

**Wsparcie procesu
reintegracji społeczno-zawodowej
w przedsiębiorstwach społecznych
województwa wielkopolskiego**

**Wsparcie procesu
reintegracji społeczno-zawodowej
w przedsiębiorstwach społecznych
województwa wielkopolskiego**

**Przewodnik
dla specjalistów
i specjalistek
ds. reintegracji
w OWES**

Poznań 2025

REDAKCJA MERYTORYCZNA Aleksandra Andrzejewska [Zespół włączenia społecznego
ROPS w Poznaniu]

SPECJALISTKI DS. REINTEGRACJI BIORĄCE UDZIAŁ W OPRACOWANIU PRZEWODNIKA

Aleksandra Bereźnicka [Wielkopolskie Centrum Ekonomii Solidarnej w subregionie poznańskim]

Agata Gosa [Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie kaliskim]

Anna Jarzembowska [Wielkopolskie Centrum Ekonomii Solidarnej w subregionie poznańskim]

Katarzyna Korbal-Kaspercak [Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie kaliskim]

Katarzyna Owoc-Kochańska [Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej
w subregionie leszczyńskim]

Oksana Pavliuk [Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie leszczyńskim]

Ewa Roman [Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej ETAP w subregionie pільskim]

Andżelika Smorawska [Wielkopolski Ośrodek Ekonomii Społecznej w subregionie konińskim]

OPRACOWANIE Przemysław Kozak

REDAKCJA JĘZYKOWA Aleksandra Małek

OPRACOWANIE GRAFICZNE, SKŁAD I ŁAMANIE Tomasz Smółka ATONCE.PL

WYDAWCA

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu

ul. Feliksa Nowowiejskiego 11, 61-731 Poznań

tel. 61 85 67300, www.rops.poznan.pl/

ISBN 978-83-63140-12-0

© Copyright by Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Poznań 2025

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY

Spis treści

Wprowadzenie [7]

Wykaz skrótów [9]

Cel przewodnika i jego odbiorcy [11]

ROZDZIAŁ 1

Reintegracja społeczno-zawodowa w PS w regionalnej polityce społecznej [13]

Reintegracja społeczno-zawodowa [13]

Przedsiębiorstwa społeczne [16]

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej [17]

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej [17]

ROZDZIAŁ 2

Obszary pracy specjalistów/ek OWES z przedsiębiorstwami społecznymi [19]

Obszar pierwszy. Poznanie i nawiązanie relacji [20]

Obszar drugi. Diagnozowanie sytuacji PS [23]

Obszar trzeci. Wzmacnianie zasobów PS [29]

Obszar czwarty. Tworzenie i wdrażanie IPR [34]

Zestawienie celów i metod pracy specjalisty/ki

ds. reintegracji [47]

ROZDZIAŁ 3

Katalog działań reintegracyjnych [49]

Działania reintegracyjne skierowane do osób

zagrożonych wykluczeniem społecznym [49]

Działania reintegracyjne skierowane do liderów PS [51]

Działania reintegracyjne skierowane do zespołów PS [51]

Działania skierowane do przedstawicieli innych podmiotów [53]

ROZDZIAŁ 4

Kwalifikacje i kompetencje specjalistów/ek [55]

Niezbędne kompetencje [55]

Przydatne kwalifikacje [58]

Na co zwrócić uwagę [59]

ROZDZIAŁ 5

Rekomendacje [61]

Praca z liderami PS jako priorytet [61]

Sprawozdawczość specjalisty/ki a dostęp do informacji wrażliwych [62]

Minimalny wymiar etatu specjalisty/ki [62]

Załącznik [63]

Zestaw pytań wspierających diagnozę na potrzeby IPR [63]

Wprowadzenie

W 2018 r. Regionalny Ośrodek Polityk Społecznej (ROPS) w Poznaniu zainicjował działania, których celem było wzmocnienie zdolności wielkopolskich przedsiębiorstw społecznych do zatrudniania i utrzymania pracy przez pracowników. Działania te polegały na zwiększeniu roli Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) w dostarczaniu wsparcia przedsiębiorstwom społecznym w zakresie prowadzenia procesu reintegracji społeczno-zawodowej pracowników. Zwiększenie to było możliwe dzięki dobrej współpracy ROPS i Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego (DWEFS) Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu. To właśnie dzięki tej współpracy, z inicjatywy ROPS, przy okazji planowania nowych konkursów na prowadzenie OWES, w dokumentacji konkursowej po raz pierwszy zawarto warunki określające konieczność i zasady prowadzenia działań reintegracyjnych.

Działania wielkopolskiego ROPS z 2018 r. wyprzedziły późniejsze zmiany w Standardach OWES zatwierdzonych w styczniu 2019 r., kiedy po raz pierwszy wpisano do nich, iż ze strony OWES powinno zostać zapewnione odpowiednie wsparcie o charakterze reintegracyjnym. Udzielaniem wsparcia mieli/miały zajmować się specjaliści/ki ds. reintegracji¹ w formie pracy indywidualnej lub grupowej obejmującej nawet cały zespół PS². W 2022 r.,

1 Gdy mamy na myśli osoby wspierające działania reintegracyjne zatrudnione w wielkopolskich OWES, używamy formy „specjalistki” – w praktyce w Wielkopolsce na stanowisku specjalisty ds. reintegracji społeczno-zawodowej nie ma zatrudnionego aktualnie żadnego mężczyzny. Z kolei, gdy myślimy o osobach z różnych regionów i OWES-ów używamy sformułowania „specjaliści/tki”.

2 Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, wersja z 2019 r.

wraz z wejściem w życie Ustawy o ekonomii społecznej³, wsparcie działań reintegracyjnych zostało wprost zaliczone do usługi wsparcia podmiotów ekonomii społecznej⁴, a na przedsiębiorstwa społeczne nałożono (w określonych warunkach) obowiązek opracowania i realizacji indywidualnych planów reintegracyjnych⁵. Co więcej, w aktualnie obowiązującej wersji Standardów OWES wsparcie reintegracyjne doczekało się uszczegółowienia w postaci oddzielnego rozdziału, co pozwala przypuszczać, że świadomość potrzeby tego typu wsparcia dla PES systematycznie wzrasta.

Niniejsza publikacja, przygotowana na zlecenie ROPS w Poznaniu, jest aktualizacją pierwszej wersji opracowania z 2022 r. Służy z jednej strony dalszemu uwspólnianiu sposobu pracy wielkopolskich specjalistek ds. reintegracji społeczno-zawodowej OWES, z drugiej stanowi rodzaj przewodnika dla specjalistów/ek z innych regionów i ośrodków wsparcia ekonomii społecznej. Przygotowanie niniejszej aktualizacji poprzedził cykl spotkań ze specjalistkami ds. reintegracji z wielkopolskich OWES. W czasie tych spotkań zbierane były informacje dotyczące sposobu ich pracy, wykorzystywanych metod i narzędzi, najczęściej napotykanych trudności i problemów, ale także dyskutowane rozwiązania, które warto wdrażać.

³ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. 2022 poz. 1812).

⁴ Art. 29, ust. 1 Usługi wsparcia podmiotów ekonomii społecznej obejmują działania w zakresie (...) wsparcia działań reintegracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo społeczne, w tym wsparcia w tworzeniu planów reintegracyjnych, o których mowa w art. 6 ust. 1, oraz finansowania tych działań.

⁵ Art. 6, ust. 1. Przedsiębiorstwo społeczne w przypadku każdej zatrudnionej osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym, do której został udzielony instrument wsparcia, o którym mowa w art. 21 lub art. 22, opracowuje i realizuje indywidualny plan reintegracyjny przez okres nie krótszy niż okres, na jaki został udzielony ten instrument, lub nie krótszy niż okres zatrudnienia danej osoby wymagany w związku z udzieleniem tego instrumentu.

Wykaz skrótów

DWEFS	Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu
IPR	Indywidualny Plan Reintegracyjny
IZ	Instytucja Zarządzająca
KOW	Komisja Oceny Wniosków
OWES	Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej
PES	Podmiot ekonomii społecznej
PS	Przedsiębiorstwa społeczne
RKRES	Regionalny Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej
RODO	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony danych osób fizycznych w związku z ich przetwarzaniem i w sprawie swobodnego przepływu danych osobowych
ROPS	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
Standardy OWES	Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej
Wytyczne EFS+	Wytyczne dotyczące realizacji projektów z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w regionalnych programach na lata 2021–2027

Cel przewodnika i jego odbiorcy

Opracowaniu przewodnika przyświecały trzy zasadnicze cele:

- ▶ **Uwspólnienie sposobów wspierania PS przez specjalistki ds. reintegracji społeczno-zawodowej z Wielkopolski.**
Praktyka działania wielkopolskich OWES w zakresie wsparcia reintegracyjnego PS pozostaje zróżnicowana. Podobnie, specjalistki ds. reintegracji społeczno-zawodowej w różny sposób wspierają PS, wybierając odmienne metody pracy, stosując różne narzędzia, kładąc nacisk na inne aspekty w zależności od własnych preferencji i specyfiki sytuacji PS. Łączą je za to cele i podobny sposób myślenia o reintegracji społeczno-zawodowej osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społeczno-zawodowym.
- ▶ **Pomoc we wdrażaniu przepisów Ustawy o ekonomii społecznej w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej w przedsiębiorstwie społecznym.**
Przyjęta 5 sierpnia 2022 r. Ustawa o ekonomii społecznej nakłada na PS obowiązek opracowania i realizacji indywidualnych planów reintegracyjnych (IPR) w odniesieniu do pracowników, dla których udzielony został instrument wsparcia. Chociaż obowiązek opracowania IPR spoczywa na PS, bardzo często zdarza się, iż specjaliści/teki ds. reintegracji w różny sposób biorą udział w jego powstawaniu.
- ▶ **Zebranie najważniejszych rekomendacji i wskazówek przydatnych dla specjalistów/ek z innych regionów.**
Prowadzone systematycznie przez ROPS w Poznaniu działania sieciujące specjalistki ds. reintegracji społeczno-zawodowej pozwoliły na sformułowanie najważniejszych rekomendacji w zakresie organizacji wsparcia reintegracyjnego PS. Zakładamy, że część wskazówek będzie przydatna dla

specjalistów/ek z innych regionów, którym często brakuje odpowiedniego wsparcia i którzy są niejako skazani na samotne poszukiwanie najlepszych rozwiązań.

Reintegracja społeczno- -zawodowa w PS w regional- nej polityce społecznej

Zgodnie ze „Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku” rozwój sektora ekonomii społecznej „odgrywa kluczową rolę w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu, tworzy miejsca pracy i prowadzi działania reintegracyjne wobec najbardziej wykluczonych mieszkańców”⁶. Znaczenie i rola działań reintegracyjnych podkreślona jest także w Wielkopolskim Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2023–2027, w którym zadeklarowano, że „Samorząd Województwa Wielkopolskiego, realizując zapisy programu będzie dążył do zwiększenia dostępności i poprawy jakości wsparcia: pracowników podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, uczestników i osób przygotowywanych do zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia reintegracyjnego”⁷.

Reintegracja społeczno-zawodowa

W ustawie o ekonomii społecznej reintegracja społeczno-zawodowa została zdefiniowana oddzielnie jako:

- **reintegracja społeczna** – działania służące odbudowaniu lub nabyciu i podtrzymaniu umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej

⁶ Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku, s. 68, https://bip.umww.pl/292---k_91---k_207---strategia-rozwoju-wojewodztwa-wielkopolskiego-do-2030 (dostęp: 13.12.2022).

⁷ Wielkopolski Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2023–2027.

i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu, w tym rehabilitację społeczną osób niepełnosprawnych.

- **reintegracja zawodowa** – działania służące zdobyciu nowych kwalifikacji, kompetencji, wiedzy i umiejętności w celu odbudowania lub uzyskania i podtrzymania zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy i awansu zawodowego, w tym rehabilitację zawodową osób niepełnosprawnych⁸.

Zastosowano podobne, chociaż istotnie zmodyfikowane rozumienie reintegracji w stosunku do definicji zawartych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym czy w ustawie o spółdzielniach socjalnych, pomijając w przypadku reintegracji społecznej aspekt samopomocowy. Należy także podkreślić, że w przypadku reintegracji społecznej definicja kładzie nacisk na odbudowanie umiejętności, tymczasem stanowią one tylko jeden z elementów kompetencji społecznych, na które w tradycyjnym rozumieniu składają się: wiedza, umiejętności i postawy. Zawężenie rozumienia reintegracji społecznej jedynie do rozwoju umiejętności grozi dwoma poważnymi ryzykami:

- Ryzyko pierwsze polega na ograniczeniu działań reintegracyjnych do szkoleń i kursów, których tradycyjnie rozumianym efektem jest właśnie wzrost umiejętności w określonym zakresie. Należy jednak pamiętać, iż proces nabywania umiejętności nie dokonuje się tylko w ramach szkoleń (edukacji pozaformalnej), ale także w ramach **uczenia nieformalnego** czy **uczenia w miejscu pracy**.

Głównym efektem wsparcia reintegracyjnego jest zmiana, a nie takie czy inne szkolenie, zaświadczenie, certyfikat. Zmiana myślenia o sobie, o swojej pracy, o dokonywanych wyborach. Zmiana dokonuje się także w dostrzeżeniu swojej siły życiowej do przetrwania, którą oczywiście mają, ale my ją wzmacniamy.



8 Art. 2 pkt 7 i 8 Ustawy o ekonomii społecznej.

- Ryzyko drugie dotyczy pominięcia aspektu **samopomocy** i nadmiernej indywidualizacji wsparcia. Wprowadzony przepisami ustawy obowiązek opracowania i realizacji IPR dotyczy jedynie wybranych pracowników, dla których pozyskany został instrument wsparcia. Przepisy ustawy nie regulują za to sposobu wspierania pozostałych pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz całych zespołów PS. Tymczasem, to właśnie zespół PS stanowi drugi (zaraz po rodzinnym), a niekiedy wręcz pierwszy system, w którym funkcjonuje osoba wspierana. Oddziaływanie tego właśnie systemu na sposób funkcjonowania konkretnego pracownika jest nieporównywalnie większe niż specjalisty/ki ds. reintegracji⁹.

Samopomoc – tak. Przedsiębiorstwo powinno być przygotowane, bo ono istnieje. Kiedy nas nie ma i my nie wspieramy, to przedsiębiorstwo powinno być przygotowane na tyle, aby wspierać swoich pracowników. Ta samopomoc jest bardzo ważna.



Ograniczeniem lub nawet błędem jest to, że tworzymy IPR tylko dla osób, które skorzystały ze wsparcia dotacyjnego. Miałam grupę 3 osób, z którymi pracowałam, a czułam, że coś jest nie tak. Były to osoby nowo przyjęte w już istniejącym PS. Czułam, że nic z tego nie będzie, bo oni przejmowali złe nawyki od innych. Prosiłam, abym mogła pracować z całym zespołem. Udało się. Powoli bardzo, ale udało się. Zmiany zaczęły pojawiać się w całym zespole.



⁹ Z tego powodu w przewodniku wielokrotnie podkreślamy, iż wsparcie specjalisty/ki ds. reintegracji nie polega jedynie na pomocy w przygotowaniu IPR, ale na całościowym wsparciu zarówno liderów, jak i całych zespołów PS.

Przedsiębiorstwa społeczne

Zgodnie z zapisami Ustawy o ekonomii społecznej „działalność przedsiębiorstwa społecznego służy rozwojowi lokalnemu i ma na celu: 1) reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 2) realizację usług społecznych”¹⁰. Co do zasady, obowiązek prowadzenia działań reintegracyjnych spoczywa na przedsiębiorstwach społecznych w odniesieniu do pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym. Na poziomie operacyjnym obowiązek ten jest wykonywany poprzez organizowanie i realizację działań reintegracyjnych przez lidera PS, zarówno dla całego zespołu, jak i konkretnych pracowników. Jednym z rodzajów działań reintegracyjnych jest opracowanie i realizacja indywidualnych planów reintegracyjnych, w szczególności dla pracowników, dla których PS otrzymało instrument wsparcia określony w ustawie¹¹.

W moich rozmowach często wyjaśniam, czym właściwie jest przedsiębiorstwo społeczne. Że to szczególny rodzaj podmiotu, w którym kluczowe znaczenie ma nie tylko stabilne zatrudnienie, ale również możliwość podnoszenia kompetencji oraz budowania wspólnotowego zespołu. Podkreślam, że przedsiębiorstwo społeczne nie funkcjonuje według klasycznego modelu biznesowego – to nie jest miejsce, gdzie nadwyżka finansowa trafia na prywatne cele zarządu, lecz jest reinwestowana w rozwój organizacji i pracowników. To właśnie ta idea odróżnia je od innych przedsiębiorstw.



¹⁰ Art. 4 Ustawy o ekonomii społecznej.

¹¹ Art. 6 Ustawy o ekonomii społecznej.

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej

W realizacji działań reintegracyjnych przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać ze wsparcia OWES, które to wsparcie zobowiązany jest zapewnić. Głównymi realizatorami wsparcia na poziomie OWES są specjaliści ds. reintegracji społeczno-zawodowej. To oni w pierwszej kolejności odpowiadają zarówno za zakres udzielanego przedsiębiorstwu społecznemu wsparcia, jak i jego jakość.

Wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oznacza codzienny kontakt z ludźmi, którzy często doświadczają wielowymiarowych trudności – problemów finansowych, bezdomności, uzależnień, przemocy domowej czy poważnych kryzysów zdrowotnych. Każda historia jest inna, ale wiele z nich łączy wspólny mianownik: długotrwałe cierpienie i brak zasobów do samodzielnego poradzenia sobie z problemami. W mojej pracy niejednokrotnie staję się pierwszą osobą, która wysłuchuje opowieści pełnych bólu, straty i rozczarowań.



Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej

ROPS pełni w regionie funkcję koordynacyjną w zakresie rozwoju ekonomii społecznej. Do jego zadań należy między innymi:

- monitorowanie polityki, ocena efektów polityki i pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do planowania, w tym funkcjonującego systemu wsparcia PES¹²;

¹² Koordynacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS (<https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Koordynacja,ekonomii,spolecznej,w,regionie.,Rekomendacje,w,zakresie,projektow,koordynacyjnych,ROPS.,4096.html>) (dostęp 13.12.2022).

- ▶ sieciowania interesariuszy sektora i uwspólniania ich działań, m.in. poprzez działanie sieci ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (OWES) skupiającej przedstawicieli OWES działających w Wielkopolsce¹³;
- ▶ uzupełnianie działań OWES poprzez świadczenie usług na rzecz reintegracji społeczno-zawodowej w PS.

Biorąc pod uwagę powyższe zadania, ROPS wspiera zarówno OWES, jak i bezpośrednio specjalistów/ki ds. reintegracji funkcjonujących w OWES w realizacji wsparcia reintegracyjnego dla przedsiębiorstw społecznych.

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu to prawdziwy „game changer” – oni nas naprawdę widzą, wiedzą i reagują! Nie tylko rozumieją, że osoby, którym pomagamy, potrzebują wsparcia, ale przede wszystkim – że my też go potrzebujemy. I co najlepsze? Oni działają. Dzięki nim mamy przestrzeń, żeby mówić o swoich wyzwaniach, dostajemy realne wsparcie i czujemy, że ktoś faktycznie dba o naszą kondycję: psychiczną, emocjonalną i zawodową.



¹³ Zadania w ramach projektu „Koordynacja Rozwoju Ekonomii Społecznej w województwie wielkopolskim na lata 2019–2022” (<https://rops.poznan.pl/projekty/ekonomia-spoleczna/koordynacja-rozwoju-ekonomii-spolecznej-w-wielkopolsce/o-projekcie/?PageSpeed=off>) (dostęp 13.12.2022).

Obszary pracy specjalistów/ek OWES z przedsiębiorstwami społecznymi

Wsparcie specjalistów/ek ds. reintegracji społeczno-zawodowej podzieliliśmy na cztery kluczowe obszary:

- ▶ poznanie i nawiązanie relacji;
- ▶ diagnozowanie sytuacji PS;
- ▶ wzmacnianie zasobów PS;
- ▶ tworzenie i realizacja IPR.

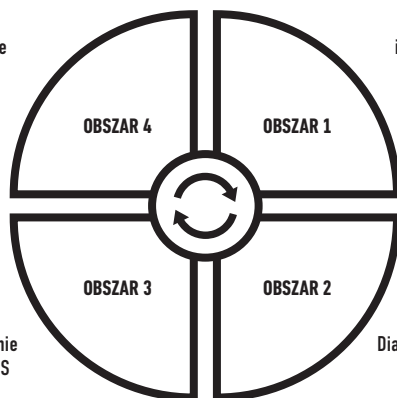
Obszary są ze sobą logicznie powiązane i niejako wynikają jeden z drugiego. Świadomie jednak nie nazywamy ich etapami wsparcia, by nie sugerować, że warunkiem rozpoczęcia następnego jest zakończenie poprzedniego – byłaby to bowiem sytuacja idealna. W praktyce specjaliści ds. reintegracji prowadzą wiele działań z różnych obszarów równolegle. Poznając i budując pierwsze relacje, jednocześnie rozpoznają sytuację PS oraz wzmacniają zespół lub lidera. Wydaje się zatem, że koncepcja obszarów lepiej odzwierciedla praktykę działania specjalistów/ek, nie wprowadzając przy tym czytelnika w błąd.

Schemat 1.
Obszary pracy
z PS specja-
listów/ek ds.
reintegracji
społeczno-
-zawodowej

Źródło:
opracowanie
własne.

Tworzenie
i wdrażanie
IPR

Wzmacnianie
zasobów PS



Poznanie
i nawiązanie
relacji

Diagnozowanie
sytuacji PS

Podstawę do wyodrębnienia czterech obszarów wsparcia stanowiły **różnice w celach**. W każdym z obszarów specjalista/ka ds. reintegracji społeczno-zawodowej realizuje inne cele, wykorzystując do tego najbardziej preferowane przez siebie metody i formy pracy. Zaproponowana w tym opracowaniu kolejność obszarów wynika z logiki interwencji, która rozpoczyna się od wzajemnego poznania po to, by diagnozując sytuację PS, odpowiednio wzmacniać liderów i zespoły, wreszcie by wesprzeć samych pracowników poprzez najbardziej zaawansowany rodzaj wsparcia, czyli indywidualne plany reintegracyjne.

Obszar pierwszy. Poznanie i nawiązanie relacji

Poznanie i nawiązanie relacji o charakterze wspierającym, a zatem pomocowym, jest warunkiem koniecznym i podstawą interwencji w każdym z pozostałych obszarów. Od zbudowania relacji opartej z jednej strony na wzajemnym zaufaniu i szacunku, z drugiej na rozumieniu potrzeb stron zależy w dużej mierze powodzenie całego procesu reintegracji społeczno-zawodowej w PS. Sposób, w jaki liderom lub zespołom przedsiębiorstw społecznych przedstawiany/a jest lub sam/a przedstawia się specjalista/ka ds. reintegracji społeczno-zawodowej, kształtuje ich sposób myślenia o tym, czym jest reintegracja społeczno-zawodowa oraz jakie jest jej znaczenie. Decyduje zatem pośrednio, w jakim stopniu przedsiębiorstwo społeczne będzie traktować działania reintegracyjne pracowników jako ważny wymiar

swojej aktywności, a w jakim stopniu będzie traktować je jako zło konieczne narzucone przez OWES.

Cele do realizacji

- ▶ Wzajemne poznanie, nawiązanie pierwszej relacji z liderem, liderami lub całą grupą inicjatywną albo zespołem PS.
- ▶ Zrozumienie i akceptacja przez PS zadań w obszarze reintegracji społeczno-zawodowej pracowników.
- ▶ Zrozumienie przez PS roli specjalisty/ki ds. reintegracji.

W ramach pierwszego obszaru wsparcia, oprócz wzajemnego poznania ważne jest, aby liderzy PS, a niekiedy cały zespół dobrze zrozumieli, czym jest reintegracja społeczno-zawodowa, z jakimi obowiązkami się wiąże ze strony PS oraz na czym polega rola specjalisty/ki ds. reintegracji społeczno-zawodowej i na jakie wsparcie z jego/jej strony mogą liczyć. Należy brać pod uwagę, że nie zawsze na tym etapie wsparcia w PS musi pojawić się pełna akceptacja zadań w obszarze reintegracji społeczno-zawodowej. Niektóre z grup inicjatywnych o konieczności prowadzenia działań w tym zakresie dowiadują się bowiem podczas pierwszego kontaktu ze specjalistami/kami OWES.

Metody i formy wsparcia¹⁴

Wielkopolskie OWES różnią się pod względem metod działania w ramach obszaru pierwszego. Dominują dwie kluczowe formy wykorzystywane w zakresie poznania i budowania wstępnej relacji między specjalistą/ką ds. reintegracji a PS oraz między członkami PS. Są to:

¹⁴ W każdym podrozdziale „Metody i formy wsparcia” wymienione zostały najbardziej typowe działania podejmowane bezpośrednio przez specjalistę/kę ds. reintegracji społeczno-zawodowej. Należy jednak pamiętać, że istnieje o wiele szerszy katalog działań reintegracyjnych, które mogą być realizowane przez innych specjalistów lub bezpośrednio przez osoby indywidualne, liderów oraz zespoły PS. Wymieniono je w rozdziale 3.

- ▶ **Szkolenia wstępnie współprowadzone przez specjalistę/kę ds. reintegracji**
Szkolenia te prowadzone są dla grup inicjatywnych i osób planujących założenie PS chcących skorzystać ze wsparcia OWES. Są współprowadzone przez różnych specjalistów OWES, w tym przez specjalistów/ki ds. reintegracji. Na ogół w ramach szkolenia prowadzą oni część poświęconą działaniom reintegracyjnym w PS, obowiązkom z tym związanym, opracowaniu IPR oraz wsparciu, jakie mogą uzyskać ze strony specjalisty/ki. Szkolenia funkcjonują w OWES pod różnymi nazwami, np. szkoleń ścieżkowych czy szkoleń wstępnych.
- ▶ **Spotkania ze specjalistą/ką ds. reintegracji**
Specjalista/ka ds. reintegracji spotyka się z liderem lub liderami, a niekiedy całą grupą inicjatywną, poznając osoby oraz informując o zadaniach w zakresie reintegracji, a także swojej roli w tym procesie. Spotkania te odbywają się po wstępnej weryfikacji, dokonywanej najczęściej przez doradcę kluczowego lub zespół doradców OWES, czy grupa inicjatywna posiada odpowiedni potencjał i zasoby oraz czy wsparcie OWES jest zasadne. Włączenie specjalisty/ki ds. reintegracji we wsparcie zespołu przyszłego PS następuje równoległe z włączeniem doradcy biznesowego. Dzięki temu podkreślone zostaje znaczenie działań reintegracyjnych, które nie są traktowane jedynie jako dodatek do działalności ekonomicznej PS oraz możliwa jest lepsza ocena potrzeb grupy i lepsze dostosowanie wsparcia OWES. Spotkania ze specjalistą/ką odbywają się najczęściej w siedzibie OWES lub w siedzibie przyszłego PS, jeśli posiada takie miejsce.

Formą pierwszego kontaktu są też często spotkania integracyjne, kiedy tworzy się przestrzeń dla całego zespołu do poznania siebie, a także stworzenia włączającej, akceptującej atmosfery w nieformalnych warunkach. Ważne jest, by była to przestrzeń budująca więzi między członkami PS.



Na co zwrócić uwagę

- ▶ Kluczowym warunkiem efektywnego wsparcia reintegracyjnego jest zbudowanie odpowiedniej relacji zaufania między specjalistą/ką a zespołem PS oraz jego liderem, a także wewnątrz samego zespołu PS. Relacja oparta na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu będzie sprzyjać z jednej strony większej motywacji do podejmowania pozytywnej zmiany wśród uczestników wsparcia reintegracyjnego, z drugiej pozwoli na kontraktowanie (umawianie) konkretnych działań oraz ich wykonywanie.
- ▶ OWES, a dokładniej pracownicy, którzy mają kontakt z grupą inicjatywną, powinni od samego początku pracy z nią informować o konieczności prowadzenia działań reintegracji społeczno-zawodowej oraz obowiązkach z tego wynikających.
- ▶ Bez względu na stosowane metody i formy pracy na tym etapie ważne jest, aby specjalista/ka ds. reintegracji był/a włączany/a w proces wsparcia od samego początku pracy z grupą inicjatywną. Istotne też jest, aby o zadaniach w zakresie reintegracji i możliwym wsparciu ze swojej strony informował/a on/a sam/a w czasie szkoleń lub spotkań. Dzięki temu będzie miał/a możliwość lepszego poznania osób, które ma za zadanie wspierać oraz będzie w stanie lepiej rozumieć potrzeby lidera i zespołu.
- ▶ Należy brać pod uwagę, że grupy inicjatywne różnią się poziomem rozumienia i akceptacji konieczności prowadzenia działań reintegracyjnych. Różnice te wymagają od specjalisty/ki dostosowania już na tym etapie zakresu swojej interwencji (np. większej liczby spotkań, dokładniejszego wyjaśniania, motywowania).
- ▶ Zdarza się, że na etapie poznania i nawiązywania relacji podejmowane są decyzje o braku dalszej współpracy z grupą inicjatywną. Podstawą odmowy wsparcia, w szczególności w postaci udzielenia dotacji na utworzenie i utrzymanie miejsca pracy, powinien być brak akceptacji osób lub podmiotów chcących założyć PS dla prowadzenia działań reintegracyjnych.

Obszar drugi. Diagnozowanie sytuacji PS

Niemal jednocześnie z poznaniem i nawiązaniem pierwszych relacji specjalista/ka zaczyna rozpoznawać sytuację PS oraz poszczególnych osób. Na tym etapie pojawia się więcej kontaktów oraz pierwsze pomysły na

temat przydatnych form wsparcia, które może zaoferować PS. Niejako przy okazji dochodzi do nawiązania bliższej relacji z liderem PS lub jego pracownikami. Ważne jest, by w tworzeniu diagnozy sytuacji w PS aktywny udział brali wszyscy pracownicy, a w szczególności lider PS. Jeśli PS opracowuje biznesplan, specjalista/ka pomaga zaplanować działania o charakterze reintegracyjnym. Jest to też czas ściślejszej współpracy z doradcami kluczowymi i biznesowymi, aby lepiej przygotować PS do rozpoczęcia działalności. W praktyce proces diagnozy sytuacji PS ma charakter ciągły i prowadzony jest z wykorzystaniem części metod i form stosowanych również w obszarze wzmacniania zasobów PS (podrozdział „Obszar trzeci. Wzmacnianie zasobów PS”).

W pierwszej kolejności diagnozuję potencjał grupy, jeśli chodzi o działania reintegracyjne: na ile lider ma umiejętności budowania zespołu, na ile członkowie zespołu są na siebie otwarci, jak się komunikują, jak funkcjonują w zespole. Także jakie mają nastawienie do pracy, jaką motywację itp.



Diagnoza jest nieustannie uzupełniana i pogłębiana, ponieważ w trakcie pracy – często po kilku tygodniach czy nawet miesiącach – ujawniają się potrzeby, które wcześniej nie były dostrzegalne. Zdarza się, że przedsiębiorstwo nie potrafiło ich wcześniej nazwać lub nie miało świadomości ich istnienia.



Cele do realizacji

- ▶ Rozpoznanie sytuacji PS i jego potencjału w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej.
- ▶ Określenie przez zespół PS swojej sytuacji i swojego potencjału w zakresie reintegracji.
- ▶ Opracowanie pomysłów na przydatne formy wsparcia PS.
- ▶ Wzmocnienie relacji specjalista/ka – przedsiębiorstwo społeczne.
- ▶ Pomoc w zaplanowaniu działań reintegracyjnych na etapie opracowania biznesplanu (opcjonalnie – w przypadku, gdy biznesplan jest opracowywany).

W efekcie realizacji wymienionych celów specjalista/ka ds. reintegracji społeczno-zawodowej powinien/powinna zyskać orientację rozumianą jako wewnętrzna ocena w zakresie co najmniej następujących kwestii:

- ▶ **liderzy PS** – na ile lider lub liderzy PS posiadają kompetencje w zakresie planowania i organizacji procesu reintegracji społeczno-zawodowej oraz na ile akceptują jego konieczność;
- ▶ **zespół PS** – jakie mocne strony posiada zespół PS, które można wykorzystać w procesie reintegracji pracowników oraz jakie istnieją problemy i bariery ograniczające rozwój i funkcjonowanie zespołu;
- ▶ **pracownicy PS** – jakie mocne strony posiadają poszczególni pracownicy PS oraz jakich trudności doświadczają w funkcjonowaniu społeczno-zawodowym.

Na starcie zawsze patrzę na klimat w organizacji. Interesuje mnie, jak ludzie ze sobą rozmawiają czy mają do siebie zaufanie, czy tylko „odbębniają swoje”. Diagnozuję, czy zespół działa razem, czy raczej obok siebie. Patrzę też, czy lider ma rzeczywisty wpływ, czy może jest tylko z nazwy – a decyzje i tak podejmuje ktoś inny. Pytam również: czy pracownicy znają cel działania organizacji? Czy wiedzą, dlaczego pracują z osobami w procesie reintegracji? To daje mi obraz tego, z czym mamy do czynienia – czy budujemy coś od zera, czy tylko wzmacniamy to, co już istnieje.



Metody i formy wsparcia

Najczęściej wykorzystywane formy wsparcia w tym obszarze to:

► **Spotkania indywidualne specjalisty/ki z liderem PS**

Charakter tych spotkań zależy w dużej mierze od poziomu kompetencji lidera w zakresie prowadzenia działań reintegracyjnych oraz w zakresie zarządzania zespołem. Są one jednak bardzo ważnym źródłem wiedzy na temat sytuacji PS oraz potrzeb lidera.

Nie każdy lider przedsiębiorstwa społecznego będzie posiadał predyspozycje do prowadzenia procesów reintegracyjnych. Ja dzielę liderów na 3 grupy:

1. *Liderzy, którzy posiadają silne kompetencje biznesowe. Tacy liderzy mogą jednak bagatelizować znaczenie procesów reintegracyjnych, co oznacza, że wsparcie w tym zakresie powinno pochodzić od specjalistów ds. reintegracji.*
2. *Liderzy, którzy są szczególnie zaangażowani we wspieranie swoich pracowników. Ci mogą napotykać trudności w zarządzaniu aspektami ekonomicznymi PS. Dlatego istotne jest, aby w ich przypadku zapewnić doradztwo biznesowe oraz narzędzia wspomagające skuteczne zarządzanie organizacją.*
3. *Liderzy, którzy potrafią łączyć cele biznesowe i społeczne, równoważąc stabilność organizacji z troską o procesy reintegracyjne. Są w stanie zarówno skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, jak i wspierać swoich pracowników, dostrzegając ich indywidualne potrzeby. To idealne połączenie kompetencji, jednak wymaga ono dużej świadomości i umiejętności*

balansowania pomiędzy wymaganiami rynku a misją społeczną.

Wsparcie dla każdego z tych typów liderów powinno być dostosowane do ich specyficznych potrzeb i kompetencji, koncentrując się na obszarach, w których mogą potrzebować dodatkowej pomocy.



► **Spotkania indywidualne specjalisty/ki z członkami zespołu**

Spotkania specjalisty/ki, szczególnie z osobami dla których PS planuje pozyskać instrumenty wsparcia, służą rozpoznaniu mocnych stron oraz ograniczeń tych osób w kontekście ich zadań jako pracowników PS. Mogą bowiem w istotny sposób rzutować na konieczność zaplanowania odpowiednich działań reintegracyjnych.

Indywidualne spotkania pozwalają określić realne możliwości pracowników w kontekście ich funkcjonowania w zespole i realizacji powierzonych zadań. Nie każdy pracownik będzie od razu w pełni samodzielny i gotowy do pracy na pełnych obrotach – niektórym osobom będzie potrzebne stopniowe wprowadzanie w obowiązki oraz elastyczne podejście do ich adaptacji społecznej i zawodowej.



► **Udział specjalisty/ki w spotkaniach zespołu PS**

Spotkania te zwłaszcza na początkowym etapie współpracy mogą być prowadzone lub współprowadzone przez specjalistę/kę ds. reintegracji. Stopniowo dąży się jednak do sytuacji, w której prowadzącym jest lider PS. Dotyczą one zarówno kwestii związanych z działaniami reintegracyjnymi, jak i innych kwestii zarządczych mających wpływ na funkcjonowanie PS. Dzięki udziałowi w spotkaniach specjalista/ka zyskuje wiedzę na temat funkcjonowania: zespołu (jego mocnych i słabych stron), poszczególnych

pracowników oraz lidera PS. W ten sposób jest w stanie dopasować odpowiedni rodzaj wsparcia reintegracyjnego dla PS.

Moje narzędzia do diagnozy? Owszem – korzystam np. z matrycy zasobów, ponieważ muszę wiedzieć „czym i kim” dysponuje PS. Lubię mapy relacji, te z kolei pomagają zrozumieć mi np. kto jest blisko, a kto daleko; które relacje są silne, a które wymagają pracy; gdzie są możliwe źródła wsparcia, a gdzie bariery itd. Ale najważniejsze dla mnie jest zbudowanie atmosfery, w której ludzie mówią szczerze. Nie to, co „wypada”, tylko to, co naprawdę myślą i czują. I tu najlepsze narzędzia, jakie można w mojej opinii zastosować, to czas, rozmowa i obecność. Więc staję z pracownikami przy maglu i razem z nimi magluję pościel albo obieram z nimi ziemniaki. Dla mnie to najbardziej wartościowe „narzędzia diagnostyczne”. Miękkie, ale potężne narzędzia, które w procesie diagnozy od początku ułatwiają mi budowanie relacji, zaufania i później ułatwiają etapy mojego towarzyszenia osobom w procesie zmiany. Nie mają formy tabelki ani instrukcji obsługi, ale są esencją pracy z ludźmi.



Na co zwrócić uwagę

- ▶ Należy pamiętać, że diagnoza sytuacji PS jest procesem ciągłym, a jej kształt podlega zmianom. Powinna być prowadzona w uzgodnieniu z liderem PS oraz członkami zespołu.
- ▶ Na etapie diagnozowania sytuacji PS specjalista/ka ds. reintegracji powinien/powinna ściśle współpracować z innymi specjalistami OWES (animatorem, doradcą kluczowym, w szczególności doradcą biznesowym). Obszar

działalności ekonomicznej PS jest bowiem ściśle powiązany z funkcjonowaniem i możliwościami zespołu pracowniczego, w tym z poziomem jego integracji.

- ▶ Nie jest możliwe wskazanie optymalnej częstotliwości spotkań specjalisty/ki z liderem PS ani z całym zespołem. Powinna ona wynikać z aktualnych potrzeb PS. Zdarza się, że na początkowym etapie spotkania te są stosunkowo częste np. co dwa tygodnie. Na etapie późniejszym lub w sytuacji wysokich kompetencji lidera PS spotkania te mogą odbywać się rzadziej.
- ▶ Ważnym momentem w działalności PS jest tzw. Komisja Oceny Wniosków (KOW) polegająca na ocenie biznesplanu, w efekcie której podjęta zostaje między innymi decyzja o udzieleniu wsparcia dotacyjnego. Ponieważ sam KOW w przypadku wielkopolskich OWES wygląda bardzo różnie (w niektórych sytuacjach przypomina rodzaj publicznej obrony, w innych polega na analizie i ocenie złożonych dokumentów) trudno wskazać jednakowy poziom zaangażowania specjalistów/ek ds. reintegracji w tym zakresie. Istotne wydaje się jednak, aby na etapie opracowania biznesplanu zostały w nim odpowiednio uwzględnione działania reintegracyjne, których opis powinien stanowić obowiązkową część dokumentu. Wsparciem w tym zakresie powinien/powinna służyć specjalista/ka ds. reintegracji.

Obszar trzeci. Wzmacnianie zasobów PS

Wsparcie specjalisty/ki ds. reintegracji społeczno-zawodowej w ramach tego obszaru proponujemy koncentrować na adekwatnym do potrzeb wzmacnianiu liderów PS, a w zależności od potrzeb – na wspieraniu całych zespołów oraz pojedynczych pracowników. Przyjęliśmy bowiem założenie, że ze względu na czas przebywania razem, poziom relacji oraz zdolność do motywowania to liderzy PS mają największy wpływ na trwałą zmianę sytuacji społeczno-zawodowej pracowników PS. Wzmacnianie zasobów PS powinno się odbywać przy udziale zarówno lidera PS, jak i wszystkich członków zespołu, w duchu partycypacyjnego zarządzania.

Poznanie i nawiązanie relacji o charakterze samopomocowym jest koniecznym i podstawowym warunkiem budowania zespołu PS. Zadaniem specjalisty ds. reintegracji jest stworzenie takich warunków, by członkowie zespołu mieli możliwość zbudować ze sobą relację, także z liderem PS, aby w przyszłości świadczyli dla siebie wzajemnie pomoc.



Cele do realizacji

- ▶ Wzmocnienie lidera/liderów PS w działaniach wspierających reintegrację pracowników.
- ▶ Zbudowanie w zespole atmosfery wsparcia i samopomocy, umożliwiającej działania reintegracyjne.
- ▶ Pomoc w budowaniu zespołu (opcjonalnie – w przypadku grupy inicjatywnej).
- ▶ Wsparcie indywidualne pracowników, w szczególności tych, dla których PS nie ma obowiązku tworzenia IPR.

Ważne jest przede wszystkim, by każdy członek zespołu poczuł swoją rolę: zarówno jako odbiorca, jak i dawca wsparcia. Ważne jest, by zbudować w zespole atmosferę zaangażowania, życzliwości do siebie nawzajem i świadomości, że jest to miejsce pracy nad sobą i rozwoju nie tylko w aspekcie zawodowym, ale też społecznym, etycznym, emocjonalnym itp. Ważne jest, by każdy członek zespołu, a przede wszystkim lider, poczuł swoją odpowiedzialność za to, jaką atmosferę tworzy – że odpowiadają za siebie nawzajem.



Wsparcie indywidualnych pracowników w przedsiębiorstwie społecznym powinno dotyczyć nie tylko osób objętych formalnym obowiązkiem tworzenia IPR, ale również tych, dla których takie plany nie są wymagane. Każdy pracownik może napotykać różne wyzwania zawodowe i społeczne, a odpowiednio dobrane działania wspierające mogą przyczynić się do większej stabilności zespołu oraz zwiększenia efektywności całej organizacji.



Metody i formy wsparcia

Metody i formy wsparcia w tym obszarze przeznaczone są dla różnych odbiorców: liderów, zespołów oraz pracowników PS i w takiej kolejności zostały przedstawione.

► Spotkania specjalisty/ki indywidualne z liderem PS

W przypadku wysokich kompetencji lidera spotkania mają charakter konsultacyjno-doradczy. W przypadku niższych kompetencji wspierają one rozwój wiedzy i umiejętności lidera w zakresie komunikacji w zespole, motywowania, określania wymagań dla pracowników, rozwiązywania konfliktów, delegowania zadań, oceny sytuacji i potrzeb pracowników oraz innych.

Najwięcej pracy jest zazwyczaj z liderem – to on lub ona wyznacza kierunek, daje przykład, albo – przeciwnie – blokuje zmiany. Na liderze również spoczywa największa odpowiedzialność.



► **Konsultacje zdalne specjalisty/ki z liderem PS**

Konsultacje zdalne (najczęściej telefoniczne) służą bieżącemu wsparciu liderów PS, wspierając kontakty bezpośrednie, rzadsze ze względu na ograniczone zasoby czasowe specjalistów/ek ds. reintegracji.

► **Udział specjalisty/ki w spotkaniach zespołu**

Oprócz wartości diagnostycznej dzięki udziałowi w spotkaniach zespołu specjalista/ka ds. reintegracji ma możliwość korygowania niefunkcjonalnych zachowań członków zespołu oraz modelowania zachowań pożądanych dotyczących np. komunikowania się, wzajemnego odnoszenia się do siebie pracowników, rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych.

Ważne jest, by spotkania zespołu miały formę zarządzania partycypacyjnego, gdzie każdy z członków PS jest zaangażowany w zarządzanie PS, jest przejrzystość finansowa, lider sprawozdaje się przed zespołem z obecnej sytuacji PS i wspólnie są podejmowane decyzje strategiczne dla PS. Także ważne jest, by cały zespół miał głos jeśli chodzi o tworzenie samopomocowej atmosfery i pracę w aspekcie komunikacji w zespole.



► **Miniszkolenia i warsztaty rozwojowe prowadzone przez specjalistę/kę ds. reintegracji**

Krótkie formy szkoleniowo-warsztatowe, których celem jest najczęściej modyfikacja niefunkcjonalnych zachowań lub modelowanie zachowań pożądanych. Zakres miniszkoleń wynika z bieżących potrzeb zespołu zgłaszanych przez jego członków lub zaobserwowanych przez specjalistę/kę.

Często próbuję prowadzić te krótkie szkolenia bezkosztowo – co zazwyczaj oznacza pracę z pojedynczymi osobami lub w niewielkich zespołach. Choć skala wsparcia jest wtedy ograniczona, daje to całkiem dobre efekty.



► **Spotkania indywidualne specjalisty/ki z pracownikami**

W uzasadnionych sytuacjach, o ile zachodzi taka potrzeba, wsparcie może przybierać formę indywidualnych spotkań specjalisty/ki z pracownikami. Ta forma wsparcia jest szczególnie przydatna na przykład w sytuacjach potrzeby większego zmotywowania pracownika, konfliktu między pracownikiem i liderem PS czy niedostatecznego zaufania pracownika względem innych członków zespołu.

► **Inne działania wymienione w „Katalogu działań reintegracyjnych” (rozdział 3)**

Wymienione powyżej metody i formy wsparcia koncentrują się na pomocy udzielanej najczęściej bezpośrednio przez specjalistów/ki ds. reintegracji. Oprócz tych form wsparcia istnieje jednak cały katalog działań reintegracyjnych, które mogą być realizowane nie tylko przez specjalistów ds. reintegracji, lecz także przez innych pracowników OWES, podmioty zewnętrzne lub zewnętrznych dostawców.

Na co zwrócić uwagę

- Pomimo szerokiego katalogu metod i form wykorzystywanych do wzmacniania zasobów PS szczególnie potrzebne wydaje się wzmacnianie kompetencji liderów PS, od których bezpośrednio zależy realizacja i jakość działań reintegracyjnych.
- Obszar wzmacniania zasobów PS w największym stopniu różni się wykorzystywanymi przez specjalistów/ki metodami i formami pracy. Realizowane w ramach tego obszaru działania wspierające zależą po pierwsze od wyników diagnozy sytuacji PS (podrozdział „Obszar drugi. Diagnozowanie sytuacji PS”), po drugie od kompetencji specjalisty/ki ds. reintegracji i możliwości realizacji niektórych działań samodzielnie, po trzecie od potencjału zespołu i lidera PS oraz dostępnych zasobów, wreszcie od praktyki stosowanej w danym OWES. Pozostawienie możliwości elastycznego kształtowania wsparcia w obszarze wzmacniania zasobów PS wydaje się dobrym rozwiązaniem, a spotkania sieciujące specjalistów/ek powinny służyć m.in. ocenie skuteczności poszczególnych form pomocy.
- Bardzo ważną rolę pełni grupa specjalistów/ek ds. reintegracji społeczno-zawodowej działająca przy RKRES. Z jednej strony stanowi ona płaszczyznę wymiany informacji i zgłaszania potrzeb np. w zakresie organizacji

warsztatów i szkoleń dla kadry PES/PS, które nie mogą być realizowane z budżetów OWES, z drugiej strony jako miejsce uspoijniania form pracy specjalistów/ek.

- ▶ Znaczenie działań o charakterze integracyjnym w postaci wspólnych spotkań, wyjazdów, wyjść, warsztatów dla członków zespołów PS bywa niekiedy deprecjonowane, a co za tym idzie, kwestionowana jest możliwość finansowania części tego typu działań ze strony IZ. Należy jednak pamiętać, że kształtowanie odpowiednich ról społecznych w przypadku osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym jest możliwe w pierwszej kolejności w konkretnych sytuacjach społecznych.
- ▶ Działania podejmowane na tym etapie przez specjalistę/kę są w dużej mierze uzależnione od kompetencji lidera PS oraz sytuacji w zespole. Jest to etap bardziej intensywnej pracy z PS. Działania specjalisty/ki mogą charakteryzować się różnym stopniem dyrektywności w odniesieniu do liderów i zespołów PS.

Obszar czwarty. Tworzenie i wdrażanie IPR

Ustawa o ekonomii społecznej, która weszła w życie 30 października 2022 r., precyzuje wymogi i zasady opracowania indywidualnych planów reintegracyjnych. Wymogi te można streścić w trzech punktach:

- ▶ obowiązek tworzenia IPR dotyczy osób zagrożonych wkluczeniem społecznym, których zatrudnienie było związane z otrzymaniem wsparcia przez PS;
- ▶ za przygotowanie i realizację IPR odpowiada przedsiębiorstwo społeczne;
- ▶ IPR jest realizowany co najmniej przez czas, na jaki został udzielony instrument wsparcia lub co najmniej przez wymagany okres zatrudnienia w związku z udzieleniem instrumentu wsparcia.

Tabela 1.
IPR w Ustawie
o ekonomii
społecznej.

Źródło: Ustawa
o ekonomii
społecznej.

Art. 6.

1. Przedsiębiorstwo społeczne w przypadku każdej zatrudnionej osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym, do której został udzielony instrument wsparcia, o którym mowa w art. 21 lub art. 22, opracowuje i realizuje indywidualny plan reintegracyjny przez okres nie krótszy niż okres, na jaki został udzielony ten instrument, lub nie krótszy niż okres zatrudnienia danej osoby wymagany w związku z udzieleniem tego instrumentu.
2. Indywidualny plan reintegracyjny jest opracowywany przy aktywnym uczestnictwie osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym i ma na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych tej osoby.
3. Indywidualny plan reintegracyjny zawiera w szczególności informacje o:
 - 1) sytuacji społecznej i zawodowej osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym;
 - 2) planowanych działaniach z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej;
 - 3) zakładanych efektach planowanych działań z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej oraz sposobie ich oceny.

Bardzo dużo przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza na początku, reintegrację traktuje jako obowiązek a nie fundament. Czyli nie jesteśmy chciane. Reintegracja nie jest im potrzebna. Chcą zarabiać pieniądze. Wtedy im powtarzam: to nie jest mój obowiązek, ale twój.



Istnieje poważne ryzyko, że wraz z wejściem ustawy o ekonomii społecznej proces reintegracji prowadzamy do opracowania i realizacji IPR. Tymczasem proces reintegracji nigdy się nie kończy, bo pojawiają się nowe problemy, wyzwania. Wkładanie ludzi w ramy czasowe w reintegracji jest bardzo trudne. To jest proces długofalowy, który u każdej osoby wygląda inaczej. Niekiedy po długim czasie zagra jeden czynnik i następuje zmiana, zaczyna funkcjonować. Dużym problemem są narzucone ograniczenia czasowe. Miałam osobę, której nie mogliśmy sfinansować działań, bo wypadła z systemu. Otworzyła się późno. Jak doszliśmy do działań w IPR, to było już grubo po ośmiu miesiącach. Nie udało mi się.



Cele do realizacji

Pomoc w opracowaniu i realizacji w PS indywidualnych planów reintegracji (IPR).

Bywa różnie, ale niestety wciąż za często plan powstaje „przy biurku” lidera. Z dobrymi chęciami, ale bez głębszego wsłuchania się w to, co naprawdę jest potrzebne osobie, której ten plan dotyczy. Dlatego w każdej sytuacji staram się odwracać tę logikę – nie lider w roli eksperta od cudzego życia, ale osoba w procesie reintegracji jako ekspert od własnych możliwości, ograniczeń, nadziei. Najlepiej działa, gdy plan jest wspólną konstrukcją. Lider daje ramy – wiadomo, nie wszystko da się zrobić od ręki. Ale osoba wspierana mówi, co dla niej ma sens. A ja jestem tym łącznikiem – moderatorką procesu, która dba o to, żeby nikt nie był pominięty i żeby plan nie uciekł w formalność.



Metody i formy wsparcia

Na podstawie zgromadzonych informacji można stwierdzić, że udział specjalisty/ki ds. reintegracji w opracowaniu IPR najczęściej przybiera jedną z trzech form:

- **przygotowanie i wsparcie lidera w zakresie opracowania IPR wspólnie z pracownikiem, którego dotyczy;**

Ten rodzaj wsparcia stosowany jest wtedy, kiedy lider PS rozumie na czym polega integracja społeczno-zawodowa, akceptuje warunki jej realizacji, posiada kompetencje niezbędne do opracowania IPR oraz ma względnie dobrą relację z pracownikiem, dla którego jest on przygotowywany.

- ▶ **przygotowanie i wsparcie pracownika, który samodzielnie tworzy swój IPR;**
Ten rodzaj wsparcia polega na pomocy pracownikowi w zrozumieniu czym jest IPR oraz w jaki sposób należy go przygotować, jednak za jego opracowanie odpowiada sam pracownik.
- ▶ **opracowanie IPR dla pracownika przy jego udziale;**
Ten rodzaj pomocy stosowany jest, gdy pracownik nie ma dostatecznych kompetencji w zakresie przygotowania własnego IPR i niemożliwe jest wsparcie lidera PS w tym zakresie.

W zależności od wyboru formy wsparcia, metody pracy specjalisty/ki będą różnić się od siebie. W ramach tego obszaru zadania specjalisty/ki podzieliśmy na trzy kluczowe kategorie.

Przygotowanie PS do opracowania IPR

Aby przygotować PS do opracowania IPR, należy:

- ▶ **spotkać się z liderem PS i/lub zespołem PS, a także osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, których plan ma dotyczyć i poinformować co najmniej:**
 - czym jest IPR;
 - z jakich elementów się składa;
 - z czego wynika konieczność jego opracowania;
 - w jaki sposób może być tworzony.
- ▶ **zdecydować wspólnie z liderem PS i osobą, której plan ma dotyczyć, w jaki sposób IPR będzie opracowywany.** Zakres wsparcia specjalisty/ki ds. reintegracji powinien wynikać z poziomu kompetencji lidera PS odnośnie do opracowania IPR. Tam, gdzie lider PS posiada odpowiednie kompetencje, specjalista/ka powinien/powinna pełnić rolę konsultacyjno-doradczą. Jednak w przypadku braku odpowiednich umiejętności lidera specjalista/ka powinien/powinna w większym stopniu wziąć na siebie ciężar przygotowania IPR.
- ▶ **określić wszystkie istotne kwestie związane z opracowaniem IPR, takie jak:**
 - cele IPR;
 - termin jego opracowania;

- sposób, w jaki zostanie zaakceptowany przez osobę, której ma dotyczyć;
- wsparcie specjalisty/ki ds. reintegracji, na jakie przedsiębiorstwo może liczyć.

*Staram się spotkać z liderem oraz osobami,
dla których IPR ma być opracowany, razem.
Wtedy nie skupiamy się na planie dla konkret-
nej osoby, ale rozmawiamy po co ten dokument,
czemu ma służyć, ogólnie jak go wypełnić.
Ważne jest, aby pracownik czuł się bezpiecznie,
nie przekraczał swoich granic i wypełnił
go na tyle, na ile jest gotowy.*



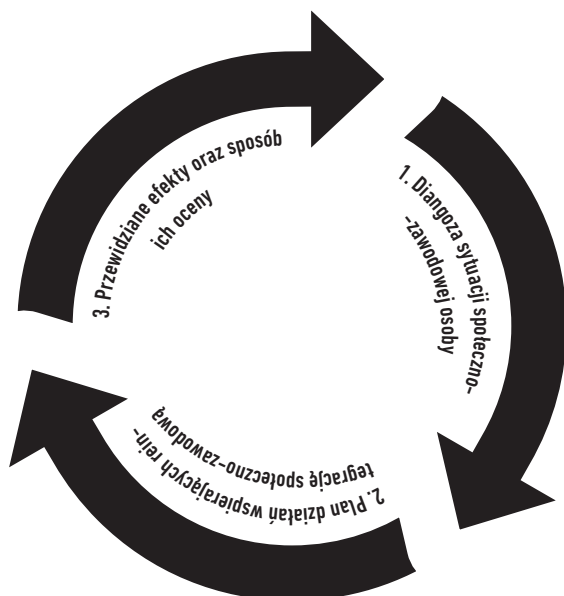
Pomoc w opracowaniu IPR

Obowiązek opracowania IPR spoczywa bezpośrednio na PS, a zatem w praktyce na liderze PS. Z drugiej strony plan, zgodnie z zapisami Ustawy o ekonomii społecznej, powinien być tworzony z aktywnym udziałem osoby wspieranej oraz powinien zawierać: część diagnostyczną, plan działań i opis zakładanych efektów¹⁵.

¹⁵ Art. 6 Ustawy o ekonomii społecznej.

Schemat 2.
Planowanie
interwencji
w ramach
IPR

Źródło: opracowanie własne.



Uczestniczę w tworzeniu IPR-ów, ale raczej jako towarzysza i moderatorka procesu niż jako autorka gotowych rozwiązań. Moje zaangażowanie polega przede wszystkim na zadawaniu pytań – takich, które pomagają liderowi i osobie w procesie reintegracji lepiej zrozumieć, czego naprawdę potrzeba. Zaczynamy od wspólnego rozpoznania sytuacji – zarówno tej zawodowej, jak i osobistej, bo jedno wpływa na drugie. Czasem pomagam zebrać informacje – na przykład, jeśli lider nie wie, jak zapytać osobę o jej potrzeby bez wchodzenia z butami w prywatność. Zdarza się też, że po prostu pilnuję, żeby plan był realistyczny – bo łatwo popłynąć w dobre chęci, które potem frustrują wszystkich, gdy okazują się niewykonalne. Typowym momentem mojego zaangażowania jest też etap „przekładania języka” – z biurowego na ludzki. Żeby IPR nie był suchym dokumentem, ale realnym drogowskazem dla osoby, która z niego korzysta.



► **Diagnoza sytuacji społeczno-zawodowej osoby**

Podstawą do zaplanowania skutecznego wsparcia osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym jest rzetelna diagnoza jej potrzeb. Pamiętając, że ustawowa definicja reintegracji społecznej kładzie nacisk na rozwój umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych, a reintegracji zawodowej – na zdobywanie nowych kwalifikacji, kompetencji, wiedzy i umiejętności przydatnych w pracy, proponujemy diagnozę sytuacji społeczno-zawodowej prowadzić w odniesieniu do poniższych pięciu sfer funkcjonowania osoby¹⁶:

- 1) **indywidualna (psychologiczna)**¹⁷, obejmująca m.in.:
 - a) samocenę;
 - b) obraz siebie i dominujące przekonania na swój temat;
 - c) samoświadomość;
 - d) motywację do pracy na rzecz zmiany swojej sytuacji społeczno-zawodowej;
 - e) potrzeby specjalistycznego wsparcia (np. psychologa, doradcy zawodowego, innych).
- 2) **społeczna**, obejmująca m.in.:
 - a) system rodzinny i relacje z członkami rodziny;
 - b) relacje z zespołem pracowniczym;
 - c) środowisko i jego wpływ na osobę wspieraną;
 - d) kompetencje komunikacyjne;
 - e) poziom innych umiejętności istotnych dla pełnienia ról społecznych;
- 3) **socjalno-bytowa**, obejmująca m.in.:
 - a) stopień zabezpieczenia podstawowych potrzeb bytowych;
 - b) środki na jedzenie;

¹⁶ Propozycja podziału na pięć sfer została zaczerpnięta ze strony przedsiębiorstwowspoleczne.pl <https://przedsiębiorstwowspoleczne.pl/jak-zorganizowac-reintegracje-w-przedsiębiorstwie-społecznym/> (dostęp: 13.12.2022). Na etapie spotkań ze specjalistami ds. reintegracji z Wielkopolski uznano, że po wprowadzeniu pewnych modyfikacji podział ten dobrze porządkuje dotychczasową praktykę specjalistów dotyczącą diagnozowania potrzeb osób wspieranych.

¹⁷ Sfera indywidualna (psychologiczna) dotyczy w dużej mierze intrapsychicznego wymiaru funkcjonowania osoby, a nie tego, że diagnozę w tym zakresie musi przeprowadzać psycholog, chociaż podstawowa wiedza i umiejętności psychologiczne z pewnością będą przydatne.

- c) warunki zamieszkania;
- d) warunki i środki dojazdu do pracy.
- 4) **zdrowotna**, obejmująca m.in.:
 - a) stan zdrowia osoby wspieranej;
 - b) niepełnosprawność i wynikające z niej potrzeby;
 - c) choroby i dostęp do terapii;
 - d) potrzebę wizyt u lekarza lub dentysty;
 - e) uzależnienia i dostęp do terapii;
 - f) motywację do leczenia i terapii;
- 5) **zawodowa**, obejmująca m.in.:
 - a) aktualny poziom kompetencji;
 - b) podstawowe umiejętności i zachowania w miejscu pracy, takie jak wykonywanie poleceń, terminowość, dbanie o porządek w miejscu pracy, troska o miejsce pracy;
 - c) poziom kompetencji zawodowych potrzebnych w pracy oraz tych, które należy rozwijać;
 - d) poziom kwalifikacji zawodowych i potrzebę ich rozwoju.

Uwzględniając fakt, że diagnoza potrzeb osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym może być prowadzona zarówno przez specjalistę/kę ds. reintegracji społeczno-zawodowej, jak i przez lidera PS, w załączniku zaproponowano zestaw pytań dla każdej z pięciu sfer do wykorzystania na etapie diagnozy. Pytania te mają charakter pomocniczy, nie stanowią scenariusza wywiadu diagnostycznego i z reguły nie należy zadawać ich wprost – służą jedynie lepszemu zrozumieniu, jakie aspekty funkcjonowania osoby kryją się w ramach każdej z pięciu analizowanych sfer.

Opracowanie Indywidualnego Planu Reintegracji (IPR) wymaga szczególnej wrażliwości i odpowiedzialności, zwłaszcza jeśli chodzi o zakres zbieranych informacji. Kluczowe jest, aby unikać pytań dotyczących sfery życia prywatnego, które nie mają bezpośredniego wpływu na zdolność danej osoby do podjęcia i wykonywania pracy. Kluczowe jest, aby przy zbieraniu informacji każda osoba miała prawo do ochrony swojej prywatności i nie

czuła się zobowiązana do ujawniania informacji, których nie chce. Bardzo istotne jest również przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony danych osobowych. Każda osoba objęta procesem reintegracji powinna wiedzieć, kto i w jakim celu przetwarza jej dane, jak długo będą one przechowywane i jakie przysługują jej prawa w zakresie dostępu do informacji oraz ich ewentualnej modyfikacji.



Ze względu na fakt, że osoba nowo zatrudniona może nie chcieć i nie czuć się komfortowo, udzielając wrażliwych informacji na swój temat, ważne jest, by początkowa diagnoza zawiarała możliwość udzielania bardzo lakonicznych informacji na tyle, na ile jest to komfortowe dla pracownika PS.



► **Plan działań wspierających reintegrację społeczno-zawodową**

Na podstawie wyników przeprowadzonej diagnozy jako drugi element IPR powinien zostać zaproponowany plan działań wspierających reintegrację osoby w wymiarze społecznym i/lub zawodowym. Opracowując taki plan, należy zwrócić uwagę na trzy zasadnicze kwestie.

Po pierwsze, **katalog możliwych działań reintegracyjnych powinien mieć zdecydowanie otwarty charakter**. Oznacza to, że chociaż w rozdziale 3. wskazujemy listę najczęściej podejmowanych działań reintegracyjnych, to lista ta nie może być traktowana jako zamknięta. Podstawowym kryterium uznania danego działania za wspierające proces reintegracji społeczno-zawodowej powinien być jego logiczny związek z potrzebami osoby wynikającymi z diagnozy, a nie obecność na zamkniętej liście działań. Kwestia ta ma zasadnicze znaczenie dla możliwości finansowania działań z zakresu reintegracji społeczno-zawodowej – IZ powinna elastycznie, w zgodzie z obowiązującymi regulacjami, podchodzić do katalogu działań reintegracyjnych.

Po drugie, należy brać pod uwagę, że **działania wspierające reintegrację społeczno-zawodową osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym mogą znacząco różnić się kosztami**. Niektóre z działań mogą generować minimalne koszty lub być wręcz bezkosztowe (np. nauka dbania o porządek w miejscu pracy), inne z kolei mogą wymagać poważniejszych nakładów finansowych (np. pomoc w sfinansowaniu środka transportu do pracy czy udziału w terapii). Potrzebę i dostępność środków finansowych należy brać pod uwagę jako jedno z kluczowych kryteriów planowania działań.

Po trzecie, podstawą realizacji działań reintegracyjnych jest indywidualny plan opracowany na podstawie diagnozy potrzeb konkretnej osoby. **Nie oznacza to jednak, że przynajmniej w części działań nie mogą brać udziału inni członkowie zespołu PS**. Z dużym prawdopodobieństwem można bowiem założyć, że część potrzeb zdiagnozowanych w ramach pięciu opisanych powyżej sfer funkcjonowania osoby dotyczyć będzie poprawy relacji w zespole pracowniczym i funkcjonowania zespołu PS.

Działania wspierające mogą mieć bardzo różny charakter. W planach, w których powstawaniu towarzyszyłam, pojawiały się na przykład takie:

- *praca z mentorem w miejscu pracy – ktoś z zespołu, kto pełni rolę „towarzysza codzienności”;*
- *indywidualne spotkania z liderem raz w tygodniu – nie kontrolne, ale rozwojowe;*
- *dopasowanie godzin pracy do stanu zdrowia (np. praca 6–7 h dziennie przez pierwszy miesiąc);*
- *pomoc w zapisaniu się na kurs prawa jazdy czy załatwieniu spraw urzędowych;*
- *ciche miejsce pracy dla osoby, która źle znosi hałas.*



► **Przewidziane efekty oraz sposób ich oceny**

Oprócz diagnozy i planu działań to trzecia część IPR. Planując efekty działań wspierających reintegrację społeczno-zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, proponujemy w pierwszej kolejności opisać

zmianę, jaką chcemy uzyskać w sposobie funkcjonowania osoby wspieranej w wymiarze społecznym i/lub zawodowym. Należy jednak pamiętać, że IPR powinien być tworzony przy aktywnym udziale pracownika, a zatem **oczekiwane efekty, rozumiane jako pożądana zmiana, powinny być przez niego nie tylko akceptowane, ale optymalnie, gdy są przez niego sformułowane**. IPR nie jest bowiem tworzony dla lidera czy zespołu PS, ale w pierwszej kolejności dla osoby potrzebującej wsparcia. Kluczowe znaczenie ma zatem akceptacja i przekonanie osoby, dla której plan jest tworzony, że jest tym, czego ona potrzebuje i co będzie dla niej korzystne. Takie podejście jest warunkiem zbudowania odpowiedniej motywacji osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym do angażowania się w działania reintegracyjne.

Nie da się jednoznacznie rozstrzygnąć na ile opracowanie IPR powinno być, ze strony lidera PS lub specjalisty/ki ds. reintegracji działaniem dyrektywnym, modelującym określną postawę osoby wspieranej, a na ile powinno wynikać z jej inicjatywy. Wydaje się, że w zależności od sytuacji, a przede wszystkim od kompetencji samego pracownika, możliwe jest zarówno jedno, jak i drugie podejście. Niezmiennie ważne dla pomyślnej realizacji planu wydaje się, aby zaplanowane działania nie zostały pracownikowi narzucone. Z drugiej strony, działania te powinny jednak stawiać przed pracownikiem konkretne wymagania, zobowiązując go tym samym do podejmowania wysiłków, dzięki którym jego sytuacja społeczno-zawodowa ulegnie poprawie. W niektórych sytuacjach, uzasadnionych dobrem zespołu lub całego PS, brak zgody pracownika na realizację działań reintegracyjnych może nawet stanowić podstawę do rozwiązania stosunku pracy.

Planując ocenę efektów realizacji IPR trzeba pamiętać, że niektóre z ujętych w planie sfer funkcjonowania osoby są trudne do operacjonalizacji i wymiarowania. O ile bowiem stosunkowo prosto jest ocenić czy osoba zagrożona wykluczeniem zwiększyła swoje kwalifikacje zawodowe, o tyle modyfikacja samooceny czy przekonań na swój temat będzie o wiele trudniejsza do oceny. Proponujemy, aby do oceny efektów działań reintegracyjnych wykorzystać różne rodzaje i źródła danych w zależności od charakteru działań. Jeżeli celem działań reintegracyjnych było podniesienie kwalifikacji zawodowych pracownika, sposobem oceny efektów będzie świadectwo ukończenia określonej formy kształcenia. Jeżeli natomiast celem była poprawa relacji w zespole pracowniczym, ocena będzie pochodzić od członków zespołu i od osoby wspieranej.

Źródła oceny efektów realizacji IPR można zatem podzielić na:

- ▶ źródła zewnętrzne, obejmujące m.in. świadectwa, certyfikaty oraz inne dokumenty;
- ▶ źródła wewnętrzne, obejmujące oceny osoby wspieranej, lidera, a także zespołu PS.

Przewidywane efekty? Najłatwiej napisać, że ukończył szkolenie, ale te efekty bywają różne. W IPR wpisujemy na przykład takie:

- *osoba przychodzi regularnie i punktualnie – nawet jeśli wcześniej notorycznie się spóźniała;*
- *zaczyna mówić o sobie w sposób pozytywny: „udało mi się”, „jestem w tym dobra”;*
- *angażuje się w życie zespołu – komentuje, proponuje, współdecyduje;*
- *robi coś po raz pierwszy: np. samodzielnie coś kończy, obsługuje klienta, pisze raport.*

W jednym z planów, który współtworzyłam, wpisaliśmy efekt: „odzyskanie poczucia wpływu – zgłoszenie własnej propozycji zmiany w pracy”. I faktycznie – po kilku tygodniach ta osoba zaproponowała nowy sposób ewidencjonowania. Pomysł prosty, ale wywrócił do góry nogami moje myślenie o „efektach”.



Monitorowanie realizacji IPR i ocena efektów

Samo opracowanie IPR, nawet z aktywnym udziałem osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym, nie musi oznaczać, że plan ten będzie realizowany. Głównymi barierami, zdaniem specjalistów/ek ds. reintegracji, utrudniającymi prowadzenie przez PS działań reintegracyjnych, są:

- ▶ niewystarczający poziom motywacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- ▶ brak przekonania liderów PS do potrzeby działań reintegracyjnych;
- ▶ koncentracja na bieżącej działalności ekonomicznej kosztem działalności reintegracyjnej;
- ▶ trudności w zebraniu zespołu, którego członkowie realizują zadania w różnym miejscu i czasie;
- ▶ brak środków na finansowanie działań reintegracyjnych.

W kontekście wskazanych barier, tym bardziej ważne wydaje się systematyczne monitorowanie przez specjalistów/ki realizacji zaplanowanych w IPR działań oraz ocena ich efektów. Rekomendujemy, aby monitorowanie prowadzone było w podobnych odstępach czasu np. raz na kwartał, ale nie rzadziej niż raz na pół roku. Podstawową formą monitorowania, a jednocześnie oceny efektów działań reintegracyjnych powinny być spotkania i rozmowy na temat postępów działań reintegracyjnych z liderem PS. Udział w tych spotkaniach osób wspieranych należy pozostawić decyzjom liderów PS oraz im samym.

Na co zwrócić uwagę

- ▶ Precyzyjne informowanie o konieczności prowadzenia działań reintegracyjnych, a także wstępne ich zaplanowanie na etapie opracowania biznesplanu powinny być bezwzględными warunkami wsparcia świadczonego przez OWES. Atrakcyjność wsparcia dotacyjnego udzielanego przez OWES może bowiem utrudniać grupom inicjatywnym ocenę obowiązków w obszarze reintegracji społeczno-zawodowej, podporządkowując całą ich aktywność działalności ekonomicznej.
- ▶ Potrzebne jest systematyczne zwiększanie świadomości i kompetencji liderów PS w zakresie pozyskiwania środków na działania reintegracyjne z innych źródeł niż OWES. Należy pamiętać, że podstawowym źródłem finansowania tego typu działań powinna być własna działalność gospodarcza przedsiębiorstwa społecznego.
- ▶ Wprowadzony wraz z wejściem w życie Ustawy o ekonomii społecznej obowiązek opracowania i realizacji IPR przez PS skutkuje nową praktyką działania. Kontynuując działania sieciujące specjalistów/ki ds. reintegracji

społeczno-zawodowej z Wielkopolski, należy zadbać o względne ujednolicenie sposobu pracy specjalistów/ek w tym zakresie.

- ▶ Monitoring i ocena efektów prowadzona przez specjalistę/kę ds. reintegracji powinna być pomocą dla PS w zakresie działań sprawozdawczych wymaganych przepisami Ustawy o ekonomii społecznej. W szczególności ocena przeprowadzona wspólnie z liderem PS powinna umożliwić wypełnienie przez lidera *Rocznego sprawozdania przedsiębiorstwa społecznego* przekazywanego do wojewody, w części „Szczegółowe informacje o działaniach reintegracyjnych”.
- ▶ Chociaż nie istnieje formalny obowiązek tworzenia planu reintegracyjnego dla całego przedsiębiorstwa społecznego (IPR dotyczy jedynie poszczególnych osób, dla których PS uzyskało instrument wsparcia), to jego opracowanie może być bardzo przydatne zarówno dla specjalisty, jak i dla całego zespołu PS. Plan ten może stanowić spójną koncepcję i zamiysł prowadzenia działań reintegracyjnych w całym PS i warto, aby był współtworzony z udziałem lidera i całego zespołu. Na etapie opracowania przewodnika, pamiętając, że plan reintegracyjny dla całego PS nie jest on obowiązkowy, nie określamy jego formy.

Zestawienie celów i metod pracy specjalisty/ki ds. reintegracji

Tabela 2.
Zbiorcze
zestawienie
możliwych
działań
w odniesieniu
do obszarów
i celów inter-
wencji

Obszar pracy specjalisty/ki	Cele	Metody i formy pracy specjalisty/ki ds. reintegracji
Obszar 1. Poznanie i nawiązanie relacji	• Wzajemne poznanie, nawiązanie pierwszej relacji z liderem, liderami lub całą grupą inicjatywną • Zrozumienie przez PS roli specjalisty/ki ds. reintegracji i akceptacja zadań w obszarze reintegracji społeczno-zawodowej pracowników	• Szkolenia wstępnie współprowadzone przez specjalistę/kę ds. reintegracji • Spotkania ze specjalistą/ką ds. reintegracji

Obszar 2. Diagnozowanie sytuacji PS	• Rozpoznanie sytuacji PS i jego potencjału w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej • Określenie przez zespół PS swojej sytuacji i swojego potencjału w zakresie reintegracji • Opracowanie pomysłów na przydatne formy wsparcia PS • Wzmocnienie relacji specjalista/ka – przedsiębiorstwo społeczne • Pomoc w zaplanowaniu działań reintegracyjnych na etapie opracowania biznesplanu (opcjonalnie – w przypadku, gdy biznesplan jest opracowywany)	• Spotkania indywidualne specjalisty/ki z liderem PS • Spotkania indywidualne specjalisty/ki z członkami zespołu • Udział specjalisty/ki w spotkaniach zespołu PS
Obszar 3. Wzmacnianie zasobów PS	• Wzmocnienie lidera/liderów PS w działaniach wspierających reintegrację pracowników • Zbudowanie atmosfery wsparcia i samopomocy w zespole umożliwiającej działania reintegracyjne • Pomoc w budowaniu zespołu (opcjonalnie – w przypadku grupy inicjatywnej) • Wsparcie indywidualne pracowników, w szczególności tych, dla których PS nie ma obowiązku tworzenia IPR	• Spotkania indywidualne specjalisty/ki z liderem PS • Konsultacje zdalne specjalisty/ki z liderem PS • Udział specjalisty/ki w spotkaniach zespołu • Miniszkolenia i warsztaty rozwojowe prowadzone przez specjalistę/kę ds. reintegracji • Spotkania indywidualne specjalisty/ki z pracownikami • Inne działania wymienione w katalogu działań reintegracyjnych
Obszar 4. Tworzenie i wdrażanie IPR	• Pomoc w opracowaniu i realizacji w PS indywidualnych planów reintegracyjnych (IPR)	• Przygotowanie PS przez specjalistę/kę do opracowania IPR • Pomoc specjalisty/ki w opracowaniu IPR • Monitorowanie specjalisty/ki realizacji IPR i ocena efektów

Źródło:
opracowanie
własne.

Katalog działań reintegracyjnych

Zaproponowany poniżej zestaw działań reintegracyjnych ma charakter otwarty i przykładowy. Nie jest katalogiem obowiązkowym, ale zbiorem działań realizowanych do tej pory. Można zatem wyobrazić sobie także inne działania, niewymienione poniżej¹⁸.

Działania reintegracyjne skierowane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym

- ▶ Indywidualne rozmowy o problemach osobistych, społecznych, zawodowych, dotyczące między innymi:
 - zadłużenia
 - uzależnienia
 - współuzależnienia
 - innych
- ▶ Udział w szkoleniach rozwijających kompetencje społeczne, w tym umiejętności intra- i interpersonalne
- ▶ Wsparcie w zakresie dostępu do usług zdrowotnych, np.:
 - motywowanie do podjęcia leczenia

¹⁸ Chociaż wsparcie liderów PS rekomendowane jest w przewodniku jako kluczowe zadanie specjalistów ds. reintegracji, to działania skierowane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym wymieniane są jako pierwsze (dopiero potem działania skierowane do liderów i zespołów PS). Zakładamy bowiem, że katalog tych działań będzie wykorzystywany w pierwszej kolejności podczas tworzenia IPR, które mają charakter indywidualny.

- pomoc w dotarciu do lekarzy specjalistów
- finansowanie pomocy stomatologicznej
- inne
- ▶ Pomoc w korzystaniu z pomocy specjalistycznej (psycholog, doradca zawodowy, specjalista ds. uzależnień, psychoterapeuta, psychiatra, inne)
- ▶ Wsparcie trenera/asystenta pracy
- ▶ Wsparcie w zakresie funkcjonowania w rodzinie i pełnienia ról rodzicielskich np.:
 - pomoc w dostępie do usług społecznych wspierających innych członków rodziny
 - pomoc i dofinansowanie działań wspierających integrację rodziny np. wspólnych wyjść, korzystania z oferty placówek kultury
 - inne
- ▶ Rozwój umiejętności przydatnych w pracy np.:
 - wykonywanie zleconych zadań na czas
 - troska o odpowiednią jakość wykonywanych zadań
 - dbanie o porządek w miejscu pracy
 - punktualność rozpoczynania i kończenia pracy
 - inne
- ▶ Podnoszenie kwalifikacji poprzez udział w wybranych formach edukacji dorosłych formalnych i pozaformalnych np.:
 - szkoły policealne
 - szkoły branżowe II stopnia
 - kwalifikacyjne kursy zawodowe
 - kursy umiejętności zawodowych
 - inne
- ▶ Rozwój kompetencji przydatnych w pracy zawodowej poprzez udział w wybranych formach edukacji dorosłych np.:
 - staże
 - szkolenia
 - inne
- ▶ Wsparcie w poprawie sytuacji bytowej w postaci np.:
 - poprawy warunków zamieszkania
 - pomocy w wynajmie mieszkania
 - pomocy (także finansowej) w zakupie niezbędnych środków transportu do pracy
 - innych

- ▶ Korzystanie ze wsparcia samopomocowego w ramach zespołu PS lub poza nim.

Działania reintegracyjne skierowane do liderów PS

- ▶ Szkolenia dla liderów PS z zakresu reintegracji społeczno-zawodowej
- ▶ Indywidualne rozmowy ze specjalistą/ką ds. reintegracji na temat:
 - organizacji działań reintegracyjnych w PS
 - sposobu opracowania IPR i włączania w nie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
 - sytuacji i potrzeb innych pracowników, dla których nie ma wymogu tworzenia IPR
 - stanu realizacji IPR
 - możliwych trudności i sposobów ich rozwiązywania na etapie realizacji IPR
 - oceny efektów realizacji działań reintegracyjnych
 - funkcjonowania zespołu PS
 - zadań i potrzeb lidera PS
- ▶ Specjalistyczne wsparcie doradcze świadczone przez zewnętrznych specjalistów
- ▶ Coaching dla liderów
- ▶ Superwizja w zakresie prowadzenia działań reintegracyjnych
- ▶ Mentoring/tutoring dla liderów prowadzony przez innych liderów PS
- ▶ Działania sieciujące liderów PS organizowane przez samorząd województwa, za pośrednictwem ROPS lub OWES, na poziomie regionalnym

Działania reintegracyjne skierowane do zespołów PS

- ▶ Moderowane spotkania zespołu pracowniczego na temat np.:
 - organizacji i sposobu wykonywania pracy
 - funkcjonowania zespołu pracowniczego
 - troski o wizerunek osobisty oraz miejsca pracy
 - zachowania w miejscu pracy
 - inne
- ▶ Krótkie formy warsztatowo-szkoleniowe z zakresu:

- komunikacji w zespole
- rozwiązywania konfliktów
- motywacji i budowania zaangażowania
- budowania wizerunku i utożsamiania się z przedsiębiorstwem
- struktury przedsiębiorstwa
- ▶ Wsparcie o charakterze integracyjno-rozwojowym
 - spotkania zespołu
 - warsztaty
 - pikniki
 - imprezy okolicznościowe
 - inne
- ▶ Wsparcie w zakresie funkcjonowania w społeczeństwie np.:
 - załatwianie spraw w urzędach
 - szkolenia na tematy związane z funkcjonowaniem w społeczeństwie
 - inne
- ▶ Udział w szkoleniach pracowników z różnych PS
- ▶ Sieciowanie tematyczne PS prowadzących działalność o podobnym profilu
- ▶ Sieciowanie PS zatrudniających podobne grupy osób, w tym wizyty zespołu PS w innych PS o podobnym profilu działalności
- ▶ Tworzenie regulaminów PS wspierających funkcjonowanie zespołów pracowniczych
- ▶ Szkolenie z zakresu rozwoju umiejętności społecznych dla liderów i zespołów
- ▶ Szkolenia i doradztwo w zakresie budowania zespołu
- ▶ Wsparcie zewnętrznych specjalistów
 - psychologów
 - pedagogów
 - doradców zawodowych
 - trenerów pracy
 - terapeutów
 - coachów
 - mentorów
 - innych
- ▶ Szkolenia zawodowe
 - Wspierające rozwój kompetencji
 - Umożliwiające zdobycie nowych kwalifikacji

Działania skierowane do przedstawicieli innych podmiotów

Specjaliści/tki ds. reintegracji zwrócili/ły także uwagę, że wsparcie reintegracyjne osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w PS wymaga niekiedy:

- ▶ kontaktów z pracownikiem innych podmiotów np.
 - pracownikami socjalnymi OPS
 - kuratorami
 - nauczycielami
 - terapeutami uzależnień
 - innymi
- ▶ współpracy międzyinstytucjonalnej z podmiotami, takimi jak:
 - OPS
 - poradnia zdrowia psychicznego
 - szkoła
 - inne

Dodatkowo, w przypadku PS zatrudniających osoby uzależnione do wykorzystywanych działań reintegracyjnych wobec pracowników tych przedsiębiorstw należą:

- wsparcie ze strony liderów działań reintegracyjnych odpowiedzialnych za proces reintegracji w PS
- wyjazdy edukacyjno-integracyjne, w tym pobyty w placówkach wyspecjalizowanych we wsparciu osób uzależnionych
- spotkanie zespołu PS z grupą AA działającą w środowisku lokalnym
- regulaminy trzeźwości tworzone na potrzeby PS
- kierowanie na terapię zamkniętą/dochodzącą
- grupy robocze dla liderów PS zatrudniających osoby uzależnione polegające na comiesięcznych spotkaniach liderów

W kontekście działań specjalistów ds. reintegracji społecznej i zawodowej, podejmowanie kontaktów z instytucjami takimi jak ośrodki pomocy społecznej, kuratorzy czy terapeuci w imieniu osoby niezwiązanej formalnie z daną organizacją, bez jej wyraźnej zgody, jest niezgodne z prawem. Należy jednak zauważyć, że w pewnych sytuacjach współpraca

międzyinstytucjonalna jest niezbędna dla skutecznej reintegracji osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym. W takich przypadkach kluczowe jest uzyskanie świadomej i dobrowolnej zgody od osoby, której dane dotyczą, na konkretny zakres współpracy i wymiany informacji. Tylko wtedy działania takie będą zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i będą respektować prawa oraz godność osoby objętej wsparciem.

Zgodnie z przepisami RODO oraz polskiego prawa pracy, przetwarzanie danych osobowych, zwłaszcza tzw. danych wrażliwych, jest dopuszczalne wyłącznie w ściśle określonych przypadkach i musi opierać się na solidnej podstawie prawnej. Artykuł 6 RODO precyzuje, że przetwarzanie danych jest legalne tylko wtedy, gdy spełniony jest co najmniej jeden z warunków, takich jak zgoda osoby, której dane dotyczą, czy też niezbędność przetwarzania do wykonania umowy lub wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na administratorze. W kontekście szczególnych kategorii danych, takich jak informacje o zdrowiu czy pochodzeniu etnicznym, artykuł 9 RODO wprowadza generalny zakaz ich przetwarzania, chyba że zachodzą określone wyjątki, na przykład wyraźna zgoda osoby lub konieczność wypełnienia obowiązków w dziedzinie prawa pracy i zabezpieczenia społecznego.

Kwalifikacje i kompetencje specjalistów/ek

Wykonywanie zadań specjalisty/ki ds. reintegracji społeczno-zawodowej OWES wymaga odpowiednich predyspozycji oraz przygotowania. Kluczowym warunkiem skutecznego wspierania PS w działaniach reintegracyjnych jest posiadanie odpowiednich kompetencji. Nieco mniejsze znaczenie zdaniem specjalistów/ek ma posiadanie określonych kwalifikacji formalnych. Jest to o tyle zrozumiałe, że aktualnie brak jest na rynku kursów kwalifikacyjnych w sposób całościowy dostosowanych do zadań realizowanych przez specjalistów/ki, a ich praca wymaga wykorzystywania bardzo różnych kompetencji.

Niezbędne kompetencje

W 2019 r. na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej został opracowany „Model Kompetencyjny Standardów Kwalifikacji Pracowników OWES wraz ze sposobem ich walidacji”¹⁹. W modelu tym zostały wskazane zestawy kompetencji i opisane profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk w OWES, w tym specjalistów/ek ds. reintegracji. Poniżej prezentujemy profil kompetencji dla specjalisty/ki ds. reintegracji w wersji zawartej we wskazanej publikacji. Uznaliśmy bowiem, że wobec

¹⁹ Model Kompetencyjny Standardów Kwalifikacji Pracowników OWES wraz ze sposobem ich walidacji <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Model,kompetencyjny,pracownikow,OWES,4149.html> (dostęp: 13.12.2022).

pracy wykonanej na zlecenie ministerstwa tworzenie odrębnego modelu kompetencyjnego jest niepotrzebne.

STANOWISKO: SPECJALISTA/KA DS. REINTEGRACJI

KOMPETENCJA KLUCZOWA: Praca w obszarze reintegracji

- Rozpoznaje możliwości, zasoby i potencjał pracowników/przyszłych pracowników PES, określa wskaźniki zmiany
- Opracowuje ścieżkę wsparcia pracowników/przyszłych pracowników PES
- Integruje i uczy współdziałania klientów OWES (pracodawców i pracowników)
- Wspiera klientów OWES (pracodawców i pracowników) w rozwoju ich umiejętności
- Zna i wykorzystuje zasady procesu grupowego
- Stymuluje członków grupy do dyskusji i przedstawiania swoich opinii

KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w zakresie wsparcia procesu reintegracji
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je, biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu ich problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności

KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Skutecznie zarządza własnym czasem
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań

- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb
- Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej

KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska
- Podejmuje aktywne działania na rzecz pełnej reintegracji pracowników/przyszłych pracowników PES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)
- Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)

KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z podmiotami reintegracyjnymi i ich liderami
- Buduje współpracę z innymi na zasadach partnerstwa, szacunku i zaufania
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje, nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań
- Przekazuje informację zwrotną, opierając się na faktach i odwołując się do osiągniętego lub oczekiwanego rezultatu
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji zachęca innych (np. klientów, pracowników PES) do kontynuacji działań

KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną w zakresie reintegracji
- Wspiera zespół OWES w zakresie wiedzy na temat reintegracji
- Przekazuje klientom informacje pomocne w rozwoju i osiąganiu zmiany w funkcjonowaniu zawodowym
- Wykorzystuje środki wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)

Przydatne kwalifikacje

W dokumentacji konkursowej OWES w Wielkopolsce w 2018 r. określono, że specjalistami/kami ds. reintegracji mogą być pracownicy socjalni lub osoby posiadające minimum 2-letnie doświadczenie zawodowe w prowadzeniu procesu reintegracji społecznej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Po latach doświadczeń wydaje się zasadne rozszerzenie katalogu kwalifikacji wspierających, lecz niebędących warunkiem wykonywania zadań specjalisty/ki. Zadania te łatwiej będzie zapewne wykonywać osobom posiadającym kwalifikacje lub doświadczenie:

- ▶ pracownika socjalnego
- ▶ psychologa
- ▶ pedagoga
- ▶ socjologa
- ▶ doradcy zawodowego
- ▶ psychoterapeuty
- ▶ terapeuty uzależnień
- ▶ trenera
- ▶ coacha

Na co zwrócić uwagę

Określając zestaw przydatnych kompetencji i kwalifikacji, należy zwrócić uwagę, że:

- ▶ Praktykę zlecania zadań specjalisty/ki ds. reintegracji pracownikom OWES wypełniającym inne zadania (np. doradcom kluczowym, doradcom biznesowym, specjalistom ds. rozliczeń itp.) należy uznać za niewłaściwą, która nie powinna mieć miejsca. Nawet jeśli czasowo takie rozwiązania funkcjonowały lub funkcjonują nadal, należy dążyć do ich eliminacji. Wypełnianie zadań specjalisty/ki ds. reintegracji w pewnym stopniu przypomina bowiem wykonywanie zawodu zaufania publicznego. Specjalista/ka bardzo często ma dostęp do informacji wrażliwych na temat osoby wspieranej. Dodatkowo, kluczem do właściwej pomocy reintegracyjnej jest nawiązanie relacji zaufania i zbudowanie odpowiednio wysokiego poczucia bezpieczeństwa między specjalistą/ką a osobą zagrożoną wykluczeniem społecznym czy liderem PS. Realizacja różnorodnych zadań w OWES będzie utrudniać zbudowanie takiej relacji.
- ▶ Specjaliści ds. reintegracji potrzebują systematycznego i całościowego wsparcia polegającego, oprócz działań sieciujących, na zapewnieniu w pierwszej kolejności superwizji swojej pracy oraz możliwości udziału w różnych formach kształcenia pozwalającego na rozwój kompetencji i podwyższanie kwalifikacji przydatnych w pracy z PS. Jako pracownicy OWES, podobnie jak inni pracownicy jednostek pomocy i integracji społecznej, powinni mieć możliwość udziału w różnego rodzaju formalnych i nieformalnych formach edukacji organizowanych lub finansowanych przez ROPS.

Rekomendacje

Praca z liderami PS jako priorytet

Ze względu na ograniczone zasoby czasowe i duży zakres zadań wsparcie specjalistów/ek ds. reintegracji powinno koncentrować się w pierwszej kolejności na pracy z liderami PS, a dopiero w dalszej na pracy z zespołami i poszczególnymi pracownikami. Odpowiedni poziom wsparcia reintegracyjnego może zostać zapewniony osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym przede wszystkim przez liderów PS i na poziomie zespołu przedsiębiorstwa. Wynika to z intensywności i jakości kontaktów między osobą wspieraną a liderem PS i pozostałymi pracownikami, wobec których kontakt ze specjalistą/ką ds. reintegracji pozostaje zdecydowanie rzadszy, a siła nawiązanej relacji zdecydowanie mniejsza. Oznacza to, że **wsparcie działań reintegracyjnych przez specjalistów/ki powinno koncentrować się na odpowiednim przygotowaniu liderów do rozumienia istoty tych działań, odpowiedniego ich planowania oraz realizacji, a także radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.** Podejście takie nie wyklucza oczywiście możliwości wsparcia ze strony specjalistów/ek zespołów PS i pojedynczych pracowników.

Sprawozdawczość specjalisty/ki a dostęp do informacji wrażliwych

W związku z faktem, iż specjalista/ka ds. reintegracji bardzo często ma dostęp do informacji wrażliwych na temat pracowników PS obejmujących m.in. ich stan zdrowia, sytuację rodzinną czy sytuację bytową, **należy w taki sposób dostosować obowiązek sprawozdawczy specjalistów/ek, aby gwarantował zachowanie tajemnicy informacji wrażliwych.** W związku z tym dokumenty sprawozdawcze (np. karty realizacji usług) powinny zawierać jedynie informacje niezbędne dla weryfikacji przeprowadzenia usługi, a nie dotyczące sytuacji osobistej osoby wspieranej. Niniejsza rekomendacja dotyczy także sposobu prowadzenia kontroli OWES i ograniczonego dostępu osób kontrolujących do informacji na temat osób wspieranych, a także dostępu do IPR zawierających informacje o sytuacji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Minimalny wymiar etatu specjalisty/ki

Wobec dużego zróżnicowania wymiaru etatów specjalistów/ek ds. reintegracji w poszczególnych OWES **należy wprowadzić minimalny wymiar etatu specjalisty/ki** lub tzw. widełki określające oczekiwany wymiar zatrudnienia. Powinien on wynikać z jednej strony z liczby PS obejmowanych wsparciem specjalistycznym (praca z liderami i zespołami PS), z drugiej – z liczby miejsc pracy, dla których przewiduje się opracowanie i realizację IPR (pomoc w opracowaniu oraz monitoring realizacji). Na podstawie aktualnie realizowanych w Wielkopolsce projektów OWES, biorąc pod uwagę obecny stan zaangażowania specjalistów/ek wydaje się, że jeden cały etat specjalisty/ki powinien przypadać na około dwadzieścia PS korzystających ze wsparcia OWES w tym obszarze²⁰.

²⁰ Szacowanie niezbędnego wymiaru etatu powinno uwzględniać sposób pracy specjalistów/ek ds. reintegracji obejmujący: pracę z liderami, pracę z zespołami, a niekiedy z pojedynczymi pracownikami PS, w tym pomoc w opracowaniu IPR. Zdarza się także, że specjaliści/cki realizują także wiele innych zadań, nie zawsze związanych z reintegracją społeczno-zawodową.

Załącznik

Zestaw pytań wspierających diagnozę na potrzeby IPR

Uwaga: Zaproponowany poniżej zestaw pytań nie jest scenariuszem wywiadu. Pytania stanowią jedynie pomoc dla specjalistów/ek, aby łatwiej było im identyfikować poszczególne sfery funkcjonowania osoby wspieranej lub wyjaśnić ich zakres liderowi PS, w sytuacji, gdy sam tworzy IPR. Zadawanie poniższych pytań wprost należy uznać za błąd, gdyż mogą dotyczyć informacji wrażliwych. Pytania powinny stanowić jedynie inspirację dla osoby wspierającej proces diagnostyczny na potrzeby IPR. Dobro osoby wspieranej i poszanowanie jej prywatności powinno stanowić główną zasadę wsparcia ze strony specjalistów/ek.

Sfera indywidualna (psychologiczna)

- ▶ Jaki ma obraz siebie? Co mówi na swój temat? Jak siebie określa, opisuje?
- ▶ Jaki ma stosunek do siebie? Czy jest samokrytyczny? Czy ma realny obraz siebie? Czy inni postrzegają go podobnie, jak on sam siebie?
- ▶ Czy posiada jakieś dominujące przekonania na swój temat? Na ile ma poczucie kontroli nad sobą? Nad swoim życiem? Na ile jest przekonany, że to, co dzieje się w jego życiu, zależy od niego, a na ile od zewnętrznych czynników (np. przypadku, szczęścia, innych osób)?
- ▶ Jaką ma motywację do poprawy swojej sytuacji osobistej, rodzinnej, zawodowej? Z czego ta motywacja wynika?

- ▶ Jeśli potrzebuje wsparcia specjalistycznego, to jakiego: psychologa, doradcy zawodowego, trenera pracy, kogo jeszcze?

Sfera społeczna

- ▶ Jaka jest jego sytuacja rodzinna?
- ▶ Jak ma relacje z członkami swojej rodziny?
- ▶ W jakim stopniu wypełnia obowiązki rodzinne?
- ▶ Czy w rodzinie są jakieś problemy, trudności? Jakież?
- ▶ Jak ma relacje ze współpracownikami? Z czego one wynikają?
- ▶ Jak jest środowisko, w którym żyje? Jaki ma na niego wpływ?
- ▶ Jaki ma poziom kompetencji komunikacyjnych? Jak komunikuje się z liderem i współpracownikami?
- ▶ Na jakim poziomie są jego kompetencje interpersonalne? Które z nich należy wzmacniać?

Sfera socjalno-bytowa

- ▶ W jakim stopniu są zabezpieczone jego podstawowe potrzeby bytowe?
- ▶ Czy nie brakuje mu żywności? Czy posiada odpowiednią ilość środków na zakup żywności dla siebie i bliskich?
- ▶ Jak ma warunki mieszkaniowe? Czy potrzebuje pomocy w tym zakresie?
- ▶ Jak dojeżdża do pracy? Czy posiada odpowiednie środki dojazdu?

Sfera zdrowotna

- ▶ Jaki jest jego stan zdrowia fizycznego i psychicznego?
- ▶ Czy leczy się na coś?
- ▶ Czy posiada orzeczenie o niepełnosprawności? Czego dotyczy niepełnosprawność? Jakie ograniczenia z niej wynikają?
- ▶ Czy potrzebuje pomocy w organizacji wizyt u lekarzy, lekarzy specjalistów, stomatologa?

- ▶ Czy jest uzależniony? Czego dotyczy uzależnienie?
- ▶ Czy korzysta z terapii?
- ▶ Jaką ma motywację do leczenia i terapii?

Sfera zawodowa

- ▶ W jaki sposób funkcjonuje w miejscu pracy?
- ▶ Jakie są jego mocne strony w pracy? Jakie słabe?
- ▶ Jak jest postrzegany w pracy przez innych współpracowników?
- ▶ Jaki jest poziom jego zaangażowania w pracę?
- ▶ W jaki sposób wykonuje polecenia? Czy jest terminowy? Czy dba o porządek i dobro wspólne? Czy troszczy się o swoje miejsce pracy?
- ▶ Jakie posiada najważniejsze kompetencje przydatne w pracy? Które wymagają rozwoju?
- ▶ Jakie posiada kwalifikacje? Które wymagają rozwoju?

