważą i nie szczepią królików, a choroba dalej się rozwija. ODPOWIEDŹ: Można zrozumieć, że szczepienia przeciwko myksomatozie nie są tanie, ale jeszcze większe straty mogą ponieść ci, którzy nie szczepią królików. Dlatego też szczególną rolę powinny odgrywać organizacje zrzeszające hodowców królików, a także sami hodowcy. Wszyscy powinniśmy przekonywać hodowców nie szczepiących zwierząt do szczepień przeciwko myksomatozie i pomorowi królików.

PAN KRZYSZTOF pyta: Dlaczego się przyjęło, że samicę rozrodową trzyma się tylko jeden sezon. Mam obecnie samice, które w ciągu roku dają mi 3 mioty po 8-9 szt. małych i nie wiem co robić, czy te samice zlikwidować, czy mogę je trzymać na rozchów? ODPOWIEDŹ: Samice można użytkować rozpłodowo przez około trzy lata. Jednak w systemie intensywnego rozpłodu okres użytkowania samicy będzie znacznie krótszy i wynosi jeden sezon. Silnie eksploatowane samice po 12-14 miotach wykazują spadek zdolności do zapłodnienia, a jednocześnie spada ilość młodych w miocie.

PAN KONRAD pyta o warunki ubezpieczenia stada królików. ODPOWIEDŹ: Oficjalna strona internetowa PZU podaje że: „Ma propozycję ubezpieczeń adresowaną do hodowców zwierząt futerkowych - zarówno osób fizycznych jak i prawnych. Ubezpieczenie może obejmować zwierzęta futerkowe hodowane na fermach zgodnie z wymogami hodowli zwierząt futerkowych. PZU S.A. odpowiada za szkody powstałe wskutek padnięcia lub koniecznego uboju zwierząt w wyniku choroby, wypadku oraz ognia, powodzi lub huraganu. Umowę ubezpieczenia zawiera się na okres jednego roku." Zwróciliśmy się do PZU o podanie stawek i szczegółowych warunków ubezpieczenia. Jeśli ubezpieczyciel zgodzi się na przedstawienie swojej oferty ubezpieczeniowej, natychmiast przedstawimy ją Państwu. Swoje propozycje mogą także nadsyłać inni ubezpieczyciele.

PAN LEON pyta, czy stworzymy mapę występowania chorób królików w Polsce. Ułatwiłaby ona wykonywanie szczepień królików. ODPOWIEDŹ: Stworzenie takiej mapy, z zaznaczeniem w jakim województwie występuje określona choroba królików, jest oczywiście możliwe, ale przy Państwa pomocy. Jeśli będą nam Państwo sygnalizować, gdzie określona choroba występuje, w jakim rejonie Polski, to my będziemy nanosić ogniska choroby na mapę i stale ją uaktualniać. Stworzenie takiej mapy na pewno pomoże mniejszym hodowcom w wykonaniu szczepień, duże fermy muszą mieć jednak pełne zabezpieczenie i powinny wykonać kompleksowe szczepienia królików.

MAGDA napisała: Mam na imię Magda. Mój wiek to 10 lat. Chciałabym się zapytać na co trzeba królika szczepić? ODPOWIEDŹ: Bardzo się cieszymy, że w tak młodym wieku podchodzisz profesjonalnie do hodowli królików. Króliki należy zaszczepić przeciwko pomorowi i myksomatozie. Są to najgroźniejsze królicze choroby. Wykonanie szczepienia najlepiej zlecić lekarzowi weterynarii. W lecznicach są szczepionki przeciwko tym chorobom i lekarze weterynarii powinni wykonać szczepienia. Szczepienia są płatne. Wcześniej najlepiej umówić się z lekarzem na konkretny termin.

PANI SYLWIA pyta: Jakie jest zapotrzebowanie królików na tłuszcz? Czytałam, że króliki w pokarmie potrzebują niewielkie dawki tłuszczów. ODPOWIEDŹ: Króliki w paszach roślinnych, a także w paszach pełnoporcjowych otrzymują odpowiednią ilość tłuszczu, który pokrywa ich zapotrzebowanie na kwasy tłuszczowe. Zapotrzebowanie królików na tłuszcz w dawce kształtuje się następująco: samice w czasie laktacji i młodzież - od 3,5 do 4,5 proc. w dawce, samice i samce w okresie spoczynku - od 2,5 do 3,5 proc. w dawce.

PAN MARCIN pyta o wymiary pomieszczeń i klatek. ODPOWIEDŹ: Dyskusja o klatkach przypomina mi trochę dyskusję o samochodach. Każdy producent samochodów - a w tym wypadku klatek - uważa, że jego model jest najlepszy i zapewnia maksymalny komfort. Tak jest i w wypadku klatek. Producenci przedstawiają ich zalety, wymyślają wysokość pomieszczeń, choć, jakby ich spytać - kto zbudowanie takiej czy innej klatki poprzedził konkretnymi badaniami? - to prawdopodobnie sytuacja nie wyglądałaby już tak różowo. Tymczasem zasada jest dość prosta. Na jedną samicę stada produkcyjnego powinno wypadać od 0,38 do 0,45 metra kwadratowego dna klatki, a dla tuczonej młodzieży od 0,10 do 0,15 metra kwadratowego na jedną sztukę. Z tego widać, że w takiej typowej klatce można odchować 3-4 króliki. Tylko niektórzy z producentów klatek mówią o innych ważnych czynnikach, a w szczególności o: tempraturze, oświetleniu, wymianie powietrza /to ma być wymiana powietrza, a nie przeciągi/. Same klatki, choć są bardzo ważne, nie dadzą zadowalających efektów, jeśli nie zgra się wyżej wymienionych czynników z funkcjonalnością wychowalni.

PAN GRZEGORZ S. pyta na jaką produkcję powinna być nastawiona ferma królicza - skóry czy mięso? ODPOWIEDŹ. Wydaje się, że polskie fermy królicze powinny być nastawione na produkcję mięsa króliczego. Polska, mimo że jest bardzo blisko największego rynku zbytu jakim jest Europa Zachodnia, zdecydowanie za mało eksportuje na ten rynek. Głównym dostawcą mięsa króliczego do Europy Zachodniej do tej pory były Chiny. Jednak w ostatnim czasie ograniczyły eksport mięsa króliczego. Dlatego też, polskie fermy powinny włączyć się do wypełnienia tej luki.

PANI MAŁGORZATA pyta: Posiadam niewielką hodowlę królików, w tym 35 sztuk młodzieży i chciałabym obliczyć bazę paszową na odchowanie młodzieży do wagi około 3 kg (chodzi o żywienie tradycyjne). ODPOWIEDŹ: Zużycie pasz na 1 sztukę w żywieniu letnim i zimowym to: 3,3-4,3 kg pasze treściwe, 1,8-3,3 kg ziemniaki, okopowe 2,3-2,6 kg, zielonka 12-15 kg, siano 2,5-3,5 kg. Króliki 3 kg powinny osiągnąć w czasie 100-120 dni, pod warunkiem, że nie są nękane przez choroby i ich rozwój przebiega prawidłowo.

ANALIZA SWOT	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE (CECHY INICJATYWY)	S(trenghts) – mocne strony	W(eaknesses) – słabe strony
ZEWNĘTRZNE (CECHY OTOCZENIA)	O(pportunieties) - szanse	T(hreats) - zagrożenia

A. CASE STUDY „LE CREUSET"

Firma Le Creuset produkuje zestawy żeliwnych naczyń kuchennych w swoich światowej sławy hutach żelaza we Francji. Są to wyroby bardzo wysokiej jakości. Podstawową zaletą żeliwa jest to, że utrzymuje ono ciepło i łagodnie je rozprasza, oszczędzając w ten sposób energię. Każde z naczyń jest unikalne, ponieważ odlewane jest w formie piaskowej w temperaturze 1400°C, a następnie po odlaniu forma jest rozbijana. Polityka marketingowa firmy Le Creuset kładzie nacisk na wysoką jakość tych wyrobów. Są one sprzedawane tylko w niektórych sklepach, rozprowadzających jedynie wyroby najwyższej jakości i zatrudniających personel przeszkolony w ich użyciu. Cena wyrobów firmy Le Creuset jest relatywnie wysoka, stosownie do ich jakości. Rynek brytyjski wyrobów tej firmy obejmuje rosnącą liczbę średnio i dobrze sytuowanych pracowników, gustujących w dobrych potrawach i napojach oraz gotowych przeznaczyć na nie cześć swoich dochodów. Promocja wyrobów Le Creuset podkreśla trafność związku jaki zachodzi pomiędzy dobrym smakiem potrawy, a używaniem ich najlepszej jakości naczyń. W jednej z kampanii promocyjnych firma Le Creuset dodawała bezpłatnie do każdego zakupu ich wyrobów wartości powyżej 50 funtów książkę zatytułowaną „W domu z braćmi Roux" towarzyszącą serialowi TV pod tym samym tytułem. Ukrytym mottem tej kampanii był fakt, że najlepsi kucharze na świecie wybrali Le Creuset. Reklamy wyrobów tej firmy zamieszczane są w ekskluzywnych czasopismach i kolorowych dodatkach do nich - środkach przekazu o największym prawdopodobieństwie dotarcia do właściwych klientów. Prospekty reklamowe rozprowadzane w punktach sprzedaży detalicznej odwołują się do poważnie traktowanych zamiłowań z zakresu sztuki kulinarnej oraz podsuwają sposoby przygotowania potraw i dostarczają szczegółowych rad o sposobie użycia naczyń.

Zidentyfikuj elementy marketingu w opisie przypadku. Kierując się zasadą 5P w Le Creuset występują:

W ramach produktu :

W ramach ceny :

W ramach promocji:

W ramach dystrybucji:

W ramach personelu:

B. CASE STUDY „MILLER BREWING COMPANY"

W 1972 r. Miller Brewing Company sprzedała 5 mln beczek piwa w 1978 r. wielkość tej sprzedaży wzrosła do 25 mln beczek i wyniosła browar Millera na drugie miejsce w kraju. Wśród amerykańskich browarów Anheuser Bush był pierwszy, Schlitz spadł na trzecie miejsce, Pabst był czwarty, a Goors piąty. Tych pięć browarów dostarczało około 70% piwa sprzedawanego w USA. Browar Millera swój efektywny rozwój zawdzięcza wykorzystaniu segmentacji rynku. W 1970r. Philip Morris zdobył kontrolę nad browarem Millera i wprowadził do przedsiębiorstwa koncepcje segmentacji rynku. Technika ta przyniosła duży sukces firmie PM w branży tytoniowej. Nowe podejście wymagało podziału amerykańskiego rynku piwa na segmenty rynku, produkcję nowych produktów i specyficznych opakowań dla każdego segmentu oraz wydawania ogromnych kwot na promocję. Poza browarem Millera, większość i innych browarów ignorowała segmentację rynku i ufała koncepcji jednolitego rynku. "Do momentu sukcesu Millera działania rynkowe browarów zakładały istnienie jednolitego rynku dla piwa, który był obsługiwany przez jeden produkt w jednym opakowaniu" - zaobserwował konsultant przemysłu browarskiego. Miller i sztab jego fachowców – specjalistów od badania rynku - zmienili to w następujący sposób:

- reklamował swoją markę "High Life" jako odpowiednią dla motocyklistów, kowbojów rodeo i wiertniczych ropy naftowej. Ta strategia stała się atrakcyjna dla rynku tzw. niebieskich kołnierzyków (robotników), pijących dużo piwa.
- kobietom i starszym ludziom zaoferowano 7-uncjowe zmniejszone butelki. Oferowane im dotąd butelki 12-uncjowe zawierały zbyt duże dla nich porcje piwa. Mniejszy rozmiar butelki spodobał się też piwoszom, gdyż duże butelki i bańki ogrzewały się szybko w ciepłe dni.
- początkowo nowe piwo Millera "Lite" zostało skierowane na rynek niskokalorycznego piwa dla osób pijących je w dużych ilościach i poszukujących piwa pozwalającego konsumować go więcej niż normalnie. Pomysłowa reklama przedstawiająca popularne osobistości sportu pomogła uchwycić ten rynek i uczynić z "Lite" Millera największy sukces rynkowy, jaki odniosło nowe piwo w XX wieku.
- na podstawie porozumienia z niemieckim browarem Millera zaoferowano piwo "Lowerbrau" tym nabywcom, którzy chcą dobrego piwa o wysokiej jakości.

Ceny piw proponowanych przez Browar Millera były zróżnicowane w zależności od zasobności portfela grup docelowych, dla których były przeznaczone. Zróżnicowano też dystrybucję – „Lowerbrau" można było znaleźć w sklepach, których klientami była wyższa klasa średnia, pozostałe w tzw. dyskontach i mniejszych sklepach rodzinnych, w których zaopatrywały się „niebieskie kołnierzyki".

Zidentyfikuj elementy marketingu w opisie przypadku. Kierując się zasadą 5P w Miller Brewing Company występują:

W ramach produktu :

W ramach ceny :

W ramach promocji:

W ramach dystrybucji:

W ramach personelu:

C. CASE STUDY "HOTEL HILTON W COBHAM"

Hotel Hilton w Cobham w hrabstwie Surrey jest dużym, nowoczesnym obiektem usytuowanym w ładnej leśnistej okolicy. Zapewnia on doskonałe warunki do prowadzenia konferencji i spędzania wolnego czasu, jak również typowe dla hotelu usługi w restauracji, barach oraz pokoje sypialne. Każdy pokój posiada osobną łazienkę, a w niektórych apartamentach oferuje dodatkowe udogodnienia z masarzami wodnymi włącznie. Hotel jest położony w pobliżu skrzyżowania dróg A3 i M25, niedaleko Londynu i międzynarodowego lotniska Heathrow, z którego można dolecieć bezpośrednio do hotelowego lądowiska dla śmigłowców. Hotel należy do koncernu Ladbroke, a będąc częścią krajowego i europejskiego systemu hotelowego, zapewnia swoim gościom możliwość rezerwacji miejsc w innych hotelach Hilton. Szeroka gama usług hotelowych w połączeniu z dogodną lokalizacją i gośćmi wywodzącymi się głównie ze sfer biznesu oznacza, że hotel może dyktować ceny sięgające ich górnego pułapu. Mimo to w okresie weekendów, gdy zapotrzebowanie na organizowanie konferencji jest mniejsze, hotel udziela specjalnych rabatów w celu przyciągnięcia osób udających się na wypoczynek. Promocja hotelu prowadzona jest w periodykach dla biznesmenów oraz czasopismach tak w Wielkiej Brytanii, jak i za granicą, a także przez ogłoszenia w przewodnikach turystycznych i hotelowych. Hotel udostępnia również prospekty reklamowe i informacyjne dla klientów indywidualnych i zbiorowych. To jak klienci oceniają jakość usług hotelowych zależy nie tylko od wysokości płaconego rachunku, ale również w znacznym stopniu od efektywności, uprzejmości i dobrego humoru obsługi oraz bezpośrednich odczuć klientów korzystających ze wszystkich oferowanych udogodnień. Takie czynności jak rezerwacja miejsc, rejestracja gości i sposób regulowania rachunków stanowią integralną część obsługi i ewentualne opóźnienia lub pomyłki mogą łatwo zniweczyć efekt ogólny. Przedstawionym w tym przykładzie aspektom polityki marketingowej poświęca się dużo uwagi zarówno w Cobham, jak i w innych konkurencyjnych hotelach, a o ich znaczeniu świadczy fakt, że sam zarząd koncernu wyraża się o nich z wysokim uznaniem.

1.Zidentyfikuj elementy marketingu w opisie przypadku. Kierując się zasadą 5P w Hotelu Hilton występują:

W ramach produktu :

W ramach ceny :

W ramach promocji:

W ramach dystrybucji:

W ramach personelu:

STRATEGIA MARKETINGOWA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ

1.1 Strategia rozwoju produktu:

Firma powinna podjąć następujące działania marketingowe w zakresie produktu, krore mogą przyczynić się do wzrostu sprzedaży i rozwoju firmy:

	PRODUKTY
CECHY PRODUKTU	
JAKOŚĆ	
MARKA	
OPAKOWANIE	
KIERUNEK ROZWOJU PRODUKTU	

1.2 Strategia rozwoju produktu:

ZAŁOŻENIE 1	
ZAŁOŻENIE 1	
ZAŁOŻENIE 1	

1.3 Strategia promocji:

PROMOCJA		PRODUKTY
FORMA	NARZĘDZIE	
PROMOCJA SPRZEDAŻY	CENA	
	PREMIE / PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE	
	NAGRODY / KONKURSY	
PUBLIC RELATIONS	CENA	
	OBSŁUGA/KONTAKT PO SPRZEDAŻY	
	SPONSORING / SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU	
	PROMOCJE MARKI	
REKLAMA	TELEWIZJA	
	RADIO	
	PRASA	
	INNE	

1.4 Strategia dystrybucji:

CZYNNIK STRATEGII	SPOSÓB REALIZACJI
LOKALIZACJA	
KANAŁY DYSTRYBUCJI	
ZAPASY/LOGISTYKA	
TRANSPORT	
ZASIĘG TERYTORIALNY	

1.5 Program działania:

ZADANIE	WYKONAWCY	TERMIN	KOSZTY

Ćwiczenie – wizja i misja spółdzielni socjalnej przy WTZ

CZĘŚĆ 1.

Żeby sformułować wizję, zadajcie sobie pytania:

1. Jaką firmą chcecie być za 5 lat? Opiszcie swoimi słowami.

2. Jaką firmą chcecie być za 15 lat? Opiszcie swoimi słowami.

3. Przeczytajcie powyższe odpowiedzi. Zastanówcie się, co z nich wynika, jakie są Wasze priorytety w kształtowaniu firmy, co jest dla Was najważniejsze w powyższych opisach. Wybierzcie jedną, wspólną, najbardziej wybijającą się cechę obrazu swojej firmy za 5 i 15 lat. Jaka to cecha?

4) Macie już słowo klucz. Zastanówcie się nad tym, czy już w tej chwili posiadacie tę cechę, czy też musicie ją dopiero rozwinąć. Na podstawie tych przemyśleń opracujcie maksymalnie 3-zdaniową wizję tego, jak chcielibyście/chciałybyście, by Wasza firma była postrzegana przez pryzmat tej cechy.

CZĘŚĆ 2.

Żeby sformułować misję, zadajcie sobie pytania:

1. Jakie są najsilniejsze cechy Waszego przedsiębiorstwa? Wymień 3.

2. Jak można je wykorzystać, by ułatwić życie Waszym klientom lub polepszyć jego jakość? Co się w ich życiu poprawi, dzięki Waszym działaniom? Opiszcie krótko jak będzie wyglądać ta poprawa dzięki każdemu z trzech Waszych atutów.

3. Jak można wykorzystać Wasze atuty na korzyść pracowników, których zatrudniacie? Co się w ich życiu może poprawić, dzięki temu, że pracują dla spółdzielni?

4. Co pozytywnego wydarzy się w Waszej społeczności lokalnej (kręgu znajomych, osiedlu, wspólnocie sąsiedzkiej, gminie, powiecie), dzięki istnieniu Waszego przedsiębiorstwa?

5. Przeczytajcie wszystkie powyższe odpowiedzi (1-4). Zastanówcie się, które są dla Was najważniejsze i dlaczego. Wybierzcie kilka kluczowych opisów spośród powyższych i na ich podstawie spróbujcie ułożyć kilkuzdaniową misję przedsiębiorstwa.

Ćwiczenie „insight konsumencki" – kim jest „twój/a" konsument/ka?

1. Opowieść o swoim konsumencie/tce zacznij od zadania sobie 7 pytań.

a) Do kogo się zwracamy z naszą opowieścią o marce?

b) Co jest sednem tej opowieści?

c) Jak brzmi słowo kluczowe naszej marki?

d) Dlaczego klient/ka powinien/powinna zainteresować się naszym produktem?

e) Dlaczego klient/ka miał(a)by nam uwierzyć, jakim dysponujemy racjonalnym uzasadnieniem?

f) Jak klient/ka powinien/powinna się czuć dzięki naszemu produktowi?

g) Jakiego działania oczekujemy od naszego/ej klienta/ki?

2. Na podstawie powyższych odpowiedzi spróbujmy ułożyć opowieść o „naszym/ej" konsumencie/tce, odpowiadając na przykładowe pytania:

- kim jest?
- gdzie mieszka?
- czym się zajmuje?
- jak spędza czas wolny?
- co jest dla niego/niej ważne?
- jakie wyznaje wartości?
- co sprawia mu/ jej problem?
- co sprawia mu/jej przyjemność?

Opowieść o naszym/ej konsumencie/tce:

Notatka prasowa

Twoja spółdzielnia w ramach działalności pożytku publicznego organizuje wydarzenie skierowane do społeczności lokalnej. Napisz maksymalnie 10-zdaniową notatkę skierowaną do prasy lokalnej, zachęcającą do udziału w wydarzeniu. Pamiętaj o wskazówkach zawartych w prezentacji „Public relations w spółdzielni socjalnej przy WTZ". Pisz wyraźnie, koniecznie drukowanymi literami.

STRATEGIA PISANIA BLOGA NA MIESIĄC _____

I TYDZIEŃ

TERMIN	TEMAT	KONTEKST

II TYDZIEŃ

TERMIN	TEMAT	KONTEKST

III TYDZIEŃ

TERMIN	TEMAT	KONTEKST

IV TYDZIEŃ

TERMIN	TEMAT	KONTEKST

Instrukcja obsługi czajnika bezprzewodowego

Schemat budowy

1. Okienko przykrywki czajnika
2. Przycisk otwierania przykrywki
3. Przykrywka czajnika
4. Wylew
5. Uchwyt
6. Obudowa czajnika
7. Wskaźnik poziomu wody
8. Włącznik/wyłącznik
9. Podstawa
10. Przewód przyłączeniowy

Użytkowanie

Umieść podstawę na stałym i równym podłożu.

- Wlej potrzebną ilość czystej wody do czajnika.
- Nie dotykaj żadnej części czajnika oprócz uchwytu kiedy urządzenie jest użytkowane i upewnij się, że przykrywka jest właściwie zamknięta. Ilość wody można sprawdzić na wskaźniku poziomu na zewnętrznej części czajnika.
- Ustaw czajnik w taki sposób na podstawie , aby dolna część czajnika pasowała dokładnie do podstawy.
- Włóż wtyczkę do gniazdka sieciowego.
- Przestaw włącznik/wyłącznik na pozycję 'I' (włączony), aby rozpocząć proces grzewczy, lampka wskaźnika zapali się.

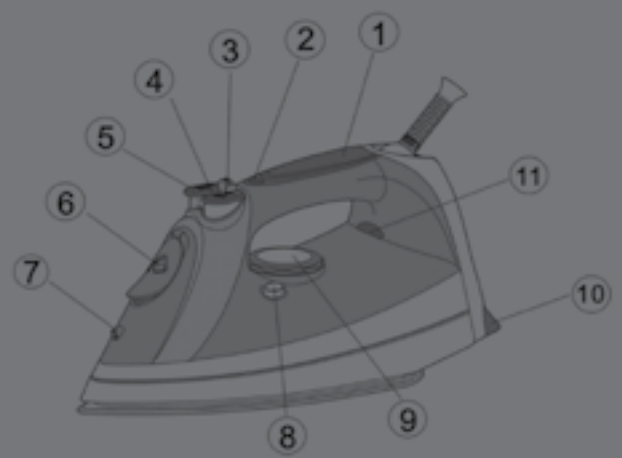
- Gdy woda zagotuje się, włącznik/wyłącznik powróci automatycznie do pozycji „O" (wyłączony) i lampka wskaźnika zgaśnie. Czajnik można również wyłączyć ręcznie, przesuwając włącznik/wyłącznik do pozycji „O".
- Gorącą wodę można teraz bezpiecznie wylać do innego naczynia przez otwór wylotowy
- Włóż wtyczkę do gniazdka sieciowego.
- Przestaw włącznik/wyłącznik na pozycję 'I' (włączony), aby rozpocząć proces grzewczy, lampka wskaźnika zapali się.
- Gdy woda zagotuje się, włącznik/wyłącznik powróci automatycznie do pozycji „O" (wyłączony) i lampka wskaźnika zgaśnie. Czajnik można również wyłączyć ręcznie, przesuwając włącznik/wyłącznik do pozycji „O".

Bezpieczeństwo

- Czajnik jest wyposażony w automatyczny wyłącznik bezpieczeństwa, aby uchronić urządzenie przed uszkodzeniem w przypadkach:
  - niewłaściwego użytkowania
  - gdyby urządzenie włączono przez przypadek bez wody lub gdyby woda wyparowała - wtedy automatyczny wyłącznik bezpieczeństwa automatycznie wyłączy element grzewczy
- W takim przypadku natychmiast wyłącz wtyczkę z gniazdka ściennego i napełnij czajnik ponownie dopiero po czasie wystarczającym na jego ostygnięcie, tj. po około 15-20 minutach.

Instrukcja obsługi żelazka parowego

Schemat budowy



1. Miękki uchwyt
2. Lampka sygnalizująca „Automatyczne wyłączenie"
3. Suwak regulacji pary
4. Przycisk uderzenia pary
5. Przycisk spryskiwania
6. Pokrywka wlotu wody
7. Otwór spryskujący
8. Przycisk czyszczenia automatycznego
9. Tarcza ustawiania temperatury
10. Stopa tylna
11. Lampka włączenia/wyłączenia zasilania

Obsługa

1. Posortować artykuły do prasowania według rodzaju tkaniny. Dzięki temu zmniejszymy częstotliwość regulacji temperatury dla różnych rodzajów odzieży.

2. Jeżeli nie jesteśmy pewni, z jakim rodzajem tkaniny mamy do czynienia, należy spróbować przeprasować małą powierzchnię z tyłu lub wewnątrz ubrania. Rozpocząć od niskiej temperatury i stopniowo ją zwiększać.

3. Przed przystąpieniem do prasowania tkanin wrażliwych na wysoką temperaturę odczekać około trzech minut. Regulacja temperatury wymaga określonego czasu, po którym temperatura ustalana jest na właściwym (wyższym lub niższym) poziomie.

4. Tkaniny delikatne, takie jak jedwab, wełna, welur itp., najlepiej prasować z użyciem specjalnej ściereczki, aby zapobiec powstawaniu plam i przebarwień.

5. Aby uruchomić funkcję spryskiwania, natrysku i natrysku pionowego, trzeba niekiedy nacisnąć odpowiedni przycisk kilkakrotnie.

Napełnianie wodą

1. Odłącz żelazko od zasilania.
2. Przesuń suwak regulacji pary na pozycję:
3. Napełnij wodą poprzez wlot wody.
4. Napełniaj aż do oznaczenia 'Max' na boku zbiorniczka.
5. Kiedy zbiorniczek wody opróżni się i zakończy się wytwarzanie pary, przygotowanie do prasowania jest zakończone. Teraz żelazko jest gotowe do właściwej pracy.

Uwaga: **Dla uzyskania najlepszych rezultatów, zaleca się używanie wody zdemineralizowanej lub destylowanej. Nie używaj wody zmieszanej ze środkami chemicznymi ani żadnych innych cieczy.**

Przykładowe sytuacje sprzedażowe

- Jako telemarketer/ka dzwonisz do klienta/ki sieci komórkowej, w której pracujesz, oferując mu/jej wyższy abonament w zamian za 3 darmowe godziny do 3 wybranych numerów w miesiącu oraz prezent-niespodziankę. Klient/ka niechętnie reaguję na propozycję płacenia abonamentu o 25% droższego niż dotychczas. Spróbuj go/ją przekonać.

- Jesteś przedstawicielem/ką handlowym/ą nowej marki wódki z tzw. średniej półki. Cena produktu, który sprzedajesz jest o ok. 20% niższa niż innych porównywalnych wódek, jednak mankament polega na tym, że klient/ka musi kupić od razu 100 szt. Próbujesz sprzedać produkt właścicielowi/ce małego sklepu monopolowego, który/a narzeka, że ma zbyt małą powierzchnię zaplecza, by kupić od razu taką ilość. Spróbuj go/ją przekonać, że mimo to warto kupić oferowany przez Ciebie towar.

- Pracujesz w spółdzielni socjalnej zatrudniającej osoby niepełnosprawne. Rozmawiasz z osobą z dużej korporacji, która szuka wykonawcy 2000 kartek świątecznych dla klientów firmy. Cena, którą proponujesz za sztukę jest o 50% wyższa niż górna granica ceny wskazana w zapytaniu ofertowym. Szukasz argumentów przekonujących potencjalnego/ą zleceniodawcę/czynię, że mimo to warto zamówić kartki w Twojej spółdzielni. Spróbuj go/ją przekonać.

- Pracujesz w firmie szkoleniowej sprzedającej szkolenia dofinansowywane ze środków Unii Europejskiej. Rozmawiasz z potencjalnym/ą klientem/ką, który/a jest zainteresowany/a kupnem szkoleń z zakresu technik negocjacyjnych dla swoich pracowników i pracowniczek, ale dopiero w przyszłym roku. Tymczasem Twoja oferta jest terminowa i zakup musiałby się odbyć w przeciągu najbliższych dwóch miesięcy. Spróbuj go/ją przekonać, że warto skorzystać z Twojej oferty wcześniej.

PRODUKT	ULUBIONA MARKA	NAJWIĘKSZA ZALETA PRODUKTU TEJ MARKI	KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z KUPNA PRODUKTU TEJ MARKI	W CZYM TA MARKA JEST LEPSZA OD KONKURENCJI
LODÓWKA				
KURS JĘZYKOWY				
BUTY				
PIWO				
TELEFON				
PASTA DO ZĘBÓW				
SAMOCHÓD				
JEANSY				
CHIPSY				
KOMPUTER				
PAPIEROSY				
MARGARYNA				

MODEL KORZYŚCI I ZALET

PRODUKCJA/USŁUGA

Dostarcza _____

Wnosi _____

Służy _____

Ułatwia _____

Rozszerza _____

Pozwala _____

Chroni przed _____

Zwiększa _____

Minimalizuje _____

Pomaga _____

Gwarantuje _____

Wspiera _____

Zapobiega _____

Zachęca _____

Zapewnia _____

Tworzy _____

Wspomaga _____

Wzmacnia _____

Umożliwia _____

Otwiera _____

Tłumi _____

Pomaga _____

2. Na podstawie powyższych odpowiedzi spróbujmy ułożyć opowieść o „naszym/ej" konsumencie/tce, odpowiadając na przykładowe pytania:

- kim jest?
- gdzie mieszka?
- czym się zajmuje?
- jak spędza czas wolny?
- co jest dla niego/niej ważne?
- jakie wyznaje wartości?
- co sprawia mu/ jej problem?
- co sprawia mu/jej przyjemność?

Opowieść o naszym/ej konsumencie/tce:

PRZYKŁADY OBIEKCJI KLIENTÓW

TREŚĆ OBIEKCJI	ODPOWIEDŹ Z UŻYCIEM SPÓJNIKA „ALE"	ODPOWIEDŹ Z UŻYCIEM SPÓJNIKA „I"
Państwa szkolenia są zbyt drogie.		
Ten telefon nie ma funkcji wideokonferencji.		
Nie podoba mi się kolor tej torebki.		
Cena kilograma tego sera jest podejrzanie niska.		
Mają Państwo bardzo długi czas dostawy zamawianego sprzętu wędkarskiego.		
Ekspedientki w Państwa sklepie są bardzo nieuprzejme.		
Nie podoba mi się to, że muszę podpisać aż 2-letnią umowę z Państwa siecią.		
Nie podoba mi się to, że zastrzegają sobie Państwo w umowie, że jeśli nie zbierze się liczba 20 osób to wycieczka się nie odbędzie.		
Siedzenia w Państwa kinie nie są tak wygodne jak w Multikinie.		
Proponowane przez Państwa jogurty zawierają bardzo dużo konserwantów.		
Mojemu mężowi nie spodoba się sukienka z tak dużym dekoltem i wycięciem na plecach.		
Wolę pudełka soczewek pakowanych po 3 szt., a nie po 6 szt. w opakowaniu.		
Nie mam czasu z Panią/Panem rozmawiać.		
Państwa firma cateringowa ma bardzo małe doświadczenie na rynku.		

1. Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (PO FIO) 2007-2013

   - Głównym celem Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2007-2013 było ...
   - Do konkursu organizacja mogła składać ...
   - Cel główny powinien zostać osiągnięty z uwzględnieniem horyzontalnych zasad PO FIO: ...
   - Uprawione podmioty mogą składać oferty o dofinansowanie zadań w ramach jednego z czterech Priorytetów ...

2. Dotacje samorządów terytorialnych.

   - Samorządy terytorialne mogą wspierać działania organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych, poprzez ...
   - Możliwość przekazywania realizacji zadań publicznych wprowadzona została przez ...
   - Przekazanie realizacji zadania może nastąpić w dwóch formach: ...

     a. Powierzenia wykonywania przez podmioty uprawnione zadań publicznych.
        Przy powierzaniu administracja publiczna finansuje ...

     b. Wspierania wykonania przez podmioty uprawnione zadań publicznych.
        Przy wpieraniu organ administracji publicznej ...
        Otwarty konkurs ofert ogłasza ...

3. Fundusz pracy – refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego przez PUP bezrobotnego.

   - Według art. 46 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucji rynku pracy (Dz.U. 2004 Nr 99 poz. 1001) Starosta z Funduszu Pracy może zrefundować podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego przez PUP bezrobotnego w wysokości określonej w umowie. Jednak kwota ta nie może być ...
   - Podmiot prowadzący działalność gospodarczą, niepubliczne przedszkole, niepubliczna szkoła i producent rolny, który otrzymał refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, jest zobowiązany ...
   - Zasady refundacji wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy jest określona według regulaminu dostępnego na stronach właściwego dla bezrobotnego ...