innowacje dla WTZ

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

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.

„Inkluzywne modele biznesowe na potrzeby tworzenia spółdzielni socjalnych przy WTZ”

Warszawa, styczeń 2013

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

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

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.

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 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 dystrybuowany do jednostek. W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu[i] (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

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

społecznej i zawodowej.

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, osiągając jednocześnie zysk ekonomiczny. 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 organizacjami pozarządowymi, 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. 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[ii].

Dlaczego inclusive business ?

Poszukiwanie nowych rynków i grup klientów
Zwiększenie efektywności łańcucha dostaw
Rozwój innowacji
Doskonalenie produktów i usług

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

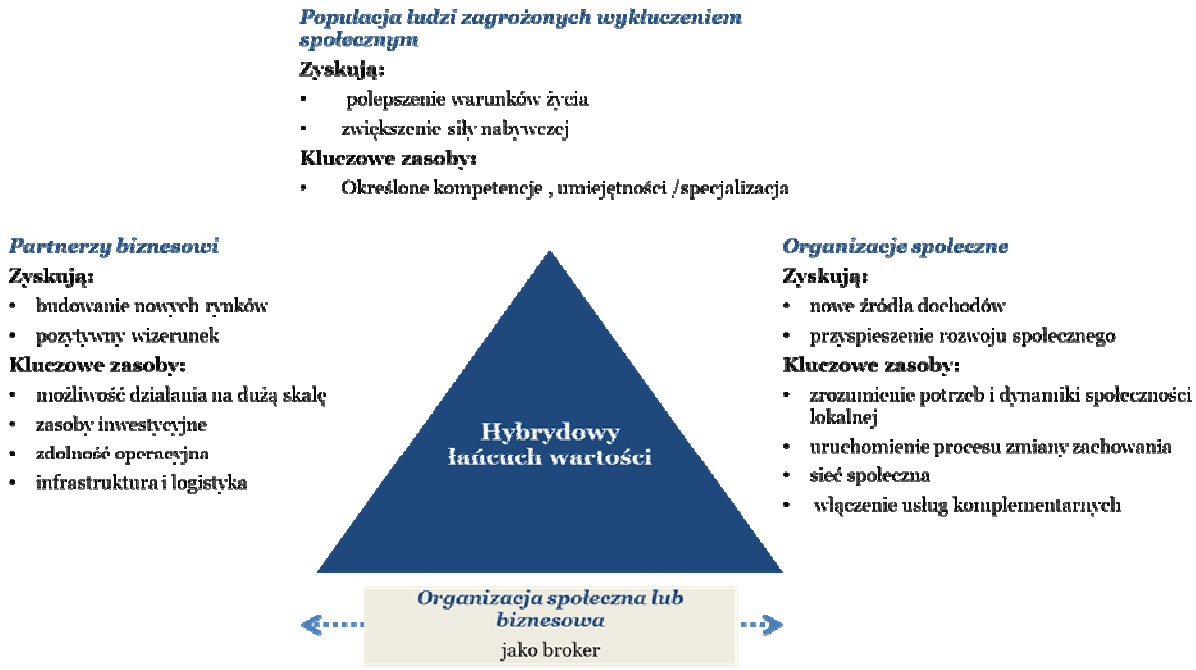
Patronat honorowy:

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.

Tworzenie celu z nastawieniem na świadomych konsumentów

Outsourcing procesów

Wzrost rozwoju kapitału ludzkiego i siły nabywczej w regionie

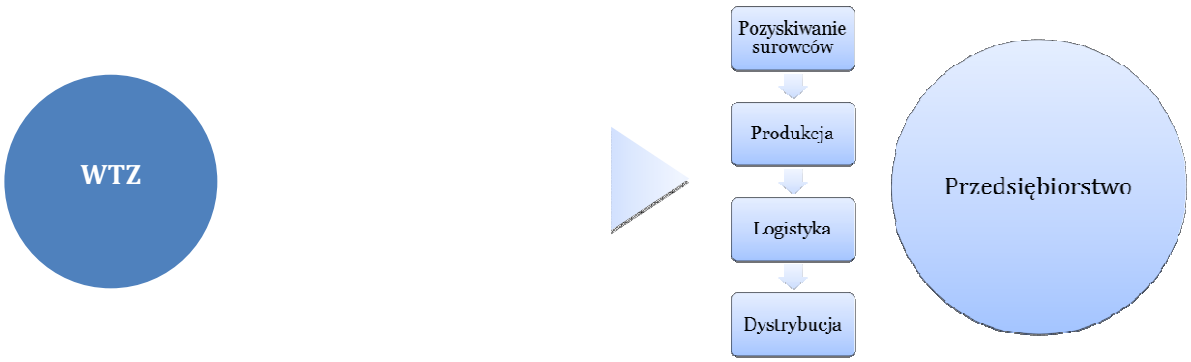


Koncepcja zakładania spółdzielni socjalnych przy Warsztatach Terapii Zajęciowej, która opiera się na trzech modelach opisanych w dalszej części niniejszego Podręcznika, jest także wyrazem tego trendu. Dlatego niezwykle istotną, ale też i równorzędną rolę pełnią tutaj: szukanie zbilansowanego modelu biznesowego (który zapewni spółdzielni socjalnej zysk ekonomiczny i społeczny) oraz dialog międzysektorowy na poziomie lokalnym.

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

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.

1. Model współpracy spółdzielni socjalnych i przedsiębiorstw



Model graficzny spółdzielni socjalnej i przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne PwC

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.

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

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 poprzednim rozdziale. 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. 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 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 firm oraz trafnej diagnozie własnych

możliwości, możemy przystąpić do przygotowań, które pozwolą nam po pewnym czasie założyć spółdzielnię, która wpisze się w cykl działania danego typy przedsiębiorstw.

Taki pomysł może dotyczyć bardzo prostych czynności, które jednak są czasochłonne i wymagają wykonania ręcznego. Poniżej opiszemy ten model na przykładzie konfekcjonowania produktów, czyli tzw. copackingu. Następnie zilustrujemy działanie takiego modelu na przykładzie współpracy spółdzielni socjalnej z wydawnictwem.

1.2. Copacking czyli konfekcjonowanie

Copacking (czasem pisane jako *co-packing*, od angielskiego „współ pakowanie") to nazwa kompleksowej usługi pakowania, bądź przepakowywania produktów, czy też zestawów produktów. Firmy zajmujące się copackingiem cieszą się coraz większą popularnością wśród producentów i firm handlowych. Również agencje reklamowe coraz chętniej korzystają z ich usług.

Usługa copackingu może obejmować takie czynności jak:

- przepakowywanie i konfekcjonowanie produktów z opakowań zbiorczych w opakowania jednostkowe
- etykietowanie produktów
- tworzenie zestawów
- zgrzewanie folii
- druk etykiet
- tworzenie projektów opakowań

Z punktu widzenia umiejętności większości uczestników WTZ, możliwa jest usługa polegająca na tworzeniu zestawów niektórych produktów czy towarów w ramach np.:

- akcji promocyjnych
- przygotowania paczek okolicznościowych
- etykietowania ręcznego
- kompletowania katalogów lub czasopism wraz z ulotkami i insertami
- prenumeraty wydawnictw specjalistycznych lub hobbystycznych zawierających

przedmioty nietypowe kształtem tj. modele, płyty cd/dvd, gadżety, upominki
- zamieszczanie dodatków do gazet i czasopism,
- wklejanie próbek produktów do czasopism.

Branże, które najczęściej korzystają z copackingu to:

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

Copackingiem coraz częściej zajmują się firmy zewnętrzne, co pozwala producentom ograniczyć koszty związane z wynajmem powierzchni, zatrudnieniem pracowników czy nawet zakupem niezbędnych narzędzi.

1.3. Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny?

Pomysł ten jest innowacyjny, ponieważ łączy realną potrzebę biznesową z potrzebą terapeutyczną 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 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 trenerzy pracy, koordynujący praktyki i staże dla uczestników WTZ, 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) uczestników projektu – model ten włącza do mechanizmów rynkowych osoby dotychczas marginalizowane, a ponadto sprzyja dialogowi pomiędzy biznesem a środowiskiem organizacji pozarządowych;
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;
c) model pozwala polskim przedsiębiorcom na realizację prostych czynności zlecanych często na rynki azjatyckie w Polsce po kosztach takich samych lub zbliżonych, a więc na wspieranie polskiego rynku;
d) model w praktyczny sposób wspiera ideę społecznej odpowiedzialności biznesu;
e) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)

1.4. Przygotowanie

Poniższa tabela zawiera dwadzieścia pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni zajmującej się konfekcjonowaniem produktów?

PYTANIE	ODPOWIEDŹ	WNIOSKI	UWAGI
1. Czy w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na taką usługę? Kto może jej potrzebować?			
2. Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi? Ile osób? W jakim zakresie?			
3. Jakiego rodzaju czynności jesteśmy w stanie wykonywać z zakresu konfekcjonowania?			

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

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.

4. Czy będziemy w stanie zapewnić całościowe wykonanie usługi?			
5. Jakiego nadzoru/pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie czynności wykonywać?			
6. Jaka może być wydajność spółdzielni (np. ile etykiet dziennie będziemy w stanie przykleić)?			
7. Jaka kadra będzie potrzebna poza uczestnikami WTZ (np. handlowcy, kierownicy zmiany, księgowość, osoba zajmująca się kwestiami technicznymi), asystenci pracy osób niepełnosprawnych?			
8. Skąd mogę te osoby zrekrutować?			
9. Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób? Jakie są koszty wynagrodzenia brutto dla pracodawcy?			
10. Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne), np. wynajem, rachunki?			
11. Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc zacząć działalność – lokal, biurka, stoły, podstawowy sprzęt (nożyczki, klej) etc? Czy miejsce i narzędzia pracy są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych?			
12. Czy mam miejsce, gdzie mógłbym przechowywać półprodukty oraz produkty gotowe?			
13. Czy jestem w stanie zapewnić transport, czy transport musi być po stronie przedsiębiorcy?			

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

14. 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?			
15. W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi?			
16. Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie?			
17. Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności?			
18. Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty?			
19. Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni?			
20. Jakie kwestie prawne muszę uregulować, żeby zacząć działalność?			
21. Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?			

1.5. Jak znaleźć firmę, która może potrzebować copackingu czyli konfekcjonowania?

1. Poszukaj w Internecie:

- firm zajmujących się copackingiem w Twojej okolicy

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

- 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 znajomych 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:

    a. Dlaczego ta firma miałaby współpracować właśnie ze spółdzielnią?
    b. Jakie są przewagi spółdzielni nad dotychczasowym sposobem działania firmy?
    c. Co spółdzielnia robi dobrze? Dlaczego pracownicy spółdzielni są bardziej zaangażowani niż pełnosprawni pracownicy.

d. 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.....
e. Dlaczego niepełnosprawność uczestników WTZ nie jest argumentem przeciwko współpracy (większe zaangażowanie, większa staranność wykonania, profesjonalna kadra zarządzająca)
f. Oto uzasadnienie, dlaczego konfekcjonowanie ze spółdzielnią może być dobrym rozwiązaniem – możesz z niego skorzystać, albo dobrać fragmenty, które pasują do „Twojego" przedsiębiorcy:

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 copackingu. Warto wówczas temat przekazać firmie, która specjalizuje się w tej usłudze.

Trzecią sytuacją, w której warto zastanowić się nad outsourcingiem copackingu jest konieczność ograniczenia kosztów w firmie.

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 i 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.

Również kwestie certyfikatów trzeba uwzględnić w biznesplanie. Przykładowo zdobycie

certyfikatu HACCP[iii] 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 *copackingu* wykonują dla nich osoby niepełnosprawne, które dzięki tej działalności mogą uczestniczyć terapii poprzez aktywizację zawodową, 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 jest 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.

UWAGA! 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.

1.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu konieczna jest dobra współpraca firmy z osobami pragnącymi założyć spółdzielnię. Musicie 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 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 osób prowadzących WTZ, po zdefiniowaniu potrzeb Klienta, głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ i asystentów osób niepełnosprawnych
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej:
    - Przyjąć towar do konfekcjonowania;
    - Przechować towar do konfekcjonowania (magazynowanie) w odpowiednich warunkach;
    - Opakować towar konfekcjonowany;
    - Wyekspediować towar do klienta.
- zapewnie warunków pracy (biurka, krzesła, sprzętu) pozwalających osobom niepełnosprawnym pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie

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

powierzonych zadań

- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez osoby niepełnosprawne została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję).

1.7. Konfekcjonowanie w wydawnictwie

Jedną z branż bardzo często korzystających z konfekcjonowania jest branża wydawnicza. Jest ona o tyle dobrym partnerem dla początkującej spółdzielni zajmującej się konfekcjonowaniem, że działalność wydawnicza nie wymaga specjalnych certyfikatów, jakie wymagane są w przypadku pracy z żywnością, kosmetykami, czy chemią. Niemniej jednak ten model może być zastosowany w każdej innej branży wymagającej konfekcjonowania, czyli copackingu, a zdobycie certyfikatów może być kolejnym punktem w planie rozwoju spółdzielni.
Sposób działania przykładowego wydawnictwa zakłada:

- Zapewnienie treści
- Tworzenie treści
- Projektowanie produktu
- Zarządzanie projektem
- Marketing
- Promocję
- Sprzedaż
- Produkcję
- Dystrybucję
- Magazynowanie
- Obsługę Klienta
- Inne działania służące generowaniu dochodu.

Opisywany model zakłada współpracę spółdzielni z wydawnictwem, polegającą na zapewnieniu wydawnictwu usług na etapach:

1) Produkcji,
2) Dystrybucji,

3) Promocji.

Wszystkie te trzy etapy wymagają pewnego rodzaju konfekcjonowania, klejenia i pracy ręcznej, którą może wykonywać przygotowany uczestnik WTZ.

Ad.1. Na etapie **produkcji** może być potrzebne np.:

Klejenie elementów trójwymiarowych

Rys 2. Przykład elementu trójwymiarowego wymagającego ręcznego klejenia (źródło: strona wydawnictwa)[iv]

- Doklejanie elementów niepapierowych np. głośniczka, pisaka.

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

Rys 3. Przykład elementów niepapierowych wymagającego ręcznego klejenia (źródło: strony wydawnictw)

Ad.2. Na etapie **dystrybucji** może być potrzebne:

- Etykietowanie
- Pakowanie w zestawy
- Pakowanie

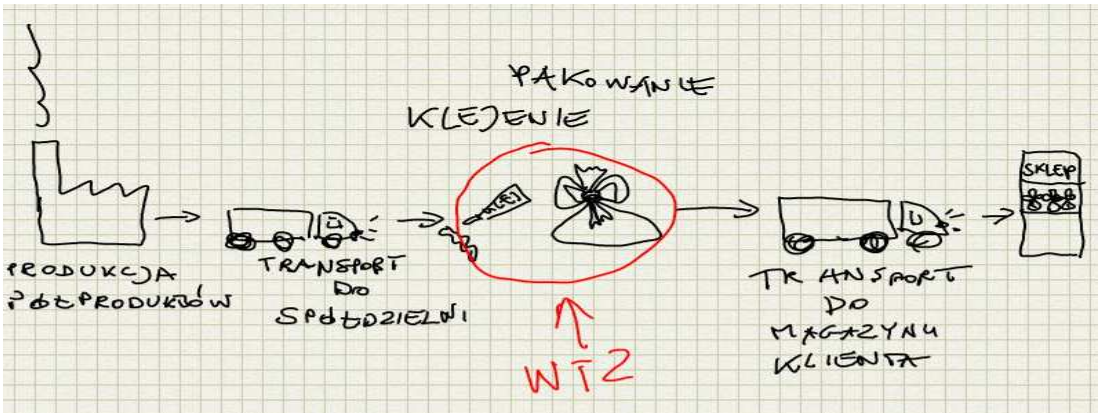
Ad.3. Na etapie **promocji,** udział spółdzielni może być nieco mniejszy i może polegać jedynie na zapewnieniu logotypu oraz informacji, że dany produkt powstał dzięki pracy osób, dla których jest ona elementem terapii. Taka informacja dla niektórych dystrybutorów (np. dla sieci handlowych), czy też klientów końcowych, kupujących, może mieć znaczenie i może zwiększać emocjonalną wartość wydawnictwa. Dla dystrybutora sprzedaż takiej książki to dowód dbałości o otoczenie społeczne i sposób na dodatkowe wsparcie dobrego wizerunku. Dla Klienta to dodatkowa wartość i możliwość wsparcia dobrej sprawy przy jednoczesnym zaspokojeniu realnej potrzeby konsumpcyjnej.

Poza tym warto przyjrzeć się także funkcjonującym systemom certyfikacji produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa społeczne. Warto zapoznać się z tym, w jaki sposób są przyznawane i spróbować znaleźć się w tym gronie. Jednym z przykładów jest certyfikat zakup prospołeczny. Określona metodologia przyznawania tego certyfikatu ma zagwarantować odbiorcy jakość, a dla danego przedsiębiorcy społecznego stanowi element budowania marki.

Taka współpraca wyglądałaby więc z punktu widzenia spółdzielni następująco:

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

1. Wydawnictwo tworzy projekt publikacji oraz produkuje półprodukty wymagające klejenia lub połączenia;
2. Półprodukty są przewożone do miejsca określonego przez spółdzielnię;
3. Pracownicy spółdzielni łączą półprodukty w produkt gotowy;
4. Pracownicy spółdzielni pakują produkty do odbioru przez wydawnictwo;
5. Wydawca odbiera gotowe produkty i transportuje do magazynu, skąd są one wprowadzane do obrotu.



Rys.3. Miejsce spółdzielni zajmującej się konfekcjonowaniem w łańcuchu wartości wydawnictwa.

Tego typu współpraca może także dotyczyć takich usług jak ogrodnictwo, catering, sprzątanie oraz wiele innych działań, które potrzebne są w ramach łańcuchów wartości firm.

1.8. 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.

Mocne strony	**Słabe Strony**
• Współpraca z biznesem na zasadach komercyjnych • Tworzenie usługi w odpowiedzi na realną potrzebę biznesową • Oferowanie biznesowi taniej usługi wykonanej rzetelnie w Polsce • Stosunkowo tania siła robocza	• Możliwe zagrożenia w zakresie niemożności pozyskania specjalistów do pracy w spółdzielni socjalnej • Możliwe wyzwania logistyczne (w zależności od rozłożenia geograficznego spółdzielni)
Szanse	**Zagrożenia**
• Szansa na poszerzanie bazy Klientów wraz ze wzrostem doświadczenia • Możliwość wpisania się w strategię CSR firmy	• Ustabilizowana pozycja konkurencji na rynku (w podobnej kategorii usług) • Brak doświadczenia • Brak parku maszynowego, infrastruktury • Funkcjonowanie stereotypów i uprzedzeń wobec ON i jakości ich pracy

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

Aby wdrożyć taki rodzaj współpracy konieczne jest:

- zrozumienie specyfiki działania biznesu;

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

- 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, który zapewnia korzystny bilans kosztów w stosunku do przychodów;

- 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;

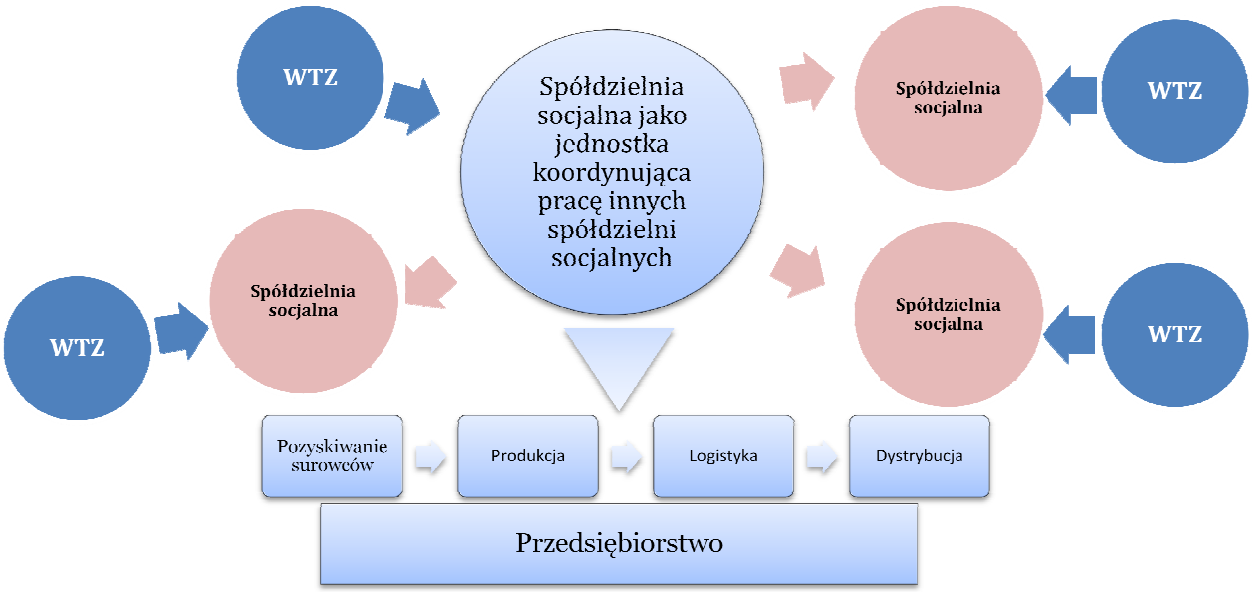
- dużo dobrej energii po obu stronach ☺

1.10. 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, potrzeby kadrowe, model biznesowy;
f. Przygotowanie planu operacyjnego;
g. Przeprowadzenie projektów pilotażowych;
h. Aktywna sprzedaż;
i. Start i rozwój działalności biznesowej;

j. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

2 Model funkcjonowania spółdzielni socjalnej jako hub'a



Model graficzny spółdzielni socjalnej jako hub'a.

Źródło: opracowanie własne PwC

2.1. Kontekst

Jedną z podstawowych przeszkód w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych jest ich stosunkowo niska elastyczność, zarówno w kontekście zatrudnienia jak i podnoszenia efektywności pracy. Wydaje się, że będzie to także wyzwanie dla spółdzielni socjalnych, które powstaną przy Warsztatach Terapii Zajęciowej. Niska elastyczność w tym zakresie i bariery występujące w pracy z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie niosą z sobą

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

ryzyko, że spółdzielnie socjalne, które powstaną przy WTZ będą mniej konkurencyjne (np. mogą nie być wstanie przyjąć większego zamówienia bądź wykonać danej usługi w przewidzianym czasie). W celu obniżenia tego istotnego w warunkach rynkowych ryzyka, zaproponowany został model funkcjonowania spółdzielni socjalnych na zasadzie klastra.

Według modelu organizacje pozarządowe prowadzące Warsztaty Terapii Zajęciowej mogą utworzyć samodzielnie podmioty – spółdzielnie socjalne, ale w ramach kooperacji mogą też w modelu występować WTZ , które przechodzą proces inkubacji tzn. myślą dopiero o założeniu spółdzielni i mogą w bezpiecznych warunkach sprawdzić czy ich podopieczni są gotowi do pracy w spółdzielni (np. pod względem efektywności pracy). Jest to dodatkowa wartość tego modelu, który pozwala na przetestowania możliwości WTZ w bezpiecznym środowisku. Różne ryzyka (np. czasu wykonania danego zlecenia) będzie minimalizować obecność innych spółdzielni socjalnych i wewnętrzne zarządzanie.

2.2. Klaster spółdzielni socjalnych

Model zakłada funkcjonowanie kilku spółdzielni na zasadzie klastra, który byłby koordynowany przez jedną „centralną" w tym modelu spółdzielnię socjalną, która byłaby odpowiedzialna za funkcje wspólne dla spółdzielni. Tzn za:

a) Pozyskiwanie zleceń dla spółdzielni socjalnych znajdujących się w klastrze
b) Marketing działań
c) Koordynację realizacji zamówień
d) Podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej pozostałych spółdzielni socjalnych
e) Obsługę finansową spółdzielni socjalnej (w tym rozliczenia finansowe)
f) Funkcje kadrowe

Spółdzielnia socjalna „centralna" (hub – czyli swego rodzaju łącznik, który scala poszczególne jednostki – w tym przypadku spółdzielnie socjalne – i ich główne ogólno - zarządcze funkcje w jednym podmiocie). Nie znaczy to, że skupione w tym modelu spółdzielnie nie prowadzą funkcji zarządczych. Każda z nich posiada przynajmniej jednego menadżera, który zarządza bieżącą sytuacją spółdzielni). Spółdzielnia stanowiąca centrum zarządcze zatrudniałaby tylko

osoby zajmujące się zarządzaniem i pozyskiwaniem klientów.

2.3 Dlaczego ten pomysł jest innowacyjny ?

Do tej pory nie funkcjonują tego typu rozwiązania w sektorze ekonomii społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne na ogół funkcjonują w danej społeczności, nie szukając lub nie mając szerszych możliwości rozwoju. Wiele z nich ma relatywnie niski potencjał wzrostu. Nie oznacza, to, że każda spółdzielnia socjalna musi się rozwijać jak tradycyjne przedsiębiorstwo. Nie można zapominać, że każde przedsiębiorstwo ma swoją misję społeczną i być może taki wymiar, w jakim funkcjonuje spełnia przyjęte cele i założenia. Jednakże z drugiej strony przedsiębiorstwa społeczne mają aspekt ekonomiczny, który warto rozwijać nie tylko, żeby zapewnić przetrwanie, ale także żeby poszerzać swoje oddziaływanie społeczne.
Ograniczony potencjał wzrostu spółdzielni socjalnej nierzadko ogranicza możliwości przyjmowania zamówień od klientów. To zaś prowadzi do ograniczenia potencjału rozwoju spółdzielni socjalnej. Tak zamyka się koło, które ustawia spółdzielnię socjalną w jednym miejscu i wystawia ją na potencjalne ryzyko związane np. z dekoniunkturą gospodarczą i utratą głównego klienta, która może zagrozić istnieniu samej spółdzielni. Połączenie potencjału kilku spółdzielni i koordynowanie ich pracy przez jedną centralną spółdzielnię, daje szansę na wzmocnienie ich możliwości i elastyczności.

2.4. Rodzaj działalności biznesowej i miejsce spółdzielni w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa

W takiej strukturze naturalnym modelem działalności biznesowej takich współpracujących ze sobą spółdzielni socjalnych jest wytwarzanie określonych (ale także wystandaryzowanych) produktów. Powinny to być produkty, które mogą wytwarzać osoby niepełnosprawne intelektualne. Większość Warsztatów Terapii Zajęciowej posiada różne pracownie, które z reguły prowadzą podobne zajęcia (aczkolwiek na ten moment nie wytwarzają takich samych produktów).

Żeby działalność tego typu odniosła sukces należy po pierwsze znaleźć odbiorców wytwarzanych produktów. Mogą to być na przykład ozdoby robione ręcznie (ang. hand – made) lub przedmioty sztuki użytkowej. Z jednej strony oryginalne, ale jednocześnie nie robione na masową skalę, a przez to unikalne. Oczywiście jakiś wolumen danej partii produktu trzeba wytworzyć – do tego posłużą połączone siły skupionych wokół siebie spółdzielni – jednak nie będzie to masowa partia.

Jakie produkty wytwarzać ?

To jest zasadnicze pytanie, na które należy odpowiedzieć sobie po rozpoznaniu rynku. Jak zdefiniować rynek? To mogą być sklepy tzw. sieciowe funkcjonujące pod jedną marką, które zawsze w swoim asortymencie mają jakiś rodzaj produktów artystycznych i użytkowych lub sklepy internetowe o tym samym profilu (portale sprzedażowe). Dlatego warto rozejrzeć się czy w danym regionie funkcjonuje sieć takich sklepów, która byłaby zainteresowana odbiorem produkowanych przez spółdzielnie rzeczy (pod tym samym kątem warto także przejrzeć Internet). Warto w tym kontekście pojechać do takiego sklepu przyjrzeć się co w nim jest? Czy sklep oferuje produkty sztuki użytkowej lub artystyczne? Jeśli tak to jakie? Czy pracownicy przyszłej spółdzielni socjalnej, która powstanie przy WTZ mogliby wytwarzać takie (lub podobne) produkty? Jeśli nie to czy Wasza przyszła spółdzielnia mogłaby zaproponować dostarczanie tego typu przedmiotów? Oczywiście należy też przyjrzeć się ewentualnej konkurencji. Zapoznać się z jej produktami i zobaczyć w czym jest najlepsza?

Można zastosować także inny wariant tego modelu, a mianowicie zamiast szukać już ustabilizowanych kanałów sprzedaży i odbiorców (typu sklepy detaliczne czy portale sprzedażowe), spółdzielnie działające na zasadzie klastra mogą same stworzyć swoją markę i swój sklep (internetowy lub stacjonarny, choć ten drugi wymaga znacznie większych nakładów finansowych). Jednak ten wariant niesie ze sobą także konieczność budowania marki i kanału sprzedaży od podstaw co na pierwszym etapie działalności może sprawić, że spółdzielnia nie będzie miała odpowiednio wysokiej liczby klientów, żeby się utrzymać (nakłady nie zrównoważą się z kosztami). W związku z tym warto zacząć od ustabilizowanych kanałów dystrybucji, a w dalszej kolejności rozważyć budowanie własnych kanałów sprzedaży. Przykładem tego typu działania jest Cepelia (która też jest związkiem spółdzielni), która opiera się w dużej mierze na pojedyńczych spółdzielniach, specjalizujących się w

określonym rodzaju przedmiotów artystycznych i sztuki użytkowej.

Przedsiębiorstwo Samhall AB to przedsiębiorstwo państwowe zatrudniające około 20 000 osób niepełnosprawnych w 250 lokalizacjach w Szwecji. Około 15 % to osoby niepełnosprawne intelektualnie. W Samhall ON otrzymują zatrudnienie, odpowiednie szkolenia, wsparcie i coaching. Terapia w przedsiębiorstwie trwa od roku do trzech lat. Pracownicy otrzymują prace na średnim krajowym poziomie minus 11 %- co ma zachęcać i mobilizować osoby ON do podjęcia zatrudnienia na otwartym rynku pracy.
Samhall jest największym podwykonawcom szwedzkich przedsiębiorstw. Działalność spółki obejmuje: przemysł elektroniczny, pakowanie, krawiectwo, montaż, usługi gastronomiczne, pomoc domową itp. Co ważne klienci mogą korzystać z usług Samhall na terenie swoich przedsiębiorstw. Najwięksi klienci firmy to: IKEA, Volvo, Astra Tech, ICA.[v]

Nawiąż relacje

Po wstępnym rozeznaniu postaraj się dotrzeć do przedstawiciela takiego sklepu lub sieci sklepów. Być może ktoś z Twoich znajomych tam pracuje i może Cię skontaktować? Albo znajomy znajomego? Popytaj i poszukaj może ktoś z Twojego otoczenia może od razu zaprowadzić Cię do właściwej osoby?

Jeśli dotrzesz do właściwej osoby, która decyduje o asortymencie sklepu, umów się na spotkanie. Przed pierwszą rozmową powinieneś dowiedzieć się jak najwięcej na temat oferowanych przez jego sklep produktów. Wykaż się wiedzą, niech Twój rozmówca widzi, że odrobiłeś pracę domową, ale przede wszystkim słuchaj jakie ma potrzeby i poznaj wyzwania, z jakimi się mierzy. Zapewne taki sklep ma już swoich dostawców, więc zastanów się w jaki sposób spółdzielnia socjalna może się wyróżnić? Jakie potrzeby może zaspokajać ? Czy będzie to potrzeba estetyki klientów tego sklepu? Czy może poszerzenie asortymentu produktów sklepu, przez co będzie on atrakcyjniejszy dla klientów? A może spółdzielnia może konkurować starannością i jakością wykonania? To ważne, żeby wiedzieć czym można się wyróżnić. Na tej bazie będzie budowana oferta dla potencjalnych klientów, kontrahentów i partnerów.

Przygotuj ofertę i pokaż się z jak najlepszej strony

Nie ma jednego standardowego schematu oferty. Wszystko zależy od tego do kogo idziesz i co możesz zaoferować. Oferta nie oznacza katalogu reklamowego danej spółdzielni socjalnej, to

dokument (najlepiej napisany pod konkretnego klienta) o określonej narracji. W którym prezentujesz np.:

a) Twoje rozumienie potrzeb klienta
b) Twoją odpowiedź na zaspokojenie potrzeb klienta
c) Czym wyróżnia się Twoja propozycja
d) Prezentacją rozwiązania
e) Namiary do osoby kontaktowej

Poza tym w całym procesie liczy się elastyczność i otwartość na potrzeby przyszłego klienta. Z drugiej jednak strony spółdzielnia socjalna, która powstanie przy Warsztatach Terapii Zajęciowej, będzie miała także swoje ograniczenia (dotyczące np. mocy przerobowych, tzn. wolumenu produktów jaki są wstanie wykonać pracownicy spółdzielni socjalnych w klastrze versus czas). Przygotowując swoją ofertę, musisz wiedzieć, jakie są moce wytwórcze połączonych zasobów spółdzielni. Przygotuj się na pytania i szczerze na nie odpowiadaj swojemu rozmówcy. Nie ma nic gorszego nic zawiedzione oczekiwania i niedostarczona partia produktu. Ale jednocześnie szukaj rozwiązań. Na pierwsze przeszkody nie reaguj zniechęceniem. Bądź elastyczny, jeśli Twoja pierwsza oferta czy propozycja nie spotka się z zainteresowaniem to być może nie dość dobrze rozpoznałeś potrzeby potencjalnego klienta. Możesz spróbować to nadrobić, choć nie zawsze się to udaje. Nie ma uniwersalnych klientów, którzy reagują standardowo, może się okazać, że możesz zaproponować coś innego albo wspólnie z klientem poszukać rozwiązań, ale czasem będzie tak, że będziesz miał tylko jedną szansę przedstawić swoją ofertę. Dlatego nie należy zaniedbywać etapu poznawania potrzeb.
Na spotkanie warto ze sobą zabrać próbki przedmiotów lub prac wykonanych przez podopiecznych WTZ (przyszłych pracowników spółdzielni socjalnej), tak żeby przyszły klient mógł ich dotknąć i przekonać się o jakości i staranności wykonania.

2.6. Przygotowanie

Dwadzieścia pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni funkcjonującej na zasadzie

klastra i wytwarzającej sztukę użytkową:

PYTANIE	ODPOWIEDŹ	WNIOSKI	UWAGI
1. Czy w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na takie produkty? Kto może ich potrzebować?			
2. Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu produkty? Ile osób? W jakim zakresie?			
3. Jakiego rodzaju czynności są potrzebne przy produkcji i czy jesteśmy w stanie wykonywać je sami jako spółdzielnia ?			
4. Czy będziemy w stanie zapewnić wykonanie partii produktu całościowo?			
5. Jakiego nadzoru/ pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie produkty wykonywać?			
6. Jaka może być wydajność spółdzielni (np. ile danych przedmiotów dziennie będziemy w stanie wykonać)?			
7. Jaka kadra będzie potrzebna poza byłymi uczestnikami WTZ (np. handlowcy, kierownicy zmiany, księgowość, osoba zajmująca się kwestiami technicznymi, asystenci pracy osób niepełnosprawnych)?			
8. Skąd i jak mogę te osoby zrekrutować?			
9. Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób? Jakie są koszty wynagrodzenia brutto dla pracodawcy?			

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

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.

10. Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne), np. wynajem, rachunki?			
11. Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc zacząć działalność – lokal, biurka, stoły, podstawowy sprzęt (nożyczki, klej) etc? Czy miejsce i narzędzia pracy są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych?			
12. Czy mam miejsce, gdzie mógłbym przechowywać półprodukty oraz produkty gotowe?			
13. Czy jestem w stanie zapewnić transport, czy transport musi być po stronie odbiorcy/dystrybutora (klienta)?			
14. 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?			
15. W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi?			
16. Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie?			
17. Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności?			
18. Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty?			
19. Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni?			

20. Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?			

2.6 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.

Mocne strony	**Słabe Strony**
• Możliwość wymiany doświadczeń między spółdzielniami • Standaryzacja pracy i produktów • Możliwość zarządzania realizacją zamówienia między spółdzielniami • Outsourcowanie głównych funkcji zarządczych do „centrali" – możliwość specjalizacji • Większe możliwości wytwórcze (w porównaniu z pojedynczą spółdzielnią)	• Większe koszty funkcjonowania (niż pojedynczej spółdzielni) • Możliwe wyzwania logistyczne (w zależności od rozłożenia geograficznego spółdzielni) • Występowanie czynników konfliktogennych związanych z przepływem informacji, strukturą zadań, decyzyjnością
Szanse	**Zagrożenia**
• Szansa na pozyskanie większych zleceń • Większa siła zaistnienia na rynkach produktów niszowych	• Ustabilizowana pozycja konkurencji na rynku (w podobnej kategorii produktów) • Funkcjonowanie stereotypów i uprzedzeń wobec ON i jakości ich pracy

2.7 Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe czynniki sukcesu w tym modelu można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

a) Czynniki wewnętrzne odnoszą się do samej organizacji modelu spółdzielni.
   - ✓ Wzajemne poznanie się organizacji tworzących klaster i zbudowanie solidnego fundamentu zaufania
   - ✓ Dokładne określenie zadań i odpowiedzialności dla poszczególnych podmiotów (zarówno „centrala" i skupione wokół niej spółdzielnie – jak i zadania dla poszczególnych osób (opisy stanowisk) z kadry zarządzającej
   - ✓ Dokładne określenie decyzyjności poszczególnych osób i ustawienie systemu raportowania i monitorowania pracy w spółdzielniach
   - ✓ Ustalenie systemu wewnętrznej komunikacji
   - ✓ Wystandaryzowanie produktu i procesu produkcji
   - ✓ Ustalenie zakresu „samodzielności" poszczególnych spółdzielni

b) Czynniki zewnętrzne odnoszą się do otoczenia modelu
   - ✓ Zbudowanie zaufania z klientami
   - ✓ Organizacja logistyki
   - ✓ Dobra kalkulacja kosztów i możliwości nakładów pracy

2.9 Niezbędne wsparcie dla wdrożenia modelu

Niezbędne wsparcie dla wdrożenia modelu występuje na poziomie indywidualnym (jednostkowym) jak i na poziomie całego modelu.

Wsparcie na poziomie jednostkowym (dla kadry menadżerskiej) obejmuje :

a) Szkolenie z aspektów prawnych i finansowych zakładania i prowadzenia spółdzielni
b) Szkolenie z zakresu komunikacji
c) Szkolenie z zakresu sprzedaży
d) Szkolenie z marketingu i budowania marki
e) Szkolenie z zasad konstruowania biznesplanu

Wsparcie na poziomie modelu obejmuje:

a) Pozyskanie odpowiedniego lokalu dla każdej spółdzielni
b) Pozyskanie mentora/coacha, który w ramach wolontariatu będzie wspierał to przedsięwzięcie
c) Przeprowadzenie warsztatu dotyczącego funkcjonowania spółdzielni jako hub'a na poziomie finansowym i wytwórczym
d) Zaprojektowanie systemu logistycznego

2.10 Etapy i harmonogram wdrożenia modelu

Wdrożenie modelu obejmuje następujące etapy :

a) Etap I : Określenie możliwości wytwórczych (potencjału osób zatrudnionych w spółdzielni) oraz rozeznanie rynku
b) Etap II : Określenie potrzeb potencjalnych klientów
c) Etap III: Określenie modelu biznesowego oraz zapewnienie wszelkiej infrastruktury oraz zasobów (zwłaszcza osobowych) potrzebnych do rozpoczęcia działalności
d) Etap IV : Założenie spółdzielni socjalnych i powiązanie ich ze sobą umowami partnerskimi (utworzenie związku spółdzielni) - jasne określenie praw i obowiązków
e) Etap V : Pozyskanie klientów
f) Etap VI : Produkcja

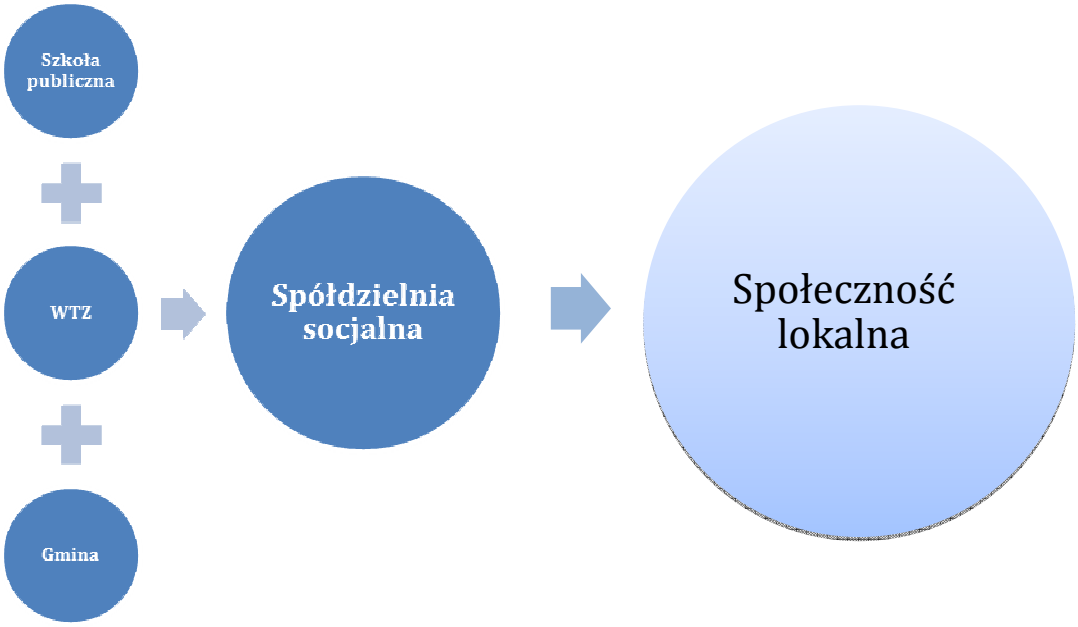
2.11. Kamienie milowe

W modelu zakłada się następujące kamienie milowe, które mogą świadczyć o powodzeniu jego funkcjonowania:

a) Zapewnienie infrastruktury i zasobów potrzebnych do rozpoczęcia działalności i produkcji
b) Przejrzyste określenie formy współpracy między spółdzielniami, jasny podział obowiązków, odpowiedzialności i decyzyjności

c) Pozyskanie klientów

3. Model współpracy spółdzielni socjalnej z samorządem (oraz biznesem)



Model graficzny spółdzielni socjalnej z samorządem

Źródło: opracowanie własne PwC

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,

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

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[vi]. Zadania własne gminy dzielą się na obowiązkowe oraz dobrowolne. W przypadku zadań o charakterze obowiązkowym muszą być one wykonywane – w przypadku 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.

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

1) jak to, co potrafimy robić, może wesprzeć daną gminę w realizacji jej zadań?

2) czy jest to na tyle potrzebne tej gminie, że jest gotowa 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, które możemy pomóc jej 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. Ważne jest, aby na etapie diagnozy sprawdzić czy w naszej gminie tego typu usługi mogą być potrzebne, a następnie by dobrze ocenić, co jest potrzebne nam, abyśmy byli w stanie stać się partnerem dla gminy lub innej jednostki samorządowej poprzez oferowanie usług na odpowiednim poziomie i w odpowiedniej skali. Nie mówimy tutaj o zastąpieniu gminy w wykonywaniu całości zadania, ale o uzupełnieniu działań gminy 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 ochroną zdrowia, pomocą społeczną, w tym z prowadzeniem ośrodków i zakładów opiekuńczych, z systemem wspierania rodziny czy systemu pieczy zastępczej, z zadaniami z obszaru edukacji publicznej czy też związanymi z promocją gminy.

Realizacja tych zadań wymaga szeregu czynności z zakresu gastronomii, usług porządkowych, opieki nad terenami zielonymi, usług pralniczych, a nawet przetwórstwa czy rękodzieła. Zidentyfikowanie tych czynności, które danemu samorządowi są szczególnie przydatne, może okazać się szczególnie.

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.

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.[vii]

Taki pomysł może dotyczyć bardzo prostych czynności, które jednak są czasochłonne i wymagają wykonania ręcznego. Poniżej opiszemy ten model na przykładzie usług gastronomicznych – jak wynika z badań wiele WTZ posiada pracownię gastronomiczna, a ich uczestniczy lubią i potrafią wykonywać czynności związane z przygotowywaniem półproduktów na potrzeby gastronomii lub wręcz z przygotowywaniem posiłków.

3.2. Usługi gastronomiczne dla samorządu

Prowadzenie stołówki w szkole nie jest obowiązkowe. Art. 67a.1. prawa oświatowego mówi, że „w celu zapewnienia prawidłowej realizacji zadań opiekuńczych, w szczególności wspierania prawidłowego rozwoju uczniów, szkoła może zorganizować stołówkę".

W bardzo wielu społecznościach szkolne kuchnie są likwidowane, ponieważ gminy muszą szukać oszczędności. Szkoły nie chcą lub nie mogą opłacać kucharek, zaopatrzeniowców i dietetyków – mając ograniczone środki, wolą przeznaczać je na bardziej palące potrzeby. Taniej jest zamówić catering i przystosować pomieszczenie z ladą do wystawienia posiłków. Przy takim rozwiązaniu nie ma też kłopotu z inspekcja sanitarną, bo za wszystko odpowiada

prywatny przedsiębiorca.

W liście do Hanny Gronkiewicz-Waltz, Prezydent Warszawy, w obronie szkolnych stołówek w stolicy, zaniepokojona mama pisze: „Prywatyzacja stołówek nie oznacza oszczędności, tylko przerzucanie kosztów. Przykłady dotychczasowych prywatyzacji z Bemowa – w zeszłym roku sprywatyzowano 33 stołówki – pokazują iż ceny posiłków realnie wzrosły (średnio z 5,91 zł do 7,68 zł). Rzekoma oszczędność samorządu polega na przeniesieniu kosztów na rodziców. To z ich kieszeni prywatni przedsiębiorcy będą musieli opłacić czynsz, rachunki, obsługę – koszty, które do tej pory pokrywały samorządy".[viii]

Rozwiązaniem stosowanym w niektórych gminach jest wykorzystanie infrastruktury szkolnej stołówki na rzecz działalności komercyjnej, która obejmuje wydawanie posiłków uczniom, ale także zapewnia catering odbiorcom zewnętrznym.

Tymczasem w Józefowie koło Biłgoraja ...

„Obecnie większość posiłków w szkolnych stołówkach jest przygotowywana z gotowych półproduktów. - Gdybyśmy chcieli, by przyrządzano je ze świeżych surowców przez pracowników obsługi szkoły, musielibyśmy zatrudnić dodatkowych ludzi. Dlatego będzie to robić spółdzielnia" - wyjaśnia burmistrz Józefowa Roman Dziura. (...) Członkowie spółdzielni już zaopatrzyli się m.in. w specjalistyczny sprzęt do wytwarzania makaronu. W przyszłości chcą też u miejscowych rolników zakontraktować ziemniaki, mięso i inne surowce, potrzebne do przygotowywania posiłków. W ten sposób od nowego roku mają być obsługiwane dwie stołówki, przy szkole podstawowej, gimnazjum i liceum ogólnokształcącym w Józefowie oraz przy podstawówce i gimnazjum w Majdanie Nepryskim. (...) Władze Józefowa liczą, że na wprowadzeniu takiego rozwiązania zaoszczędzą około 200 tysięcy złotych rocznie. - Czasy idą takie, że musimy z jednej strony dbać o dochody, ale jednocześnie obniżać koszty funkcjonowania jednostek samorządowych i urzędu - dodaje Roman Dziura.

Zlecanie zadań publicznych spółdzielniom socjalnym i organizacjom pozarządowym to w gminie Józefów sprawdzona metoda. Już teraz zajmują się one m.in.: sprzątaniem miasta i szkół, utrzymaniem zieleni, opróżnianiem koszy miejskich, a także prowadzeniem usług opiekuńczych. Tylko na przekazaniu jednemu ze stowarzyszeń usług opiekuńczych i zachowaniu wcześniejszych opłat, gmina zaoszczędzi w tym roku około 150 tysięcy złotych."[ix]

Z punktu widzenia umiejętności większości uczestników WTZ, możliwa jest usługa zlokalizowana w pomieszczeniach kuchni szkolnej, polegająca na:

- przygotowywaniu posiłków pod nadzorem opiekunów (instruktorów)
- przygotowywaniu półproduktów, w tym np. krojenie warzyw, obieranie warzyw, krojenie mięsa, etc.
- opakowaniu posiłków przeznaczonych do dostawy do innych placówek/lokalizacji
- myciu naczyń
- sprzątaniu etc.

W przypadku spółdzielni założonej we współpracy z samorządem możliwe jest świadczenie usług cateringowych dla placówek prowadzonych przez samorząd lub powiązanych z samorządem, takich jak:

- Inne placówki oświatowe
- Placówki opiekuńcze
- Szpitale
- Noclegownie
- Domy opieki
- Inne.

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. Podstawową ideą jest tu wykorzystanie zasobów gminy postrzeganych dotychczas jako obciążenie (niechciana kuchnia, osoba wymagająca opieki, etc.) w celu generowania wartości społecznej i ekonomicznej. 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 zaplecze infrastrukturalne będące w posiadaniu gminy nie będzie dla gminy kosztem, ale zacznie świadczyć usługi potrzebne ludności, a także generować wartość ekonomiczną.

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) edukacyjnej – szkoła publiczna jest w tym modelu miejscem wyjątkowym, bo generującym kontakt między niepełnosprawnymi pracownikami a uczniami; aspekt edukacyjny wpływający na zmianę świadomości i zniwelowanie stereotypów jest w tym modelu niewątpliwie wartością dodaną
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 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
f) model w praktyczny sposób wspiera ideę włączenia grup marginalizowanych na poziomie polityki gminy
g) model jest oparty na idei obopólnych korzyści (ang. win-win)

Biuro Projektu:
ul. Chłapowskiego 15/1
61-504 Poznań

tel. 61 887 11 66
biuro@spoldzielnie.org
www.spoldzielnie.org

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.

3.4. Przygotowanie

Dwadzieścia pierwszych pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zastanawiając się nad założeniem spółdzielni socjalnej zajmującej się świadczeniem usług gastronomicznych:

PYTANIE	ODPOWIEDŹ	WNIOSKI	UWAGI
1. Czy w mojej okolicy jest zapotrzebowanie na taką usługę? Kto może jej potrzebować?			
2. Czy uczestnicy WTZ będą potrafili wykonywać tego typu usługi? Ile osób? W jakim zakresie?			
3. Jakiego rodzaju czynności jesteśmy w stanie wykonywać z zakresu gastronomii?			
4. Czy będziemy w stanie zapewnić całościowe wykonanie usługi?			
5. Jakiego nadzoru/ pomocy będą potrzebowali uczestnicy WTZ, żeby takie czynności wykonywać?			
6. Jaka może być wydajność spółdzielni (np. ile posiłków dziennie będziemy w stanie przygotować, czy możemy przygotowywać posiłki sami)?			
7. Jaka kadra będzie potrzebna poza uczestnikami WTZ (np. kierownicy zmiany, księgowość, dietetyk, kucharz)?			
8. Skąd i jak mogę te osoby zrekrutować?			
9. Ile powinno wynosić wynagrodzenie tych osób?			

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

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.

10. Jakie będą koszty mojej działalności (na początek minimalne)?			
11. Co muszę kupić, pozyskać, żeby móc zacząć działalność – czy mogę otrzymać lokal od gminy? Jakie wyposażenie będzie potrzebne? Czy potrzebuję specjalnych uprawnień, certyfikatów? Jak długo będzie trwało uzyskanie pozwoleń, uprawnień na prowadzenie tego typu działalności?			
12. Czy mam miejsce, gdzie mógłbym przechowywać półprodukty oraz produkty gotowe?			
13. Czy jestem wstanie zapewnić transport, czy transport musi być po stronie gminy?			
14. Czy dojazd do lokalizacji, gdzie wykonywane będą prace jest wystarczająco wygodny?			
15. W jaki sposób muszę dostosować miejsce pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych? Jakie muszę spełnić w tym zakresie wymogi?			
16. Jakie szkolenia, jaka wiedza jest potrzebna mi, mojej kadrze zarządzającej, uczestnikom WTZ, żebyśmy mogli zacząć działać profesjonalnie?			
17. Jakie mogą być minimalne koszty potrzebne do rozpoczęcia takiej działalności?			
18. Ile musi zarabiać spółdzielnia, żeby pokryć te koszty?			
19. Z jakich źródeł mogę sfinansować uruchomienie spółdzielni?			

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

20. Jakie są perspektywy rozwoju tego typu spółdzielni? Jak może się rozwijać? Jakie nowe usługi może świadczyć? O jakie nowe branże może poszerzyć grono klientów?			

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 żywienia klientów placówek samorządowych?
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 kwestiach żywienia w gminie. Ze strony www, od znajomych, od znajomych znajomych, poszukaj na forach opinii na ten temat, sprawdź, czy o problemie żywienia pisała prasa, czy mówiono o tym w mediach.
4. Dowiedz się kto dla gminy realizuje program rządowy w zakresie dożywiania (Pomoc państwa w zakresie dożywiania) i dowiedz się, w jaki sposób gmina realizuje swój obowiązek ustawowy w zakresie dożywiania (zadanie własne gminy – dożywianie dzieci - ustawa o pomocy społecznej).
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?
   - Co spółdzielnia robi dobrze? Dlaczego pracownicy spółdzielni są bardziej zaangażowani niż „zwykli" pracownicy? Jakie korzyści przyniesie gminie współpraca ze spółdzielnią socjalną?

- Jak spółdzielnia może pomóc budować wartość dla gminy – poprzez oszczędność kosztów prowadzenia stołówki szkolnej, poprzez zwiększenie zatrudnienia, poprzez poprawę jakości posiłków wydawanych w szkole, poprzez obniżenie kosztów żywienia w innych placówkach gminnych, poprzez budowanie reputacji gminy, która daje zatrudnienie osobom niepełnosprawnym intelektualnie, jednocześnie generując oszczędności dla gminy, poprzez jakość pracy, poprzez szybkość pracy, poprzez terminowość, poprzez……
- 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 produktów? Przykładowo zdobycie certyfikatu HACCP[x] może być elementem planu rozwoju spółdzielni oraz szansą na poszerzenie bazy klientów.

Pamiętaj, że prowadzenie stołówki w szkole może być jedną z wielu propozycji działań w branży gastronomicznej skierowanych do samorządu. Innym pomysłem może być na przykład realizacja usług gastronomicznych dla klientów Ośrodków Pomocy Społecznej, którym przysługują bony żywieniowe. W większych miejscowościach warto też pomyśleć o możliwości prowadzenia punktów gastronomicznych w siedzibach JST lub ich jednostek pomocniczych.

3.6. Kluczowe czynniki sukcesu

Dla powodzenia tego modelu konieczna jest dobra współpraca gminy 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 gminy byli gotowi do współpracy, polegającej na:

- określeniu zapotrzebowania

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

Dla osób prowadzących WTZ, po zdefiniowaniu potrzeb i możliwości gminy, głównym zadaniem będzie:

- odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych uczestników WTZ
- zapewnienie kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie szkoleń dla kadry zarządzającej spółdzielnią
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej:
    - dowieźć do miejsca przetwarzania potrzebne produkty;
    - przechowywać żywność;
    - przetwarzać żywność;
    - wydawać żywność;
    - opakować żywność na wynos;
    - wyekspediować żywność do klienta.
- zapewnienie warunków pracy (wyposażenia kuchni) pozwalających ON pracującym w spółdzielni na wygodne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań oraz spełnienie standardów sanepidu.
- zapewnienie rozwiązań na wypadek, gdyby ciągłość pracy wykonywanej przez ON została przerwana (np. ze względu na niedyspozycję uczestnika).

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**
• Odpowiedź na realne potrzeby społeczności i samorządu • Niższe koszty świadczenia usług niż w przypadku firm komercyjnych • Rozwiązanie kilku problemów na raz – jakości posiłków, sposobu utrzymania kuchni, stworzenia miejsc pracy dla uczestników WTZ • Gotowa infrastruktura • Aktywizacja zawodowa osób, które na rynku pracy doświadczają marginalizacji • Pieniądze zostają w gminie	• Możliwe wyzwania logistyczne związane np. z dowozem pracowników (w zależności od rozłożenia geograficznego spółdzielni) • Brak doświadczenia
Szanse	**Zagrożenia**
• Szansa na poszerzanie bazy Klientów wraz ze wzrostem doświadczenia • Możliwość wpisania się w strategię promocji gminy • Stanie się dobrą praktyką dla innych samorządów • Aktywizacja społeczności lokalnej	• Pozycja konkurencji na rynku (w podobnej kategorii usług) • Wycofanie się gminy ze współpracy • Potencjalne trudności z pozyskaniem certyfikatów i zezwoleń • Funkcjonowanie stereotypów dotyczących jakości pracy ON

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 systemu, który zapewnia stałe dostawy w dobrej jakości;
- stworzenie modelu, który nie jest oparty jedynie o jednego partnera, ale może rozwijać się poprzez poszerzanie bazy Klientów;
- dużo dobrej energii po obu stronach ☺

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, potrzeby kadrowe, model biznesowy;
f. Przygotowanie planu operacyjnego;
g. Przeprowadzenie projektów pilotażowych;
h. Aktywna sprzedaż;
i. Start i rozwój działalności biznesowej;
j. Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

3.10 Etapy i harmonogram wdrożenia modelu

Wdrożenie modelu obejmuje następujące etapy :

a) Etap I : Określenie możliwości produkcyjnych (potencjału osób zatrudnionych w spółdzielni) oraz rozeznanie rynku
b) Etap II : Określenie potrzeb potencjalnych klientów
c) Etap III: Określenie modelu biznesowego oraz zapewnienie wszelkiej infrastruktury oraz zasobów (zwłaszcza osobowych) potrzebnych do rozpoczęcia działalności
d) Etap IV : Założenie spółdzielni socjalnej
e) Etap V : Pozyskanie klienta/ów

f) Etap VI : Produkcja

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu to według definicji ISO 26 000 to 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.
2. Zrób biznes – jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej" , Warszawa 2012 r.
3. **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
4. Więcej przykładów na stronie: http://www.youtube.com/watch?v=RFIo536IZZY
5. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Szwecji. Case study.", Warszawa, styczeń 2012, str. 26-27
6. http://poradnik.ngo.pl/x/442616
7. Raport PwC „Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych intelektualnie. Przegląd głównych rozwiązań systemowych w Szwecji. Case study.", Warszawa, styczeń 2012, str. 29
8. http://prawo.rp.pl/artykul/850990.html
9. http://www.bilgorajska.pl/aktualnosc,5538,0,0,0,Stolowki-szkolne-poprowadza-spoldzielnie.html
10. **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