



Fundusze  
Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## **ZESTAW EDUKACYJNY**

# **"Sektorowe Usługi Reintegracji Społecznej i Zawodowej"**

dla uczestników cyklu edukacyjno-szkoleniowego  
na kandydatów regionalnych animatorów

## **ZESZYT Nr 1**

Warszawa, maj 2018 r.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze  
Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



# Część Pierwsza

## MODEL KRAJOWEJ SIECI REINTEGRACJI

Prof. Arkadiusz Karwacki



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## WSTĘP

Prezentowany Model Krajowej Sieci Reintegracyjnej (dalej: Model KSR) jest wersją wstępną, która zgodnie z założeniami projektu będzie przedmiotem konsultacji a także praktyczną wytyczną dla wdrażania nowego profilu usług reintegracyjnych. Po teście nowego profilu usług zostanie opracowana ostateczna wersja Modelu KSR. Projekt zakłada utworzenie w kraju 32 klubów integracji społecznej realizujących programy zajęć na bazie nowego profilu usług, które obejmą takie obszary wsparcia jak: edukacja ogólnorozwojowa, kultura narodowa i regionalna, profilaktyka i ochrona zdrowia oraz sport i rekreacja. Tworzeniu klubów i wdrażaniu nowego profilu usług pomóc ma inicjowana w regionach współpraca wielosektorowa, upoważniająca do skorzystania z zasobów materialno-technicznych instytucji życia publicznego z obszarów ujmowanych w nowym profilu usług. Zmiana profilu usług powinna korzystnie wpłynąć na postawy osób uczestniczących w zajęciach podmiotów zatrudnienia socjalnego, przygotowując je do dysponowania bardziej wszechstronnymi cechami wobec potrzeb dzisiejszego rynku pracy oraz włączania się w życie lokalnych społeczności. Stąd też, ważnym działaniem będzie włączenie organizacji pozarządowych, które funkcjonują w obszarach wpisanych w wielosektorową współpracę do tworzonych w ramach założeń projektu regionalnych platform współpracy (jednego z ogniw Modelu KSR. Na etapie konstruowania projektu założenie, iż usługi podmiotów zatrudnienia socjalnego wymagają rozszerzenia profilu zajęć było konsultowane z przedstawicielami regionalnych ośrodków polityki społecznej, regionalnych konwentów centrów i klubów integracji społecznej a także instytucji pomocy społecznej i rynku pracy, dając podstawę do uruchomienia prac związanych z opracowaniem Modelu KSR.

Reguła konsultacji będzie podtrzymana co ma spowodować, że ostateczna wersja Modelu KSR będzie rezultatem współdziałania wielu interesariuszy. Obecna, wstępna wersja jest propozycją ukierunkowania dalszych prac projektowych dla osiągnięcia głównego celu jakim jest *„wprowadzenie w obszarze reintegracji społecznej i zawodowej nowego profilu usług reintegracyjnych wzmocnionego problematyką podnoszenia wartości społecznych i kwalifikacji zawodowych, za pomocą krajowej sieci współpracy pomiotów zatrudnienia socjalnego, instytucji pomocy społecznej, instytucji rynku pracy i organizacji pozarządowych”*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Wniosek o dofinansowanie projektu pozakonkursowego o charakterze koncepcyjnym POWER, Oś priorytetowa: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.5 Skuteczna pomoc społeczna, tytuł



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## I. POJĘCIA WPROWADZAJĄCE

*(wybrane zagadnienia z raportu pt.: „Założenia i uwarunkowania poszerzenia profilu usług reintegracyjnych w ramach modelu KSR – Zielona Księga” opracowanego w ramach Zadania Nr 2: Opracowanie modelu i powołanie KSR oraz utworzenie Ośrodka Sektorowej Animacji Reintegracji) <sup>2</sup>*

### I.1 SPOŁECZNY MODEL NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI <sup>3</sup>

Niepełnosprawność to stan izolacji i wykluczenia z pełnej aktywności społecznej doświadczany przez osoby z ograniczeniami sprawności w wyniku istnienia opresyjnych wobec nich barier: fizycznych, organizacyjnych, społeczno-kulturowych (postawy, uprzedzenia, stereotypy). Niepełnosprawność jest zatem nie tyle kwestią jednostki, ale społeczeństwa, które bariery te tworzy, nie uwzględniając w procesach kształtowania warunków życia i pracy specyficznych potrzeb i możliwości osób, których sprawność jest ograniczona.

Model społeczny zakłada, że osobom z niepełnosprawnością należy w pierwszym rzędzie zapewnić możliwość podejmowania/uczestniczenia w codziennych społecznych aktywnościach, co traktowane jest jako coś naturalnego i im należnego. Z istoty modelu społecznego wynika, że integracja stanowi wspólne wyzwanie dla społeczeństwa (tj. polityk publicznych), które powinny bariery usuwać, ale także osób z niepełnosprawnością, które muszą chcieć w dostępnych im warunkach dawać sobie radę. To zaś wymaga ich aktywności i zaangażowania we wzmacnianie własnych możliwości, własnego potencjału adaptacyjnego, np. poprzez usprawnianie.

### II.2 PROCES PODMIOTOWEJ AKTYWIZACJI – W KIERUNKU REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ <sup>4</sup>

Proces podmiotowej aktywizacji to proces w trakcie którego osoba wykluczona angażuje się w czynności i zadania, w trakcie których nabywa / rozwija swój potencjał istotny dla przełamania

---

projektu: Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego, okres realizacji od 2017-10-01 do 2019-09-30, numer wniosku w Centralnym Systemie Teleinformatycznym SL2014: POWR.02.05.00-00-0114/17, s.4

<sup>2</sup> A. Karwacki, T. Kaźmierczak, Raport: „Założenia i uwarunkowania poszerzenia profilu usług reintegracyjnych w ramach modelu KSR (Zielona księga)”, pełny tekst zamieszczony na stronie [www.ipiss.com.pl/projekt-badawczy=biblioteka-projektu](http://www.ipiss.com.pl/projekt-badawczy=biblioteka-projektu)

<sup>3</sup> Ibidem, s.35 - 36

<sup>4</sup> Ibidem, s.37-38



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



barier ograniczających jej uczestnictwo w życiu społecznym i publicznym, w tym na rynku pracy. Cechą konstytutywną tego procesu jest podmiotowość osoby reintegrującej się. Oznacza ona, że /1/ uczestnik procesu ma wpływ na jego charakter, przebieg i czas trwania oraz że /2/ uczestnictwo w procesie wzmacnia jego poczucie sprawstwa. Zaproponowane powyżej rozumienie procesu reintegracji społecznej i zawodowej silnie akcentujące znaczenie podmiotowości pozwala sięgnąć po jeszcze jedno źródło inspiracji – rozwiniętą w obszarze pracy socjalnej koncepcję empowerment.

### **I.3 EMPOWERMENT <sup>5</sup>**

Empowerment jest procesem, w którym osoba wspomagająca podejmuje wspólnie z wspomaganym szereg działań, których celem jest zredukowanie bezsilności powstałej w wyniku dotychczasowych doświadczeń życiowych. Działania te obejmują identyfikację opresyjnych blokad, jak również rozwój oraz implementację specyficznych strategii redukcji zarówno bezpośredniego wpływu owych blokad jak i pośrednich ich efektów. Empowerment zatem jest to coś, co przeżywa i czego doświadcza osoba wychodząca z opresji, a nie ktoś, kto jej pomaga. Jako taki, proces ten ma trzy wzajemnie powiązane wymiary:

- rozwijanie bardziej pozytywnego obrazu siebie jako kogoś, kto jest w stanie skutecznie wpływać na rzeczywistość;
- kształcenie wiedzy i zdolności potrzebnych do bardziej krytycznego rozumienia sieci czynników społecznych i politycznych współkształtujących własne środowisko życia;
- rozwijanie zasobów i strategii niezbędnych do osiągnięcia indywidualnych i zbiorowych celów.

**Proces reintegracji społecznej i zawodowej jest procesem:**

- **doświadczanym podmiotowo przez osoby wykluczone społecznie,**
- **integralnym, w trakcie którego nabywają / rozwijają one swój potencjał sprawstwa, w tym potencjał istotny z punktu widzenia osiągnięcia satysfakcjonującego ich poziomu uczestnictwa w życiu społecznym i publicznym, w tym na rynku pracy.**

---

<sup>5</sup> Ibidem, s.37



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



#### I.4 POTENCJAŁ REINTEGRACYJNY DANEJ OSOBY <sup>6</sup>

Dla tak ujmowanych polityk aktywizacji zatrudnialność, jako podstawowe pojęcie operacyjne, jest zdecydowanie zbyt wąskie. Jego naturalnym następcą wydaje się być użyte powyżej pojęcie potencjału. Z kontekstu wynika, iż w istocie chodzi o potencjał, który można by nazwać reintegracyjnym.

Potencjał reintegracyjny odnosi się do zdolności/możliwości danej osoby do włączenia się i uczestnictwa w życiu społecznym i publicznym. Czynniki kształtujące ten potencjał grupują się w trzech kategoriach: czynniki indywidualne, okoliczności życiowe, czynniki środowiskowe. W odróżnieniu od zatrudnialności, która ze swej istoty jest jednowymiarowa, potencjał reintegracyjny musi być pojęciem wielowymiarowym. Praca i zatrudnienie to jeden z jego wymiarów, jest kwestią otwartą, jak (lub jakie) wyodrębnić pozostałe wymiary (z pewnością w każdym układzie znalazłby tu miejsce wymiar rodzinny). Wielowymiarowość potencjału reintegracyjnego oznacza, że występujące pod tym względem między ludźmi różnicowania dotyczyłyby nie tylko jego poziomu, ale także struktury. Inną konsekwencją wielowymiarowości jest fakt, iż możliwa jest rozbieżność potencjałów cząstkowych (tj. odnoszących się do poszczególnych wymiarów), innymi słowy pojęcie potencjału reintegracyjnego „każe” zwracać uwagę nie tylko na słabości i deficyty, ale także na posiadane przez daną osobę zasoby i aktywa. W toku procesu reintegracji te pierwsze byłyby redukowane/kompensowane, te drugie – mobilizowane.

#### I.5 PODSTAWOWY KATALOG USŁUG REINTEGRACYJNYCH <sup>7</sup>

Potencjał reintegracyjny, pojęcie odnoszące się do zdolności/możliwości osoby wykluczonej do włączenia się i uczestnictwa w życiu społecznym i publicznym, wyznacza zakres i charakter usług reintegracyjnych. Potencjał ten rozwijają:

- **Usługi służące przełamywaniu** /pokonywaniu przez daną osobę / daną kategorię osób wykluczonych barier / blokad / utrudnień / ograniczeń stojących na drodze ich reintegracji;
- **Usługi służące budowaniu** / wzmocnianiu podmiotowości osób wykluczonych, budzeniu i rozwijaniu ich gotowości do kierowania własnym życiem, w tym aktywnego zaangażowania w proces reintegracji.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 44-45

<sup>7</sup> Ibidem 46-47



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- **Case management** służący koordynowania usługami świadczonymi w procesie reintegracji, który jest praktykowany w służbach społecznych w odniesieniu do osób/rodzin doświadczających wielu złożonych problemów (trudności, deficytów, itp.) i w związku z tym wymagających korzystania z wielu rodzajów usług. Istotą *case management'u* jest wprowadzenie do praktyki roli menedżera przypadku, który ma zapewniać, iż usługi, których wymaga klient, są koordynowane – udostępnione, świadczone w odpowiednim czasie i w odpowiedniej jakości.

## II. ZAŁOŻENIA MODELU KSR

*(wybrane zagadnienia z raportu pt.: „Założenia i uwarunkowania Modelu KSR, Biała księga” opracowanego w ramach Zadania Nr 2: Opracowanie modelu i powołanie KSR oraz utworzenie Ośrodka Sektorowej Animacji Reintegracji)*<sup>8</sup>

### II.1 OCZEKIWANIA WOBEC KSR<sup>9</sup>

Projekt przewiduje, że wdrożenie KSR przyczyni się do wzmocnienia potencjału instytucji działających na rzecz włączenia społecznego. W szczególności wzmocnienie to nastąpi w wyniku wprowadzenia w obszarze reintegracji społecznej i zawodowej nowego profilu usług, dzięki współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego, instytucji pomocy społecznej, instytucji rynku pracy innych instytucji samorządowych oraz organizacji pozarządowych. Oczekuje się zatem, że KSR zapewni:

- zmianę (rozszerzenie) profilu usług reintegracyjnych o działania z zakresu m.in. profilaktyki zdrowotnej, kultury i dziedzictwa narodowego, edukacji ogólnej, sportu i rekreacji, co pozwoli im wyjść poza obręb pomocy społecznej i rynku pracy;
- zmianę „mentalności” instytucji otaczających podmioty zatrudnienia socjalnego, polegającą na włączeniu się w działania na rzecz osób reintegrowanych także instytucji innych niż podmioty pomocy społecznej oraz rynku pracy, w tym przeznaczanie przez nie na te działania części swoich zasobów techniczno-materialnych;

---

<sup>8</sup> A. Karwacki, T. Kaźmierczak, Raport: „Założenia i uwarunkowania Modelu KSR, Biała księga”, pełny tekst zamieszczony na stronie [www.ipiss.com.pl/projekt-badawczy=biblioteka-projektu](http://www.ipiss.com.pl/projekt-badawczy=biblioteka-projektu)

<sup>9</sup> Ibidem, s. 4



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- spójność instytucjonalną współpracy na rzecz zatrudnienia socjalnego o zasięgu krajowym, poprzez włączenie w sieć podmiotów działających na poziomie lokalnym, regionalnym i centralnym;
- komplementarne oddziaływanie sektorowych polityk publicznych na sytuację osób objętych usługami reintegracyjnymi, w wyniku równego traktowania pomocy społecznej rynku pracy, profilaktyki zdrowotnej, edukacji ogólnorozwojowej, oddziaływaniem kultury, sportu, rekreacji i in.

Przytoczone powyżej założenia projektu *Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego...* z uwzględnieniem dodatkowego oczekiwania, jakim jest dookreślenie zakresów kompetencyjnych i odpowiedzialności różnych podmiotów w przestrzeni lokalnej i regionalnej w obszarze praktyk reintegracyjnych a także profilu klubu integracji społecznej, jako kluczowej instytucji dla lokalnej sieci pokazują, że przyjęty w nim *implicite* mechanizm zmiany, tj. mechanizm wzmocnienia potencjału instytucji działających na rzecz włączenia społecznego, polega na: (1) mobilizacji istniejących w sektorze publicznym i III sektorze zasobów, (2) wykorzystaniu tkwiących w nich rezerw, oraz (3) osiągnięciu efektu synergii wywołanego jako produkt relacji współpracy.

## II.2 SIECI I SIECIOWANIE – FORMA ORGANIZACJI <sup>10</sup>

Sieciowanie i meta-sieciowanie (tj. sieciowanie sieci) praktykowane jest współcześnie w animacji społecznej i zarządzaniu publicznym. Dzięki sieciom możliwe jest bowiem docieranie do rozproszonych, ulokowanych w różnych sektorach, zasobów, ich mobilizacja i skoordynowane wykorzystanie.

**Sieć** jest szczególną formą organizacji społecznej, odmienną zwłaszcza od organizacji opartych na modelu biurokratycznym: składa się z: /1/ węzłów, którymi mogą być jednostki lub komórki organizacyjne, przez które dokonują się połączenia oraz /2/ powiązań między węzłami. Podstawową funkcją sieci jest facylitowanie procesów współpracy, kooperacji i komunikacji przekraczających granicę poszczególnych podmiotów. W szczególności sieci:

- służą jako rozgałęzione i żywotne kanały komunikacji;

---

<sup>10</sup> Ibidem, s. 8-11



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej







Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- sprzyjają kolektywnemu wzmocnieniu – dzięki swoim własnościom: zasobom, możliwości porozumiewania się i organizowania dysponują władzą, czyli zdolnością wywoływania i kształtowania zdarzeń;
- facylitują kolektywne działanie – mobilizują swoich członków i „wciągają” do działania dając motywację, dostęp do zasobów, ułatwiając komunikację oraz interakcje;
- sprzyjają spójności społecznej – zbliżają ludzi, grupy i organizacje, co jest warunkiem wzajemnego poznania i zrozumienia.

**Sieciovanie** jest procesem, dzięki któremu relacje i kontakty między ludźmi lub organizacjami są ustanawiane, podtrzymywane i wykorzystywane dla wzajemnych korzyści. W odróżnieniu od sieciowania **metasieciovanie** operuje na mezo-poziomie, którego rola dla procesów integracji, rozwiązywania problemów czy rozwoju często okazuje się kluczowa. Istnienie powiązanych sieci stwarza bowiem optymalne warunki dla kolektywnej, międzysektorowej i między organizacyjnej współpracy.

Sieci, w szczególności sieci współpracy między organizacjami działającymi w ramach danej społeczności lub w tej samej problematyki, można budować na trzy sposoby: (1) poprzez zakładanie/wyznaczanie organizacji „pośredniczących” (hubów); (2) poprzez tworzenie koalicji na rzecz współpracy; (3) poprzez zawiązywanie partnerstw skoncentrowanych na realizacji na ogół wąsko określonych, konkretnych celów i działań. O ile huby i koalicje służą organizacjom w rozwijaniu wzajemnych relacji, wymianie informacji i współdziałaniu w osiąganiu podzielanych celów, o tyle partnerstwa stanowią formułę współpracy organizacji w procesie realizacji tego samego zadania.

Szczególne formą partnerstw są tzw. partnerstwa międzysektorowe, czyli długofalowe porozumienia instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, które chcą wspólnie działać na rzecz rozwiązywania danego problemu lub rozwoju swojego regionu. Dobrze działające partnerstwo wymaga: (1) jasnych, wspólnie podzielanych celów, (2) właściwego składu, (3) rzeczywiste zaangażowania partnerów, (4) wysokiego poziomu zaufania, (5) skutecznego zarządzania, (6) jasnego planu działania, (7) dobrej komunikacji, oraz (8) dostępu do zasobów.

**Sieciovanie sieci** jest szczególnie ważne jeśli otoczenie, w jakich one działają, nie jest im sprzyjające, gdy jest podzielone albo też, gdy podmioty je tworzące nie są dostatecznie silne. Skuteczne metasieciovanie wymaga: (1) utworzenia i aktywnego podtrzymywania połączeń



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



między osobami/organizacjami uczestniczącymi w sieciach; (2) zapewniania im przestrzeni i okazji do bezpośrednich kontaktów; (3) zachęcania do i wspomagania uczestnictwa w sieciach, w szczególności tam, gdzie pojawiają się przeszkody; (4) wspomagania w procesach tworzenia struktur i procedur, mających na celu zapewnienia otwartości i trwałości sieci; (5) rozładowywanie napięć między sieciami i wewnątrz nich; (6) rozpoznawanie otoczenia społeczno-politycznego i organizacyjnego, w którym działają sieci.

### II.3 WĘZŁY KRAJOWEJ SIECI REINTEGRACJI <sup>11</sup>

Najważniejszymi węzłami będą:

- **na poziomie gmin** – podmioty zatrudnienia socjalnego świadczące nowy profil usług (nowe jakie powstaną w trakcie projektu oraz te, które już funkcjonują i zmieniają dotychczasowy profil w wyniku rezultatów projektu), lokalne organizacje pozarządowe działające w obszarze zdrowia, edukacji, kultury, sportu i rekreacji oraz inne instytucje działające lokalnie/przedsiębiorcy, u których uczestnicy zajęć mogą odbywać staże w ramach reintegracji zawodowej;
- **na poziomie regionu** – Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej, platformy współpracy instytucjonalnej z udziałem przedstawicieli instytucji sektorowych (organizacji pozarządowych), biznesu;
- **na poziomie krajowym** – funkcjonujące podmioty zatrudnienia socjalnego, instytucje pomocy społecznej, instytucje rynku pracy, przedstawiciele regionalnych ośrodków polityki społecznej oraz (po zakończeniu projektu) przedstawiciel Rady Zatrudnienia Socjalnego działającej przy ministrze właściwym ds. zabezpieczenia społecznego.

---

<sup>11</sup> Ibidem, s.11-18



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## Model KSR

• **trójwarstwowa organizacja metasieciowa:** sieci lokalne (Lokalne Sieci na rzecz Reintegracji - LSR) zostaną zsieciovane na szczeblu regionalnym, tworząc metasieci regionalne (Regionalne Sieci na rzecz Reintegracji - RSR), które powiązane na szczeblu centralnym z metasieci regionalnych utworzą sieć o zasięgu krajowym - KSR.

### POZIOM LOKALNY

Podstawowym celem tworzenia KSR jest rozszerzenie profilu usług reintegracyjnych. Z tego względu znaczenie LSR jest podstawowe i – jednocześnie – krytyczne. Podstawowe – bo to na poziomie lokalnym, w ramach LSR, owo rozszerzenie może nastąpić, krytyczne – bo niepowodzenie LSR oznaczać będzie fiasko idei KSR. W gruncie rzeczy podstawowa funkcja RSR i KSR polega na wzmacnianiu pozycji i potencjału LSR-ów. Przyjmując, że celem LSR jest zapewnienie osobom reintegrowanym dostępu do szerokiego asortymentu usług, można wskazać trzy kategorie instytucji/organizacji (interesariuszy), których obecność w LSR warunkować będzie ich skuteczność:

- **interesariusze typu A** – organizacje /instytucje, których głównym celem statutowym jest reintegracja, np. KIS, CIS, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, w tym spółdzielnie społeczne, lokalne organizacje pozarządowe;
- **interesariusze typu B** – organizacje/instytucje, których jednym z celów statutowym jest reintegracja, np.: OPS, PUP, lokalne organizacje pozarządowe działające na rzecz osób wykluczonych;
- **interesariusze typu C** – organizacje /instytucje, dla których reintegracja nie jest celem (jednym z celów) statutowych, ale które świadczą usługi, z których – w co najmniej tej samej mierze, co inne kategorie społeczne – korzystać mogą osoby reintegrowane, np.: instytucje kultury (w tym samorządowe ośrodki kultury i biblioteki), instytucje edukacyjne, placówki



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



opieki zdrowotnej i promocji zdrowia, ośrodki sportu i rekreacji, lokalni pracodawcy, lokalne organizacje pozarządowe działające na polu m.in.: kultury, edukacji, promocji zdrowia, ekologii itp.

***Należy z całą mocą podkreślić, że punktu widzenia celu LSR krytyczne znaczenie ma obecność w nich interesariuszy typu C, bo to właśnie oni mają dostarczać osobom reintegrowanym „nowych” usług, od nich, od ich obecności i ich gotowości włożenia swojego wkładu, zależy, czy – w danej społeczności – uda się zmienić profil reintegracji.***

**W LSR rola „głównego węzła”,** tj. organizacji inicjującej sieć, pośredniczącej pomiędzy jej pozostałymi węzłami, inspirującej podejmowane wewnątrz sieci działania **powinna przypadać lokalnemu KIS.** By wywiązać się z tej funkcji jego pozycja i prestiż na lokalnej scenie publicznej muszą być dostatecznie silne. Pozycję KIS trzeba uznać za kolejny warunek o znaczeniu krytycznym dla powodzenia całego projektu KSR, przede wszystkim dlatego, że KIS, którego lokalna ranga jest aktualnie niska, nie zdoła przekonać i wciągnąć do LSR interesariuszy typu C. Jakkolwiek różne mogą być źródła siły jakiejś lokalnej organizacji/institucji, w przypadku KIS nie ma ich wiele. Patrząc realnie, nie będzie nim prawo, kapitał ekonomiczny i polityczny, społeczne uznanie i wysoka ocena rodzaju prowadzonej działalności. W gruncie rzeczy można wskazać dwa w miarę dostępne źródła mocnej pozycji KIS: (1) pozycja instytucji/organizacji „stojących” za danym KIS, i/lub (2) osobista pozycja twórczych/promujących go osób. W tym kontekście należy przyjąć, że misja LSR zapewne nie powiedzie się bez dużego i widocznego wsparcia/zaangażowania lokalnych władz: wójta, burmistrza, prezydenta. Za poziom progowy należy przyjąć sytuację, gdy KIS co najmniej działa pod jego auspicjami.

Misja LSR wymaga, by wykorzystywała ona dwie formuły sieciowości. Po pierwsze LSR powinna być hubem tworzonym przez możliwe jak największą liczbę interesariuszy typu A, B i C. Hub w szczególności potrzebny jest po to, by: (1) budować w otoczeniu korzystny dla reintegracji klimat społeczny; (2) wzmacniać przywiązania do problematyki reintegracji wśród interesariuszy typu B, ale przede wszystkim typu C; (3) zapewnić środowisko sprzyjające zawiązywaniu się wśród członków LSR zadaniowych partnerstw.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie

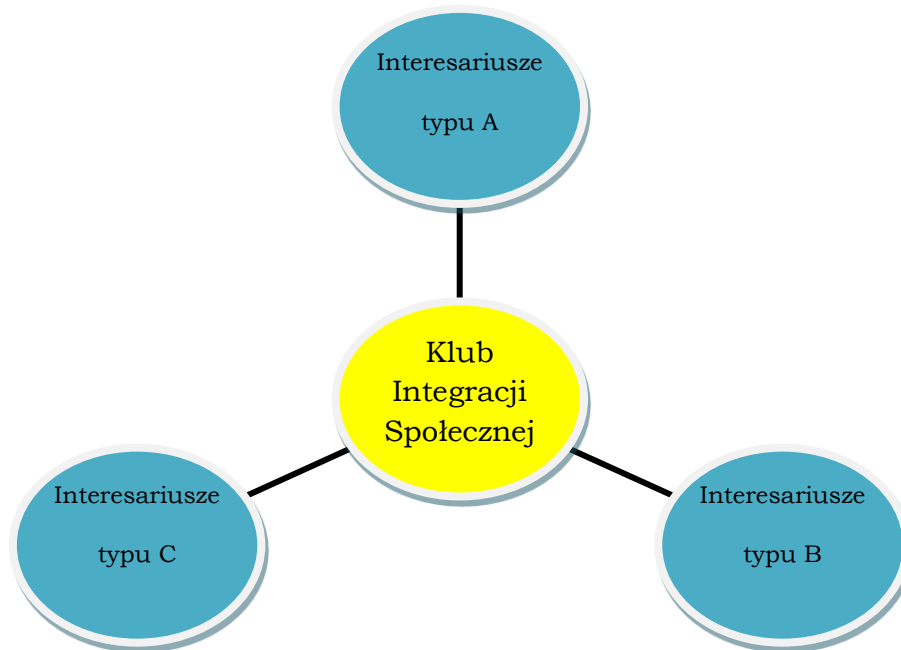


Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



**Rys. 1. Lokalna Sieć na rzecz Reintegracji jako hub**



Ostania z ww. funkcji hubu wskazuje, że LSR powinien wykorzystywać także formułę partnerstwa. W rzeczywistości formuła partnerstwa nie tylko powinna, ale musi być przez LSR stosowna, bowiem – jak się wydaje – nie ma innego mechanizmu, który byłby w stanie zapewnić realne włączenie się interesariuszy typu C w dostarczanie usług „szytych na miarę” specyficznych potrzeb osób reintegrowanych. Innymi słowy, to właśnie poprzez partnerstwa, których członkami są także interesariusze typu C, możliwa jest realizacja głównego celu LSR, jakim jest zmiana profilu usług reintegracyjnych. Dlatego też, partnerstwa powinny mieć charakter sformalizowany, z precyzyjnie zdefiniowanymi w umowie partnerskiej rolą i wkładem każdego partnera w realizację określonego w tej umowie celu. Ich liderem powinien być także KIS. W istocie LSR może stanowić „gniazdo” więcej niż jednego partnerstwa. Powstanie partnerstw, o których tu mowa, należy uznać za kolejny warunek o znaczeniu krytycznym – bez silnych i odpowiedzialnych partnerstw szanse na rzeczywiste rozszerzenie asortymentu usług reintegracyjnych są iluzoryczne. Warto w tym



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



miejscu *expressis verbis* zauważyć, że tworzenie partnerstw stanowi o rzeczywistym sensie powstawania LSR. W tym kontekście główna rola hubu polega na facylitowaniu procesów ich inicjowania, konstruowania i podtrzymywania działalności.

## Partnerstwa w LSR

•Warunek o znaczeniu krytycznym na rzeczywiste rozszerzenie asortymentu usług reintegracyjnych.

Centralna rola KIS w LSR określa jego specyficzne, wynikające z tej roli, zadania. W szczególności jest to m. in: (1) zarządzanie hubem i partnerstwami, w tym podtrzymywanie procesów komunikacji oraz nadawanie im dynamiki; (2) inicjowanie i zarządzanie procesem budowania partnerstw; (3) włączanie do LSR nowych członków; (4) reprezentowanie LSR na zewnątrz; (5) powiązanie LSR z RSR. Podstawa prawna tworzenia i działania LSR: ustawa o zatrudnieniu socjalnym, ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

### **POZIOM REGIONALNY**

Uruchomienie procesu regionalnego metasieciowania LSR wymaga zawiązania celowej komórki organizacyjnej, nazwijmy ją: Regionalny Ośrodek Współpracy na rzecz Reintegracji (ROWR), która pełniłaby funkcję głównego węzła RSR. W pełni zasadne jest, by struktura taka była afiliowana przy ROPS.

Można wskazać dwie grupy członków RSR. Pierwsza grupa to oczywiście działające w danym regionie (województwie) LSR-y. Druga – to organizacje/institucje należące do wcześniej wyróżnionych trzech kategorii interesariuszy typu A, B i C, działające na poziomie ponadlokalnym i dobierane celowo z myślą o podstawowej funkcji RSR, jaką jest wzmocnienie pozycji i wspieranie rozwoju potencjału LSR-ów.

W związku z tym w szczególności RSR powinny m.in.: (1) wzmocniać pozycje LSR poprzez działania symboliczne, (2) dostarczać im wsparcia technicznego, (3) identyfikować i mobilizować zasoby, z których mogłyby korzystać LSR, oraz (4) budować na poziomie ponadlokalnym /regionalnym korzystny dla reintegracji klimat społeczny.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie

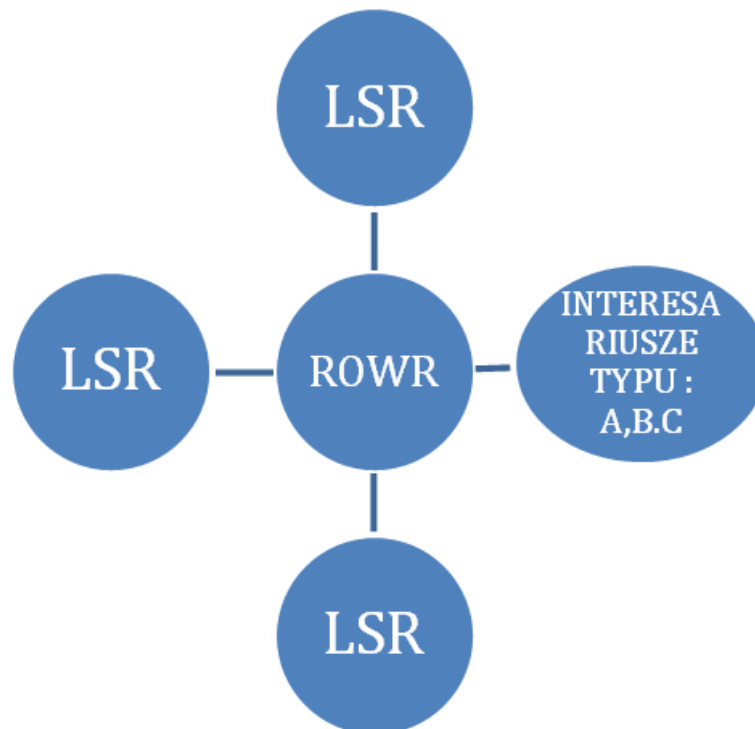


Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Rys. 2. Regionalna Sieć na rzecz Reintegracji jako hub



**W RSR rola „węzła głównego” przypada ROWR** – w praktyce może to być **niewielki zespół wydzielony organizacyjnie lub funkcjonalnie**. Z racji podstawowej funkcji RSR przed zespołem ROWR stoją dwa rodzaje zadań. Pierwszy rodzaj to zadania właściwe skutecznemu metasieciowaniu. Drugi rodzaj związany jest z potrzebą dostarczania LSR-om pomocy technicznej. Chodzi tu o wzmacnianie potencjału (wiedza, umiejętności) zespołów lokalnych KIS do sprawowania przez nie roli liderów LSR, tj. organizacji odpowiedzialnych za ich postawienie, działanie i rozwój. Zadania, którym ROWR sprostać powinien wymagają, by tworzący go zespół dysponował – osobiście i/lub pośrednio – odpowiednimi kompetencjami. Zasadniczo RSR działałaby w formule hubu, ale za możliwe należy przyjąć zawiązywanie się w jego obrębie zadaniowych partnerstw. Podstawa prawna tworzenia i działania RSR: ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ustawa o pomocy społecznej.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

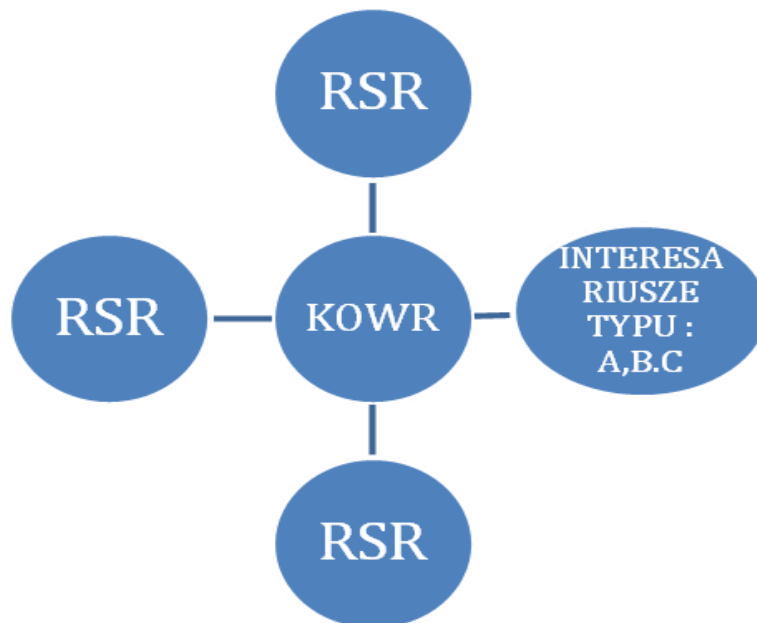
Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## POZIOM KRAJOWY

Utworzenie KSR poprzez powiązanie w jedną całość RSR-ów, a za ich pośrednictwem LSR-ów, wymaga – w pewnym zakresie – analogicznych działań do tych, o których mowa powyżej w odniesieniu do poziomu regionalnego. Niezbędne jest więc powołanie/wskazanie „węzła głównego”. Można by go nazwać Krajowym Ośrodkiem Współpracy na rzecz Reintegracji. Tworzyć go może niewielki zespół wyodrębniony organizacyjnie lub funkcjonalnie i afiliowany bądź przy Departamencie Pomocy i Integracji Społecznej MRPiPS (co byłoby rozwiązaniem naturalnym) bądź przy wybranym ROPS. Członkami KSR byłyby z jednej strony RSR, z drugiej – organizacje /instytucje należące do wcześniej wyróżnionych trzech kategorii interesariuszy typu A, B i C, działające na poziomie ponadregionalnym/krajowym dobierane celowo z myślą o ich możliwościach w zakresie wzmacnianie pozycji i rozwoju potencjału LSR-ów. Podobnie jak RSR, KSR działałaby w formule hubu.

**Rys. 3. Krajowa Sieć Reintegracji jako hub**



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



KSR powinna pełnić dwie kategorie funkcji. Pierwsza kategoria obejmuje funkcje niespecyficzne, tj. funkcje immanentnie wpisane w naturę sieci. Druga kategoria to funkcje wynikające z głównych celów KSR. W szczególności chodzi tu o: (a) wzmacnianie pozycji LSR poprzez oddziaływanie na środowisko administracji i władz publicznych, centralnych instytucji sektorowych i organizacji parasolowych, organizacji pozarządowych itp.; (b) identyfikowanie i mobilizowanie zasobów, z których mogłyby korzystać LSR, oraz (c) budowanie na poziomie ponadregionalnym/krajowym korzystnego dla reintegracji klimatu w środowiskach politycznych i opiniotwórczych. Ponadto, w KSR powinno być kumulowane doświadczenie zbierane przez LSR, które przeanalizowane i przedyskutowane mogłyby się stać podstawą rekomendacji dotyczących przyszłych zmian/reform systemu reintegracji o charakterze instytucjonalnym. Należy przyjąć, że zadania i funkcje szczegółowe KOWR nie będą wykraczać poza te właściwe skutecznemu matasiociowaniu. Podstawa prawna tworzenia i działania KSR: ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ustawa o pomocy społecznej.

#### II.4 PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA DLA FUNKCJONOWANIA „NOWEGO” KLUBU INTEGRACJI SPOŁECZNEJ <sup>12</sup>

Działania projektujące nową formułę funkcjonowania klubów integracji społecznej powinny uwzględniać wyraźne określenie zadań, które te instytucje mają pełnić w ramach lokalnego środowiska instytucjonalnego na rzecz mieszkańców jednostek terytorialnych także poprzez określenie relacji tych instytucji do działalności innych podmiotów.

##### ***Zasady funkcjonowania klubu integracji społecznej w ramach LSR***

ZASADA	CEL ZASADY
<b>Po pierwsze:</b> nadanie KIS realnego umocowania sprawczego.	Kluby Integracji Społecznej tworzą system reintegracji w Polsce poprzez funkcjonowanie pod auspicjami władzy samorządowej.
<b>Po drugie:</b> KIS ma własną tożsamość instytucjonalną.	Kluby Integracji Społecznej są stabilnymi podmiotami w ramach lokalnej polityki społecznej m.in. dzięki własnej kadrze specjalistów i czytelnemu zestawowi przypisanych zadań.
<b>Po trzecie:</b> orientacja KIS na klientów o największych deficytach.	Kluby Integracji Społecznej orientują się na wsparcie klientów instytucji systemu pomocy społecznej i administracji pracy, wobec których te instytucje samodzielnie nie są w stanie osiągać pozytywnych efektów interwencji.

<sup>12</sup> Ibidem, s.35-50



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



<b>Po czwarte:</b> oparcie funkcjonowania KIS na modelu <i>empowerment</i> .	Kluby Integracji Społecznej stają się osiowymi podmiotami w reorientacji praktyki reintegracyjnej w duchu idei <i>empowerment</i> przede wszystkim poprzez uspołecznienie kontraktów i umów z klientami oraz realną indywidualizację procesu reintegracji (usługi „szyte na miarę”).
<b>Po piąte:</b> KIS jest liderem Lokalnej Sieci Reintegracji.	Kluby Integracji Społecznej inicjują działania na rzecz powstania i funkcjonowania lokalnego partnerstwa międzyinstytucjonalnego w formule Lokalnej Sieci Reintegracji.
<b>Po szóste:</b> KIS koordynuje proces reintegracji w ramach LSR.	Rolą Klubów Integracji Społecznej staje się koordynacja wsparcia osób o rozległych deficytach w oparciu o potencjał oferty różnych instytucji działających w przestrzeni lokalnej w ramach tworzonej Lokalnej Sieci Reintegracji.
<b>Po siódme:</b> KIS zatrudnia <i>case managerów</i> .	Kluczową rolę w procesie zarządzania procesem reintegracji konkretnych klientów, organizacją zindywidualizowanych ścieżek reintegracji społecznej oraz konstruowaniem i utrzymywaniem relacji międzyinstytucjonalnych w ramach LSR pełnią zatrudnieni w KIS <i>case managerowie</i> .
<b>Po ósme:</b> oferta KIS oparta na usługach reintegracji społecznej.	Kluby Integracji Społecznej przede wszystkim służą tworzeniu i koordynacji procesu świadczenia zindywidualizowanej oferty usług reintegracji społecznej, wykorzystując maksymalnie lokalny potencjał w zakresie tworzenia oferty tychże usług.
<b>Po dziewiąte:</b> KIS oferuje długoterminowe wsparcie.	Kluby Integracji Społecznej zapewniają wsparcie jednostek wykraczające poza oddziaływanie dotychczas ograniczone okresem trwania projektów. Orientacja na zmiany w wymiarze społecznym wymaga przedłużonego oddziaływania usługowego.
<b>Po dziesiąte:</b> KIS orientuje się na nie-zatrudnieniowe miary sukcesu.	Efekty wsparcia organizowanego przez Klub Integracji Społecznej przede wszystkim odnoszą się do wzrostu kompetencji/potencjału w zakresie pełnienia ról społecznych, rozwoju umiejętności społecznych, kształtowania funkcjonalnej samooceny i samodyscypliny (zmiany w sferze zasobów – głównie niematerialnych, możliwości wykorzystania uprawnień, partycypacji).
<b>Po jedenaste:</b> KIS przełamuje bariery uczestnictwa.	Planując wsparcie personel Klubów Integracji Społecznej uwzględnia obowiązki rodzinne klientów, cechy indywidualne, bariery przestrzenne i komunikacyjne.

### **NADANIE KIS REALNEGO UMOCOWANIA SPRAWCZEGO.**

Aby KIS mógł realizować przypisane mu zadania niezbędne jest zapewnienie mu odpowiedniego „umocowania sprawczego”. KIS powinien być umocowany formalnie przy instytucji samorządowej (działać pod auspicjami lokalnych decydentów) a naturalnym podmiotem w tym względzie staje się instytucja systemu pomocy społecznej (OPS, PCPR). **Zrekonstruowany KIS powinien być zatem jednostką organizacyjną gminy (lub powiatu), finansowaną ze środków budżetowych, samodzielnią lub wpisaną w strukturę OPS/PCPR.** Jest to istotne w kontekście budowania systemu (stabilnie i trwale działające instytucje) w obszarze działań reintegracyjnych a także wzmacniania statusu KIS w ramach lokalnej polityki społecznej (np. wobec potencjalnych



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



partnerów reprezentujących różne sektory w procesie konstruowania zindywidualizowanej oferty usług społecznych dla klientów KIS i koordynacji procesu reintegracji konkretnych osób). Funkcjonowanie KIS nie może być zależne jedynie od wolontarystycznych motywacji w gminach (inicjatywy kadr podmiotów samorządowych lub pozarządowych) ale musi być przejawem zinstytucjonalizowanej potrzeby konsekwentnego i standaryzowanego (zadania, procedury funkcjonowania, finansowanie, stabilność powiązana z długofalowym oddziaływaniem na rozwiązywane problemy przez „nowe” KIS-y). Jeśli KIS ma realnie koordynować proces integracji lokalnej oferty usług (zasada nr 6) na rzecz osób o najbardziej rozległych deficytach (zasada nr 3), to musi uzyskać silną legitymizację ze strony władzy.

### **KIS MA WŁASNĄ TOŻSAMOŚĆ INSTYTUCJONALNĄ.**

KIS powinien posiadać wyraźną tożsamość instytucjonalną wyrażoną m.in. stabilną kadrami własną. Jak wskazywaliśmy, dotychczas kluby borykały się z wyraźnymi problemami kadrowymi, prowadziły działalność akcyjną (projektową). Aby KIS miał szansę na zakorzenienie w środowisku lokalnym niezbędne jest większe poczucie stałości, np. poprzez gwarancje zatrudnienia zespołu pracowniczego. W funkcjonowaniu KIS za niezbędne należy uznać korzystanie z usług specjalistów (np. psycholog, indywidualne i grupowe zajęcia integracyjne), pracownik socjalny [zawarcie kontraktu socjalnego, rozwiązywanie problemów ze sfery socjalnej], prawnik [konsultacje indywidualne i grupowe], psychoterapeuta [udzielanie pomocy psychoterapeutycznej], terapeuta uzależnień [wsparcie konsultacyjne uczestników i ich rodzin w zakresie przeciwdziałania uzależnieniom], specjalista ds. pracy z rodziną [poradnictwo specjalistyczne], informatyk [zapobieganie wykluczeniu informacyjnemu]). Naturalnie KIS może jedynie koordynować dostęp do usług świadczonych przez wymienionych specjalistów na rzecz swoich klientów jednak aby można było mówić o tożsamościowej odrębności tych podmiotów nie można sprowadzić ich personelu jedynie do case managerów (zasada nr 7). Warto poszukiwać specjalistów o podwójnych kompetencjach i rozważać zatrudnienie na część etatu (możliwości kadrowe). Nie chodzi tu tylko jednak o fakt nawiązywania współpracy ze specjalistami. Poza różnymi formami korzystania z usług specjalistów pomocowych za kluczowe należy uznać wyodrębnienie w KIS stanowisk i posiadanie stałej kadry w większym zakresie, niż praktykuje się to obecnie. Wydaje się, że niezbędna triada profesji pomocowych (poza case managerami) zatrudniona w KIS to: psycholog/psychoterapeuta, pracownik socjalny, pedagog. Zatrudniani specjaliści muszą mieć doświadczenie w pracy z osobami wykluczonymi społecznie oraz posiadać



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



wymagane cechy psychofizyczne. Unikalna tożsamość instytucji powinna być także powiązana z określeniem zadań (ról) jakie ma ona odgrywać w ramach lokalnej polityki społecznej. Nie mamy wątpliwości (analizując zmiany w przestrzeni socjalnej [zmiany na lokalnych rynkach pracy, skutki transferu środków w ramach programu „Rodzina 500+”, problemy w zakresie wspierania klientów PUP w ramach III profilu], doświadczenia jednostek systemu pomocy społecznej, administracji pracy oraz podmiotów dotychczas świadczących usługi reintegracyjne [CIS, KIS]), że wyzwaniem stojącym przed KIS działającym w nowej formule powinno być wspieranie klientów o rozległych deficytach (realnie doświadczane wykluczenie społeczne) wyrażonych w społecznym wymiarze ich życia (zasada nr 3). Taka orientacja czytelnie określałaby tożsamość KIS i pozycjonowałaby ich rolę w ramach lokalnej polityki społecznej. Krokiem ku większej samodzielności KIS ze skutkami dla wartościowej pracy z klientem jest rzeczony większy wpływ placówki na proces rekrutacji oraz na projektowaną ścieżkę wsparcia konkretnego klienta i jego zobowiązania. Niezbędne są w tu zmiany w relacjach między KIS i OPS. Za potrzebne uznaje się uregulowanie (także w formule dyscyplinującej) ścieżki wychodzenia klienta z problemów. Aktualnie podpisywany kontrakt socjalny powinien mieć charakter wspólnie budowanej (konsultowanej) umowy a nie narzuconej regulacji (klientowi ale i instytucji KIS). Postuluje się zatem większe „uspołecznienie” kontraktu. Dlatego też niezbędne są: (1) zmiany formuły podpisywania kontraktu socjalnego (większy udział klienta w konstrukcji zapisów, nawiązana współpraca OPS z KIS w opracowaniu kontraktu i pełny wgląd helperów z KIS w zapisy kontraktu), (2) w przypadku klientów, którzy trafiają do KIS spoza OPS niezbędne jest opracowanie wewnętrznej umowy, która bazując na istocie kontraktu socjalnego jednocześnie będzie niwelowała wskazane już słabości tego dokumentu i procedur jego tworzenia. Kadra KIS musi mieć możliwość zanegowania decyzji o skierowaniu klienta właśnie do tej instytucji. Aby tak się stało, musi zaistnieć szansa na podmiotową ocenę ze strony KIS zdolności (adekwatności) konkretnej osoby do znalezienia się w strukturze placówki, jak i udział kadry KIS w opracowaniu zapisów kontraktu klientów OPS, którzy mają zostać skierowani do tej instytucji. Analizą osób zakwalifikowanych do KIS warto żeby zajęła się grupa złożona z kadry OPS i KIS: pracownicy socjalni, psycholodzy, czy doradcy zawodowi. Kontrakt powinien być dostosowany do indywidualnych możliwości klienta (a nie figurować jako „sztywny” zapis administracyjny). Zapisy kontraktu powinny być systematycznie weryfikowane. Kluczowa jest tu zasada, że w decyzji o pozbawianiu wsparcia za nadużycia lub utrzymaniu klienta w KIS należy kierować się jego



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



dobrem (to zmusza do ustanawiania elastycznych reguł). W konsekwencji, czasami warto zmieniać zapisy kontraktu, a nie od razu pozbawiać klienta szansy uczestnictwa w KIS.

### **ORIENTACJA KIS NA KLINETÓW O NAJWIĘKSZYCH DEFICYTACH**

KIS zajmuje się długoterminowym wspieraniem klientów systemu pomocy społecznej o największym zakresie deficytów i doświadczanych problemów przede wszystkim w sferze społecznej ich życia (oddziaływanie na problemy wyrażone w perspektywie: (a) intrapersonalnej i (b) interpersonalnej). Beneficjentami wsparcia KIS stają się ci, spośród klientów ośrodków pomocy społecznej i administracji pracy, którzy często nie rokują zaktywizowaniem zawodowym, a przede wszystkim wymagają gruntownego wsparcia w zakresie pełnienia ról społecznych (role opiekuńcze, wychowawcze, obywatelskie), kierowania własnym życiem (podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów), rozwoju umiejętności społecznych (komunikacja z ludźmi, nazywanie i komunikowanie emocji, rozwiązywanie konfliktów), czy też kształtowania funkcjonalnej samooceny i samodyscypliny. A zatem KIS jest instytucją odpowiedzialną za rozwijanie motywacji odbiorców wsparcia do wprowadzania zmian w życiu oraz kształtowanie kompetencji niezbędnych do pełnienia ról społecznych. To wyzwolenie motywacji i aspiracji do zmiany sytuacji życiowej. A zatem „nowy” KIS przede wszystkim staje przed zadaniami koordynacji procesu wzmacniania jednostek w zakresie ich relacji z otoczeniem zewnętrznym, odbudowywania więzi, usieciawiania, wzmacniania samooceny, odbudowywania godności osobistej, poprawy zdolności komunikacyjnych, nauki pełnienia ról społecznych (opiekuńczych, wychowawczych, partnerskich, obywatelskich) etc. (a które to oddziaływania jako elementy zaplanowanego i spójnego procesu wiążemy z pojęciem reintegracji społecznej).

### **OPARCIE FUNKCJONOWANIA KIS NA MODELU EMPOWERMENT**

Funkcjonowanie KIS realizuje się w zgodności z empowermentową koncepcją aktywizacji (przedstawionej w części niniejszej Białej Księgi poświęconej prezentacji inspiracji koncepcyjnych w zakresie tworzenia KSR i projektowania KIS o poszerzonym profilu usług), w której przede wszystkim rozwiązuje się problem wykluczenia społecznego. Reintegracja społeczna jest celem samym w sobie w drodze do usamodzielnienia życiowego klientów instytucji (w przeciwieństwie do orientacji, w której proces reintegracji społecznej jest podporządkowany i zdominowany reintegracją zawodową a cele związane z aktywizacją zawodową są nadrzędne w procesie interwencji na rzecz konkretnych klientów) oraz uwzględnia się podmiotową rolę beneficjentów w konstruowaniu i wdrażaniu oferty wsparcia. Kluczowe jest skierowanie oferty usług



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



społecznych, na niwelowania jednocześnie doświadczanych przez klientów trzech wymiarów (obszarów deficytowych) problemu wykluczenia społecznego – wielowymiarowych zasobów, świadomości zobowiązań i uprawnień obywatelskich oraz możliwości korzystania z tych uprawnień i partycypacji społecznej rozumianej jako kontakt z instytucjami życia społecznego i stabilność współtworzonych przez siebie instytucji (jako trzech wymiarów problemu, które trzeba jednocześnie rozwiązywać). Jednocześnie jest to oddziaływanie na problemy doświadczane przez klientów a stymulowane na poziomie indywidualnym, rodzinnym i wspólnotowych. KIS koordynuje zatem proces jednoczesnej dystrybucji zasobów, wspierania korzystania z praw i rozwijania partycypacji przy uwzględnianiu w ramach oddziaływania reintegracyjnego uwarunkowań problemów doświadczanych przez jednostki a płynących z poziomów: (a) jednostkowego (własne cechy i wybory), (b) rodzinnego (uwarunkowania w zakresie pełnionych ról, wpływy socjalizacyjne) i (c) lokalnej społeczności. Odbiorcy wsparcia instytucji są włączani w proces wyboru usług a nawet ich dookreślenia, mając możliwość rozwijania podmiotowości, sprawczości, identyfikacji i współpracy grupowej. To innowacja względem upowszechnionej praktyki, gdzie wyklucza się zdolność do podmiotowej roli klientów instytucji pomocowych np. diagnozowane praktyki opracowywania (narzucania przez kadry podmiotów treści) kontraktów socjalnych czy indywidualnych planów działania.

### **KIS JEST LIDEREM LOKALNEJ SIECI REINTEGRACJI**

Aby możliwe było realizowanie zadań przypisanych „nowemu KIS” (skuteczna praktyka reintegracyjna) niezbędne jest zainicjowanie działań na rzecz zawiązania lokalnego partnerstwa międzyinstytucjonalnego. Podstawową skuteczną aktywizacji i reintegracji jest spójna lokalna polityka społeczna, która opiera się właśnie na międzyinstytucjonalnej i międzysektorowej współpracy. Aby miała szansę zaistnieć w praktyce np. idea *case managementu* w ramach LSR niezbędne są narzędzia do zaistnienia nowych form komunikacji między kluczowymi lokalnymi instytucjami. Dlatego też za szczególnie istotne uznajemy zaprojektowanie platformy stałej, cyklicznej komunikacji między instytucjami i organizacjami w lokalnej przestrzeni, na rzecz zarówno kompleksowego wspierania klientów KIS (prowadzenie przypadków), jak i koordynacji współpracy w ramach innych istotnych dla społeczności przedsięwzięć (cele wspólne i indywidualne poszczególnych podmiotów). Liderem LSR dzięki zatrudnionym *case managerom* powinien być właśnie KIS. Celami stawianymi przed LSR są: integracja lokalnych instytucji i organizacji; poprawa komunikacji między instytucjami; rozwijanie idei *case managementu*;



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



wsparcie potencjału lokalnych liderów i ich integracja. Kluczowym działaniem koordynowanym przez KIS w ramach funkcjonowania LSR jest cykliczne forum współpracy lokalnych instytucji i organizacji – dla prowadzenia skutecznego wsparcia klientów KIS (i prowadzenia spójnej lokalnej polityki społecznej niezbędne jest zintegrowanie instytucji zaangażowanych w pracę na rzecz i z odbiorcami modelu. Współpraca ma na celu uporządkowanie wsparcia klientów KIS do postaci zintegrowanego systemu, który będzie działał w sposób kompleksowy i w oparciu o możliwie najszerszy zakres usług oferowanych przez różne instytucje. Dzięki interdyscyplinarnemu systemowi odbiorcy usług KIS będą mogli skorzystać z szerszej oferty usług i wsparcia niż dotychczas. Ponadto kluczowa we współpracy będzie wymiana informacji i doświadczeń w pracy z odbiorcami wsparcia koordynowanego przez KIS a także promocja podejmowanych działań i oddziaływanie na lokalną społeczność w celu zwiększenia efektywności zadań. Spotkania będą miały formę cyklicznych spotkań grupy specjalistów, przedstawicieli różnych typów instytucji i organizacji lokalnych, podejmujących się współpracy celem skutecznej reintegracji klientów KIS. Forum współpracy będzie miało skład stały (konstruowanie oferty wsparcia dla klientów KIS) oraz „zadaniowy” wynikający z innych, aktualnie realizowanych inicjatyw. Skład członków Forum: dwie osoby z każdej instytucji i organizacji wchodzącej w skład Partnerstwa zawiązanego w ramach modelu: zwierzchnik instytucji/organizacji (skład stały) i osoba wskazana o kompetencjach merytorycznych. Spotkania w formie konwentu lokalnych instytucji i organizacji uwzględniają dwa rodzaje spotkań: strategiczne (konwent instytucji lokalnych) i operacyjne (grupy robocze konwentu). W zależności od charakteru spotkania udział w konwencie będzie brała właściwa osoba. Podczas każdego strategicznego spotkania case manager z KIS omawiać będzie stan realizacji procesu reintegracyjnego wobec klientów KIS wraz z pojawiającymi się problemami. Uczestnicy konwentu będą starali się przyjąć rozwiązania problemów i podejmować kluczowe decyzje przy pomocy konsensusu poprzedzonego dyskusją. W przypadku, gdy konsensus nie będzie możliwy, decyzje podejmowane będą poprzez głosowanie. Być sporządzany protokół i przesyłany e-mailem do instytucji – członków Akademii. Jakość współpracy powinna być badana co pół roku przy pomocy „Karty oceny współpracy międzysektorowej”, wypełnianej przez wszystkie instytucje zaangażowane w realizację partnerstwa. Wnioski z badania posłużą do usprawnienia współpracy. Rekomenduje się, aby spotkania strategiczne organizowane były nie rzadziej niż co kwartał, spotkania operacyjne – raz w miesiącu.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## **KIS KOORDYNUJE PROCES REINTEGRACJI W RAMACH LSR**

KIS powinien być instytucją koordynującą wsparcie osób o największych deficytach w perspektywie długoterminowej. KIS zatrudnia *case managerów* (coachów, koordynatorów reintegracji, animatorów wsparcia reintegracyjnego, akompaniatorów – dalej w zasada nr 7), których zadaniem jest nawiązywanie kontaktów z lokalnymi instytucjami celem organizowania oferty usługowej adresowanej do poszczególnych klientów instytucji. To *case managerowie* określają potrzeby klientów w zakresie usług, to oni odpowiadają za integrację usług w ramach zindywidualizowanych ścieżek reintegracji. Zadaniem KIS jest zatem nawiązywanie relacji z innymi instytucjami samorządowymi, lokalnymi organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze zdrowia, edukacji, kultury, sportu i rekreacji oraz innymi instytucjami działającymi lokalnie/ przedsiębiorcy. KIS jest zatem instytucją siecującą inne podmioty w utrwalone partnerstwa na rzecz reintegracji. Partnerstwa powinny mieć charakter sformalizowany, z precyzyjnie zdefiniowanymi w umowie partnerskiej rolą i wkładem każdego partnera w realizację określonego w tej umowie celu. Liderem partnerstw powinien być każdorazowo KIS, jako centralna instytucja LSR (zasada nr 5). Powstanie partnerstw koordynowanych przez KIS należy uznać za warunek niezbędny w zakresie konstruowania oferty usług reintegracyjnych i realnej indywidualizacji wsparcia – bez silnych i odpowiedzialnych partnerstw niewielkie są szanse na rzeczywiste rozszerzenie oferty usług reintegracyjnych. Podstawową skuteczną reintegracji jest spójna lokalna polityka społeczna, która opiera się na międzyinstytucjonalnej i międzysektorowej współpracy. Aby miała szansę zaistnieć w praktyce np. idea *case managementu* należy zatem określić formy komunikacji między kluczowymi lokalnymi instytucjami. Dlatego też za szczególnie istotne uznaje się zaprojektowanie platformy stałej, cyklicznej komunikacji między instytucjami i organizacjami w lokalnej przestrzeni, na rzecz kompleksowego wspierania przedstawicieli konkretnych osób (prowadzenie przypadków). Wsparcie KIS może stanowić dla części klientów przygotowanie do ewentualnej dalszej praktyki reintegracyjnej dokonującej się w lepiej unarzędziowionym, rozbudowanym kadrowo i organizacyjnie centrum integracji społecznej, które z kolei – w sytuacji takiego sprofilowania KIS – może orientować się na podtrzymanie w ograniczonej formie wsparcia w zakresie reintegracji społecznej (np. wsparcie psychologiczne, terapeutyczne) ale przede wszystkim na reintegrację zawodową klientów.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



### **KIS ZATRUDNIA CASE MANAGERÓW.**

Obok innych specjalistów zatrudnionych w KIS kluczową rolę w tych instytucjach ale także w ramach LSR odgrywa(ją) *case managerowie* (nazwa profesji/roli jest do doprecyzowania). *Case managerowie* powinni:

- a) zainicjować (pod auspicjami lokalnych decydentów samorządowych) stworzenie lokalnego Forum współpracy;
- b) koordynować funkcjonowanie Forum współpracy międzyinstytucjonalnej z uwzględnieniem zbudowania systemu świadczenia usług przez te instytucje na rzecz klientów KIS,
- c) koordynować opracowywanie dla każdego klienta Indywidualnych Planów Działania (IPD). Aby przygotować taki dokument potrzebny jest czas na dokonanie diagnozy i weryfikację jej wyników w praktyce, poprzez obserwację klienta w placówce. Ustalenie IPD wymaga zatem kilku tygodni. Dokument ten warto uzupełnić o prowadzoną dla każdego klienta kartę usług doradczych. Jest to narzędzie służące kumulacji informacji o procesie reintegracji konkretnej osoby – zaoferowanym wsparciu i efektach tych działań. Dokument ten może uwzględniać następujące zapisy:
  - część ogólna – z uwzględnieniem takich informacji, jak: dane personalne, kto kieruje do KIS?, data zakończenia udziału w KIS, czas pozostawania bez pracy, wykształcenie, posiadane kwalifikacje, uwarunkowania zdrowotne, społeczno-ekonomiczne, stan cywilny, źródło utrzymania, sytuacja materialna;
  - część szczegółowa – zdiagnozowane potrzeby klienta (społeczne i zawodowe), zasoby klienta, opinia psychologa, doradcy zawodowego, innych specjalistów, formy proponowanego wsparcia (i czas), działania skierowane do klienta w czasie, efekty, rezultaty, przebieg działań, monitoring pół roku po wyjściu z KIS, podpisy uczestnika i osób udzielających wsparcia. Istotne wydają się zapisy asystenta rodziny o potrzebach i udzielonej pomocy oraz o stwierdzonych barierach dla uczestnictwa w KIS.

Karta usług doradczych spełnia w KIS szereg funkcji: informacyjną (zgromadzona wiedza o przebiegu procesu reintegracji), monitorującą proces (analiza skuteczności i nieskuteczności zaoferowanych usług), diagnostyczną (służy planowaniu zmian w pracy z klientem). Zapisy w karcie mają charakter „kroczący”. To dokument stale uzupełniany wraz z kolejnymi etapami procesu reintegracji poprzez odnotowywanie czynionych planów i efektów pracy reintegracyjnej z klientem. Prowadzenie wartościowej (użytecznej) karty usług doradczych wymaga



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



(a jednocześnie powinno wpływać na zaistnienie) dynamicznego przepływu informacji o kliencie wewnątrz instytucji i między instytucjami. To warunki niezbędne do skutecznej praktyki reintegracyjnej. Aby karta usług doradczych mogła spełniać przypisanej jej funkcje (ale także dotyczy to oczywiście konstrukcji samego IPD) pracownicy KIS powinni mieć większy dostęp do dokumentacji klienta zgromadzonej w OPS (niedopuszczalne jest sygnalizowane już udostępnianie helperom z KIS jedynie części kontraktu socjalnego). Postuluje się, żeby zapisy karty usług doradczych oraz IPD mogły być przekazane helperom z innych instytucji za zgodą beneficjenta i helpera odpowiedzialnego za beneficjenta w KIS. Kluczowe w tym procesie jej dobro klienta, poufność wobec doświadczanych przez niego problemów. Przy zgodzie zainteresowanego i osoby, która prawuje nadzór na przebiegiem procesu jego reintegracji, warto jednak przekazywać informację podmiotom, których oferta może dalej wspierać klienta adekwatnie do jego profilu i reintegracyjnych doświadczeń, przy jednoczesnej gwarancji (i stąd weryfikacja helpera z KIS), że oferta tej placówki będzie twórczym i wartościowym wzmocnieniem pracy wykonanej w KIS a klient na tym nie ucierpi.

#### **OFERTA KIS OPARTA NA USŁUGACH REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ**

KIS powinien oferować szeroką ofertę usług reintegracji społecznej (poprzez pracę kadr własnych lub koordynację dostępu do usług w ofercie innych instytucji) jako podstawy i pierwszego etapu praktyki reintegracyjnej wobec klientów o rozległych problemach i deficytach. Oferta powinna uwzględniać szeroki wachlarz usług: spotkania służące diagnozie potrzeb/problemów ale i zasobów społecznych, warsztaty, szkolenia, sesje indywidualne oraz grup terapeutycznych, grupy samopomocowe, treningi (np. interpersonalne), udział w imprezach integracyjnych, udział w akcjach charytatywnych, korzystanie z usług sportowych, czy kulturalnych w ramach oferty lokalnych instytucji. KIS koncentruje się zatem przede wszystkim na tworzeniu warunków do zaistnienia na rzecz swoich klientów trzech głównych wymiarów reintegracji społecznej: kompensacyjnego – obejmującego działania koncentrujące się na wprowadzeniu w życie człowieka elementów niwelujących jego deficyty w sferze fizycznej, psychicznej, społecznej, moralnej, kulturalnej i materialnej; profilaktycznego – diagnoza (wykrywanie) zagrożeń i przygotowanie strategii i procedur zapobiegających; rozwijanie więzi społecznych, aby gwarantowały oparcie i były przyjazne w sytuacjach kryzysu; podejmowanie czynności w celu upowszechniania i wspomaganie internalizacji określonych idei, wartości, postaw i wzorów zachowań ułatwiających człowiekowi rozwój i aktywność; promocję postaw prospołecznych; promocyjnego – obejmującego



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



promocję postaw prospołecznych – motywacje werbalne i praktyczne doświadczenie aktywności. To właśnie KIS powinien odpowiadać za uaktywnienie procesów reintegracji społecznej (powiązanych z pracą socjalną) w postaci: pracy socjalno-wychowawczej jako procesu budowania więzi międzyludzkich w środowisku życia jednostki oraz pracy socjalno-wychowawczej jako procesu pomocy w rozwiązywaniu problemów życiowych człowieka. Procesy te są wprost powiązane z fundamentalnymi celami reintegracji społecznej w postaci: kształcenia umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiąganie pozycji społecznych dostępnych osobom nie podlegającym wykluczeniu społecznemu oraz nauki planowania życia i zaspokajania potrzeb własnym staraniem oraz uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi. To właśnie przed KIS wprost warto postawić zadania w postaci koordynacji tych procesów i prób osiągania powyższych celów.

### **KIS OFERUJE DŁUGOTERMINOWE WSPARCIE**

Jako, że KIS podejmuje się przede wszystkim rozwijaniu procesów reintegracji społecznej należy zaznaczyć, że takie działania oparte na aplikacji indywidualnie i grupowo lokowanych usług – jest procesem długotrwałym i w zasadzie niemożliwym do szybkiej realizacji. Jest to proces wielowymiarowy, którego efekty osiąga się stopniowo, dzięki konsekwentnie aplikowanym wzmocnieniom. Proces reintegracji uwzględnia sekwencyjność działań ze wzrostem poziomu aktywności klientów i oczekiwań stawianych wobec beneficjentów wsparcia. Biorąc za punkt wyjścia niski poziom wiary we własną sprawczość, niski poziom komunikatywności odbiorców, *case managerowie* w KIS uwzględniają w ramach indywidualnych ścieżek reintegracji stopniowe zwiększanie zakresu aktywności tych ostatnich i poziomu złożoności zadań, których się podejmują. To znajduje odzwierciedlenie w korzystaniu z konkretnych usług społecznych. W dotychczas realizowanych działaniach aktywizacyjnych w ramach systemu instytucjonalnego w Polsce często wymagano od uczestników relatywnie dużego zaangażowania, co skutkowało niechęcią beneficjentów i wycofywaniem się. Sekwencyjność działań pozwoli tego uniknąć. Dlatego też niezbędne staje się kilkuletnie wspieranie klientów przy wykorzystaniu zestawu usług dostępnych w ramach lokalnego środowiska. Oznacza to także możliwość powrotu do transferu konkretnych usług do konkretnego klienta (po zdiagnozowaniu takiej potrzeby), czy przedłużonego w czasie aplikowania konkretnej usługi. Wobec klientów o rozległych deficytach społecznych nie sposób sobie wyobrazić zaistnienia szybkich efektów (jak ma to miejsce w ramach akcyjnego oddziaływania projektowego).



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



### ***KIS ORIENTUJE SIĘ NA NIE-ZATRUDNIENIOWE MIARY SUKCESU***

Wyzwaniem w kontekście funkcjonowania KIS jest określenie miar sukcesu interwencji wykraczających poza wskaźniki efektywności zatrudnieniowej. To oczywiście nie jest proste w zakresie konstrukcji i wykorzystania w ramach monitoringu efektów. KIS powinien ukierunkować się na skuteczność a nie efektywność. W określaniu skuteczności ważne jest zorientowanie na zmiany, jakie zachodzą (lub nie) w życiu beneficjenta wsparcia w przywoływanych wyżej zakresach: pełnienia ról społecznych, kierowania własnym życiem i rozwoju umiejętności społecznych.

### ***KIS PRZEŁAMUJE BARIERY UCZESTNICTWA***

Charakter kontaktu klientów z KIS jest warunkowany zewnętrznie wobec samego klienta – poprzez zakres ról pełnionych w życiu rodzinnym, czy ze względu na bariery przestrzenne (odległość do placówki). Warto pamiętać o uwarunkowaniach aktywności konkretnych kategorii beneficjentów wsparcia i uwzględniać je w ofercie KIS. Kobiety (ale i mężczyźni) pełnią często w gospodarstwach domowych role opiekuńcze wobec osób zależnych (dzieci, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnością). To niewątpliwie przekłada się na zdolność do podjęcia współpracy z placówką typu KIS. Przykładowo, brak dostępu do placówek opiekuńczych, czy brak środków na opłatę za usługę opiekuńczą uniemożliwia regularny kontakt z KIS i podjęcie procesu reintegracji społecznej i zawodowej. Warto zatem, po pierwsze, rozpoznawać potrzeby i problemy klientów w tym względzie, a po drugie, w miarę możliwości podejmować działania adresowane wobec różnych typów ograniczeń właściwych konkretnym typom klientów. W tym względzie warto wskazać doświadczenia tych KIS, które w procesie rekrutacji uwzględniają w kwestionariuszu ankiety rozpoznanie składu gospodarstwa i obowiązków rekrutowanych osób oraz oferują wsparcie skoncentrowane na zdiagnozowanych potrzebach. Wsparcie uczestników KIS w obowiązkach opiekuńczych może odbywać się poprzez dopłaty do przedszkola, uwzględnienie oferty świetlicy środowiskowej, sprawowanie opieki nad osobami zależnymi na czas pobytu klienta w KIS w siedzibie placówki z wykorzystaniem opiekunek dziecięcych (zatrudnienie w ramach prac społecznie użytecznych), czy absolwentów KIS z kwalifikacjami w zakresie opieki nad osobami starszymi czy osób z niepełnosprawnością. Podobnie poważnym problemem są bariery komunikacyjne. Nie można bagatelizować tej kwestii i pozostawiać do samodzielnego rozwiązania samym klientom. Bariery przestrzenne są często jednym z ważniejszych czynników kłopotujących aktywność klientów. Można je rozwiązywać poprzez oferowanie dowożenia kursantów



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



do placówki, refundację kosztów dojazdu z uwzględnieniem sytuacji, w której część środków klienci mogą oszczędzić jeśli dokona się samoorganizacja, skutkująca wspólnym dojazdem grupy osób. Część osób może korzystać przez konkretny okres w roku z oferowanych przez KIS rowerów. Warte zasygnalizowania jest także oferta „bilet za bilet”, gdzie KIS przekazuje bilet na komunikację miejską, „rozliczając” bezpośrednio wcześniej przekazy bilet.

#### ZAŁOŻENIA OPERACYJNE

❑ **Dla kogo „nowy” KIS przewiduje wsparcie?**

**III profil klientów systemu administracji pracy:** *[osoby doświadczające głębokich deprywacji w postaci współwystępujących czynników odpowiedzialnych za wykluczenie społeczne w obszarze zasobów, świadomości i możliwości wykorzystania przysługujących uprawnień, możliwości partycypacji w życiu społecznych (kontakt z instytucjami życia społecznego i stabilność tworzonych przez siebie instytucji (w rozumieniu socjologicznym)).*

❑ **Jakiego rodzaju wsparcie oferuje nowo tworzony KIS?**

→ Usługi reintegracji społecznej (oferta KIS oraz koordynacja dostępu do usług w dyspozycji innych instytucji);

❑ **Jakie są cele interwencji stawiane przed tą nową instytucją?**

→ prowadzenie/koordynowanie procesu reintegracji,

→ rozwijanie usług/zapewnianie dostępu do usług,

→ mobilizacja lokalnych zasobów: (a) współpraca z instytucjami publicznymi i prywatnymi, (b) sieciowanie.

❑ **Jakie są miary skuteczności i efektywności działania tej nowej instytucji?**

→ Zmiany doświadczane przez klientów KIS w wymiarze społecznym ich życia, w tym np.:

- Kompetencje komunikacyjne
- Uporządkowanie spraw formalnych klientów (niezbędne dokumenty etc.)
- Zmiany w zakresie zdrowia (fizycznego i psychicznego) w wyniku terapii uzależnień i współuzależnienia
- Zmiany motywacyjne w wyniku aktywowania treningu motywacyjnego
- Zwiększony zakres uczestnictwa w kulturze i zachowań prozdrowotnych (aktywność fizyczna)
- Rozwijanie i wzmacnianie więzi społecznych w środowisku zamieszkania
- Kontrola/porządkowanie procesu doświadczania i wyrażania emocji
- Zdolność formułowania celów życiowych i określania procesu osiągania celów;
- Poprawa samooceny.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze  
Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## **Część Druga**

# **PRAWNE ASPEKTY TWORZENIA PODMIOTÓW ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO**

## **ORAZ**

# **STOSOWANE STANDARDY ORGANIZACYJNO-USŁUGOWE**

Dr Paweł Wiśniewski



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



## I. System prawny instytucji zatrudnienia socjalnego.

Polski system prawny cechuje się kilkoma podstawowymi wyróżnikami, którymi są:

- a) źródła tworzenia prawa do których zalicza się: konstytucję, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia oraz akty prawa miejscowego;
- b) hermetyczność, oznaczająca że system prawa tworzą tylko te akty prawne, o których stanowią podstawowe źródła prawa;
- c) hierarchiczność, oznaczająca że wydawanie aktów prawnych niższego rzędu przesądzone jest przez upoważnienia (delegacje) aktów wyższego rzędu;
- d) prymat bezwzględny konstytucji, co oznacza że wszystkie akty prawne muszą być zgodne z jej treścią;
- e) zasada nakładania obowiązków i uprawnień na osoby tylko na podstawie powszechnie obowiązujących norm prawnych.

System norm prawnych w Polsce należy do rodzaju norm stanowionych wyłącznie przez władzę ustawodawczą z generalną zasadą, że jedynym źródłem prawa jest wola narodu wyrażona w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a której to przepis art. 87 ust. 1 podkreśla hierarchiczność powstania norm. Ta hierarchiczność to pierwszy modelowy wyróżnik konstrukcji praktycznie każdego systemu prawnego określonego obszaru działalności (np.: pomocy społecznej, rynku pracy, kultury, czy ochrony zdrowia etc.), powodujący powstawanie określonych zależności pomiędzy normami wyższego i niższego rzędu. Zależności te nie zawsze muszą wskazywać na związek treściowy aktów prawnych zajmujących niższą pozycję w hierarchii z aktami wyższej rangi. Tak jest w przypadku norm prawnych instytucji zatrudnienia socjalnego ujętych w ustawie.

W treści ustawy o zatrudnieniu socjalnym nie wspomina się w sposób bezpośredni o sprawach poruszonych w Konstytucji (nie ma w treści Konstytucji terminu usługi reintegracji społecznej i zawodowej, ale są na przykład takie jak: roboty publiczne i prace interwencyjne).

Jednakże można postawić tezę, że podstawowy akt prawny instytucji zatrudnienia socjalnego w sposób pośredni odwołuje się do obowiązków konstytucyjnych państwa wobec obywateli,



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



których wypełnianie mieści się w pojęciu prowadzonej polityki społecznej. W tym sensie można mówić o zależności hierarchicznej ustawy o zatrudnieniu socjalnym z postanowieniami Konstytucji RP.

Spełnienie przez system prawny instytucji zatrudnienia socjalnego zasady hierarchiczności wobec aktu prawnego wyższego rzędu przejawia się w następujących elementach oceny:

- a) normy prawne zebrane w ustawie o zatrudnieniu socjalnym, uszczegółowiają w stosunku do normy wyższego rzędu, określonej w art. 65 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej zakres rodzajowy grup społecznych, które mogą korzystać z usług reintegracji społecznej i zawodowej, nadając im specyficzną doniosłość społeczną;
- b) normy prawne niższego rzędu, jakie występują w aktach towarzyszących ustawie o zatrudnieniu socjalnym nabierają swojej mocy obowiązywania tylko wówczas, kiedy mają swoją podstawę w postanowieniach aktu hierarchicznie nadrzędnego, czyli uprawniającego (lub zobowiązującego) do ich wprowadzenia;
- c) interpretacja norm niższego rzędu uzależniona jest od treści normy wyższej, czyli w przypadku wystąpienia wątpliwości w jej omówieniu należy zastosować takie wyjaśnienia, które są najbliższe treściom normy wyższego rzędu.

Ważną cechą każdego systemu prawnego jest spełnianie przez niego określonych funkcji oddziaływania na reprezentację administracji publicznej oraz obywateli, dla których lub wobec których stosuje się normy prawne (funkcja regulacyjna oraz funkcja ochronna).

W przypadku pierwszej funkcji mowa jest o tworzeniu w strukturze instytucji zatrudnienia socjalnego hierarchicznych zależności pomiędzy organami władzy a podmiotami realizującymi usługi reintegracyjne, a więc wprowadzenie nadrzędności i podrzędności pomiędzy stronami norm prawnych zatrudnienia socjalnego. W przypadku drugiej funkcji mamy do czynienia z gwarancjami objęcia opieką i wsparciem osób, znajdujących się w danym momencie „słabszych pozycjach” wobec innych członków społeczeństwa. W głównym akcie prawnym instytucji zatrudnienia socjalnego można doszukać się obu tych funkcji, bowiem podział norm prawnych ustawy o zatrudnieniu socjalnym, na określone rozdziały, wskazuje na owe funkcje. Przykładem jest rozdział drugi tej ustawy „Zasady tworzenia centrum integracji społecznej”, obejmujący swą treścią normy prawne ujęte w art. 3 – art. 8a, które wypełniają funkcje regulacyjną tego aktu prawnego.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

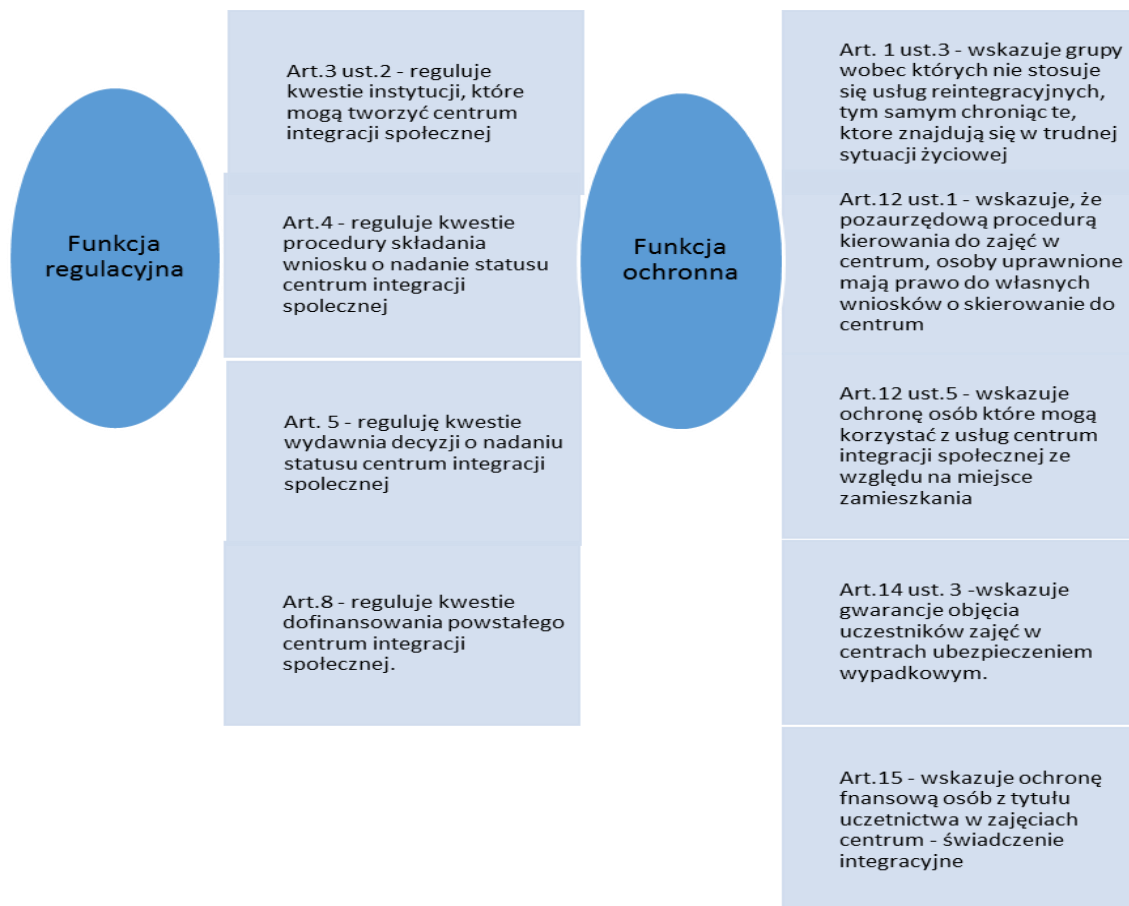


Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020





Uporządkowanie norm prawnych ustawy o zatrudnieniu socjalnym według rozdziałów pozwala na dokonanie oceny spełnienia jednej z dwóch wyżej wymienionych funkcji oddziaływania w stosunku do każdej z tych norm. Przykładowe normy prawne ustawy o zatrudnieniu socjalnym wg funkcji oddziaływania:



Analizując normy prawne instytucji zatrudnienia socjalnego można odnieść się do zagadnienia zakwalifikowania ustawy o zatrudnieniu socjalnym do jednego z zasadniczych rodzajów terminu „prawo”, a mianowicie określić, czy ustawa wypełnia cechy prawa przedmiotowego oraz prawa podmiotowego. Prawo podmiotowe to te, którego normy odnoszą się do osoby, podkreślając





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



uprawnienia do czegoś (np. świadczeń) lub obowiązki (pojęcie osoby to także pojęcie odnoszone do grup społecznych).

Natomiast prawo przedmiotowe odnoszone jest do norm prawnych regulujących sferę materialno-prawną lub formalno-prawną, a więc m.in. stosunki pomiędzy instytucjami, sposoby wykonywania niektórych zadań lub tryb ich zlecenia a także określających przymus ich stosowania. System prawny instytucji zatrudnienia socjalnego, a szczególnie jego podstawowy akt prawny (ustawa) kwalifikuje się do obu rodzajów prawa.

Jednakże, konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, że w przypadku przedmiotowości norm prawnych instytucji zatrudnienia socjalnego nie można mówić o typowym gwarantowaniu ich przestrzegania poprzez przymus państwowy. Można oczywiście do kwestii przedmiotowości ustawy o zatrudnieniu socjalnym podejść w inny sposób doszukując się elementów przymusu państwa. Przykładem może być potraktowanie jednego z podstawowych instrumentów oddziaływania na osoby objęte normami prawnymi ustawy o zatrudnieniu socjalnym, jakim jest indywidualny program zatrudnienia socjalnego, za środek przymusu państwa. Ten przymus wyraża się z jednej strony poprzez konieczność zorganizowania przez określone przez ustawodawcę instytucje programu zajęć oraz czasu jego wykonywania, a z drugiej strony nałożony zostaje obowiązek uczestnictwa w nim.

Natomiast podmiotowość ustawy o zatrudnieniu socjalnym jest łatwiejsza do zinterpretowania, ponieważ w terminie „prawo” oznacza korzyści lub uprawnienia wynikające dla konkretnych osób. W ustawie o zatrudnieniu socjalnym wymienia się między innymi takie korzyści jak:

- a) pieniężne świadczenie integracyjne wypłacane, co miesiąc z dołu, w określonej wysokości zależnej o zakwalifikowania się danej osoby do okresu uczestnictwa w zajęciach centrum;
- b) skierowanie danej osoby po okresie uczestnictwa w zajęciach centrum integracji społecznej do określonych form zatrudnienia wspieranego, a więc przedłużenia pomocy państwa w powrocie na otwarty rynek pracy;
- c) uzyskanie po zakończeniu zajęć w podmiocie reintegracyjnym tytułu: absolwenta centrum lub absolwenta klubu, co daje uprzywilejowaną pozycję w staraniu się o dotacje z Funduszu Pracy na podjęcie własnej działalności gospodarczej lub działalności w formie spółdzielni socjalnej.

System prawny instytucji zatrudnienia socjalnego jest zgodny z polskim porządkiem prawnym, zarazem nie będąc samoistnym w kontekście jego powiązań z innymi systemami regulującymi



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



szeroko rozumiany konstytucyjny obszar wolności, praw i obowiązków człowieka i obywatela (II rozdział Konstytucji).

Zbiór aktów prawnych instytucji zatrudnienia socjalnego ma swoje związki także z systemem prawnym pomocy społecznej, rynku pracy, czy działalności pożytku publicznego.



Poprzez merytoryczne związki tych systemów regulują one szeroko pojmowaną kwestię udzielania pomocy i wsparcia przez państwo osobom (grupom społecznym) znajdującym się nie z własnej woli w trudnym położeniu. Tym samym wypełniają one konstytucyjną misję państwa sformułowaną w następujących zapisach Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej:

- a) art. 32 ust. 2: *Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny;*



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- b) art. 67 ust. 2: *Obywatel pozostający bez pracy nie z własnej woli i nie mający innych środków utrzymania ma prawo do zabezpieczenia społecznego, którego zakres i formy określa ustawa;*
- c) art. 71 ust.1: *Państwo w swojej polityce społecznej i gospodarczej uwzględnia dobro rodziny. Rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji materialnej i społecznej, zwłaszcza wielodzietne i niepełne, mają prawo do szczególnej pomocy ze strony władz publicznych.*

System prawny instytucji zatrudnienia socjalnego to nie tylko podstawowy akt prawny, jakim jest ustawa oraz towarzyszące jej rozporządzenia. Ważną rolę w tym systemie odgrywają także normy prawne prawa miejscowego, np. uchwały rad miast lub uchwały rad gmin.

Są one skorelowane z normami prawnymi ustawy o zatrudnieniu socjalnym, bowiem tworzenie podmiotów reintegracyjnych uzależnione jest od decyzji organów samorządu terytorialnego, np. uchwała rady gminy powołująca w strukturze ośrodka pomocy społecznej klub integracji społecznej.

## **II. Modele organizacyjne podmiotów zatrudnienia socjalnego**

Tworzone w praktyce modele organizacyjne zatrudnienia socjalnego odwołują się w swych ogólnych założeniach do dorobku naukowego teorii zarządzania i organizacji. Termin „organizacja” spotykany w wielu dziedzinach ludzkiej działalności jest kojarzony potocznie z uporządkowanym zbiorem szeregu elementów, które służą osiągnięciu wyznaczonych celów, wykonywaniu przypisanych (lub obranych) zadań a także wypełnianiu oczekiwanych funkcji. Termin „organizacja” może być używany do określania różnych kategorii semantycznych, m.in. takich jak:

- a) rzecz – czyli przedmiot, który istnieje w sensie fizycznym w czasie i przestrzeni,
- b) cecha – to atrybut przypisany do wyróżnienia danej rzeczy w otoczeniu, przypisany niezależnie od sytuacji, w której dana rzecz się znajdzie,
- c) stan rzeczy – rozumiany jako ogół cech danej rzeczy, nieulegające w danym czasie zmianom, co nie oznacza, że nie mogą one ulegać zmianom (to są wówczas zdarzenia – proces),
- d) relacja (stosunek) między rzeczami – rozumiana jako wzajemne relacje pomiędzy rzeczami lub ich cechami.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Organizacja w ujęciu systemowym to dwa odrębne podsystemy:

- a) podsystem kierowniczo-operacyjny, decydujący o kwestiach regulująco-sterujących w podmiocie zatrudnienia socjalnego oraz oferowanym zestawie usług reintegracji społecznej i zawodowej (programie zajęć),
- b) podsystem uczestników (odbiorców usług) mającego swoje cele oraz uczestniczącego w procesie podziału pracy w podmiocie zatrudnienia socjalnego.

Konstruowanie struktur organizacyjnych odbywa się wg toru „odgórnego” lub „oddolnego”. Zasadnicza różnica w podejściu do konstrukcji struktury organizacji polega na tym, że w podejściu „odgórnym” proces ten zaczyna się od powoływania komórek (jednostek) najwyższych szczebli a następnie pojedynczych stanowisk. To wynika z warunkowego, przymusowo – nakazowego wręcz określenia celów danej organizacji. Podejście odwrotne, czyli „oddolne” zakłada przeprowadzenie procesu analizy kompleksowej wizji zadań, jakie ma spełniać dana organizacja.

W przypadku organizacji zatrudnienia socjalnego w praktyce tworzenia modeli podmiotów wystąpił oraz nadal występuje „odgórnym” proces konstrukcji struktur organizacyjnych. Wynika to z faktu, że decyduje o tym podsystem kierowniczo – operacyjny, a nie podsystem uczestników.

System prawny instytucji zatrudnienia socjalnego przewiduje praktycznie dwa *sensu stricte* rodzaje podmiotów, a mianowicie: klub integracji społecznej (kis) oraz centrum integracji społecznej (cis). Należy dodać, że w polskim porządku prawnym również i inne podmioty są dopuszczone do świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej, np.: spółdzielnie socjalne, warsztaty terapii zajęciowej czy zakłady aktywności zawodowej.

## II.1 Model organizacyjny KIS (MKIS)

Klub integracji społecznej, zarówno w systemie prawnym jak i w praktyce jest najmniejszą jednostką organizacyjną zatrudnienia socjalnego, często utożsamianą z wstępnym etapem korzystania z usług reintegracji społecznej i zawodowej przez osoby zakwalifikowane do kategorii grup upoważnionych do tej formy wsparcia i pomocy. Wiele bowiem osób, po odbyciu zajęć w KIS korzysta z pomocy centrów integracji społecznej, co szczególnie odnosi się do bloku zajęć reintegracji zawodowej.

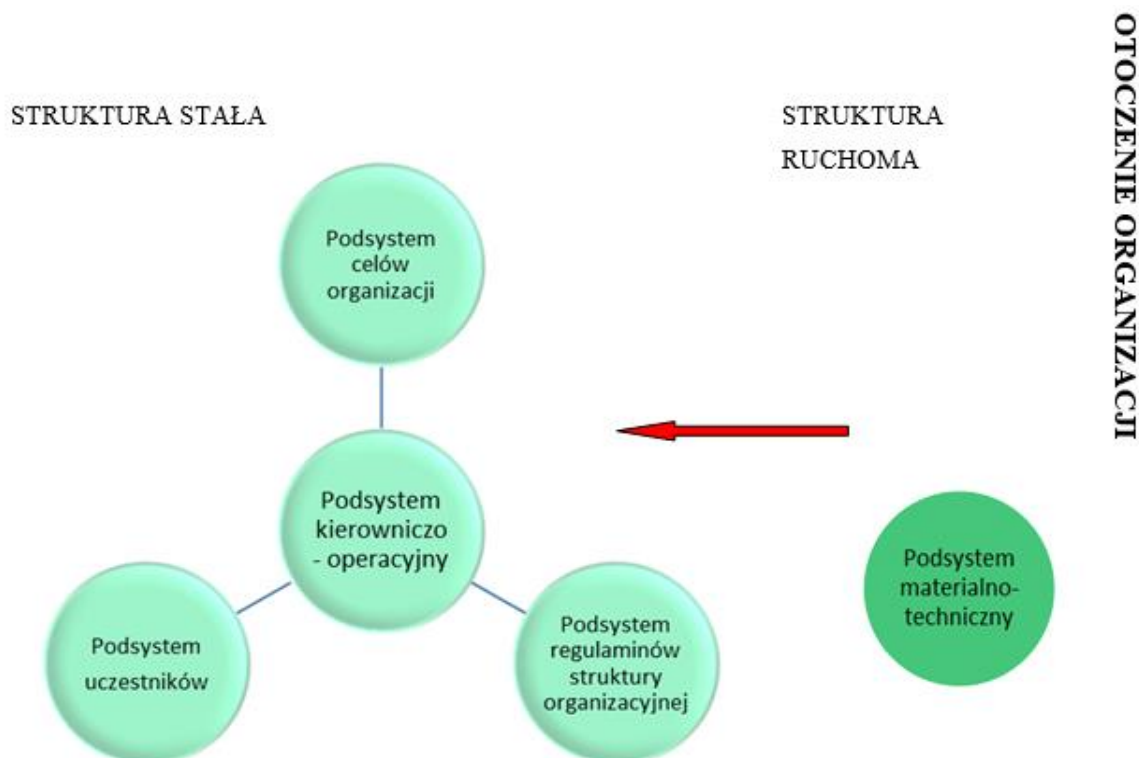
W strukturze organizacyjnej MKIS można wyróżnić elementy stałe i przejściowe (tzw. ruchome). Stałość modelowej struktury KIS wyznaczona jest przez cztery podsystemy, takie jak:



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



(a) kierowniczo-operacyjny, (b) użytkowników, (c) celów organizacji, oraz (d) regulaminów organizacji. Elementem „prześciowym” jest podsystem materialno-techniczny, najczęściej zewnętrznym w modelu KIS, z którego większość klubów integracji społecznej korzysta w formie użyczenia lub wynajmu. Podsystem materialno-techniczny MKIS stanowi najczęściej baza lokalowa, sprzęt audiowizualny, wyposażenie techniczne itp.



Drugą charakterystyczną cechą MKIS jest zminimalizowany podsystem kierowniczo – operacyjny, który najczęściej sprowadza się do funkcjonowania „lidera klubu”, pełniącego rolę kierownika klubu i głównego organizatora programów zajęciowych. W tym podsystemie pozostałe elementy organizacyjne są uruchamiane w zależności od potrzeb programowych, a więc ich przynależność do struktury modelu jest czasowa. Zminimalizowany podsystem kierowniczo–operacyjny oraz czasowe wyznaczanie skali liczebnej jego pozostałych elementów powodują, że omawiany



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



podsystem MKIS może występować w formie wariantowej, przy zachowaniu zasady zaliczania go do trwałej struktury organizacji KIS.

Struktura organizacyjna MKIS nie należy do złożonych i skomplikowanych, a wręcz przeciwnie, bowiem funkcje związane z nią są skoncentrowane w jednym elemencie podsystemu kierowniczego – operacyjnego, czyli u „lidera klubu”, odpowiadającego nie tylko za sprawne kierowanie bieżącymi sprawami jednostki organizacyjnej, ale decydującego o scalającym procesie celów organizacji (dążenie kierownictwa i grup uczestników zajęć do jednego celu – udzielenia maksymalnie możliwej pomocy i wsparcia) oraz dążącego do uzyskania wewnętrznej równowagi pomiędzy dwoma podstawowymi grupami ludzi (kierownictwo i specjaliści a uczestnicy zajęć).

Organizacja KIS poprzez swoją strukturę zalicza się do najbardziej typowych modeli liniowych, albowiem występują w nim dwa podstawowe poziomy: (a) zarządczy oraz (b) wykonawczy, tj. poziom uczestników zajęć. Specyfika podsystemu kierowniczego – operacyjnego MKIS powoduje, że można wprowadzić nieco inny podział poziomów w strukturze organizacyjnej, wyróżniający tzw. poziom operacyjny, do którego zaliczać się będzie grupy osobowe, składając się ze specjalistów poszczególnych usług.

W modelu MKIS liniowe zależności pomiędzy poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej sprawiają, że relacje pomiędzy grupami osób, jakie występują w procesie świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej mają charakter zbliżony do służbowych, jakie występują w firmach, czy przedsiębiorstwach, a większość komunikatów informacyjnych podobna jest do poleceń wykonania określonych zadań. W praktyce nie oznacza to, że nie ma komunikatów odwrotnych, a więc informacji płynących z poziomu wykonawczego do poziomu zarządczego. Ma to miejsce wówczas, kiedy analizie poddany zostaje ocenie proces prowadzenia zajęć programowych oraz kiedy z poziomu operacyjnego kadra chce dowiedzieć się o potrzebach uczestników zajęć.

Podsumowując, model KIS nie jest skomplikowaną organizacją, mającą rozbudowaną strukturę oraz rozbudowane kanały przepływów informacyjnych. W praktyce zarządzania nie należy do trudnych, jeśli abstrahuje się od czynnika ludzkiego (dysfunkcji uczestników).

## II.2 Model organizacyjny CIS (MCIS)

Centrum integracji społecznej to drugi podstawowy, rodzaj podmiotu zatrudnienia socjalnego. Jest bardziej skomplikowaną organizacją, dysponującą wszystkimi podsystemami MOZS. Taka



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

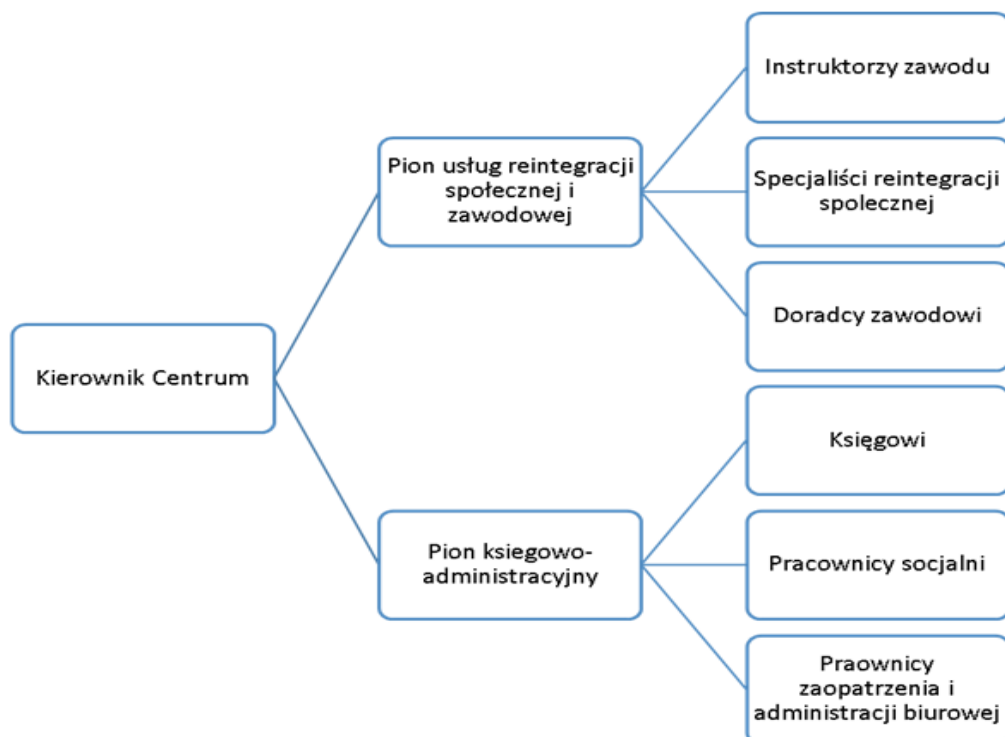
Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



konstrukcja jest wynikiem obowiązującego systemu prawnego instytucji zatrudnienia socjalnego, który nakazuje wręcz, aby model cis dysponował tymi podstawowymi podsystemami. Przepis art. 4 ustawy nakazuje ujęcie danych organizacyjnych we wniosku o nadanie statusu „centrum”.

Cechą organizacji CIS odróżniającą ją od klubu integracji społecznej jest wpływ struktury organizacyjnej podsystemu kierowniczo – operacyjnego na cały model organizacyjny centrum. Ten podsystem jest prawnie umocowany w przepisach zatrudnienia socjalnego (art.11 ustawy o zatrudnieniu socjalnym) i przewiduje obowiązek wyodrębnienia stanowisk kierowniczych i pracowniczych, a także wprowadzenia podziału na poszczególne pionów organizacyjne. Jednocześnie, uwarunkowania prawne organizacji każdego centrum powodują, że model CIS pod kątem typologii systemów organizacyjnych wpisuje się do konstrukcji liniowych i funkcjonalnych, co oznacza występowanie dodatkowo określonych pionów organizacyjnych.

*Struktura organizacyjna podsystemu kierowniczo-operacyjnego centrum integracji społecznej*



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej







Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Istotną cechą struktury modelu CIS jest także trwałość podsystemu materialno-technicznego, który w przypadku poprzedniej organizacji zatrudnienia socjalnego był elementem „przejściowym”. Centrum poza siedzibą (budynkiem) musi dysponować zapleczem technicznym umożliwiającym prowadzenie reintegracji zawodowej. Sam proces tworzenia tego podsystemu w strukturze organizacyjnej cis jest zróżnicowany, ponieważ może on być zlokalizowany w tym samym miejscu, co siedziba centrum albo poza nią, lecz niepodważalnym jest konieczność jego występowania w całościowej modelowej strukturze.

Również znacznie bogatszy jest podsystem regulaminów struktury organizacyjnej w stosunku do modelu KIS. Organizacja centrum musi także zawierać poza regulaminami uczestnictwa w zajęciach typowe regulaminy jak każdy zakład pracy, w którym występują relacje pracodawca-pracownik. W tym miejscu wyraźnie widać wpływ podsystemu kierowniczo-operacyjnego na złożoność organizacyjną modelu centrum.

Strukturę organizacyjną CIS można zaliczyć do typu systemu funkcjonalnego, bowiem występują tu takie wyróżniki jak:

- a) szczeblowe zarządzanie jednostką – wyrażające się podległością służbową pomiędzy szczeblem wyższego rzędu (kierownik jednostki organizacyjnej), a szczeblami pośrednimi, powiązanych z poszczególnymi pionami struktury organizacyjnej centrum (kierownicy pionów/ działów: reintegracja społeczna, reintegracja zawodowa),
- b) specjalizacja wewnątrz organizacji – wyrażająca się innym zakresem zadań i celów stawianych przed poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, a także innymi miernikami oceny rezultatów (np. reintegracja społeczna – miękkie rezultaty, np. wzrost ogólnej wiedzy, reintegracja zawodowa – twarde rezultaty, np. zmiana kwalifikacji zawodowych, wyższy stopień w zawodzie)

Ogólnie ujmując struktura organizacyjna CIS jest bardziej złożona niż struktura klubu. Jej rozwój nie zmierza do typu wielozakładowego czy sieciowego. Po pierwsze, obecny system prawny instytucji zatrudnienia socjalnego nie przewiduje innych wariantów poza wyżej opisanym. Po drugie, nie zachodzi taka potrzeba, aby model cis był modyfikowany w kierunku bardziej skomplikowanych typów struktur organizacyjnych, albowiem działalność centrum jest ściśle związana z konkretnym obszarem administracyjnym – gminą i powiatem.

Mimo, że ustawa o zatrudnieniu socjalnym przewiduje możliwość tworzenia przez marszałka województwa takiej jednostki zatrudnienia socjalnego, to w praktyce taki przypadek nie zaistniał



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



do 2015 r., ponieważ nie wiadomo jak taką strukturę organizacyjną stworzyć, jak umiejscowić i jak umożliwić osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym korzystać ze wsparcia i pomocy. Taka struktura organizacyjna jest również bardzo kosztowna w utrzymaniu, a środki finansowe są jedną z podstawowych przeszkód bieżącej działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego.

Wspólną cechą modeli CIS i KIS (prezentowanych powyżej) jest podsystem celów organizacji. W teorii zarządzania i organizacji przed każdą organizacją są postawione konkretne cele, których osiągnięcie pozwala jej przetrwać i rozwijać się w przestrzeni społeczno-publicznej (np. na konkretnych rynkach).

Wszystkie przedstawione modele posiadają jeszcze jedną wspólną cechę związaną ze stylem zarządzania. Jest nią centralizacja procesów zarządczych, związana z wewnętrznym przepływem informacji wchodzących i wychodzących z organizacji, jak i stylem sprawowania „władzy” w organizacji.

W organizacji zatrudnienia socjalnego centralizacja przejawia się w umiejscowieniu uprawnień decyzyjnych (tzw. strategicznych) na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej struktury, którymi są w podsystemie kierowniczo-operacyjnym stanowiska dyrektora cis lub kierownika kis, a także stanowiska kierowników działów w strukturze centrum.

Przykładem takich scentralizowanych decyzji są m.in.:

a) sprawy personalne organizacji – art. 11 ust.3 ustawy o zatrudnieniu socjalnym:

„3. Pracowników Centrum zatrudnia kierownik Centrum, ....”;

b) sprawy ostatecznego przyjęcia uczestnika do zajęć centrum – art. 12 ust. 4:

„4. Kierownik Centrum przyjmuje osobę skierowaną do Centrum po podpisaniu z nią indywidualnego programu zatrudnienia socjalnego, zwanego dalej „programem”, w uzgodnieniu z kierownikiem ośrodka pomocy społecznej właściwego dla miejsca zamieszkania lub pobytu tej osoby.”.

c) inne sprawy, np. takie jak: przyznanie wolnych dni od zajęć, przyznanie premii motywacyjnej

Centralizacja ma ważną zaletę, co w przypadku organizacji zatrudnienia socjalnego jest niezwykle przydatnym elementem codziennych zajęć, albowiem pozwala na wprowadzenie relatywnie „ścislego” mechanizmu kontroli, zwłaszcza niezbędnego w praktyce relacji z uczestnikami programów zatrudnienia socjalnego.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



### **III. Procedury tworzenia podmiotów zatrudnienia socjalnego i ich osadzenie w społeczności lokalnej.**

#### **III.1. Podstawy prawne działalności klubu integracji społecznej**

Konstrukcja ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tj. Dz. U. z 2016, poz. 1828 z późn. zm.), przewiduje bardzo ograniczoną sekwencję przepisów prawnych związanych z procedurami tworzenia i funkcjonowania kis, jako jednego z dwóch (mniejszego) podmiotów otoczenia ekonomii społecznej. Podstawą jest przepis art. 18 ust. 1 ustawy o zatrudnieniu socjalnym, który po nowelizacji ustawy we wrześniu 2011 r. – ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu socjalnym oraz niektórych innych ustawy (Dz. U. z 2011 r. Nr 205 poz. 1211), brzmi: „*Gmina lub organizacja pozarządowa oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust.2 pkt. 3, prowadzące reintegracje zawodową i społeczną dla osób, o których mowa w art. 1, mogą prowadzić klub integracji społecznej. Klub integracji społecznej prowadzony jest po dokonaniu wpisu w rejestrze, o którym mowa w art. 18a.*”

#### **Art. 18 a**

1. *Wojewoda prowadzi rejestr klubów integracji społecznej.*
2. *Wpis w rejestrze dokonuje wojewoda na podstawie zgłoszenia podmiotu, o którym mowa w art. 18 ust. 1, w terminie 30 dni od daty zgłoszenia.*
3. *Zgłoszenie, o którym mowa w ust. 2 dokonuje się na formularzu zgłoszenia, którego wzór oraz niezbędne załączniki określi minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego w drodze rozporządzenia.*
4. *Podmiot, o którym mowa w art. 18 ust. 1, zobowiązany jest w przypadku zaprzestania prowadzenia klubu integracji społecznej do głoszenia tego faktu wojewodzie.*
5. *W przypadku stwierdzenia przez wojewodę faktu zaprzestania prowadzenia klubu integracji społecznej lub dokonania zgłoszenia, o którym mowa w ust. 4 następuje wykreślenie z rejestru.*

W pierwszej wersji ustawy o zatrudnieniu socjalnym, tj. przyjętej przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w dn. 13 czerwca 2003 r. wskazano początkowo trzy instytucje tworzące klub. Były to: gmina, ośrodek pomocy społecznej oraz organizacja pozarządowa. Zamysł ten odzwierciedlał



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



intencje ustawodawcy o szerokim kręgu instytucji mogących tworzyć KIS. Jednakże, od strony legislacyjnej był to swojego rodzaju „lapsus legislacyjny”, bowiem kierownik (dyrektor) ośrodka pomocy społecznej, jako jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego chcąc utworzyć klub musiał ubiegać się najpierw o decyzję rady gminy (uchwałę). Ta decyzja rady gminy wówczas, ale także i po dzień dzisiejszy zezwala na zmianę struktury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej, finansowanego ze środków tego samorządu. W dn.15 lipca 2007 r. przy nowelizacji ustawy o zatrudnieniu socjalnym – ustawa z dn.15 lipca 2007 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu socjalnym oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. z 2007 r. Nr 115 poz. 793) – doprowadzono do spójności rozwiązań przepisów ustawy o zatrudnieniu socjalnym z ustawowymi uprawnieniami samorządu terytorialnego.

Z punktu widzenia procesu tworzenia klubów, a także ich alokacji w strukturach organizacyjnych niektórych instytucji, ważna jest kompatybilność ustawy o zatrudnieniu socjalnym z innymi aktami prawnymi rangi ustaw, takimi jak: (a) ustawa z dn. 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym ( tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 994 z późn. zm.), (b) ustawa z dn. 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (tj. Dz. U. z 2017 r., poz. 1769, z późn. zm.), (c) ustawa z dn. 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (tj. Dz. U. z 2017 r., poz. 210, z późn. zm.), (d) ustawa z dn.6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (tj. Dz. U. z 2016 r., poz. 40, z późn. zm.), (e) ustawa z dn. 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

### **III.2. Procedura i tryb tworzenia klubu integracji społecznej**

Podstawa prawna do tworzenia KIS pojawiła się w polskim systemie prawnym wraz z wejściem w życie ustawy z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym. Art. 18 tej ustawy wskazuje instytucje, które mogą tworzyć kluby. Zgodnie z tym przepisem mogą to być: gmina i organizacja pozarządowa. Daje to dwie możliwości (dwie ścieżki) tworzenia klubów. Pierwszy tryb – to proces decyzji samorządowych. Drugi – to tryb obywatelski. Tryb samorządowy, oznacza dwa tory postępowania decyzyjnego. Pierwszy prowadzi do powstania samoistnego bytu organizacyjnego a drugi do umieszczenia klubu w strukturze już istniejącej jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego. Natomiast w trybie pozarządowym instytucją tworzącą i prowadzącą klub będzie organizacja pozarządowa.

W praktyce, chociaż w śladowy sposób można wskazać także inne dwa uzupełniające warianty tworzenia klubu tj. tryb oparty na współpartnerstwie kilku podmiotów, a także polegający na przekształceniu już istniejących podmiotów jak gminne centrum informacji lub klub pracy.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



# Tryb tworzenia klubu

Ścieżka samorządowa

Ścieżka partnerstwa  
instytucjonalnego

Ścieżka przekwalifikowania  
istniejącego podmiotu

## **TRYB SAMORZĄDOWY**

Skorzystanie z tego trybu wymaga spojrzenia na dwa przepisy prawne, a mianowicie:

- a) art. 16 ustawy o zatrudnieniu socjalnym;
- b) art. 9 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym;
- c) art. 15 ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej.

W przypadku „samorządowych” KIS na umocowanie decyzji o powstaniu tego podmiotu wpływ może mieć przepis art. 9 ust 1, ustawy o samorządzie gminnym stanowiący, iż w celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi. Zgodnie z tym przepisem klub integracji społecznej utworzony przez gminę może działać, jako gminna jednostka organizacyjna. Taki tryb powołania klubu odbywa się z zachowaniem odpowiedniej procedury (uchwała rady gminy) i jest równoznaczny z utworzeniem przykładowo szkoły gminnej, gminnej biblioteki, ośrodka pomocy społecznej a także przedsiębiorstwa komunalnego. Zainicjowanie klubu integracji społecznej następuje uchwałą rady gminy (rady miasta) o powołaniu nowej jednostki organizacyjnej gminy z określeniem jej osobowości prawnej, zadań i kompetencji oraz własnym budżetem.

Wykonanie takiej uchwały powierzone zostaje wójtowi (burmistrzowi), który musi m.in. zatrudnić kierownika jednostki – klubu integracji społecznej. Następnie Kierownik Klubu powinien skompletować kadre.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



### **Art. 9. ust 1 ustawy o samorządzie gminnym**

*W celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi.*

Tryb samorządowy, prowadzący do utworzenia samoistnego bytu organizacyjnego jest jednak czasochłonny a także wymagający dobrego przygotowania argumentacji dla rady gminy, przekonywującej o potrzebie wyodrębnienia nowej jednostki organizacyjnej. To także koszty, z którymi należy się liczyć. Z drugiej jednak strony trzeba także spojrzeć na ten tryb jako proces inicjujący nowe miejsca pracy. Lepszym sposobem z uwagi na czas podejmowania decyzji, czas wprowadzenia jej w życie oraz sposób organizowania klubu jest dążenie do umieszczenia KIS w istniejącej już jednostkę organizacyjną gminy, na przykład zajmującej się pomocą społeczną. Może to być dzienny dom pomocy, czy najczęściej spotykane rozwiązanie, ośrodek pomocy społecznej.

Samorządowe KIS-y to również możliwość skorzystania z przepisów ustawy o pomocy społecznej, a szczególnie przepis art. 15 ust. 6, mówiący, że pomoc społeczna polega w szczególności na rozwijaniu nowych form pomocy i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb. Na tej podstawie ośrodek pomocy społecznej może prowadzić klub integracji społecznej, jako wyodrębnioną część działu pomocy środowiskowej, co może być uzasadnione zakresem obowiązków i kwalifikacjami pracowników zatrudnionych w tym dziale lub utworzyć nową komórkę o nazwie „klub integracji społecznej”. Takie rozwiązanie proceduralnie wydaje się najlepsze, ze względu na obowiązujące przepisy prawa, które nie wymagają wyodrębnienia klubu od organu prowadzącego, nie musi mieć także nadanego statusu jak w przypadku tworzonych wyodrębnionych jednostek organizacyjnych gminy. Do tego jednak potrzebna jest uchwała rady gminy wprowadzająca nowe zadanie dla ośrodka pomocy społecznej.

Ośrodek pomocy społecznej może prowadzić KIS jako wyodrębnioną część działu pomocy środowiskowej, co może być uzasadnione zakresem obowiązków i kwalifikacjami pracowników zatrudnionych w tym dziale lub utworzyć nową komórkę o nazwie klub integracji społecznej. Takie rozwiązanie proceduralnie wydaje się najlepsze, ze względu na obowiązujące przepisy prawa, które nie wymagają wyodrębnienia KIS-u od organu prowadzącego, nie musi następować fakt nadania statusu jak w przypadku tworzonych wyodrębnionych jednostek organizacyjnych gminy. Podstawą utworzenie i prowadzenia klubu przez OPS jest art. 15 pkt 6 ustawy o pomocy społecznej mówiący, że pomoc społeczna polega w szczególności na rozwijaniu nowych form pomocy i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb. Dlatego też pierwszym krokiem przy



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

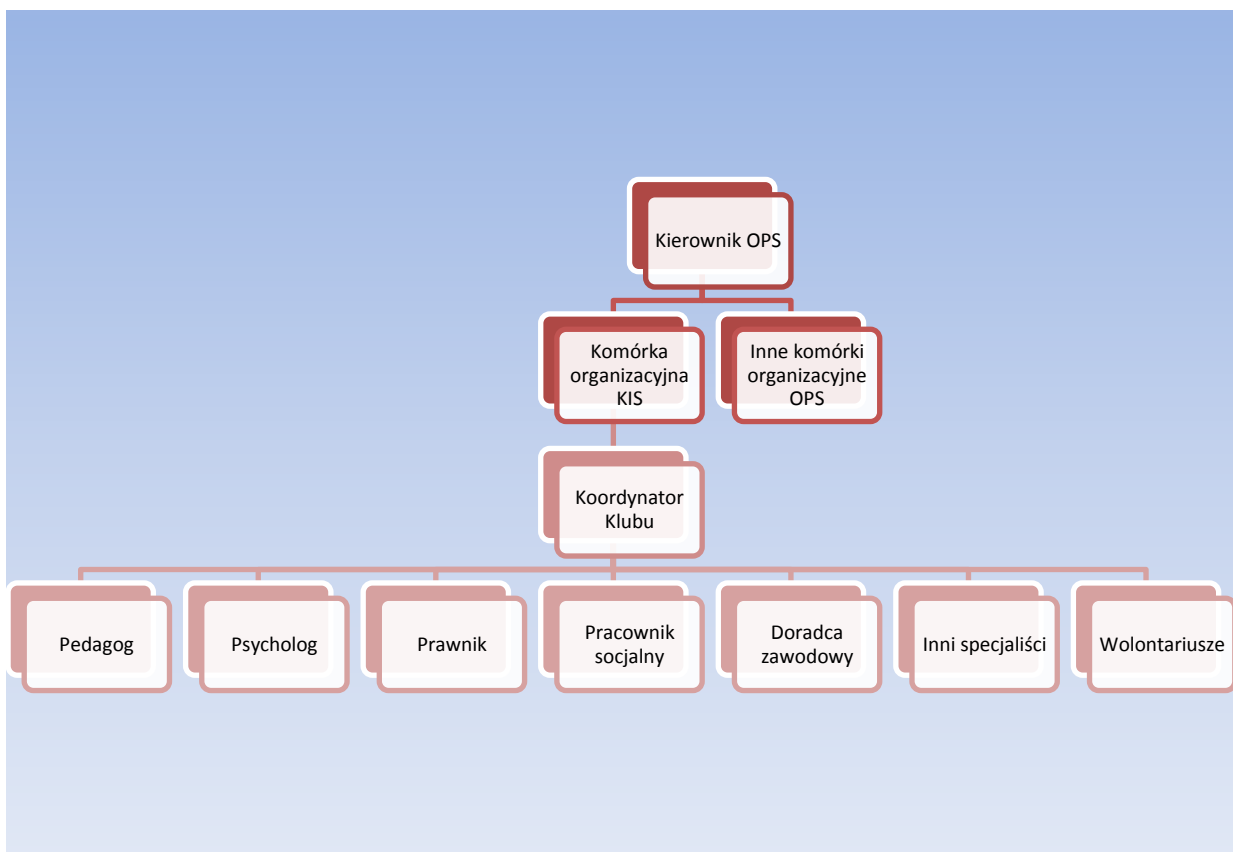
Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



tworzeniu klubu w ramach struktur OPS powinno być uzupełnienie (oczywiście jeżeli jest taka potrzeba) statutu OPS uchwałą rady miejskiej wprowadzającą nowe zadanie dla OPS). Następnie powinno nastąpić uzupełnienie zapisu regulaminu organizacyjnego poprzez zmianę struktury organizacyjnej OPS, a na podstawie tak zmienionego regulaminu organizacyjnego powinien zostać wyznaczony koordynator i zaangażowanie kadry klubu oraz zatwierdzony regulamin organizacyjny, a także wydzielona w budżecie pozycja dotyczącej kwoty na działalność KIS.

Tak ukształtowana struktura organizacyjna klubu integracji społecznej powoduje, że klub nie jest wyodrębniony organizacyjnie od prowadzącej instytucji, czyli ośrodka pomocy społecznej, nie posiada osobowości prawnej, nie ma nadanego statusu. Funkcjonuje na podstawie regulaminu organizacyjnego nadanego zarządzeniem kierownika ośrodka pomocy społecznej, a zarządza nim powołany przez kierownika, koordynator klubu.

### **Przykładowe usytuowanie klubu integracji społecznej strukturze organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej**



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

**IPiSS**  
INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne

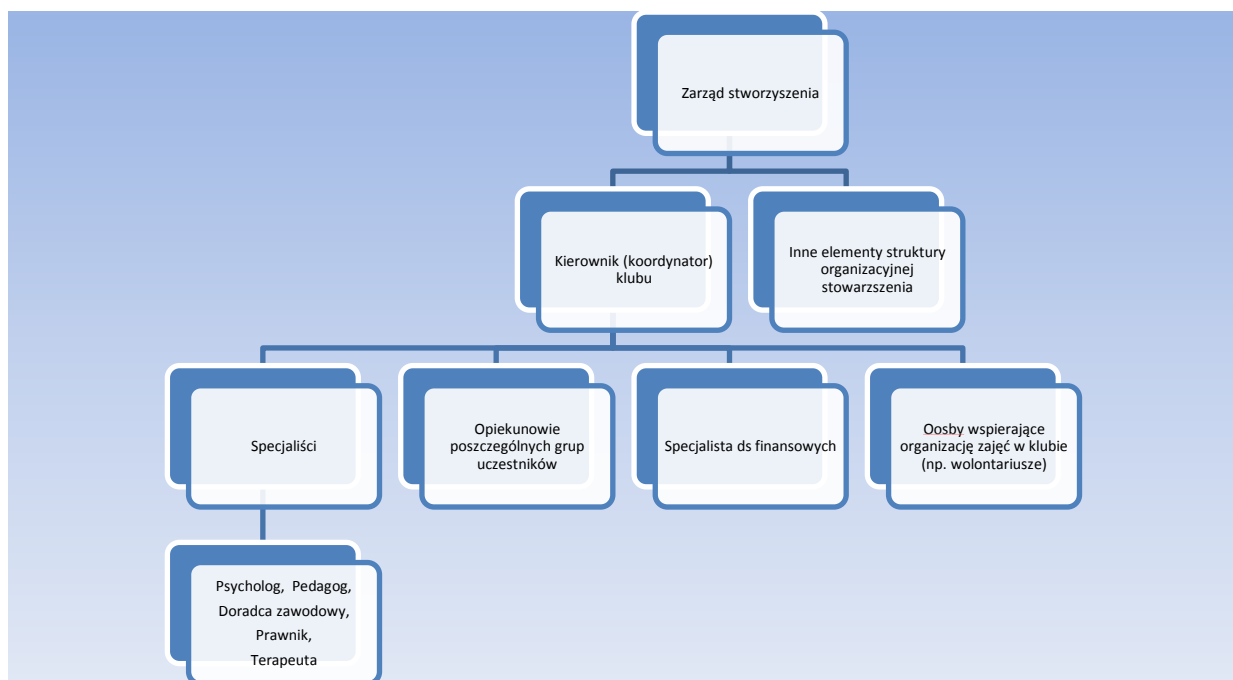


### **TRYB OBYWATELSKI**

Instytucją tworzącą klub może być także organizacja pozarządowa zajmująca się statutowo reintegracją społeczną i zawodową osób, wymienionych w art. 1 ustawy o zatrudnieniu socjalnym. Prowadzenie KIS będzie oznaczało jedną z form działalności statutowej organizacji. Podobnie jak w przypadku ośrodka pomocy społecznej, tworzenie klubu będzie następowało etapowo. Pierwszym krokiem będzie, o ile statut będzie tego wymagał, jego zmiana oraz zgłoszenie zatwierdzonych zmian do Krajowego Rejestru Sądowego. Kolejnym krokiem będzie uchwała o powołaniu nowej struktury organizacyjnej.

W zależności od zapisów w statucie poszczególnych organizacji, będzie to uchwała walnego zebrania (zgromadzenia ogólnego) członków organizacji lub uchwała zarządu. Następnie nastąpić powinno określenie zasad funkcjonowania i wskazanie osób odpowiedzialnych za działanie klubu.

### **Przykładowa struktura organizacyjna klubu integracji społecznej prowadzonego przez organizację pozarządową**



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej







Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Proces tworzenia KIS przez organizacje pozarządowe, umocowany jest w następujących przepisach:

**Stowarzyszenia** – przepis art. 2 ust.1 ustawy Prawo o stowarzyszeniach, dający podstawy do dobrowolnego i samorządowego decydowania o celach działalności a także strukturach organizacyjnych takiego podmiotu.

#### **Art. 2. 1 ustawy o stowarzyszeniach**

- 1) *Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych.*
- 2) *Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności.*
- 3) *Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków; do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników.*

**Fundacje** – przepisy art. 1 i art. 5 ustawy o fundacjach są podstawową wskazówką prawną do inicjatorów powołania klubu integracji społecznej w strukturach takiej organizacji.

#### **Art. 1 ustawy o fundacjach**

*Fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich, jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami.*

#### **Art. 5. 1 ustawy o fundacjach**

*Fundator ustala statut fundacji, określający jej nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków. Statut może zawierać również inne postanowienia, w szczególności dotyczące prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej, dopuszczalności i warunków jej połączenia z inną fundacją, zmiany celu lub statutu, a także przewidywać tworzenie obok zarządu innych organów fundacji.*



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



**Spółdzielnie socjalne** – przepis art. 2 ust. 2 oraz ust.3 ustawy o spółdzielniach socjalnych wskazujący obszar działalności tego podmiotu, a także wprowadzenie zmiany w art. 18 ust. 1 ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

### **Art. 2 ust 2 i 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych**

2. Spółdzielnia socjalna działa na rzecz:

- 1) *społecznej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, będących osobami, o których mowa w art. 4 ust. 1, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu,*
- 2) *zawodowej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, będących osobami, o których mowa w art. 4 ust. 1, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy – a działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej.*
3. *Spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków, pracowników oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.*

### **TRYB WSPÓLPARTNERSKI**

W tym trybie klub utworzony jest przez kilka podmiotów, działających w sferze reintegracji społeczno-zawodowej. Podmioty te powinny zawrzeć porozumienie partnerskie dotycząca utworzenia i prowadzenia KIS. W nim przejrzyście określić podział ról między partnerami oraz wskazać lidera partnerstwa, który będzie występował w imieniu całego Klubu, reprezentował go na zewnątrz, w szczególności w kontaktach z lokalnymi władzami, czy w kontaktach z powiatowym urzędem pracy przy okazji organizacji staży, robót publicznych, prac społecznie użytecznych, czy zatrudnienia wspieranego.

### **TRYB PRZEKSZTAŁCENIOWY**

Klub może również zostać utworzony na bazie już istniejącego podmiotu prowadzonego przez gminę lub organizację pozarządową. Ten wariant tworzenia KIS wymaga sporządzenia planu przekształcenia dotychczasowej działalności podmiotu, ale także formuły prawno-organizacyjnej.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



**Podsumowując**, na podstawie aktualnie obowiązujących przepisów prawnych, najlepszym rozwiązaniem organizacyjnym jest powołanie klubu w strukturze ośrodka pomocy społecznej. Przede wszystkim upraszcza to pozyskiwanie środków na jego działalność (łatwiejszy dostęp do środków pochodzących z gminy), minimalizuje koszty organizacyjne powstania i funkcjonowania kis. Jednakże decydujące znaczenie będzie miała postawa kadry OPS, jej świadomości potrzeby zmian sposobu pracy w ośrodku pomocy społecznej, a także zmiany podejścia do pracy socjalnej i ogólnie polityki społecznej.

### **II.3 Lokalizacja CIS w „lokalnej społeczności”**

Lokalizacja CIS – drugiej organizacji zatrudnienia socjalnego – w „lokalnej społeczności” charakteryzuje się tymi samymi ramami prawnymi i ich wewnętrzną kompatybilnością jak w przypadku klubu. Istotną jednak różnicą jest bardziej złożony proces samego tworzenia centrum, w którym występują przede wszystkim dodatkowe instytucje mające wpływ na ostateczne umiejscowienie tego podmiotu reintegracji społecznej i zawodowej. Są nimi: wojewoda oraz marszałek województwa, a od 2015 r. również starosta, który musi wydać opinię o potrzebie powołania centrum na terenie podległego mu powiatu. Złożoność struktury organizacyjnej CIS, wywołana przepisami prawnymi sprawia, że w „lokalnej społeczności” centrum wypełnia nie tylko misję pomocy i wsparcia dla określonych grup społecznych, ale jest także zakładem pracy, szczególnie w przypadku kiedy instytucją tworzącą jest jednostka organizacyjna samorządu terytorialnego (kwestia pracowników – art. 11 ustawy o zatrudnieniu socjalnym). Ta druga funkcja często jest mało dostrzegalna w „lokalnej społeczności”, bowiem kiedy występuje podmiot mający w swych statutowych zadaniach świadczenie usług na rzecz grup osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wówczas bardziej kojarzony jest on ze sferą pomocy społecznej aniżeli ze sferą nowo tworzonych miejsc pracy. Pogląd ten można zakwalifikować do pewnego rodzaju stereotypów, których podstawą jest potoczne pojmowanie pomocy społecznej zbyt obciążającej finanse samorządu.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie

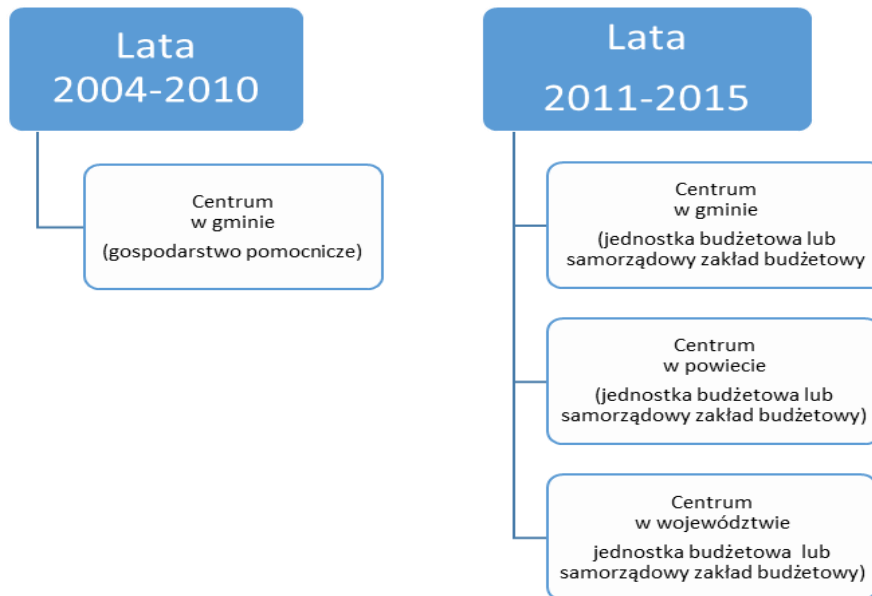


Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



*Ewolucja umiejscowienia centrów tworzonych przez samorząd terytorialny w okresie 2004–2017*



Centrum, podobnie jak klub ma do spełnienia te same oczekiwania i zadania w „lokalnej społeczności”, przy czym sama pozycja cis w stosunku do najważniejszych elementów struktury tego układu bywa często silniejsza. Przykładowo relacja centrum do instytucji administracji lokalnej wynika m.in. z faktu powiązania świadczeń integracyjnych z budżetem państwa (Fundusz Pracy) oraz z faktu ustawowego wsparcia procesu jego tworzenia środkami finansowymi marszałka województwa i gwarantowania na okres pierwszych 3 miesięcy środków na jego działalność.

Relacja centrum do lokalnych wytwórców dóbr i usług wynika często z elementu organizowania zajęć reintegracji zawodowej w miejscach przyszłego zatrudnienia uczestników zajęć centrum, a także zgłaszania przez nich potrzeb przygotowania odpowiednich liczby specjalistów.

#### **IV. Standardy organizacyjno-usługowe podmiotów zatrudnienia socjalnego**

Zatrudnienie socjalne w ujęciu socjologicznym wymaga praktycznego potwierdzenia cech, o których wcześniej wspomniano, a więc: wykrystalizowanych funkcji (celów), dopuszczalnych



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



zakresów czynności, dysponowania różnymi środkami, urządzeniami, a także spełnianiem warunku weberowskiej racjonalności w wyrazie pozytywnym, czyli świadomego odnoszenia się do wartości (np. do społecznej solidarności). Spełnienie wyzwania „utrwalenie i wzmocnienie pozycji” może odbyć się przy pomocy różnych scenariuszy, które jednak na pewno muszą uwzględnić drogę do:

- a) profesjonalizacji usług poprzez przede wszystkim odniesienie się do uznanych standardów a następnie poddaniu się ich obiektywnej weryfikacji,
- b) promocji środowiska podmiotów zatrudnienia i wypełniania funkcji pozytywnego rzecznictwa, a także animowania rozwoju sieci podmiotów zatrudnienia socjalnego

Standaryzacja usług wynika z faktu traktowania tych standardów, jako wskazówki metodologicznej, pożądanego podpowiedzi lub zbioru technicznych procedur, które powinny być stosowane dla uzyskania efektu użyteczności, racjonalności i efektywności. Samo definiowanie standardu może odbywać się w różny sposób, ale rozsądnym i najmniej skomplikowanym sposobem będzie posługiwanie się uznaniowym przedziałem „minimum i maksimum”. Potwierdza to jedna z definicji, w której się wskazuje, że jest „(...) to akceptowany zestaw norm i procedur, które na danym poziomie rozwoju cywilizacyjnego i ekonomicznego są niezbędne dla prawidłowej realizacji zadania/usługi. Zejście poniżej standardu minimalnego jest nieakceptowane społecznie i niegwarantujące możliwości osiągnięcia celu założonego zadania/usługi”.

W 2013 r. testowano rozwiązanie pod nazwą – System Certyfikacji Klubów Integracji Społecznej, na bazie minimalnego standardu klubu integracji społecznej. Przedsięwzięcie to nie zostało w praktyce zanegowane ani przez instytucje upoważnione do tworzenia klubu, ani przez przedstawicieli sektora administracji publicznej, wykonującego funkcje kontrolno-weryfikujące (urzędy wojewódzkie i regionalne ośrodki polityki społecznej). Uznano, że system taki może być bardzo pomocny w powierzaniu zadań publicznych z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej (art.4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) oraz doborze ich realizatorów.

Przykładowy, minimalny standard dla instytucji zatrudnienia socjalnego, reprezentowanej przez klub integracji społecznej (kis), skonstruowany został, jako narzędzie składające się z dwóch głównych elementów. Pierwszy nazwany została „**standardem instytucjonalnym kis**” i odnosił się do pożądanego wzorca struktury organizacyjnej (baza lokalowa, kadra, partnerzy). Drugi nazwany „**standardem usług**”, określał pożądaną ramy programowych zajęć klubu (terapia, doradztwo, edukacja, przekwalifikowanie).



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Warto wskazać, że elementy składowe minimalnego standardu certyfikacyjnego KIS nawiązują swą treścią do podstawowych cech instytucji, uznanych w socjologicznej perspektywie za wyróżniki pojęcia „instytucja”.

#### **IV.1 Sfera instytucjonalna standardu KIS – tzw. *standard organizacyjny***

Każda instytucja tworząca kis na podstawie przepisów ustawy o zatrudnieniu socjalnym powinna spełnić kilka kryteriów, które będą odpowiedzią na pytanie o stopień przygotowania organizacyjno-technicznego klubu do świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.

Standard w sferze organizacyjnej obejmuje następujące kryteria:

1. Kryterium Bazy Lokalowej KIS.
2. Kryterium Kadry KIS.
3. Kryterium Organizacji KIS.
4. Kryterium Współpracy Lokalnej KIS.

**KRYTERIUM BAZY LOKALOWEJ KIS** – czyli dysponowanie odpowiednim pod względem powierzchni i wyposażenia miejscem, w którym można prowadzić zajęcia z uczestnikami kis. Standard nie określa sposobu dysponowania lokalem, dopuszczając tym samym wszystkie dostępne prawnie formy, począwszy od ustnej umowy użyczenia do pisemnego najmu czy też prawa własności na podstawie aktu notarialnego. Lokal powinien być dostosowany do grupy docelowej i charakteru zajęć oraz wyposażony w niezbędny sprzęt i urządzenia dostosowane do rodzaju oraz tematyki planowanych zajęć. Spełnienie kryterium „Bazy Lokalowej KIS” to również zapewnienie dostępu do: urządzeń higieniczno-sanitarnych, pomieszczeń socjalno-bytowych, a także w wypadku kierowania usług do grupy osób niepełnosprawnych do pomieszczeń dostosowanych do obsługi osób niepełnosprawnych zgodnie z wymogami prawa budowlanego (Ustawa z 7.07.1994 r., Prawo budowlane, tj.: Dz. U. z 2017 r., poz. 1332 z późn. zm.) w zakresie dostępności dla osób niepełnosprawnych oraz uzyskania pozwolenia na użytkowanie.

**KRYTERIUM KADRY KIS** – oznacza, że klub dysponuje kadrą specjalistów gwarantujących sprawną organizację nie tylko programu zajęć, ale także prawidłowe funkcjonowanie administracyjne klubu oraz efektywną współpracę z lokalnymi instytucjami (ops, pup). Proponowany skład personelu kis (bez względu na rodzaj umowy o zatrudnieniu) to zespół specjalistów legitymujący się odpowiednim i obowiązującym przygotowaniem zawodowym: (a) Lider klubu – kierownik, (b) Pracownik administracyjno-księgowy, (c) Pracownik socjalny,



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



(d) Specjaliści: psycholog, terapeuta, doradca zawodowy, prawnik. Wymiar czasu pracy na poszczególnych stanowiskach, powinien zapewnić prawidłową realizację planu pracy oraz programów edukacyjnych.

**Lider klubu – kierownik** to osoba, której głównym zadaniem jest prawidłowa organizacja pracy w klubie. Dotyczy to zarówno zadań administracyjnych, jak i organizacji merytorycznej pracy związanej ze świadczeniem usług reintegracji społecznej i zawodowej. **Pracownik administracyjno-księgowy** to stanowisko, które powinno zagwarantować prawidłową obsługę administracyjną klubu oraz sprawne i rzetelne prowadzenie spraw księgowych. **Pracownik socjalny** – to kluczowe stanowisko pracy merytorycznej z uczestnikami klubu, pierwsza osoba kontaktująca się zarówno z uczestnikami, jak i z lokalnym OPS, współpracująca przy opracowywaniu indywidualnego planu pracy będącego trzonem realizowanego we współpracy z innymi specjalistami kontraktu socjalnego. Pracownik socjalny w klubie to „łącznik” pomiędzy uczestnikiem, a innymi specjalistami reintegracji społecznej i zawodowej w obrębie kis, ale również poza nim, czyli wśród instytucji współpracujących. Pracownik socjalny wykonuje również zadania związane z animowaniem procesów grupowych, mobilizowaniem ludzi do działania bez wchodzenia w rolę ich przywódcy, a w oparciu o wartości *empowermentu*. Pracownik socjalny w roli animatora wspiera uczestników poprzez integrację i wzmacnianie więzi oraz tworzenie struktur niezbędnych do rozwiązywania problemu, tj. grup zadaniowych. **Psycholog, terapeuta, doradca zawodowy, prawnik** – to specjaliści gwarantujący realizację podstawowego zakresu usług reintegracji społecznej i zawodowej.

**KRYTERIUM ORGANIZACJI KIS** – klub musi prowadzić dokumentację potwierdzającą sposób organizacji pracy oraz zakres merytoryczny pracy w jednostce. Dokumentacja powinna być dostosowana do potrzeb kis i zatwierdzona do użytkowania zgodnie z obowiązującymi przepisami.

**Podstawowy zestaw dokumentów to:**

1. Regulamin określający zasady organizacji pracy w KIS, relacje pomiędzy uczestnikami a kadra, zasady korzystania z zasobów technicznych klubu, zasady uczestnictwa w zajęciach, zasady rekrutacji, ramy czasowe trwania zajęć itp.
2. Formularze, czyli dokumenty pozwalające zbierać niezbędne informacje o uczestnikach, diagnozować potrzeby i oczekiwania uczestników, np.: narzędzia diagnozy potencjału i potrzeb uczestników – ankieta ogólna, kwestionariusz preferencji i zainteresowań



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej





Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



- zawodowych oraz zestaw testów psychologicznych do oceny początkowej poziomu umiejętności i predyspozycji uczestnika zajęć.
3. Dokumenty potwierdzające osadzenie zajęć w określonych ramach czasowych (listy obecności, karty doradztwa, dzienniki zajęć). SC KIS przewiduje, że czas realizacji zajęć w kis każdorazowo powinien być dostosowany do potrzeb grupy docelowej z zastrzeżeniem, że miesięczny wymiar zajęć powinien wynosić co najmniej 40 godzin dydaktycznych (zajęć indywidualnych i grupowych łącznie). Czas trwania edycji powinien być uzasadniony diagnozą potrzeb grupy postawioną podczas rekrutacji. Okres realizacji programu nie powinien być krótszy niż 3 miesiące. Zaświadczenie o uzyskaniu statusu absolwenta kis, zgodnie z zapisami ustawowymi, można wydać uczestnikom odbywającym zajęcia w okresie co najmniej 6 miesięcy.
  4. Dokumenty księgowe i administracyjne sporządzane zgodnie z przepisami. Wszystkie dokumenty powinny być trwale oznaczone tak, aby możliwa była ich jednoznaczna identyfikacja.

**KRYTERIUM WSPÓLPRACY LOKALNEJ KIS** – oznacza, że klub realizuje zatrudnienie socjalne we współpracy przynajmniej z instytucjami wskazywanymi jako kluczowi partnerzy w ustawie o zatrudnieniu socjalnym. Optymalny zakres współpracy powinien obejmować porozumienie o współpracy z: (a) ośrodkiem pomocy społecznej zlokalizowanym na terenie działalności KIS, (b) powiatowym urzędem pracy właściwym dla obszaru działania KIS. Potwierdzeniem nawiązania współpracy mogą być różnego rodzaju umowy, porozumienia, pakty, które w swojej treści określają zakres współpracy ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z reintegracją społeczną i zawodową osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem. Zakres partnerskich relacji w środowisku może i powinien być rozszerzany o inne instytucje działające w sferze rynku pracy i pomocy społecznej.

## IV.2 Sfera usługowa standardu KIS

Zakres usług KIS zakłada podstawowy podział sposobu pracy z uczestnikami na pracę indywidualną i grupową jak też definiuje kryteria określające zarówno usługi o charakterze indywidualnym, jak i usługi grupowe. Zbiór kryteriów standardu powinien być stosowany zarówno do usług reintegracji społecznej, jak i reintegracji zawodowej tak, aby każdorazowo zapewnić uczestnikom optymalny zakres działań dostosowany do indywidualnie zgłaszanych potrzeb oraz zapewnić osiągnięcie oczekiwanych efektów.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej







Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Proponowane w standardzie KIS typy oraz tematyka zajęć, z jednej strony wyznaczają niezbędne minimum standardowe, a z drugiej powinny być traktowane jako odpowiedź do kształtowania programu reintegracji społecznej i zawodowej uwzględniającej indywidualną ścieżkę dojścia do celu, którym jest wyjście z trudnej sytuacji życiowej oraz aktywizacja zawodowa.

Podstawowy zakres usług świadczonych w KIS powinien obejmować usługi indywidualne oraz usługi grupowe.

**W RAMACH USŁUG INDYWIDUALNYCH** – kadra KIS powinna zapewnić każdemu uczestnikowi dostęp do specjalistycznych usług poradnictwa z zakresu psychologii, prawa, doradztwa zawodowego, pracy socjalnej, pedagogiki. Oferta usług grupowych jest kluczowa z punktu widzenia realizacji zadania włączania społecznego osób, które dotychczas pozostawały na marginesie. Osoby długotrwale pozostające bez pracy często przestają być aktywne w swoim środowisku, z powodu posiadanych deficytów wycofują się, tracą zdolność kontaktu z otoczeniem, przestają rozwijać nowe znajomości i kontakty.

**KATALOG USŁUG GRUPOWYCH** ma na celu wzmocnienie wszystkich działań realizowanych w ramach reintegracji, wykorzystując korzyści stosowania procesów grupowych. Optymalny zakres usług grupowych realizowanych w KIS powinien umożliwić udział w zajęciach typu: samopomocowa grupa wsparcia, warsztaty psychoedukacyjne, zajęcia integracyjne promujące alternatywne formy spędzania czasu wolnego, warsztaty edukacji społecznej i zawodowej, kursy podnoszące umiejętności i kwalifikacje zawodowe, udział w formach prozatrudnieniowych – prace społecznie użyteczne, roboty publiczne, staże.

**USŁUGI PORADNICTWA PSYCHOLOGICZNEGO (DIAGNOZY POTENCJAŁU I POTRZEB)** – to rodzaj zindywidualizowanych działań koordynowanych przez psychologa we współpracy z pracownikiem socjalnym oraz doradcą zawodowym, w celu dokładnego określenia potrzeb i deficytów oraz sytuacji życiowej uczestnika zajęć. Narzędziami tej usługi są: ankieta ogólna, kwestionariusz preferencji i zainteresowań zawodowych oraz testy służące do oceny początkowego poziomu umiejętności, predyspozycji i zainteresowań uczestników. Następnym etapem tej usługi jest zindywidualizowana praca z uczestnikiem zgodnie z diagnozowanymi potrzebami.

**USŁUGI PORADNICTWA PRAWNEGO** – to rodzaj działań umożliwiających bezpłatne korzystanie z usług prawnych w zakresie rozwiązywania problemów zgłaszanych indywidualnie przez uczestników. Poradnictwo prawne w klubie najczęściej dotyczy m.in.: problemów socjalnych, problemów rodzinnych (w tym: zjawiska przemocy w rodzinie), problemów lokalowych, problemów



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



uzależnień oraz korzystania z właściwych instytucji i zakładów leczniczych oraz problemów zadłużeń i radzenia sobie w sytuacji wychodzenia ze spirali zadłużenia. Poradnictwo prawne powinno w pełni odpowiadać na potrzeby zgłaszane przez uczestników.

**PORADNICTWO SOCJALNE, PEDAGOGICZNE, DORADZTWO ZAWODOWE** – zakres tego typu usług powinien być dobrany tak, aby maksymalnie niwelować zdiagnozowane indywidualne deficyty w poszczególnych obszarach. Bardzo ważne jest szczególne zwrócenie uwagi na indywidualną usługę doradztwa zawodowego, która jest kluczowa z punktu widzenia efektywności prozatrudnieniowej reintegracji.

**SAMOPOMOCOWA GRUPA WSPARCIA** to forma pracy grupowej, w której poprzez proces animowania powinien następować wzrost zaangażowania poszczególnych członków grupy oraz wykorzystywania ich indywidualnych umiejętności, do zaspokajania własnych potrzeb. Należy korzystać także z elementów terapii grupowej, w której poprzez wymianę doświadczeń osoby znajdujące się w podobnej sytuacji udzielają sobie nawzajem wsparcia. Początkowo działalność grup samopomocowych jest animowana przez specjalistów: psychologa, terapeuty, socjoterapeuty, ale w miarę rozwoju kompetencji grupy rolę specjalisty przejmuje lider wykreowany przez grupę.

**WARSZTATY PSYCHOEDUKACYJNE** – rozumiane jako pobudzanie, inspirowanie do odbudowywania prawidłowych zachowań prospołecznych, kształtowanie aktywnej i odpowiedzialnej postawy życiowej. Uczestnicy warsztatów powinni korzystać z treningów interpersonalnych obejmujących m.in.: komunikację społeczną, asertywność, wzmocnienie samooceny i poczucia własnej wartości, pokonywania stresu oraz naukę wyznaczania własnych celów i sposobów ich osiągnięcia.

**ZAJĘCIA INTEGRACYJNE PROMUJĄCE ALTERNATYWNE FORMY SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO** mają na celu ukierunkowanie uczestników na organizowanie różnorodnych form spędzania wolnego z wykorzystaniem lokalnych zasobów gminy. To zajęcia promujące korzystanie z oferty turystycznej oraz placówek oświatowych, kulturalnych, sportowych. To również nauka spędzania czasu w grupie najbliższych (rodzina, sąsiedzi), np.: poprzez zajęcia rekreacyjne, korzystanie z kin i teatrów, wycieczek i imprez sportowych, a także pobudzanie do kreatywności w zakresie organizacji czasu wolnego w najbliższym środowisku. W ramach prowadzonych zajęć akcentuje się ukierunkowanie uczestników na podejmowanie działań wspólnie z rodzinami oraz wykorzystanie zaangażowania beneficjentów w tworzeniu oferty programowej i organizacyjnej.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej



Projekt „Krajowa Sieć Reintegracji – wzmocnienie instytucji zatrudnienia socjalnego w działaniach polityki społecznej wobec wykluczenia społecznego”, POWR.02.05.00-00-0114/17 realizowany w ramach Działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



**WARSZTATY EDUKACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ** – powinny umożliwić uczestnikom zajęć w klubie m.in.: nabycie umiejętności racjonalnego prowadzenia gospodarstwa domowego, aktywnego poszukiwania pracy, umiejętności przygotowania własnego CV, listu motywacyjnego, pisania pism urzędowych i podań, poznania podstaw prawa pracy, prowadzenia działalności gospodarczej, administracyjnej, nauczyć autoprezentacji oraz korzystania z komputera i Internetu.

**KURSY PODNOSZĄCE UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJE ZAWODOWE** – to działania prowadzące do podniesienia lub odświeżenia kwalifikacji w wybranych zawodach. Partnerami organizacji tych usług powinny być instytucje rynku pracy, które dysponują wiedzą na temat poszukiwanych przez pracodawców zawodów, a przez to mogą być pomocne w planowaniu zakresu szkoleń zawodowych, które zwiększają efektywność reintegracji zawodowej.

**UDZIAŁ W FORMACH PROZATRUDNIENIOWYCH** – prace społecznie użyteczne, roboty publiczne, staże – to działania, które powinny zostać podjęte w miarę możliwości wynikających ze współpracy instytucjonalnej KIS, działania wspomagające wejście na otwarty rynek pracy. Głównymi partnerami tej formy pracy powinny być publiczne służby zatrudnienia, samorząd oraz pracodawcy. Udział w dostępnych lokalnie formach prozatrudnieniowych istotnie wzmacnia efektywność reintegracji zawodowej. Wszystkie usługi klubu integracji społecznej powinny być planowane i realizowane tak, aby optymalnie wykorzystać lokalne zasoby, by osiągnąć cel, którym jest efektywna realizacja reintegracji społecznej i zawodowej. Planując tematykę i zakres usług w pracy KIS warto sięgać po sprawdzone wzorce i dobre praktyki, których dostarczyły między wyniki pilotażu wdrażającego proponowany standard organizacyjno-usługowy. Przykłady realizowanych usług przedstawiają poniższe tabele opracowane na podstawie raportów końcowych poszczególnych KIS.

Wszystkie usługi klubu integracji społecznej powinny być planowane i realizowane tak, aby optymalnie wykorzystać lokalne zasoby, by osiągnąć cel, którym jest efektywna realizacja reintegracji społecznej i zawodowej. Planując tematykę i zakres usług w pracy KIS warto sięgać po sprawdzone wzorce i dobre praktyki, których dostarczyły między wyniki pilotażu wdrażającego proponowany standard organizacyjno-usługowy.



Ministerstwo Rodziny,  
Pracy i Polityki Społecznej

