



## Mechanizmy funkcjonowania i zachowania miejsc świadczenia usług społecznych na przykładzie „Arkadia Non-Profit sp. z o.o.” - Jan Młynarczyk

### 1. Wstęp – założyciele PES

Stworzenie przez grupę osób przedsiębiorstwa ekonomii społecznej w postaci spółdzielni socjalnej, ma najczęściej na celu załatwienie jakiegoś problemu ekonomicznego. Daje możliwość pracy i utrzymania członkom spółdzielni. W momencie gdy następują problemy z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, które przekładają się na zaburzenia płynności finansowej, powodują trudności w porozumieniu się spółdzielców. Większość z nich ma doświadczenie zawodowe jedynie jako pracownicy i nie są w stanie przyjąć do wiadomości, że istnieje fundamentalny związek pomiędzy przychodami ze sprzedaży produktów lub usług, a wynagrodzeniem pracowników przedsiębiorstwa. Członkowie spółdzielni stają się po części przedsiębiorcami, wynagrodzenie więc powinno być związane z podejmowanym ryzykiem prowadzenia działalności, a nie jedynie określone przez kodeks pracy, tak jak w przypadku pracowników. **Trudności z przepływami finansowymi pojawiają się w przedsiębiorstwie najczęściej w momencie zakończenia cyklu dotacji i jeżeli spółdzielcy nie są wcześniej przygotowani na okresowe ograniczenie swoich wynagrodzeń dla utrzymania całego przedsięwzięcia, to swego rodzaju roszczeniowa postawa wobec zarządu spółdzielni jest początkiem końca jej istnienia.**

W przypadku przedsiębiorstw, których jednym z założycieli jest organ samorządu terytorialnego, spółdzielnia socjalna funkcjonuje w zasadzie jak przedsiębiorstwo gminne, zaspokajając potrzeby mieszkańców w imieniu organu administracji. Przedsiębiorstwo takie, zatrudnia osoby wcześniej zawodowo wykluczone, z terenu gminy i jest po prostu dodatkowym miejscem pracy na jej terenie, powstałym dzięki stosunkowo łatwemu dostępowi do finansowania przedsięwzięcia.

Z kolei, gdy założycielem przedsiębiorstwa ekonomii społecznej jest organizacja pozarządowa, motywacje do podjęcia się trudu organizowania działalności gospodarczej bywają przeróżne. Od zbudowania zaplecza ekonomicznego funkcjonowania organizacji, aż do

jednego ze sposobów realizacji celów statutowych, w całkowitym oderwaniu od ekonomicznego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W tym tekście chciałbym skupić się na opisie doświadczenia które przyczyniło się do organizacji usług społecznych przez podmiot ekonomii społecznej, jakim jest Fundacja na Rzecz osób Niepełnosprawnych „Arkadia” w Toruniu.

## **2. Fundacja na Rzecz Osób Niepełnosprawnych „Arkadia” w Toruniu**

Fundacja na Rzecz Osób Niepełnosprawnych „Arkadia” w Toruniu obejmuje wsparcie:

1. Zatrudnienie wspomagane na otwartym rynku pracy
2. Zakład pracy „trochę chronionej” Spółka z. o.o. non-profit
3. Warsztat Terapii Zajęciowej (WTZ)
4. Specjalistyczny Środowiskowy Dom Samopomocy
5. Mieszkanie treningowe
6. Wsparcie rodzin

Funkcjonowanie każdego elementu jest powiązane organizacyjnie i merytorycznie.

Powiązanie umożliwia płynne przechodzenie uczestników oraz zmianę wsparcia w sytuacji zmieniającej się potrzeby danego uczestnika. Daje również lepsze perspektywy w zakresie utrzymania trwałości poprzez tworzenie renomy fundacji oraz wyspecjalizowaniu się w zakresie wsparcia dla danej grupy docelowej a nie tylko jednej wyodrębnionej prawnie formy wsparcia.

## **3. Tło powstania „Arkadia Non-Profit”**

Fundacja nasza od blisko 20 lat prowadzi Warsztat Terapii Zajęciowej, w którym codziennie w zajęciach uczestniczy 55 osób z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym i znacznym. W założeniu WTZ ma za zadanie przygotować uczestników do podjęcia pracy na otwartym rynku zatrudnienia, poprzez działania mające na celu nabycie przez nich podstawowych umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy. Znakomita większość WTZ-ów w Polsce nie spełnia tego zadania. Uczestnicy spędzają czas w Warsztacie przez 10, 20 i więcej lat, a w okresie działalności wielu WTZ-ów żaden z ich uczestników nie znalazł zatrudnienia.

W roku 2007, będąc przedsiębiorcą, prowadzącym niewielką firmę w branży motoryzacyjnej,

zdecydowałem się zatrudnić w moim zakładzie absolwenta szkoły przysposabiającej do pracy. Osobę z zespołem Downa, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym.

Doświadczenie to przenieśliśmy do Fundacji „Arkadia”, obejmując w niej jako wolontariusz funkcję prezesa zarządu. Wspólnie grupą absolwentów Wydziału Ekonomii UMK w Toruniu stworzyliśmy projekt systemu zatrudnienia wspomaganego. Wdrożony projekt funkcjonuje z powodzeniem od 10 lat i był finansowany wcześniej z funduszy unijnych poprzez ROPS, a obecnie ze środków PFRON. W trakcie funkcjonowania systemu zatrudnienia wspomaganego w naszej Fundacji, blisko 50 osób z niepełnosprawnością intelektualną znalazło trwałe zatrudnienie w wielu przedsiębiorstwach Torunia i powiatu. Znakomita większość obecnych pracowników była wcześniej uczestnikami zajęć Warsztatu Terapii Zajęciowej.

Głównym kosztem funkcjonowania zatrudnienia wspomaganego jest koszt zatrudnienia trenerów pracy. Są to osoby o wysokich kwalifikacjach, które towarzyszą pracownikowi podejmującemu pracę, do momentu gdy osiągnie wystarczający poziom samodzielności w wykonywaniu swoich zajęć. Niekiedy trwa to kilka miesięcy.

Dzięki wdrożeniu systemu zatrudnienia wspomaganego, finansowanemu poprzez granty ze środków publicznych, fundacyjny Warsztat Terapii Zajęciowej jest w stanie spełniać ustawowe zadanie i skutecznie przygotowywać swoich uczestników do podjęcia pracy. Działanie trenerów pracy i instruktorów WTZ są w pełni skoordynowane, na poziomie każdego uczestnika WTZ przygotowującego się do podjęcia pracy. W Warsztacie Terapii Zajęciowej został wydzielony etat trenera pracy, który jest instruktorem prowadzących praktyki zawodowe poza WTZ.

Po kilku latach funkcjonowania takiego systemu, okazało się, że istnieje potrzeba stworzenia miejsc pracy, które mają charakter „częściowo chroniony”. Tzn. pracownicy wykonywali by pracę poza obiektami Fundacji, ale ze stałym, nieprzerwanym wsparciem trenera pracy. Takie własne, fundacyjne przedsiębiorstwo byłoby też miejscem odbywania przez uczestników WTZ praktyk zawodowych w kontrolowanych przez fundację warunkach. Jedynym wymaganiami finansowymi wobec przedsiębiorstwa byłoby pokrycie kosztów zatrudnienia stałego trenera pracy.

#### 4. Mieszkanie treningowe.

Jest rzeczą naturalną, że gdy dorosłe osoby osiągają pewien poziom samodzielności (poruszają się samodzielnie po mieście, podejmują pracę) rosną ich aspiracje dlatego fundacja dążyła do uzupełnienia zakresu wsparcia. Kolejnym krokiem ku samodzielności, który chcą osiągnąć i który powinny osiągnąć, to zamieszkanie poza domem rodzinnym, samodzielnie. Nie istnieje jeszcze w Polsce rozwinięty system mieszkań chronionych, ale w niektórych miastach, powstały już dobre, przykładowe rozwiązania. Niestety w Toruniu wciąż czekamy na uruchomienie mieszkań chronionych przeznaczonych dla osób z niepełnosprawnością intelektualną. Nasza fundacja jest gotowa zapewnić sprawne funkcjonowanie takich mieszkań. Przygotowując uczestników naszych projektów zatrudnieniowych do zamieszkania w przyszłości w mieszkaniach chronionych, uruchomiliśmy przed sześcioma laty mieszkanie treningowe, które funkcjonuje do dnia dzisiejszego z roczną przerwą w 2017 roku. Mieszkanie, które składa się z pięciu niezależnych pokoi, dwóch łazienek, dużej kuchni, salonu oraz świetlicy, zamieszkują w 5-cio miesięcznych cyklach cztery osoby. Dwie kobiety i dwóch mężczyzn. Jeden pokój przeznaczony jest dla trenerów mieszkaniowych, którzy pracując w systemie 3-zmianowym zapewniają ciągłą obecność trenera w mieszkaniu. Mieszkańcami są zarówno osoby pracujące, jak i uczestnicy WTZ. W trakcie 5-miesięcznego pobytu w mieszkaniu treningowym uczestnik nabywa podstawowe umiejętności potrzebne do samodzielnego zamieszkiwania: dbanie o porządek, sprzątanie gotowanie, samodzielne ubieranie się i dbanie o higienę osobistą, prasowanie itp. Mieszkańcy uczą się również sposobów spędzania czasu wolnego, posługiwania się pieniędzmi, robienia zakupów, segregowania śmieci, przyjmowania gości i wielu innych czynności potrzebnych w samodzielnym prowadzeniu mieszkania. Po takim blisko półrocznym treningu mieszkaniowym uczestnicy projektu w znakomitej większości są gotowi do wspieranej samodzielności, jako mieszkańcy mieszkań chronionych. Z powodu aktualnego ich braku, wracają do domów rodzinnych, ale funkcjonują w nich na zupełnie innych zasadach, wspomagając rodziców w domowych czynnościach. Trening mieszkaniowy ucząc samodzielności wzmacnia w uczestnikach poczucie wartości i własnej godności, buduje niezależność i pomaga w wychodzeniu z roli dziecka w relacji ze swoimi rodzicami.

## 5. Specjalistyczny Środowiskowy Dom Samopomocy

Specjalistyczny Środowiskowy Dom Samopomocy ARKADIA jest ośrodkiem dziennego pobytu dla 20 osób z głęboką niepełnosprawnością intelektualną i niepełnosprawnościami sprzężonymi.

SŚDS zapewnia uczestnikom możliwość codziennego rozwoju poprzez prowadzoną tam terapię zajęciową i rehabilitację ruchową. Wierzymy, że **holistyczne podejście** do każdego człowieka jest najskuteczniejszą formą pracy z podopiecznym.

Ośrodek funkcjonuje w budynku przystosowanym do potrzeb naszych uczestników. Został on przekazany Fundacji w użytkowanie przez Urząd Miasta Torunia. Budynek jest też wyposażony w system transportu poziomego, specjalistyczne urządzenia do fizykoterapii, laseroterapii, kinezyterapii, hydroterapii oraz ciemnię.

Zajęcia prowadzone w SŚDS mają na celu **podniesienie poziomu funkcjonowania** uczestników poprzez poprawę sprawności i rozwijanie posiadanych umiejętności, przede wszystkim dotyczących samoobsługi. Zajęcia w SŚDS Arkadia prowadzone są przez **wyspecjalizowany personel**: instruktorów terapii zajęciowej, fizjoterapeutów, specjalistów w dziedzinie terapii manualnej, opiekunów medycznych. W ośrodku zatrudnieni są też: psycholog, pielęgniarka i pracownik socjalny.

Oto lista przykładowych zajęć prowadzonych w SŚDS Arkadia:

### Zajęcia terapeutyczne:

- Terapia kreatywna
- Muzykoterapia
- Zajęcia muzyczne
- Zajęcia rytmiczno-słuchowe
- Krąg sensoryczny
- Polisensoryczne poznawanie otoczenia
- Stymulacja sensoryczna
- Silwoterapia
- Zajęcia kulinarne
- Zajęcia w ciemni
- Biblioterapia

### Terapia indywidualna:

- Terapia komunikacyjna
- Trening umiejętności samoobsługowych
- Trening higieny
- Trening umiejętności praktycznych
- Trening umiejętności interpersonalnych
- Trening usprawniania funkcji poznawczych
- Trening poznawczo – behawioralny
- Terapia regulacyjna ustno-twarzowa Castillo-Moralesa
- Stymulacja sensoryczna
- Zajęcia usprawniające pracę rąk
- Zajęcia w ciemni

#### **Rehabilitacja indywidualna:**

- Fizykoterapia
- Kinezyterapia
- Hydroterapia
- Laseroterapia

Ważnym elementem każdego dnia są także dowozy i odwozy na zajęcia w SŚDS Arkadia specjalistycznym samochodem, wyposażonym w windę do wózków i dźwigi do przenoszenia pasażerów.

W trakcie pobytu w ośrodku uczestnicy otrzymują ciepły posiłek, którego spożywanie również jest elementem terapii w zakresie czynności samoobsługowych.

#### **6. Utworzenie PES**

Grupa osób dla których planowaliśmy stworzyć miejsca pracy, to w istocie jedna z najbardziej wykluczonych z życia zawodowego grup społecznych – osoby z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym i znacznym. Grupa ta jak najbardziej powinna być beneficjentem programów, które promują organizowanie przedsiębiorstw ekonomii społecznej oraz posiadają środki przeznaczone na uruchomienie takiego przedsiębiorstwa.

Przygotowując się do stworzenia PES, zastanawialiśmy się nad jego formą prawną. Niemożliwa do zrealizowania byłaby forma spółdzielni socjalnej, ze względu na grupę pracowników, dla których tworzone miały być miejsca pracy. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną w

stopniu umiarkowanym i znacznym, nie byłoby w stanie podołać obowiązkom członków spółdzielni. Jednocześnie naszej fundacji nie udało się znaleźć wiarygodnego partnera, który byłby gotów wziąć na siebie część odpowiedzialności za powstanie i funkcjonowanie spółdzielni socjalnej założonej przez podmioty prawne.

Forma spółki prawa handlowego – spółki non-profit, okazała się formą najbardziej odpowiadającą naszym potrzebom. Jako wspólnik spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i wieloletni prezes jej zarządu, miałem wiedzę wystarczającą do przeprowadzenia procesu organizacji nowej spółki. Spółka non-profit jest bowiem szczególną formą spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której mimo braku kodeksowego obowiązku powołuje się radę nadzorczą, w składzie której znajduje się osoba reprezentująca pracowników. W praktyce osoba ta powinna stać się kanałem przepływu informacji pomiędzy pracownikami, a zarządem spółki, niezależnym od struktury zarządzania. W tak małej firmie, jaką jest Arkadia Non-Profit reprezentant załogi nie jest szczególnie obciążony obowiązkami, ale może spełniać rolę kontrolującą relacje wewnątrz spółki, stając się dla jej zarządu ważnym partnerem w sprawach pracowniczych.

Kolejnym ważnym zadaniem poza wyborem formy prawnej, było ustalenie branży, w której spółka będzie działać oraz rodzaju jej działalności. Istotnym parametrem tego procesu było ustalenie listy czynności, które są w stanie wykonywać osoby dla których nowe miejsca pracy były przeznaczone. Oceniliśmy, że dla większości potencjalnych pracowników odpowiednie będą wszelkiego rodzaju prace porządkowe i pielęgnacyjne w obrębie budynków i terenów zielonych. Taki też rodzaj działalności wybraliśmy i zaplanowaliśmy zakup stosownego do wykonywania tych prac sprzętu.

Według mojej oceny na rynku usług porządkowych istnieje nisza, która wynika z faktu, iż większość dużych firm porządkowych nie zawiera umów z drobnymi odbiorcami usług oraz nie wykonuje usług doraźnych, które mają niewielki zakres. Postanowiliśmy wypełnić te lukę, kierując ofertę naszej spółki głównie do odbiorców indywidualnych, którzy nie zamawiają usług porządkowych regularnie. Klientami są też małe firmy, które bieżące sprzątanie wykonują we własnym zakresie, ale od czasu do czasu mają potrzebę uporządkowania czy sprzątnięcia większego obiektu. Klientami spółki bywają też deweloperzy, którzy zamawiają prace porządkowe po budowie domu, administratorzy nieruchomości, ale również

przedsiębiorstwa komunalne, jak MZK, które od czasu do czasu potrzebuje więcej rąk do prac porządkowych.

Prócz sprzętu niezbędnego do wykonywania ww. prac, dotacja ze środków publicznych na uruchomienie PES została przeznaczona na zakup samochodu typu „brygadowego”. Tzn. posiadającego 5 miejsc dla pasażerów i dość dużą przestrzeń ładunkową. Samochodem takim może zostać dowieziona na miejsce wykonywania usługi ekipa porządkowa wraz ze sprzętem, takim jak: taczki, kosiarka, agregat prądotwórczy i różnego typu łopaty, grabie i miotły.

Po roku funkcjonowania spółki, jej kierownikowi udało się przygotować i wyszkolić jednego z pracowników w takim stopniu, że jest w stanie samodzielnie kierować pracą dwóch swoich kolegów. W efekcie trener pracy jest w stanie po odwiezieniu i zorganizowaniu pracy jednej ekipy pojechać z drugą częścią załogi w miejsce wykonywania innej usługi. W ten sposób przy użyciu jednego samochodu można było zorganizować pracę więcej niż pięciu osobom.

#### **Czynniki wpływające na zbilansowanie kosztów**

Na rynku usług porządkowych i sprzątania jest spora konkurencja, stąd ceny poszczególnych usług są dość niskie. Ich kalkulacja oparta jest na dużej wydajności pracy pracowników, przy stosunkowo niskich wynagrodzeniach. W spółce Arkadia Non-Profit z założenia zatrudnieni są pracownicy z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym i znacznym. Wydajność ich pracy jest niższa, niż pracowników w normie zdrowotnej i intelektualnej. Dlatego warunkiem funkcjonowania Spółki jest comiesięczne dofinansowanie kosztów wynagrodzeń ze środków PFRON. Od czasu powstania spółki Arkadia Non-Profit, wzrosła kwota minimalnego wynagrodzenia pracownika, przy braku zmiany limitu kwoty refundacji. Stąd proporcjonalnie, każda kolejna podwyżka kwoty minimalnego wynagrodzenia będzie obniżała wartość refundacji jego kosztów.

Niskie koszty funkcjonowania Spółki wynikają również z faktu, że jedna osoba pełni jednocześnie rolę zarządu spółki, kierownika przedsiębiorstwa organizującego zlecenia, trenera pracy i kierowcy. Jest to osoba o wysokich kwalifikacjach zawodowych i dużym doświadczeniem w pracy z osobami z niepełnosprawnością intelektualną i psychicznie chorymi.



Ze względu na to, że podstawową funkcją Spółki jest rehabilitacja społeczna i zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną, przedsiębiorstwo musi być przygotowane na dużą rotację pracowników. Ten fakt powoduje sporą ilość pracy, związanej z administrowaniem sprawami pracowniczymi. Zdarza się, że w przeciągu miesiąca następuje wymiana dwóch pracowników. To związane jest z rejestrowaniem i wyrejestrowywaniem pracownika w ZUS, zawieraniem umowy o pracę oraz przygotowywaniem m.in. świadectwa pracy i innych dokumentów związanych z zakończeniem zatrudnienia. Spółka nie ponosi kosztów związanych z administrowaniem sprawami pracowniczymi, ponieważ te obowiązki wykonuje bezpłatnie dział kadr zaprzyjaźnionej z fundacją firmy. To znaczący wkład otoczenia fundacji do funkcjonowania PES. Najbardziej znaczącym kosztem działalności przedsiębiorstwa jest koszt wynagrodzenia trenera pracy, który pełni jednocześnie kilka innych funkcji. Przejściowo udało się część wynagrodzenia tego pracownika pokryć z projektu, w ramach którego realizowany jest przez fundację system zatrudnienia wspomaganego, ponieważ część swego czasu pracy, szef spółki poświęca na realizowanie funkcji trenera pracy dla pracowników zatrudnionych w Arkadia Non-Profit w ramach projektu.

**Kolejnym czynnikiem obniżającym koszt funkcjonowania PES jest udostępnienie lokalu przez fundację.** Spółka ponosi oczywiście koszty zużytej energii i ogrzewania, ale nie obciąża jej koszt wynajmu lokalu. Ze względu na charakter działalności lokal, który używa spółka służy jedynie jako szatnia oraz miejsce do przechowywania sprzętu. W dniach, w których nie ma zleceń 'w terenie' lub gdy na pracę nie pozwala pogoda pracownicy spółki zajmują się w jej siedzibie naprawą sprzętu lub, gdy jest stosowne zlecenie, wykonywaniem pracy wewnątrz budynku. Takie 'stacjonarne' zlecenie to głównie konfekcjonowanie elementów odzieży roboczej, zlecane przez jedną z toruńskich firm.

### **Podsumowanie - wnioski**

Na przykładzie usług społecznych prowadzonych przez Podmiot ekonomii społecznej można wyciągnąć następujące wnioski:

- Dobrze gdy usługi społeczne są częścią większej organizacji, która jest w stanie okresowo ponieść część kosztów działalności PES, dzieląc pomiędzy instytucje etaty i obowiązki.

- Usługi społeczne realizowane przez organizacje z niemałym doświadczeniem i wypracowaną renomą sprawia że jesteś poważnym partnerem w rozmowach na temat pozyskiwania funduszy niezbędnych po ustaniu dofinansowania ze środków Unii Europejskiej.
- Istotne dla przyszłego funkcjonowania PES i trwałości podjętych działań jest określenie rzeczywistego celu, jakiemu ma służyć przedsiębiorstwo. Idea utworzenia PES jedynie jako sposobu na pozyskanie środków dla realizacji jakiegoś pomysłu biznesowego, nie sprzyja trwałości przedsięwzięcia, gdyż w okresie wsparcia firma nie pracuje w realnych warunkach biznesowych.
- Trzeba zapewnić przychylne otoczenie dla działalności PES, np. sponsorów gotowych wynająć bezpłatnie lokal, świadczyć taniej lub bezpłatnie usługi księgowe i administracyjne itp.
- Konieczne jest, już w fazie organizacji zapewnienie wsparcia merytorycznego, np. osoby mającej doświadczenie biznesowe, instytucji zdolnej nieść pomoc psychologiczną, prawną czy w zakresie pracy socjalnej.

Powyższe wnioski mają charakter ogólny i dotyczą jedynie aspektów organizacyjnych i biznesowych przedsiębiorstwa, utworzonego jako spółka non-profit. Oczywiście jest, że PES funkcjonujący jako spółdzielnia socjalna ma wiele innych cech i ograniczeń, które nie zostały uwzględnione w tym opracowaniu.

