



Model współpracy instytucji
zatrudnienia socjalnego
z innymi podmiotami
realizującymi usługi społeczne

PODREĆCZNIK





Projekt pn. „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”

**MODEL WSPÓŁPRACY
INSTYTUCJI ZATRUDNIENIA
SOCJALNEGO Z INNYMI
PODMIOTAMI REALIZUJĄCYMI
USŁUGI SPOŁECZNE**

PODRĘCZNIK



MODEL WSPÓŁPRACY
INSTYTUCJI ZATRUDNIENIA
SOCJALNEGO Z INNYMI
PODMIOTAMI REALIZUJĄCYMI
USŁUGI SPOŁECZNE



Dokument przygotowany przez:

Zespół merytoryczny Sylpo System Sp. z o. o. w składzie:

Katarzyna Chojnowska – Tuzin, dr Joanna Lizut, Ewa Pelczarska,
Radosław Pietrzykowski, Piotr Rola, Agnieszka Sim,
Justyna Tucka, dr Michał Wójcik, Jakub Wróblewski

Zespół merytoryczny Janowskiego Stowarzyszenia Niesienia Pomocy "Humanus" w składzie:

dr Anna Mazur, dr Marta Komorska, dr Paweł Wiśniewski

Zespół merytoryczny Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Chełmie w składzie:

dr n.med. Sylwa Mojsym-Korybska, dr n.med. Katarzyna Książek,
Katarzyna Raczyńska, Wioletta Marcinek, dr inż. Jacek Cymerman

Z udziałem zespołu merytorycznego IPiSS:

dr Maciej Kryszczuk, mgr Dorota Muszyńska, dr Paweł Poławski,
mgr Agata Skalec, dr hab. Agnieszka Sowa-Kofta, mgr Magdalena Twardowska

We współpracy z ekspertem zewnętrznym:

dr hab. Mirosławem Grewińskim

We współpracy z zespołem ds testowania w składzie:

Diana Czyrka-Wietrzyk, dr Edyta Górlicka, Iwona Kędziera, Justyna Rozbicka-Stanisławska, Katarzyna Sztompka, Ewa Joanna Żmuda, Agnieszka Budek, Marcin Marzec, Anna Górak, Dorota Matuszewska, Anna Mikołajczyk, Katarzyna Kozłowska, Grzegorz Łapaj, Iwona Szostak, Karolina Jarosz, Marcin Agatowski, Jacek Sitko, Jarosław Krzysztofik, Katarzyna Fortuna, Krzysztof Głąb, Laura Starowiejska, Krystyna Osika, Marzena Socha, Monika Skowron, Rafał Falkowski, Joanna Kamińska, Joanna Danicka, Izabela Kowalska, Agata Ługowska, Hubert Pasiak, Anna Brzezińska, Dorota Wróbel-Górecka, Joanna Jędrasik, Marta Kułak, Agnieszka Wiśniewska, Dariusz Ignatowicz, Elwira Tańska, Maciej Bielawski, Iwona Szymańska, Urszula Trubacz, Małgorzata Bogdanowicz, Marta Florkowska, Aneta Makowska-Bojsza, Angelika Jaworska, Bogumiła Michalska, Anita Buraczewska, Wacław Hansz, Maria Rossa, Karolina Mazur, Henryk Grabowski, Iwona Nolbert, Grzegorz Żymła, Elżbieta Studencka-Wawrzuta, Ewa Pokusa, Magdalena Wojtczak, Gabriela Gibas-Psuturi, Anna Jaferniki, Adam Skorniewski, Joanna Zuchowska-Kozdra, Andrzej Trzeciński, Wioleta Michalik, Justyna Czerniej-Jezierska, Justyna Kozłowska, Katarzyna Barczyk, Marzena Czarniecka, Edyta Deszczka, Damian Sokołowski, Michał Dacka, Agnieszka Szkutnicka

Redakcja językowa: Dorota Muszyńska

Opracowanie graficzne i skład: Luiza Daab

Zdjęcia: Freepik

Druk: Drukarnia MATRIX

CZĘŚĆ I

MODEL WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO
NA RZECZ REALIZACJI USŁUG SPOŁECZNYCH

CZĘŚĆ II

SFERY WSPÓŁPRACY ZASTOSOWANE W MODELU - CZYLI JAK TO ZROBIĆ?

SFERA 1

ZASPOKAJANIE POTRZEB KADROWYCH REALIZATORÓW USŁUG SPOŁECZNYCH

SFERA 2

PRZYGOTOWANIE OSÓB DO TWORZENIA PES SPECJALIZUJĄCYCH SIĘ
W USŁUGACH SPOŁECZNYCH

SFERA 3

WYKONANIE ZLECEŃ W OKREŚLONYCH USŁUGACH SPOŁECZNYCH

ZAKOŃCZENIE

SPIS TREŚCI



Wykaz skrótów	11
Wprowadzenie - Kontekst i czynniki wpływające na współpracę	16

Część I

Model Współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego na rzecz realizacji usług społecznych

1. Cele i funkcje Modelu Współpracy	22
2. Charakterystyka Modelu Współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego	25
3. Uwarunkowania prawno-instytucjonalne wdrażania Modelu Współpracy	26
4. Rosnące znaczenie usług społecznych	29
5. Idea partnerstw i współpracy międzyinstytucjonalnej.....	36
6. Perspektywy i bariery zastosowania modelu partnerskiej współpracy w praktyce	42
7. Interesariusze współpracy na rzecz świadczenia usług społecznych.....	52
8. Metody i instrumenty reintegracji społecznej i zawodowej.....	57
9. Odbiorcy wsparcia	58
10. Programy i finanse wspierające realizację Modelu	61
11. Polityki horyzontalne i wytyczne w Modelu	61
12. Deinstytucjonalizacja w kontekście realizacji usług społecznych w środowisku lokalnym deinstytucjonalizacja w kontekście realizacji usług społecznych w środowisku lokalnym	64
13. Procedury dla I części Modelu (wprowadzające).....	66

Część II

Sfery współpracy zastosowane w Modelu - czyli jak to zrobić?

Sfera 1 – Zaspokajanie potrzeb kadrowych realizatorów usług społecznych

1. Diagnoza potrzeb kadrowych w usługach społecznych.....	85
2. Stare i nowe profesje w usługach społecznych	90
3. Ryzyka związane z deficytem kadr	93
4. Procedury Sfery 1	95



Sfera 2 - Przygotowanie osób do tworzenia PES specjalizujących się w usługach społecznych

5. Uwarunkowania i przebieg skutecznej rekrutacji	108
6. Specyfika cyklu edukacyjno-przygotowawczego i jego programu	111
7. Elektroniczne bazy kwalifikacji	123
8. Procedury Sfery 2	130

Sfera 3 - Wykonanie zleceń w określonych usługach społecznych

1. Zalety kontraktowania usług	138
2. Standardy w usługach społecznych	141
3. Zlecenie usług społecznych	147
4. Wpływ zlecenia usług społecznych na otoczenie: jak mierzyć wartość usług społecznych?	155
5. Procedury Sfery 3	160

Zakończenie:

Rzecznictwo i budowanie koalicji na rzecz wdrażania zmian w lokalnej polityce publicznej 169

Bibliografia	172
Zestawienie aktów prawnych wraz z publikatorami	176
Słownik haseł uzupełniających	180
Załączniki.....	186
Spis schematów i tabel	199



Ministerstwo Rodziny
i Polityki Społecznej

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”
(POWR.02.05.00–00–0210/18–00)
realizowany w ramach Działania 2.5. Skuteczna pomoc społeczna
Oś priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji
Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020,
współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
Termin realizacji projektu: 01.06.2018 r. – 31.08.2022 r.

Projekt realizowany przez:

Sylpo System Sp. z o. o.,
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych,
Janowskie Stowarzyszenie Niesienia Pomocy „Humanus”
oraz Państwową Akademię Nauk Stosowanych w Chełmie

Warszawa, 2022 r.



Idea Modelu bazuje na
koncepcji integracji
lokalnych instytucji
na rzecz realizacji wspólnych
celów związanych
z realizacją usług społecznych.

WYKAZ SKRÓTÓW

CIS

Centrum integracji społecznej

Jednostka organizacyjna tworzona na podstawie ustawy o zatrudnieniu socjalnym przez JST, organizację pozarządową, spółdzielnię socjalną lub podmiot działający na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w i do innych kościołów i związków wyznaniowych (por. art. 3 ust. 3 pkt 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie), specjalizująca się w realizacji usług reintegracji społecznej i zawodowej dla osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych tym wykluczeniem. CIS działa w formie:

- jednostki budżetowej samorządu terytorialnego,
- samodzielnego zakładu budżetowego samorządu terytorialnego,
- wyodrębnionej (organizacyjnie i księgowo) jednostki w strukturze organizacji pozarządowej, spółdzielni socjalnej lub podmiotu wskazanego w art. 3 ust. 3 pkt 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

W CIS obowiązuje indywidualny program zatrudnienia socjalnego oraz pieniądze świadczenie integracyjne

CUS

Centrum usług społecznych

Jednostka organizacyjna i budżetowa tworząca przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej w zakresie określonych usług społecznych oraz koordynacji tych usług.

JST

Jednostka samorządu terytorialnego

Lokalna lub regionalna wspólnota samorządowa, samodzielna i autonomiczna w działaniu w sferze spraw publicznych o znaczeniu lokalnym. JST prowadzą działania we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność - każda z nich, w ramach swojego zakresu kompetencji, sama wyznacza sobie cele i sposób ich realizacji, jak również jest odpowiedzialna za wykonanie tych zadań.

KIS

Klub integracji społecznej

Jednostka organizacyjna tworzona na podstawie art.18 ustawy o zatrudnieniu socjalnym przez JST, organizację pozarządową, spółdzielnię socjalną lub podmiot działający na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w i do innych kościołów i związków wyznaniowych (tzw. instytucje tworzące). KIS może działać w formie 1) jednostki organizacyjnej samorządu gminy, 2) wyodrębnionego działu pracy środowiskowej w jednostce organizacyjnej pomocy społecznej (art.15 ustawy o pomocy społecznej), 3) wyodrębnionej (organizacyjnie i księgowo) jednostki w strukturze organizacji pozarządowej (w tym spółdzielni socjalnej).

WYKAZ SKRÓTÓW

KPRES

Krajowy Program Rozwoju
Ekonomii Społecznej

Dokument rządowy, który wyznacza kluczowe kierunki interwencji publicznej służące kształtowaniu jak najlepszych warunków dla rozwoju ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych. KPRES jest dokumentem, w którym przedstawiono przede wszystkim plany i działania realizowane przez administrację rządową na szczeblu krajowym oraz kompleksową strukturę systemu wsparcia ekonomii społecznej na poziomie regionalnym, z uwzględnieniem roli innych przedstawicieli sektora administracji rządowej, a także jednostek samorządu terytorialnego i sektora ekonomii społecznej.

OPS

Ośrodek pomocy
społecznej

Instytucja samorządowa świadcząca pomoc społeczną, działająca w każdej gminie - w gminie miejskiej jest to miejski ośrodek pomocy społecznej (skrót: MOPS), zaś w gminie wiejskiej to gminny ośrodek pomocy społecznej (skrót: GOPS)

OWES

Ośrodek wsparcia
ekonomii
społecznej

Akredytowany podmiot świadczący pakiet usług wsparcia podmiotów ekonomii społecznej wskazanych w KPRES

PCPR

Powiatowe Centrum Pomo-
cy Rodzinie

Podstawowa samorządowa jednostka organizacyjna pomocy społecznej, realizująca zadania powiatu z zakresu rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych itp. Celem działań PCPR jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka.

PES

Podmioty
ekonomii
społecznej

Podmioty, które w ramach swojej działalności przyjmują funkcje tworzenia miejsc pracy w celu aktywizacji oraz reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, świadczenia usług społecznych użyteczności publicznej oraz realizacji zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego. Wedle projektu ustawy o ekonomii społecznej katalog PES obejmuje:

a) spółdzielnie socjalne działające na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2020 r. poz. 2085),

WYKAZ SKRÓTÓW

PES

Podmioty ekonomii społecznej

b) warsztaty terapii zajęciowej i zakłady aktywności zawodowej działające na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,

c) centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej działające na podstawie ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym,

d) spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych, działające na podstawie ustawy z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2021 r. poz. 648),

e) organizacje pozarządowe, o których mowa w art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r. poz. 1057, z późn. zm.2), z wyjątkiem: partii politycznych, europejskich partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne i europejskich fundacji politycznych,

f) podmioty, o których mowa w art. 3 pkt 1, 2 i 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;

Projekt ustawy wskazuje także przedsiębiorstwa społeczne jako szczególną kategorię PES, oraz określa zasady uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego¹.

Pzp

Prawo zamówień publicznych (patrz: Zestawienie aktów prawnych wraz z publikatorami)

PZS

Podmioty zatrudnienia socjalnego

Centra i kluby integracji społecznej, o których mowa w ustawie o zatrudnieniu socjalnym, a więc to podmioty, które:

- przygotowują osoby zagrożone wykluczeniem społecznym lub już wykluczone do kolejnych etapów usamodzielniania ekonomicznego, w tym do tworzenia własnych miejsc pracy w ramach spółdzielczości socjalnej (przygotowywanie uczestników zajęć reintegracyjnych do świadczenia usług),
- mogą przygotowywać na potrzeby już działających podmiotów ekonomii społecznej, wykonujących usługi społeczne odpowiednie grupy osób do wykonywania określonych specjalności zawodowych (np. opiekunowie dzieci, opiekunowie osób starszych etc.),
- mogą być zleceniobiorcami wybranych usług społecznych na obszarze gminy lub powiatu, wykonując je w ramach programów reintegracji.

¹ Patrz: Rządowy projekt ustawy o ekonomii społecznej, IX kadencja, druk sejm. nr 2321, , dostęp 29.06.2022 na stronie: <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2321>. W dalszej części podręcznika przywołane zostaną także ujęcia i definicje z obowiązujących aktów prawnych – przede wszystkim Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej.

WYKAZ SKRÓTÓW

ROPS

Regionalny Ośrodek
Polityki Społecznej

Jednostka organizacyjna pomocy społecznej działająca w zakresie pomocy społecznej na szczeblu samorządu wojewódzkiego. Zadaniem ROPS jest tworzenie i realizacja strategii wojewódzkich w zakresie polityki społecznej, inspirowania i promowania innowacyjnych rozwiązań w polityce społecznej. Podmioty te tworzą strategię rozwoju ekonomii społecznej i prowadzą rozmaite projekty na rzecz rozwoju i wsparcia ekonomii społecznej

SRK

Sektorowe Ramy
Kwalifikacji

Opis poziomów kwalifikacji funkcjonujących w danym sektorze lub branży (art. 2 pkt 19 ustawy o ZSK) w ramach Polskiej Ramy Kwalifikacji. Na podstawie zgłaszanego zapotrzebowania ze strony poszczególnych branż Instytut Badań Edukacyjnych wybrał jak dotąd pięć sektorów, w których stworzono projekty sektorowych ram kwalifikacji. Te branże to: bankowość, IT, telekomunikacja, sport oraz turystyka

WTZ

Warsztaty terapii zajęciowej

Wyodrębnione organizacyjnie i finansowo placówki, stwarzające osobom niepełnosprawnym, niezdolnym do podjęcia pracy, możliwość rehabilitacji społecznej i zawodowej w zakresie pozyskania lub przywracania umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia

ZAZ

Zakłady aktywności
zawodowej

Podmioty tworzone w celu okresowego zatrudniania osób niepełnosprawnych z orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności i niektórych grup osób z orzeczeniem o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, a także przygotowania ich do życia w otwartym środowisku. O utworzenie ZAZ ubiegać się mogą jednostki i organizacje, których statutowym zadaniem jest rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych. ZAZ jest organizacyjnie i finansowo wydzieloną jednostką, ale nie jest samodzielną formą prawną. ZAZ może prowadzić działalność gospodarczą

ZOZ

Zakład Opieki Zdrowotnej

Publiczna placówka ochrony zdrowia, zgodnie z Ustawą o zakładach opieki zdrowotnej przeznaczona dla osób, których stan zdrowia wymaga udzielania całodobowych lub całodziennych świadczeń zdrowotnych w odpowiednio urządzonym, stałym pomieszczeniu. Są to przykładowo szpitale, hospicja, zakłady opiekuńczo-lecznicze, zakłady rehabilitacji leczniczej, przychodnie, ośrodki zdrowia, poradnie

ZRK

Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji

To rejestr publiczny, zawierający pełną listę kwalifikacji włączonych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Rejestr powstał w 2016 roku na mocy ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji i jest jednym z głównych elementów systemu. ZRK określa, jakie konkretne wymagania trzeba spełnić, żeby uzyskać daną kwalifikację, oraz jakie instytucje mają uprawnienia do ich nadawania. Obejmuje zarówno tzw. kwalifikacje pełne (nadawane są wyłącznie w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego), jak i częściowe, w skład których wchodzi m. in. kwalifikacje ze szkolnictwa zawodowego

ZSK

Zintegrowany System Kwalifikacji

Powołany na mocy ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Wskazuje zasady gromadzenia informacji wszystkich kwalifikacji, niezależnie od innych istniejących w Polsce rejestrów i spisów tworzonych na potrzeby poszczególnych resortów, branż, środowisk i instytucji

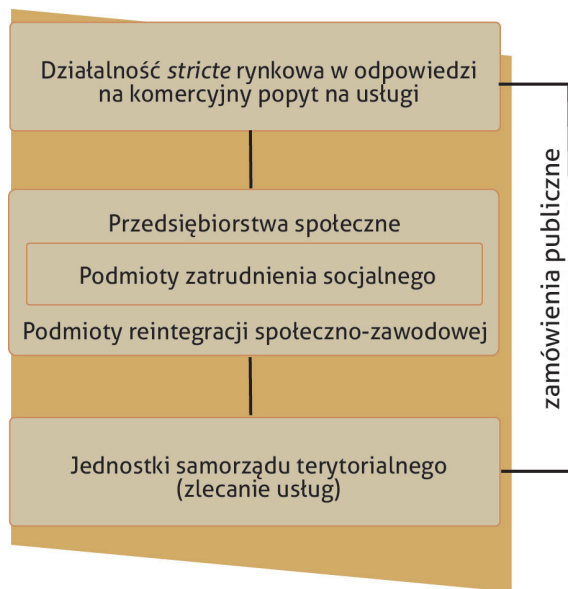
WPROWADZENIE - KONTEKST I CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA WSPÓŁPRACĘ

Przedmiotem podręcznika jest przedstawienie „Nowego modelu współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”, który powstał w projekcie pod tą samą nazwą finansowanym ze środków PO WER. Model bazuje na wynikach diagnostycznych badań podmiotów zatrudnienia socjalnego, kwerendach i analizach typu desk research z obszaru ekonomii społecznej i polityki integracji społecznej, badaniach jakościowych z przedstawicielami otoczenia społecznego podmiotów zatrudnienia socjalnego, a przede wszystkim na wynikach pilotażu przeprowadzonego w 30 lokalizacjach (gminach i powiatach) w całej Polsce, który trwał od września 2019 r. do stycznia 2021 r. Weryfikacji w czasie pilotażu – pod kątem użyteczności dla praktyki - poddane zostały założenia, procedury i rozwiązania testowej wersji Modelu. W każdej lokalizacji podmiotem wiodącym, w którym prowadzono projektowe działania i wdrażano modelowe procedury był jeden podmiot zatrudnienia socjalnego: = CIS lub KIS. Eksperti ds. testowania w każdej z lokalizacji podejmowali również działania mające na celu budowanie sieci współpracy CIS lub KIS z lokalnymi partnerami reprezentującymi JST, PES (w tym organizacje pozarządowe), lokalnych przedsiębiorców, a także innych interesariuszy. Ponadto, proces testowania uzupełniały liczne ekspertyzy, konsultacje społeczne, seminaria eksperckie i spotkania z praktykami ekonomii społecznej. W poniższym tekście – w oznaczonych ramach – można znaleźć ilustrujące wywód materiały z realizacji projektu „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego” i wypowiedzi jego uczestników.

Prezentowany Model odnosi się do wielu zagadnień z zakresu współpracy PZS z innymi interesariuszami. Szczególne znaczenie ma współpraca z JST i ich jednostkami organizacyjnymi - z uwagi na potencjalne zlecenie usług społecznych do realizacji przez podmioty ekonomii społecznej, w tym przez PZS. Należy jednak mieć na uwadze, że PZS są jednym z wielu, a nie jedynym potencjalnym dostawcą usług społecznych. Ich szczególna rola polega natomiast na możliwości przygotowania kadr gotowych do świadczenia usług społecznych we wspólnotach lokalnych.

SCHEMAT 1

Relacje podmiotów ekonomii społecznej z innymi podmiotami – publicznymi i rynkowymi



Źródło: opracowanie M. Grewiński

Model zakłada prezentację celów i idei wielosektorowego partnerstwa poprzez wskazanie interesariuszy, metod i instrumentów reintegracji społecznej i zawodowej, a także potencjalnych usług, które mogłyby być realizowane w konsorcjach z sektorem publicznym i pozarządowym.

W formie graficznej najważniejsze założenia Modelu opisuje mapa – schemat działania w społeczności lokalnej – wskazując na zasoby i procedury istotne dla realizacji lokalnych usług społecznych w partnerstwie z innymi interesariuszami.

Kwestia zaspokajania potrzeb kadrowych realizatorów usług społecznych jest szczególnie istotna w polityce społecznej ze względu na fakt, że Polsce brakuje pracowników sektora usług społecznych, a deficyty w tym obszarze mogą się tylko pogłębiać. Przygotowanie kadr i oferowanie usług przez podmioty ekonomii społecznej może odgrywać istotną rolę w wypełnianiu tej luki.

Niniejszy podręcznik składa się z dwóch części.

W pierwszej, wprowadzającej zaproponowano kroki, które służą budowaniu partnerstwa i związaniu sieci współpracy instytucji lokalnych na rzecz przygotowania kadr i świadczenia przez nie usług społecznych.

Część druga opisuje trzy odrębne, jednak powiązane ze sobą sfery współpracy i jednocześnie etapy działań zmierzających do utrwalenia wzorów współpracy w zakresie świadczenia usług społecznych w społecznościach lokalnych.

Pierwszy etap działań to diagnoza potrzeb kadrowych w usługach społecznych. W tym kontekście w podręczniku omówiono zapotrzebowanie na tradycyjne i nowe profesje w usługach społecznych, wyzwania rekrutacji do profesji związanych z usługami społecznymi oraz ocenę ryzyk związanych z deficytem kadr.

Drugim niezwykle istotnym etapem działań i jednocześnie elementem Modelu jest przygotowanie osób do tworzenia PES specjalizujących się w usługach społecznych. Te zaś, by być partnerem instytucji publicznych w realizacji zadań lokalnej polityki społecznej, muszą dysponować odpowiednio kwalifikowanymi i kompetentnymi kadrami, a także przemyślanymi (w kontekście podnoszenia kompetencji) programami edukacyjno-szkoleniowymi.

Niezwykle ważnym elementem jest także ewaluacja i ocena jakości usług społecznych. Osobnym wyzwaniem staje się nowa rola podmiotów szkoleniowych i lokalnych jednostek edukacyjnych, w tym szkół zawodowych i uczelni wyższych jako partnerów podmiotów ekonomii społecznej w przygotowaniu kadr podmiotów reintegracyjnych do zarządzania, koordynacji i realizacji usług społecznych, a także wykorzystanie nowej struktury centrów usług społecznych.

Trzecim elementem Modelu jest zlecenie zadań publicznych w określonych usługach społecznych PES w tym podmiotom prowadzącym działania z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej. Pomimo, że usługi społeczne stanowią dobro publiczne, nie oznacza to, że dobro to wytwarzać muszą tylko instytucje publiczne; ważną rolę odgrywają tu instytucje pozostałych

sektorów - w tym PES, a w ramach ekonomii społecznej również PZS. Konsekwentnie - model uwzględnia więc zastosowanie klauzul społecznych w Pzp. Autorzy Modelu wskazują także na zalety, ale i wady outsourcingu usług społecznych.

W realizacji projektu, jak również w treści Modelu w każdym z działań zastosowano realizację polityki równościowej, włączającej osoby z grup defaworyzowanych. Niezwykle istotne jest to, że dostarczanie usług społecznych przez PES daje gwarancje wysokiego udziału osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w wytwarzaniu i dostarczaniu usług dla społeczności lokalnej.

Idea Modelu bazuje na koncepcji integracji lokalnych instytucji na rzecz realizacji wspólnych celów związanych z realizacją usług społecznych.

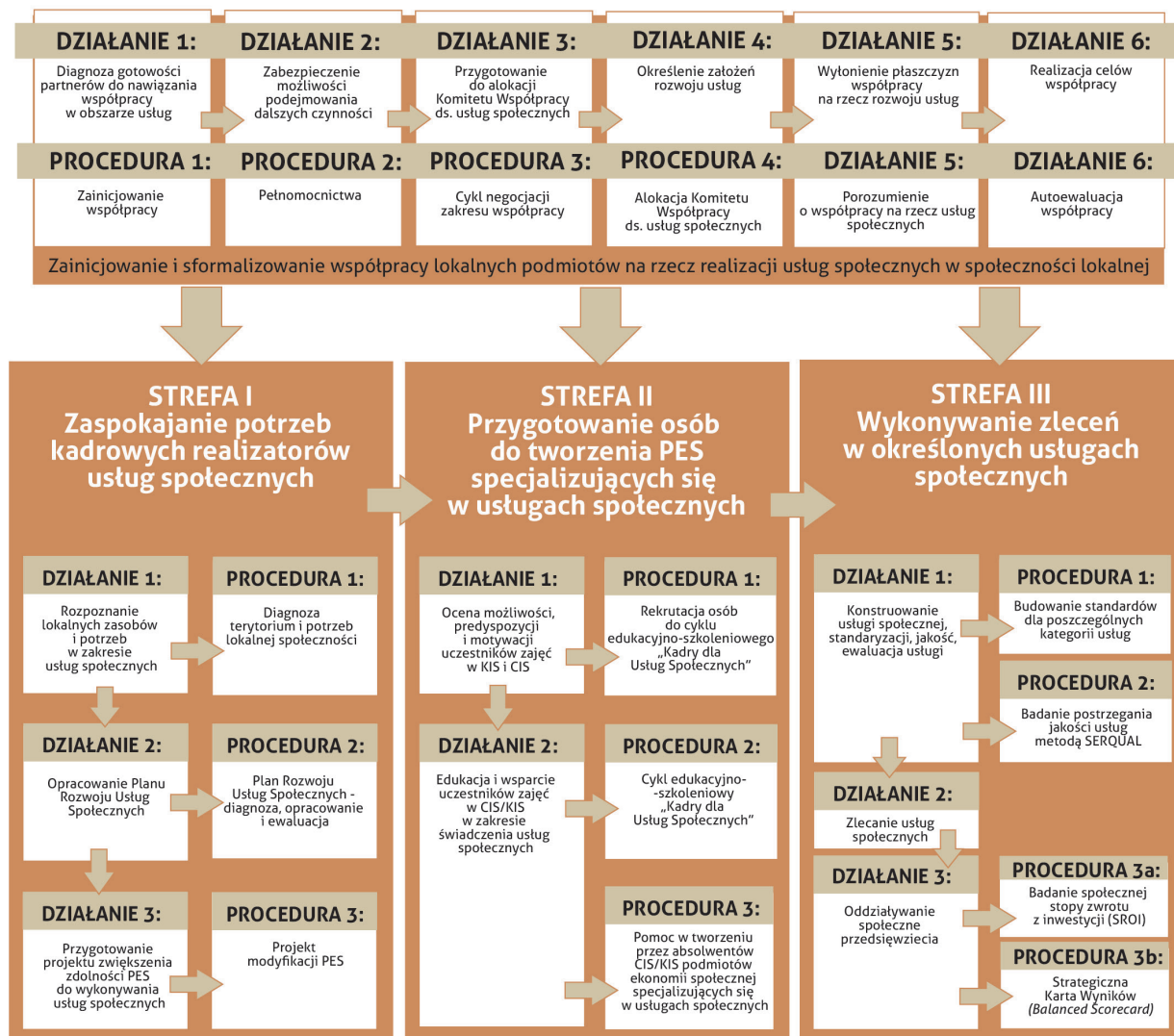
W Modelu odwołujemy się również do kwestii tworzenia centrów usług społecznych, które mają za zadanie koordynować i zarządzać wiązkami usług społecznych.

Model zakłada, że kluczowym elementem koordynacji jest włączanie w realizację usług społecznych PES. Aby było to możliwe niezbędne jest - po pierwsze - podnoszenie zdolności PES jako usługodawców, i - po drugie - stosowania różnych trybów wyboru dostawców usług, uwzględniających preferencje dla PES i ich zdolności np. do składania ofert.



SCHEMAT 2

Mapa Modelu – schemat działania w społeczności lokalnej



Źródło: opracowanie własne.





CZĘŚĆ I

**MODEL WSPÓŁPRACY
PODMIOTÓW ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO
NA RZECZ REALIZACJI USŁUG SPOŁECZNYCH**

1. CELE I FUNKCJE MODELU WSPÓŁPRACY

Podstawowym zadaniem prezentowanego Modelu Współpracy jest wytworzenie lokalnego rynku usług społecznych, na którym jednym z ważniejszych dostawców będą PES – w tym także PZS. Obowiązujące w Polsce zapisy prawne umożliwiają uwzględnianie aspektów społecznych i orientację na społeczne korzyści w zamówieniach publicznych. Zapisy te – umożliwiające choćby stosowanie klauzul społecznych – pozwalają na wzmocnienie roli PES na lokalnych rynkach usług nawet jeśli nie są bezpośrednio i wyłącznie do nich kierowane². Uwzględnianie aspektów społecznych w zamówieniach publicznych jest związane z koniecznością angażowania różnych podmiotów w świadczenie usług społecznych oraz – w konsekwencji - lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców w społecznościach lokalnych. Niezbędni są tu pracownicy, posiadający stosowne kompetencje i reprezentujący różne profesje konieczne do świadczenia usług, oraz podmioty, u których samorząd te usługi zakontraktuje.

Głównymi interesariuszami Modelu Współpracy są dwa typy PZS: centra i kluby integracji społecznej. Uwzględnienie tych podmiotów oraz prowadzonej przez nie działalności (zarówno w zakresie reintegracji społecznej jak i zawodowej) w procesie tworzenia lokalnego rynku usług społecznych przyniesie wielowymiarowe korzyści dla społeczności lokalnej, dla lokalnego rynku usług oraz dla jednostek samorządu terytorialnego.

Celem Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z innymi instytucjami realizującymi usługi społeczne jest przede wszystkim

➔ stworzenie ram do skutecznej kooperacji i partnerskich relacji w tworzeniu i realizacji usług społecznych dla społeczności lokalnych, oraz

➔ stworzenie warunków do zwiększenia efektywności i spójności polityki społecznej na poziomie lokalnym poprzez zwiększanie dostępu do usług społecznych poprzez lepszą współpracę PES z innymi interesariuszami lokalnymi, wpisując się w perspektywę realizacji aktywnej polityki społecznej.

Model pełni także szereg funkcji – zarówno na lokalnych rynkach usług społecznych, w społecznościach lokalnych na terenie JST, jak i wobec PES, szczególnie tych zaangażowanych w działania reintegracyjne:

> Przyczynia się do lepszego planowania, kreacji i realizacji usług społecznych, do wypełnienia deficytów w zakresie usług społecznych w społecznościach lokalnych i na terenie jednostek samorządu lokalnego.

² Więcej informacji o zamówieniach publicznych - w opisie sfery 3 w niniejszym podręczniku. Omówienie zastosowania zapisów Pzp można znaleźć np. w: M. Wyszyńska, *Stosowanie klauzul społecznych oraz społecznych kryteriów ocen*, 2018; T. Schimanek, *Aspekty społeczne w nowym Prawie zamówień publicznych*, 2019 r. (dostępne na stronie <https://sires.ekonomiaspoleczna.pl/>); *Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych. Poradnik dla pracowników Urzędu m.st. Warszawy, urzędów dzielnic i jednostek organizacyjnych m.st. Warszawy*, 2020 (dostępny na stronie <https://wsparcie.um.warszawa.pl/>). Warte uwagi są także opisy dobrych praktyk w zakresie wykorzystania zapisów Pzp w: M. Olejarz, J. Pożarowska, red. *Dobre praktyki w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych. Stan prawny sprzed nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych z dnia 22 czerwca 2016 r.*, 2017 – niezależnie od tego, że od czasu wydania publikacji Ustawa została znowelizowana, a także zawartość repozytorium wiedzy na stronie internetowej Urzędu Zamówień Publicznych <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy>

> Pozwala zaadresować nowe potrzeby społeczności lokalnych, np. w kontekście zapotrzebowania na usługi – w tym kierowane do osób ze szczególnymi potrzebami, np. z zaburzeniami psychicznymi czy osób starszych.

> Poprzez wypracowane zasady i procedury szczegółowe jest przydatny do systematycznej, regularnej i systemowej współpracy międzysektorowej i budowania długotrwałych partnerstw międzyinstytucjonalnych, które pozwolą na zbudowanie stałych relacji między podmiotami lokalnymi i zapewnią wzrost kapitału społecznego na szczeblu lokalnym.

> Przyczynia się do stworzenia nowej perspektywy i możliwości dla działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego, które poprzez zajęcie się rozwojem usług społecznych, mogą zwiększyć swój potencjał podaży – oferując społeczności lokalnej usługi społeczne.

> Przyczynia się do kreacji nowych rozwiązań, w tym z zakresu innowacji społecznych oraz nowych usług społecznych - w wyniku synergii potencjałów i zasobów lokalnych interesariuszy.

> Włącza w realizację usług społecznych osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, dla których praca w usługach, jako sektorze wzrastającym, może być długotrwałym zajęciem.

> Pozwala na wykorzystanie środków publicznych w zwielokrotniony sposób np. poprzez zaangażowanie uczestników i absolwentów nie tylko do reintegracji w ramach podmiotów ekonomii społecznej, ale także na zewnątrz (na lokalnym rynku usług), przyczyniając się zarazem do rozwoju społeczności lokalnej i całego otoczenia społeczno-gospodarczego.

> Pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie podmiotów zatrudnienia socjalnego jako instytucji szkoleniowych, przygotowujących kadry do świadczenia lokalnie istotnych usług społecznych.

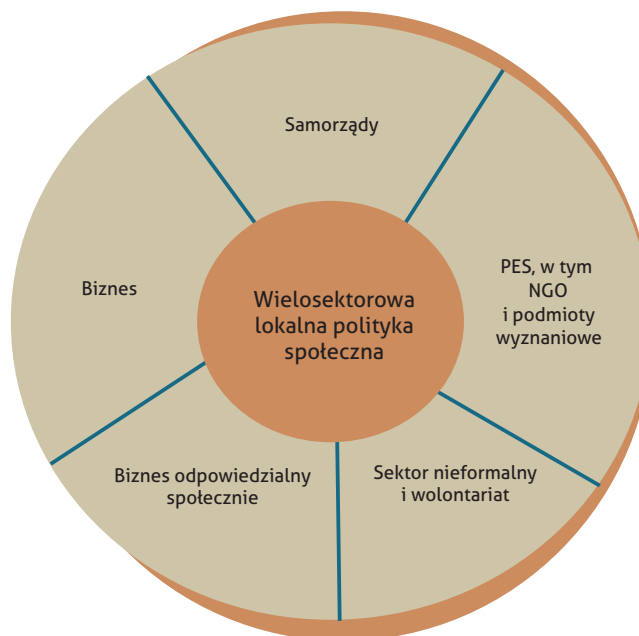
> Przyczynia się do optymalizacji i wydłużenia ścieżki reintegracyjnej uczestników zająć KIS i CIS.

> Przyczynia się do zwalczania negatywnych stereotypów związanych z procesem reintegracji społecznej i zawodowej.

Ostatecznie, w idealnym modelowym rozwiązaniu, za środki publiczne, przeznaczone na kontraktowanie usług, można podnieść jakość życia mieszkańców, dostarczając im niezbędne wsparcie, jak i przeznaczyć środki finansowe na reintegrację społeczną i zawodową. Podnosi to skuteczność podtrzymania efektów działania CIS i KIS. Na prezentowany w Modelu, pozornie prosty schemat działania, składa się wiele procesów - zakorzenionych głęboko w rozmaitych aktach prawnych, procesach społecznych i zasadach funkcjonowania instytucji zaangażowanych w wielosektorową politykę społeczną włączającą interesariuszy z różnych sektorów do realizacji usług społecznych.

SCHEMAT 3

Wielosektorowa, lokalna polityka społeczna i miejsce PES



Źródło: opracowanie M. Grewiński

Z życia Projektu

„Przede wszystkim nawiązanie współpracy, jeśli chodzi o lokalną społeczność. Przy czym na dobrą sprawę to już się działo. Przy czym patrząc przez pryzmat całego testowania, to jest rzecz tak na dobrą sprawę najważniejsza, bo cały Model jest oparty na współpracy.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

„Myślę, że głównym celem tego Modelu było wypracowanie właśnie takich powiązań między tymi wszystkimi aktorami, które gdzieś tam są. Zebrać ich potencjał i później działać w tym kierunku. W kierunku tej grupy, która jest tam wskazana jako grupa najbardziej zagrożona.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

„Sukcesem przede wszystkim było wzmocnienie pozycji na lokalnym rynku CIS-u, bo został spostrzeżony przez instytucje, ale też przez pojedyncze osoby mieszkańców jako instytucja, która może wielu osobom pomóc.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

2. CHARAKTERYSTYKA MODELU WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO

Wypracowany w ramach projektu Model uwzględnia cztery, wzajemnie ze sobą powiązane obszary problemowe:

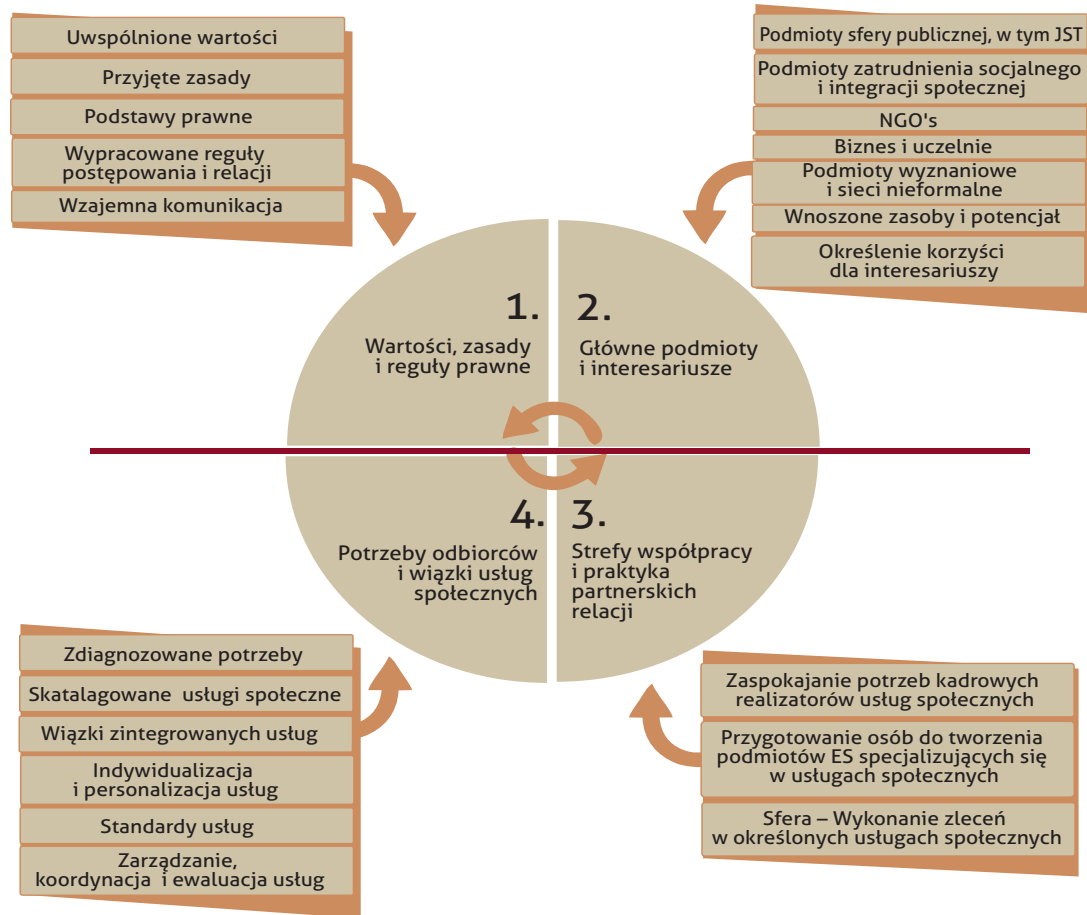
- 1) wartości, zasady i reguły prawne organizujące współpracę w obszarze usług społecznych,
- 2) potrzeby odbiorców i wiązki usług społecznych³,

3) główne podmioty i interesariuszy współpracy w zakresie usług społecznych i 4) sfery współpracy i praktykę partnerskich relacji w obszarze usług społecznych. Powiązania między obszarami ilustruje Schemat 4.

Każdy z obszarów zawiera komponenty istotne dla zawiązania, realizacji i trwałości współpracy oraz partnerskich relacji. Trwałe i długoterminowe partnerstwo powinno być zawiązane wokół wspólnego celu oraz bazować na podzielonych wartościach i regułach, w tym prawnych i relacyjnych. Bardzo ważne jest wypracowanie zasad

SCHEMAT 4

Charakterystyka Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z innymi interesariuszami w celu realizacji usług społecznych



Źródło: opracowanie M. Grewiński

³ Termin zdefiniowany w Słowniczku na końcu dokumentu.

partnerstwa, a także reguł postępowania i wzajemnej, skutecznej komunikacji i informowania. Z punktu widzenia celu działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego najważniejsze jest zdiagnozowanie przez partnerstwo rzeczywistych potrzeb odbiorców usług reintegracji społecznej i zawodowej. Bez wiedzy o potrzebach, oczekiwaniach i aspiracjach tych osób trudno jest kreować rozwiązania i instrumenty wsparcia. Wiedza na temat potrzeb pozwala stworzyć spersonalizowane wiązki usług (personal social services) jednocześnie zapewniając wysoką ich jakość w oparciu o standardy i ewaluację skuteczności i efektywności. Bardzo ważny jest właściwy dobór podmiotów – interesariuszy partnerstwa i współpracy międzysektorowej. Podmioty sfery publicznej – przede wszystkim instytucje samorządowe legitymizują cały proces współpracy na szczeblu lokalnym, dlatego ich udział jest kluczowy. PZS wnoszą swój potencjał w zakresie możliwości realizacji usług reintegracyjnych i jednocześnie zatrudnienia wspieranego. PES i biznes wnoszą wartość dodaną i często zróżnicowane, innowacyjne perspektywy rozwiązywania problemów.

Z kolei OWES mogą wnieść wartość badawczą i edukacyjną, która jest istotna dla upowszechniania wiedzy i programowania polityki lokalnej oraz wspierać partnerstwo informacyjnie, w tym zakresie poszukiwania środków finansowych zleceń. Istotne jest określenie wnoszonych zasobów i potencjałów poszczególnych interesariuszy, a także zdefiniowanie korzyści dla poszczególnych instytucji z realizacji partnerstwa i współpracy.

Specyfika sektora zatrudnienia socjalnego w kontekście realizacji usług społecznych wymusza określenie istotnych sfer współpracy i ram praktyki dla partnerskich relacji. Na potrzeby projektu przyjęto 3 sfery współpracy:

1. Zaspokajanie potrzeb kadrowych realizatorów usług społecznych;
2. Przygotowanie osób do tworzenia podmiotów ekonomii społecznej specjalizujących się w usługach społecznych;

3. Wykonanie zleceń w określonych usługach społecznych.

Wymienione sfery są szczegółowo opisane w drugiej części Modelu „Modelowe sfery współpracy - czyli jak to zrobić?”.

3. UWARUNKOWANIA PRAWNO-INSTYTUCJONALNE WDRAŻANIA MODELU WSPÓŁPRACY

Polityka społeczna oparta na regułach aktywizacyjnych i reintegracyjnych ma prowadzić do upodmiotowienia i wzmocnienia klientów (empowerment). Jej podstawę stanowią lokalne instytucje, funkcjonujące w sieci relacji społecznych i znające realia danej wspólnoty i środowiska lokalnego. Działania w społeczności lokalnej (community organizing) obejmują zarówno wsparcie jednostek, rodzin, grup w miejscu ich funkcjonowania, często przy wykorzystaniu istniejących już formalnych i nieformalnych sieci wsparcia, jak też aktywności skierowane do zbiorowości, pozwalające zapobiegać i rozwiązywać problemy o charakterze zespołowym, czy też zaspokajając zbiorowe potrzeby. Perspektywa ta oznacza, iż wspiera się, pomaga i edukuje osoby w ramach ich sieci społecznych, stwarza się też korzystne warunki, które pomagają w rozwoju usług w społeczności - dzięki temu, że daje się jednostkom i społecznościom miejsce i środki do wykonywania ról społecznych.

Koncepcja aktywnej i wielosektorowej polityki społecznej opiera się na trzech założeniach:

- ograniczania skali pasywnych transferów socjalnych przez wprowadzenie wsparcia warunkowanego, powiązanego z uczestnictwem ludzi w programach aktywizujących (określanych też jako inkluzyjne lub reintegracyjne),
- koncentracji na zatrudnieniu lub odbudowaniu tzw. zdolności zatrudnieniowej,
- wykorzystania potencjału instytucji niepublicznych - organizacji pozarządowych, PES (w tym

PZS) oraz innych interesariuszy do prowadzenia programów i projektów aktywizujących oraz różnych innych form aktywności na rynku pracy w ramach dostarczanych usług reintegracji społecznej, zawodowej, edukacyjnej i zdrowotnej⁴.

Model wpisuje się w założenia wielosektorowej polityki społecznej zachęcając lokalne władze i przygotowując podmioty ekonomii społecznej do międzyorganizacyjnej współpracy, określając warunki do wykorzystywania wiedzy, umiejętności i kompetencji partnerów, tworzenia i prowadzenia sieci lokalnych usług społecznych.

Lokalna polityka społeczna jest regulowana przez szereg aktów prawnych i opiera się na strategiach i programach (również lokalnych), które określają warunki i sposoby jej prowadzenia, w tym także wskazując role i zadania poszczególnych podmiotów zaangażowanych w jej realizację. Wdrożenie modelu powinno przyczynić się do silniejszego zaangażowania w te działania PES, wyraźnie wskazując na ich znaczącą rolę w tym zakresie i porządkując wzajemne relacje pomiędzy partnerami. Podstawowe akty prawne regulujące zakres przedmiotowy polityki społecznej gminy to: ustawa o samorządzie gminnym (przedmiot) i ustawa o finansach publicznych (finansowanie) oraz szereg ustaw regulujących szczegółowo poszczególne dziedziny gminnej polityki społecznej. Za realizację poszczególnych zadań odpowiada szereg instytucji publicznych np. urząd gminy, OPS, ośrodek kultury, CUS, organy i osoby sprawujące funkcje w JST.

Kluczowymi interesariuszami lokalnej polityki społecznej są:

1. Jednostki samorządu terytorialnego (JST) – działania jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego (w tym OPS, powiatowych centrów pomocy rodzinie czy urzędów

pracy), administracji i władz samorządowych w zakresie Modelu powinny polegać na wprowadzaniu innowacyjnych przedsięwzięć z udziałem wszystkich instytucji, organizacji i osób indywidualnych, kierujących się zasadą solidaryzmu w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu.

2. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej (OWES) – pełniące funkcje inicjująco-koordynacyjną na danym terytorium ze względu na⁵:

- ścisłą współpracę z właściwym terytorialnie ROPS jako koordynatorem wsparcia ekonomii społecznej w województwie,
- dysponowanie planem działania w zakresie rozwoju regionalnego sektora ES,
- pełnienie przez członków (pracowników) OWES funkcji animatorów w grupach tematycznych związanych z rozwojem sektora ES,
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych na określonym terytorium, a także wykonywanie zobowiązań w zakresie wymiany informacyjnej, dobrych praktyk i doświadczeń z instytucjami regionalnymi i lokalnymi,
- wykonywanie usług animacyjnych,
- prowadzenie działań o charakterze partnerskim i rozwijającym współpracę, w tym inicjowanie spotkań i kontaktów pomiędzy poszczególnymi interesariuszami sektora ekonomii społecznej oraz jego otoczenia,
- dokonywanie diagnozy środowiska lokalnego,
- budowanie i wspieranie sieciowania, tworzenia kontaktów i powiązań kooperacyjnych, a także kapitału wiedzy na temat mechanizmów inicjowania, tworzenia i działania powiązań kooperacyjnych na poziomie lokalnym,
- finansowanie tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, prowadzenie monitoringu realizacji celów społecznych i celów ekonomicznych, na których realizację zostały udzielone środki finansowe.

⁴ M. Grewiński, M. Rymsza red., *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*, 2011; a także M. Rymsza, *Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce*, (w:) T. Kaźmierczak i M. Rymsza red. „W stronę aktywnej polityki społecznej”, 2003, str. 29- 30

⁵ Warto jednak zaznaczyć, że w czasie prowadzenia badań ewaluacyjnych w pilotażu Modelu pojawiły się opinie, że OWES-y w różnych województwach wykazują zróżnicowane zaangażowanie w rozwój ekonomii społecznej, a ich aktywność często jest uzależniona od dostępnych funduszy - nie zawsze zatem chcą i mogą one pełnić aktywną rolę w Modelu.

3. PZS, których rola polega na:

- przygotowywaniu osób zagrożonych wykluczeniem społecznie lub już wykluczonych do kolejnych etapów usamodzielnienia, np. do pracy w ramach spółdzielni socjalnej, czy przedsiębiorstwa społecznego,
- przygotowaniu, na potrzeby podmiotów ekonomii społecznej, odpowiednich grup osób do wykonywania określonych specjalności zawodowych (np. asystenci osób niepełnosprawnych, lub osób starszych),
- pełnieniu roli zleceniobiorcy wybranych usług społecznych na terenie gminy lub powiatu w ramach programów reintegracji zawodowej.

4. PZS, do których KPRES⁶ zalicza:

- organizacje pozarządowe oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- koła gospodyń wiejskich,
- spółdzielnie pracy,
- podmioty ekonomii solidarnej, w tym:
 - przedsiębiorstwa społeczne (podmioty ekonomii społecznej, które służą rozwojowi lokalnemu i mają na celu reintegrację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych, a działania z zakresu reintegracji zawodowej i społecznej realizowane na rzecz osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie społecznym nie są wykonywane w ramach działalności gospodarczej prowadzonej przez te podmioty)⁷,

- spółdzielnie socjalne oraz spółdzielnie inwalidów i niewidomych,
- zakłady pracy chronionej,
- jednostki reintegracyjne, w tym jednostki aktywizujące osoby niepełnosprawne (WTZ, ZAZ) i jednostki zatrudnienia socjalnego aktywizujące osoby wykluczone społecznie (CIS, KIS).

Szczególne miejsce w polityce aktywizacji i reintegracji społecznej zajmują KIS i CIS oraz spółdzielnie socjalne. Podstawowym zadaniem KIS i CIS jest reintegracja społeczna i zawodowa. Realizując to zadanie mogą one przygotowywać absolwentów do zawodów obejmujących świadczenie usług społecznych lub przygotowywać do tworzenia spółdzielni socjalnych, w których te usługi będą świadczone. Specyfika ofert oraz różnorodność schematów organizacyjnych CIS i KIS uzależniona jest od ustaleń jednostek samorządu terytorialnego lub zapisów statutowych organizacji pozarządowych prowadzących KIS i CIS.

W kontekście dostarczania usług społecznych uwidoczni się potencjał PES, w szczególności przedsiębiorstw społecznych oraz spółdzielni socjalnych. Zestaw cech tych organizacji (np. niektóre obowiązki i zadania wobec osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, materia jaką mogą się zajmować prowadząc działalność gospodarczo-społeczną, demokratyczne zarządzanie) przyczynia się do integracji społecznej, spójności społecznej wspólnot lokalnych.

⁶ W tekście odwołujemy się do KPRES w wersji obowiązującej, uchwalonej w 2019 r. Należy zaznaczyć, że dokument jest obecnie aktualizowany w powiązaniu z pracami nad projektem ustawy o ekonomii społecznej. Zmiany będą uwzględniać m. in. zasady uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego jako szczególnej kategorii PES, oraz uporządkowanie katalogu podmiotów ekonomii społecznej. Warto pamiętać, że decydujące znaczenie w kwestiach będących przedmiotem niniejszego tekstu będzie miała ostatecznie uchwalona regulacja prawna.

⁷ Przedsiębiorstwa społeczne oraz zasady uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego określi Ustawa o ekonomii społecznej (por. Rządowy projekt ustawy o ekonomii społecznej, IX kadencja, druk sejm. nr 2321). Aktualnie status ten przyznawany jest w ramach projektów dofinansowanych z EFS przez OWES; projekt ustawy zakłada natomiast, że status przedsiębiorstwa społecznego będzie przyznawany przez właściwego wojewodę. Aktualna baza przedsiębiorstw społecznych znajduje się na stronie <http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna>.

CIS: formy prawno - organizacyjne:

- jako jednostka budżetowa samorządu terytorialnego
- jako samorządowy zakład budżetowy
- jako wydzielona organizacyjnie i księgowo-finansowo jednostka spółdzielni socjalnej
- jako wyodrębniona struktura organizacji pozarządowej lub podmiotu działającego na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w i do innych kościołów i związków wyznaniowych

KIS: formy prawno - organizacyjne:

- jako jednostka organizacyjna samorządu gminy
- w strukturze jednostki organizacyjnej pomocy społecznej
- jako wyodrębniona struktura organizacji pozarządowej lub podmiotu działającego na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w i do innych kościołów i związków wyznaniowych
- jako wyodrębniona struktura w spółdzielni socjalnej

Szczegółowe zasady tworzenia tych podmiotów określają przede wszystkim: ustawa o spółdzielniach socjalnych, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz ustawa o zatrudnieniu socjalnym. Należy jednak podkreślić, iż zakres ich kompetencji jest zróżnicowany i ma wielorakie uwarunkowania (prawne, społeczne i ekonomiczne). Jeśli idzie o tworzenie tych podmiotów, praktyka lokalna może się więc znacząco różnić w poszczególnych gminach.

4. ROSNĄCE ZNACZENIE USŁUG SPOŁECZNYCH

Proustługowe podejście wpisuje się w europejską debatę o polityce społecznej i szerzej politykach publicznych, w której w rozwoju usług społecznych upatruje się szans na skuteczniejsze i bardziej efektywne świadczenie pomocy i wsparcia. W Polsce o docenieniu usług społecznych świadczy uchwalenie w 2019 r. ustawy o realizacji usług społecznych przez CUS, a także objęcie pilotażowym projektem przekształceń OPS w CUS ponad 30 gminach z terenu całej Polski⁸.

Zakłada się, że odpowiednio prowadzona inwestycyjna polityka społeczna stanowi niezbędny punkt wyjścia i warunek dla rozwoju gospodarczego i spójności społecznej, a za podstawowe wartości uznaje się inkluzję społeczną, jakość zatrudnienia, równość szans oraz zasadę „zapobieganie zamiast naprawianie”. Jednocześnie podkreśla się wagę indywidualizacji działań aktywizujących, konieczność lepszego ich dopasowania do możliwości i ograniczeń poszczególnych grup i konkretnych jednostek, co stanowi cel usług społecznych, przyjmując szeroką ich definicję i uznając, że są to „działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których tworzy się kapitał ludzki”.

Sprecyzowanie katalogu usług społecznych nie jest proste ze względu na wielowymiarowość kategorii pojęciowej „usługi społeczne”. W wielu państwach nie ma w ogóle definicji usług społecznych. W Polsce najbardziej aktualną wykładnię rozumienia usług społecznych daje ustawa o realizacji usług społecznych przez CUS.

Na potrzeby Modelu można wskazać dwa główne źródła definicji usług społecznych—to KPRES⁹ oraz ustawa o realizowaniu usług społecznych.

⁸ M. Grewiński, *Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej – przegląd problemów i wizja przyszłości*, 2020

⁹ W tekście odwołujemy się do KPRES w wersji obowiązującej, uchwalonej w 2019 r. Aktualizowany obecnie tekst Programu, podobnie jak rządowy projekt ustawy o ekonomii społecznej (IX kadencja, druk sejm. nr 2321), odwołuje się do katalogu usług społecznych określonego w Ustawie o realizacji usług społecznych przez centrum usług społecznych.

Zgodnie ze znowelizowanym KPRES usługi społeczne użyteczności publicznej mieszczą się w zadaniach z zakresu

- 1) pomocy społecznej, w rozumieniu przepisów ustawy o pomocy społecznej;
- 2) zatrudnienia socjalnego, w rozumieniu przepisów ustawy o zatrudnieniu socjalnym;
- 3) opieki nad dziećmi, o której mowa w ustawie o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3;
- 4) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, określone ustawą o pieczy zastępczej;
- 5) kształcenia, wychowania i opieki, o których mowa w prawie oświatowym oraz ustawie o systemie oświaty;
- 6) ochrony zdrowia, w tym ochrony zdrowia psychicznego, w rozumieniu ustawy o zdrowiu publicznym, ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej oraz ustawy r. o ochronie zdrowia psychicznego;
- 7) wspierania osób niepełnosprawnych w rozumieniu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
- 8) promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy, o których mowa w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Ważnym dokumentem, który reguluje obszar usług społecznych jest ustawa o realizowaniu usług społecznych przez CUS, gdzie w przyjmuje się (art. 2.1), że usługi społeczne oznaczają działania z zakresu:

- 1) polityki prorodzinnej,
- 2) wspierania rodziny,
- 3) systemu pieczy zastępczej,
- 4) pomocy społecznej,

- 5) promocji i ochrony zdrowia,
- 6) wspierania osób niepełnosprawnych,
- 7) edukacji publicznej,
- 8) przeciwdziałania bezrobociu,
- 9) kultury,
- 10) kultury fizycznej i turystyki,
- 11) pobudzania aktywności obywatelskiej,
- 12) mieszkalnictwa,
- 13) ochrony środowiska,
- 14) reintegracji zawodowej i społecznej – podejmowane przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej, świadczone w formie niematerialnej bez-pośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców o określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców.

Katalog dokumentów źródłowych stanowiących podstawę dla wytyczenia obszaru usług społecznych, w stosunku do zawartości w KPRES10, rozszerza się o:

- 1) ustawę o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie;
- 2) ustawę o świadczeniach opieki zdrowotnej;
- 3) ustawę o wychowaniu w trzeźwości;
- 4) ustawę o przeciwdziałaniu narkomanii;
- 5) Prawo oświatowe;
- 6) ustawę o działalności kulturalnej;
- 7) ustawę o sporcie;
- 8) ustawę o rewitalizacji;
- 9) ustawę o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3;
- 10) ustawę o Karcie Dużej Rodziny.

¹⁰ Należy pamiętać, że zakres ten jest obecnie ujednolicony (KPRES jest w trakcie kolejnej aktualizacji, w której punktem odniesienia jest katalog usług społecznych z ustawy o realizowaniu usług społecznych). Do katalogu z ustawy o realizowaniu usług społecznych przez CUS odwołuje się projekt ustawy o ES.

Obowiązki samorządu terytorialnego, w myśl funkcjonujących przepisów prawnych, dotyczą wielu sfer społeczno-gospodarczych, skupiają się wokół zagadnienia zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych w drodze świadczenia różnych usług. W przestrzeni publicznej, dyskusjach teoretycznych, ale przede wszystkim w praktyce działań aktywizacyjnych używa się przede wszystkim terminu usługi społeczne. W ostatnich latach działaniom w obszarze polityki społecznej nadaje się nowe znaczenie traktując je w kategoriach inwestycji społecznych, rozwoju, podnoszenia jakości życia ogółu obywateli. Znajduje to m.in. wyraz w działaniach formalno-prawnych np. mówi się o centrach usług społecznych, a nie socjalnych, a w uzasadnieniu do ustawy czytamy m.in., że „rozwój lokalnych systemów usług społecznych prowadzić ma nie tylko do lepszego zaspokojenia potrzeb obywateli jako członków wspólnot terytorialnych, lecz także sprzyjać ma integracji tych wspólnot i zapewniać wzrost spójności społecznej.”¹¹

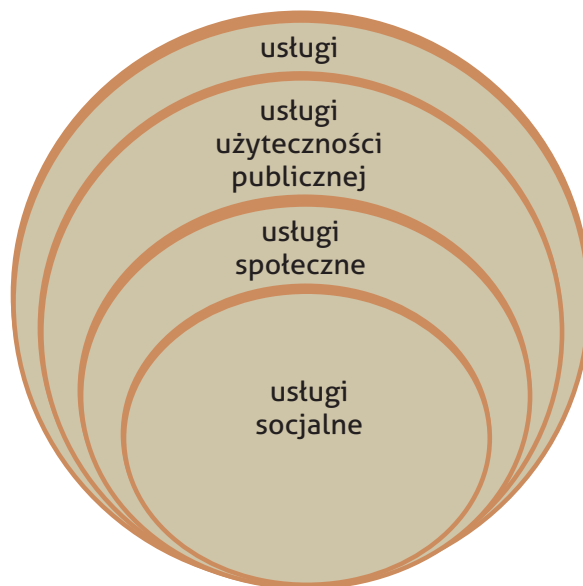
Porządkując obszar definicyjny usług należy wytyczyć granice pomiędzy przywołanymi pojęciami: usługi użyteczności publicznej, usługi społeczne i usługi socjalne. Usługi społeczne, łączone z kategorią usług użyteczności publicznej są kierowane do indywidualnego odbiorcy i finansowane głównie ze środków publicznych¹².

Za ulokowaniem usług społecznych jako elementu usług publicznych przemawia przede wszystkim fakt finansowania ich ze środków publicznych oraz wskazanie, że głównymi partnerami interesariuszami rynku usług społecznych, w tym usług socjalnych są instytucje publiczne. Te dwa elementy – finansowanie ze środków publicznych i udostępnianie oraz w części świadczenie przez

sektor publiczny – są szczególnie akcentowane w większości definicji usług publicznych.

SCHEMAT 5

Zależności definicyjne między różnymi zakresami terminu „usługi”



Źródło: Opracowanie J. Lizut na podstawie: M. Janoś-Kresto, *Usługi społeczne a zrównoważony rozwój regionów*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 24-25.

W niektórych opracowaniach podkreśla się, że za najważniejszą cechę należy uznać fakt, iż służą one dobru wspólnemu, a ich celem jest interes publiczny¹³, stąd też stosuje się często termin - usługi społeczne użyteczności publicznej. Oprócz podmiotów sektora publicznego działających w tym obszarze, znaczące miejsce zajmują PES (w tym podmioty trzeciego sektora), związki wyznaniowe i firmy prywatne.

¹¹ Uzasadnienie projektu ustawy o realizowaniu usług społecznych na stronie <https://www.prezydent.pl/prawo/wniesione-do-sejmu/prezydencki-projekt-ustawy-o-realizowaniu-uslug-spoecznych-przez-centrum-uslug-spoecznych,25635> dostęp w dn. 24.01.2022

¹² Taki zapis między innymi przytoczono w Komunikacie Komisji Europejskiej, Usługi świadczone w interesie ogólnym, w tym usługi socjalne świadczone w interesie ogólnym: nowe zobowiązanie europejskie, KOM (2007) 725. Zapisano tam, że „usługi te są zazwyczaj organizowane na poziomie lokalnym i w dużej mierze uzależnione są od finansowania publicznego”.

¹³ Por. B. Kożuch, A. Kożuch, red., *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, 2011, s. 35.

Świadcząc usługi społeczne organizacje non-profit i not for profit realizują przede wszystkim cele społeczne, a źródło finansowania ich aktywności pochodzi ze środków publicznych.

Katalog usług społecznych powinien uwzględniać – jak wskazują J. Lizut i P. Kowalczyk¹⁴ - nie tylko klasyfikacje zawarte w rozmaitych aktach normatywnych, ale także, a może przede wszystkim, rodzaje podmiotów zaangażowanych w świadczenie usług, rodzaj usług i wybranych odbiorców usług. Katalog usług społecznych przedstawiony w Tabeli 1 uwzględnia te trzy wymiary.

Podsumowując, na potrzeby Modelu należy przyjąć następujące definicje:

- **usługi użyteczności publicznej** (usługi świadczone w interesie ogólnym) to usługi, które organy publiczne państw członkowskich UE zaliczają do usług służących dobru ogółu i które w związku z tym podlegają szczególnym zobowiązaniom z tytułu świadczenia usług publicznych. Mogą one być świadczone przez sektor publiczny lub prywatny. Przykłady usług użyteczności publicznej obejmują m.in.: transport publiczny, usługi pocztowe i opiekę zdrowotną. (https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_pl).
- **usługi społeczne** - to działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których tworzy się kapitał ludzki, prowadzone w zakresie i obszarach wskazanych w ustawie o realizowaniu usług społecznych przez CUS.
- **usługi socjalne** to te, które „przeznaczone są do zaspokajania życiowych potrzeb człowieka, zwłaszcza potrzeb słabszych osób czy grup w społeczeństwie; zapewniają ochronę przed ogólnymi i szczególnymi zagrożeniami dla życia oraz pomagają w realizacji osobistych wyzwań i w sytuacjach kryzysowych; świadczone są również na rzecz rodzin, (...); są to kluczowe instrumenty ochrony podstawowych praw człowieka i ludzkiej godności”.

¹⁴ J. Lizut, P. Kowalczyk, *Katalog usług społecznych*, w: M. Grewiński, M. Rymśa, red., „Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej”, 2011.

TABELA 1

Katalog usług społecznych według typów usług i instytucji je dostarczających

Usługi	Kluby Integracji Społecznej	Centra Integracji Społecznej	Warsztaty Terapii Zajęciowej	Zakłady Aktywności Zawodowej	Spółdzielnie Socjalne	Stowarzyszenia i Fundacje	Ośrodki Pomocy Społecznej	Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie
A. Usługi prozatrudnieniowe								
Organizacja robót publicznych	√	√						
Udzielanie pomocy formalno-prawnej w tworzeniu i organizowaniu np. spółdzielni socjalnych, działalności gospodarczej		√			√	√		
<i>Przygotowywanie uczestników zajęć w KIS do podjęcia zatrudnienia wspieranego (wg art.16 ustawy o zatrudnieniu socjalnym)</i>	√							
Organizacja praktyk i staży		√		√		√		
Organizowanie warsztatów, szkoleń podwyższających umiejętności zawodowe osób bezrobotnych, zagrożonych wykluczeniem, przekwalifikowania zawodowe, szkolenia językowe, kursy, certyfikaty		√				√		
Organizacja indywidualnych programów zatrudnienia socjalnego	√	√				√		
Pomoc w znalezieniu pracy: pomoc w tworzeniu aplikacji, życiorysu, umożliwienie dostępu do prasy, Internetu	√	√		√	√	√		
B. Usługi terapeutyczne								
Pomoc w wychodzeniu z osamotnienia i izolacji społecznej	√	√	√			√		
Kształcenie umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiągnięcie pozycji społecznych dostępnych osobom niepodlegającym wykluczeniu społecznemu	√	√	√	√	√	√		
C. Usługi edukacyjne								
Organizowanie kursów, szkoleń i zajęć z autoprezentacji wobec przyszłych pracodawców, przygotowywania dokumentacji oferty podjęcia pracy	√	√	√	√	√	√		
Szkolenia, uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi, radzenia sobie w społeczeństwie, wzmacnianie motywacji	√					√		
Organizowanie kursów przygotowania zawodowego w zakresie podstawowym, przy współpracy z urzędami pracy, które posiadają informacje o potrzebach rynku pracy	√				√	√		
Przygotowywanie szkolenia z zakresu podstaw prawa pracy, zasad tworzenia własnych firm, spółdzielni socjalnych	√					√		
Organizowanie we współpracy z miejscowymi Centrami Integracji Społecznej wstępnego przygotowania grup kandydatów na przyszłe zajęcia w Centrach	√							√
Korepetycje skierowane do młodzieży						√		√

TABELA 1

Katalog usług społecznych według typów usług i instytucji je dostarczających

Usługi	Kluby Integracji Społecznej	Centra Integracji Społecznej	Warsztaty Terapii Zajęciowej	Zakłady Aktywności Zawodowej	Spółdzielnie Społeczne	Stowarzyszenia i Fundacje	Ośrodki Pomocy Społecznej	Powiatowe Centra Pomocy
D. Usługi integracji i reintegracji dla osób z niepełnosprawnościami (O. z N.)								
Organizacja warsztatów dla O.N. uczących codziennej zaradności oraz wykonywania czynności życia codziennego	√		√			√		√
Przygotowywanie O.N. do podjęcia szkoleń zawodowych lub pracy	√		√		√	√		
Zapobieganie wtórnym skutkom choroby, pogorszeniu się choroby			√					
Propagowanie sportu osób niepełnosprawnych			√					
Usługi zatrudnieniowe skierowane do O.N. z różnym stopniem niepełnosprawności		√		√	√	√		
Usługi samopomocy skierowane na członków grupy samopomocowej oraz na zewnątrz	√	√	√	√	√	√		
E. Usługi integracyjne i reintragacyjne- dla grup narażonych na przemoc, dyskryminację								
Usługi opiekuńcze dla osób starszych wyręczające, pomagające rodzinie					√	√	√	
Usługi transportowe dla osób niepełnosprawnych i osób starszych						√	√	
Świetlice, wyjazdy, formy spędzania czasu, programy dla seniorów						√	√	
Opieka medyczna i rehabilitacyjna dostarczana do domów osób starszych						√	√	
Domy dziennego pobytu dla seniorów						√	√	
Świetlice środowiskowe i socjoterapeutyczne organizujące zajęcia muzyczne, plastyczne, sportowe skierowane do młodzieży					√	√		√
Kluby młodzieżowe						√		√
Organizowanie kolonii, wakacji, wypoczynku dla młodzieży						√		√
F. Usługi informacyjne								
Informowanie o możliwościach leczenia uzależnień	√					√		
Pomaganie w przygotowywaniu dokumentacji do właściwych jednostek opiekuńczych, służby zdrowia KIS	√	√	√		√	√	√	

Źródło: J. Lizut, P. Kowalczyk, *Katalog usług społecznych*, w: M. Grewiński, M. Rymsza, red.: „Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej”, 2011.

Z życia Projektu

„O tych usługach społecznych w tym momencie dopiero na dobrą sprawę zaczyna się w szerszy sposób mówić. Bo nowa perspektywa finansowa ma być w dużej mierze skupiona na deinstytucjonalizacji usług społecznych. To jest zupełnie inny rodzaj spojrzenia na usługi społeczne.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

„Usługi społeczne są u nas rozwijane dlatego, że działamy dla ludzi, działamy prospołecznie, staramy się rozwijać takiego ducha właśnie tej społeczności u nas i myślę, że działamy w kierunku, żeby rozwijać taki właśnie ruch społeczny u nas na naszym terenie. Nie tylko w gminie, ale myślę, że i w powiecie też”.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

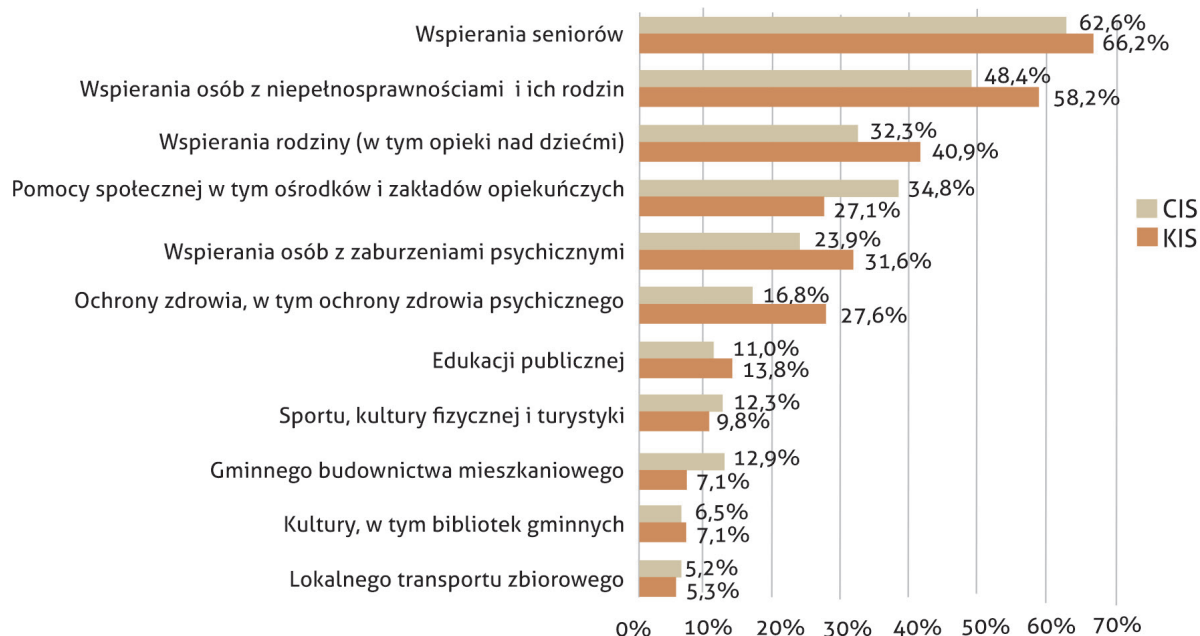
Gotowość do włączenia się podmiotów zatrudnienia socjalnego w realizację usług społecznych na poziomie lokalnym potwierdzają także wyniki prowadzonych w projekcie reprezentatywnych badań ankietowych z kierownikami CIS i KIS. W raporcie z badań czytamy m. in., że „Wyniki badania wskazują na gotowość podmiotów do przystosowania się do świadczenia usług społecznych, na które jest lokalne zapotrzebowanie.

5. IDEA PARTNERSTW I WSPÓŁPRACY MIĘDZYINSTYTUCJONALNEJ

Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy (partnerzy) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie

WYKRES 1

Obszary, w których KIS/CIS mógłby być kluczowym usługodawcą na terenie gminy lub powiatu w najbliższych latach (KIS: N=225, CIS: N=155)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań KIS i CIS.

Aż 66% przedstawicieli KIS i 62% przedstawicieli CIS zadeklarowało, że ich podmioty byłyby w stanie zostać kluczowymi realizatorami usług związanych ze wspieraniem seniorów. Inny często wymieniany obszar jest związany ze wspieraniem osób z niepełnosprawnościami i ich rodzin (58% KIS, 48% CIS)“.

i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści.

Partnerstwo jest współczesnym narzędziem rozwiązywania problemów społecznych, np.: braku pracy czy gwarantowania stabilności i wsparcia najbardziej potrzebującym. To także nieodłączny element umożliwiający uzyskanie integracji spo-

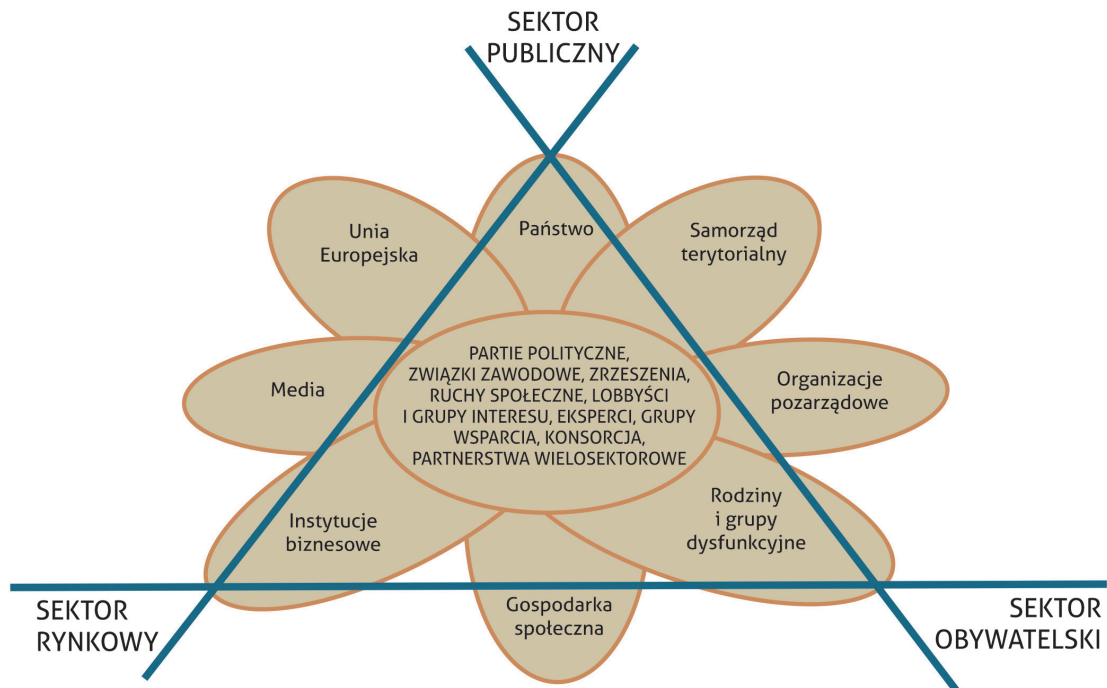
tecznej i aktywności wśród członków lokalnych społeczności. Partnerstwo zakłada współdziałanie lokalnych liderów rozpoznawalnych w danym środowisku społecznym, w tym instytucji sektora pozarządowego oraz lokalnych instytucji publicznych. Z punktu widzenia efektywności działań, partnerstwo jest czynnikiem wspomagającym pracę jednostek organizacyjnych, przełamywania barier izolacji społecznej, a także zwiększenia poczucia solidaryzmu lokalnego. Podniesieniu skuteczności współpracy służy także partnerskie sieciowanie (*partnership networking*). Ta koncep-

cja współpracy między podmiotami zakłada planowanie wspólnych przedsięwzięć, umocnienie związków organizacji z otoczeniem, osiągnięcie konsensusu przy działaniach angażujących wiele podmiotów¹⁵.

Prekursorem i autorem pionierskiej koncepcji współpracy międzysektorowej jest Amerykanin - L. Salamon, który już w 1981 r. w swoich publikacjach przedstawiał założenia urzeczywistniania idei partnerstw społecznych¹⁶. Rozwijając tę koncepcję przez następne kilkanaście lat uznał on,

SCHEMAT 6

Wielosektorowa polityka społeczna i współpracujące sektory i instytucje (Stokrotka dobrotytu)



Źródło: : M. Grewiński, *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, 2009.

¹⁵ Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

¹⁶ L. M. Salamon, *Rethinking Public Management: Third Party Government and the Changing Forms of Public Action*, "Public Policy" 29/1981.

że współpraca międzysektorowa jest najbardziej efektywnym sposobem realizacji zadań publicznych¹⁷. Jak pisał, [...] *stałości trzeciego sektora dobrze korespondują z silnymi stronami administracji rządowej i na odwrót. [...] W tej sytuacji ani zastąpienie trzeciego sektora przez administrację, ani też zastąpienie administracji przez trzeci sektor nie jest rozwiązaniem równie rozsądnym, jak współpraca między nimi*¹⁸. Partnerstwo międzysektorowe to według Salamona „współpraca między rządem a podmiotami ekonomii społecznej, w której rząd dostarcza fundusze i programuje politykę usług społecznych, a organizacje pozarządowe (lub podmioty ES) zajmują się świadczeniem tych usług dla określonych grup beneficjentów”. Koncepcja współpracy międzysektorowej Salamona miała stanowić alternatywę dla teorii zawodności państwa i teorii zawodności rynku, według których funkcją organizacji non-profit i ekonomii społecznej jest zaspokajanie potrzeb tych grup, które zostały pominięte przez sektor publiczny i komercyjny.

W Polsce idea wielosektorowego partnerstwa rozwijana była m.in. przez M. Grewińskiego w ramach idei wielosektorowej polityki społecznej. Wielosektorowa polityka społeczna rozkłada zadania w planowaniu i realizacji usług społecznych na partnerów z różnych sektorów, którzy dostarczają usług. Ważnym elementem wielosektorowej polityki społecznej są PES w tym PZS jako instytucje znajdujące się pomiędzy sferą obywatelską a rynkową. Każdy z sektorów ma swoją odmienną misję co pokazuje rysunek poniżej.

Narastająca złożoność rzeczywistości społeczno-gospodarczej wymusza powstawanie nowych form organizowania dotychczas działających podmiotów jako sieci, których przykładem są między innymi partnerstwa¹⁹. Jak twierdzą eksperci²⁰ - „analiza praktyki działania wskazuje na upowszechnianie świadczenia usług publicznych z wykorzystaniem formuły partnerstw międzyorganizacyjnych”. Inni polscy badacze wskazują²¹, że stosunki międzysektorowe pomiędzy podmiotami lokalnej, samorządowej sceny ulegają współcześnie przemianom z modelu transakcyjnego na partnerski.

Model partnerski służy zaspokajaniu potrzeb społecznych na szczeblu lokalnym poprzez budowanie relacji między organizacjami, zwiększanie sprawności zarządzania interakcjami pojawiającymi się w sferze podmiotów uczestniczących w działaniach na rzecz społeczności lokalnej.

Współpraca i partnerstwo lokalne oznaczają specyficzny układ związków i relacji między podmiotami sfery lokalnej. Sieci współpracy tworzą, prócz władz publicznych i mieszkańców, przedsiębiorstwa społeczne, instytucje zatrudnienia socjalnego, organizacje pozarządowe i prywatne. Sieć budowana jest w oparciu o relacje z tzw. interesariuszami, czyli klientami, pracownikami,

¹⁷ L. Salomon, *Partners in Public Service. Government – Non-profit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore 1995.

¹⁸ Ibidem, pp. 48-49

¹⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, 2005.

R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przemysłowy Zagospodarowania Kraju, t. CXII, 2003.

²⁰ A. Austen, *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, 2014

²¹ P. Boćwin wskazuje na konieczność transformacji sposobu funkcjonowania władz publicznych (lokalnych), w kierunku modelu partnerskiego, uosabianego przede wszystkim przez struktury sieciowe. Por.: P. Boćwin, *Zarządzanie partnerstwem w rozwoju regionalnym i lokalnym. Ujęcie modelowe w świetle analizy modeli podejmowania decyzji w Unii Europejskiej*, w: J. Karwowski, red., „Partnerstwo w regionie”, 2004.

kooperantami, a także szerzej ze społecznościami lokalnymi²². Wskazuje się na trzy typy relacji międzysektorowych²³:

- rywalizacja - sytuacja, w której strony realizują działania niezależnie od siebie, nie istnieje przepływ informacji, a stronom brakuje chęci do współpracy,
- współdziałanie - sytuacja, w której strony podejmują wspólne działania w sposób nieregularny, nie tworząc zasad regulujących systemowo kontakty między nimi,
- partnerstwo - sytuacja, w której strony wspólnie dokonują analizy potrzeb, wspólnie decydują o rodzaju podejmowanych działań i razem je realizują według wspólnie wypracowanych zasad, regulujących systemowo kontakty między nimi.

Kontekst dla partnerskich relacji między sektorami tworzy uwzględnienie zasady partnerstwa w aktach prawnych o charakterze ustrojowym lub systemowym, zdefiniowanie mechanizmów współpracy o charakterze partnerskim w aktach prawnych niższego rzędu - zwłaszcza w ustawach regulujących poszczególne obszary polityki społecznej oraz funkcjonowanie administracji rządowej i samorządu terytorialnego, oraz istnienie opartych na przejrzystych regułach możliwości finansowania ze środków publicznych realizacji zadań społecznych przez podmioty trzeciego sektora.

Podstawowym warunkiem partnerskich relacji jest jednak istnienie postaw otwartości i chęci do partnerskiej współpracy wszystkich interesariuszy.

Analizując potencjał zawiązywania partnerstw publiczno-społecznych podkreśla się, że „nowoczesne podejście do problemu świadczenia usług społecznych oznacza, że jego istotą jest wykorzystywanie efektu synergii w konsekwencji stymulowania powiązań międzyorganizacyjnych oraz tworzenie i podtrzymywanie kapitału społecznego poprzez ożywianie oddolnej aktywności w społeczności lokalnej”²⁴. Także z punktu widzenia pragmatyki zarządzania publicznego - „poszukiwanie nowego sposobu realizowania usług poprzez różnorodne konfigurowanie organizacji w ramach różnorodnych sieci międzyorganizacyjnych m.in. pod postacią partnerstw jest współcześnie konieczne”. Jak twierdzi badaczka charakter takich powiązań może być stały lub czasowy w zależności od rozwoju danej sytuacji, a uczestników inicjatyw partnerskich można podzielić według: (1) sektorów: publiczny – władze lokalne i regionalne, prywatny – przedsiębiorcy, społeczny – organizacje pozarządowe, wolontariusze oraz (2) poziomu działania: organizacje centralne, poziom regionalny, poziom lokalny. Wśród partnerów angażujących się w organizowanie i funkcjonowanie partnerstw można wyróżnić również: pracodawców, firmy prywatne, podmioty ekonomii społecznej i zatrudnienia socjalnego, instytucje rynku pracy, podmioty kulturalne, edukacyjne, pomoc społeczna, samorząd lokalny, media, organizacje środowiskowe, ekologiczne itd²⁵.

²² A. Kołomycew, *The Non-public Stakeholders' Participation in the Implementation of Educational Tasks as a Form of Education Policy Rationalization. The Case of Local Education Policy in Poland*, w: *Social Research*, Vol. 40 (2), 2017, pp. 5–19, a także: J. Krzyszkowski, M. Marks, *Partnerstwo międzysektorowe na rzecz aktywizacji klientów środowiskowej pomocy społecznej. Badania w województwie łódzkim*, w: „Twoja wiedza - Twój sukces”, 2006, s. 19 i nast.

²³ S. Kamiński, *Organizacje pozarządowe jako podmioty polityki społecznej w Polsce po 1989 r.*, w: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Nauki Humanistyczne”, t.9, 2004, s. 274-283.

²⁴ Frączkiewicz-Wronka A. *Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej - perspektywa zarządzania publicznego*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2013 (277), s. 165-181.

²⁵ A. . Frączkiewicz-Wronka, *Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych*, w: Krupski R., red., „Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod”, 2014.

Duże znaczenie dla charakteru relacji międzysektorowych mają formalne mechanizmy współpracy. Najważniejsze z nich to kultura kontraktu oraz kultura dotacji²⁶.

Zasadniczą cechą „kultury kontraktu” jest zawieranie przez administrację publiczną kontraktów na realizację zadań publicznych z podmiotami sektorów rynkowego i społecznego, przy czym wybór wykonawcy następuje w trybie przetargu publicznego lub konkursu ofert, zaś stosunki między stronami przypominają relacje rynkowe. Kontraktacji zadań społecznych nie można jednak uznać za rozwiązanie sprzyjające tworzeniu między sektorem publicznym i społecznym relacji opartych na partnerstwie. Charakteryzują ją bowiem następujące cechy²⁷:

- nierówność stron, wyrażająca się przede wszystkim w tym, że administracja publiczna samodzielnie wybiera zadania społeczne do realizacji, co sprawia, iż zasada pomocniczości ulega odwróceniu – to organizacje pozarządowe pomagają administracji publicznej realizować jej cele i zadania,
- pozycja podmiotów sektora rynkowego i społecznego jest taka sama, podstawowym kryterium wyboru wykonawcy zadania jest cena, nie uwzględnia się więc stopnia uczestnictwa obywateli w realizacji zadania przez poszczególne podmioty.

Drugim mechanizmem, alternatywnym w stosunku do „kultury kontraktu”, jest „kultura dotacji”, którą definiuje się w następujący sposób: „[...] Dotacje ze środków publicznych to środki z budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego oraz z państwowych funduszy celowych przeznaczone na podstawie ustawy o finansach publicznych, odrębnych ustaw w szczególności ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub umów między-

narodowych, na finansowanie lub dofinansowanie realizacji zadań publicznych lub inwestycji związanych z realizacją tych zadań. W ustawie o finansach publicznych opisane są trzy rodzaje dotacji: celowe (art. 127), podmiotowe (art. 131), przedmiotowe (art. 130)”²⁸.

DOTACJE CELOWE, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, to m.in. środki przeznaczone na:

- finansowanie lub dofinansowanie ustawowo określonych zadań, w tym zadań z zakresu mecenatu państwa nad kulturą, realizowanych przez jednostki inne niż jednostki samorządu terytorialnego,
- finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji organizacjom pozarządowym.

DOTACJE PODMIOTOWE, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, obejmują środki dla podmiotu wskazanego w odrębnej ustawie lub w umowie międzynarodowej, wyłącznie na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie określonym w odrębnej ustawie lub umowie międzynarodowej.

DOTACJE PRZEDMIOTOWE, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, to środki przeznaczone na dopłaty do określonych rodzajów wyrobów lub usług, kalkulowane według stawek jednostkowych²⁹.

Mechanizm dotacji jest bliższy zasadzie pomocniczości, nie polega bowiem na realizacji własnego zadania przez jednostkę administracji publicznej, lecz na zleceniu przez nią realizacji tego zadania podmiotowi ekonomii społecznej lub organizacji pozarządowej. Znacznie rzadziej stosuje się go w przypadku podmiotów rynkowych. Mechanizm prowadzi do decentralizacji, a nie urynkowienia

²⁶ N. Flynn, *Public Sector Management*, 2009, pp. 223 i nast.

²⁷ M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska polityka społeczna*, 2007, s. 123.

²⁸ Poradnik "Dotacje" portalu ngo.pl dostępny w: <https://poradnik.ngo.pl/dotacje> [Dostęp w dn. 07.05.2022]

²⁹ Ibidem

polityki społecznej, opiera się na zasadach solidaryzmu i dobra wspólnego, uznając wagę więzi społecznych i obywatelskiego uczestnictwa w realizacji zadań społecznych³⁰.

W „kulturze dotacji” ma miejsce współpraca między podmiotami zaangażowanymi w rozwiązywanie problemów społecznych. Istotą „kultury kontraktu” jest natomiast konkurencja między podmiotami zainteresowanymi realizacją zadania. W wielu przypadkach w praktyce publicznej stosuje się mechanizmy mieszane, tak aby z jednej strony zapewnić transparentność i konkurencyjność wyboru podmiotu realizującego zadanie (usługę), a z drugiej strony wspierać ideę subsydiarności i obywatelskości³¹.

Niektórzy badacze relacji międzysektorowych twierdzą, że **wartość partnerstw w kreowaniu i realizacji nowoczesnej polityki społecznej jest współcześnie nie do przecenienia**³². Uważa się np., że mogą one służyć złagodzeniu konfliktów między różnymi uczestnikami danego przedsięwzięcia, rozkładają ryzyko na szerszą grupę beneficjentów, mogą zwiększać koordynację i zapewniać lepsze zarządzanie przedsięwzięć lokalnych. Ponadto, co jest być może najistotniejsze, dają poczucie dążenia do wspólnego celu i solidarnego, wzajemnościowego podejścia do rozwiązywania lokalnych kwestii społecznych.

Poprzez wspieranie lepszej samoorganizacji społeczności lokalnej partnerstwa przyczyniają się do tworzenia i podtrzymywania kapitału społecznego (zaufania między organizacjami i obywatelami) oraz aktywnych postaw obywateli, co przekłada się na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, pogłębiania i rozszerzania partycypacji obywatelskiej.

Pozytywne aspekty wspólnego działania:

- Efektywne osiągnięcie zamierzonych celów – organizacje wchodzą w relacje partnerskie, jeśli wierzą, że pomoże im to w osiągnięciu wspólnych celów. W przypadku partnerstw zorientowanych na usługi społeczne można badać, na ile udało się rozwiązać problemy społeczne.
- Poprawa relacji społecznych – kapitał społeczny generowany przez powtarzalne interakcje pozwala na inicjowanie, ułatwianie i utrzymywanie współpracy w środowisku lokalnym przyczyniając się do większej spójności społecznej.
- Budowanie kultury wspólnie podzielanej wartości – partnerzy rozpoczynający działania w partnerstwie, mają ograniczone wyobrażenie na temat współpracy w obszarze problemu, który chcą rozwiązać. Odmienne doświadczenia, zasoby i wiedza, jaką partnerzy wnoszą, pozwalają na wzbogacenie podzielanego zrozumienia sytuacji problemowej i wspomagają organizacyjne uczenie się.
- Zwiększenie liczby i zmiana relacji między uczestnikami partnerstwa, które odzwierciedlają poziom współpracy. W związku z tym, że liczba interakcji między partnerami zwiększa się w trakcie realizacji zadań niezbędnych dla osiągnięcia

³⁰ M. Rymśza, *Kontraktowanie usług społecznych z podmiotami pozarządowymi – decentralizacja czy urynkowienie sfery publicznej?* w: *Rocznik 4/1998*, s. 47.

³¹ M. Grewiński, S. Kamiński, op cit., s. 124-25

³² P. Lloyd, *Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne*, w: M. Kubisz, red., „Praca, kształcenie, partnerstwo”, 2004, str. 108

- postawionych celów i wzrasta poziom instytucjonalizacji.
- Akceptacja dystrybucji władzy między partnerami – z perspektywy zależności od zasobów występuje asymetryczna dystrybucja władzy, kiedy jeden z partnerów ma zasoby i autorytet formalny, a poziom władzy innych partnerów jest zdecydowanie niższy. W takiej sytuacji konieczności wspólnego działania podmioty w partnerstwie godzą się na czasową asymetrię w celu osiągnięcia zamierzonych celów.

Partnerstwa mogą się przyczyniać do rozwoju i testowania nowych usług społecznych, sprzyjąc powstawaniu i wypracowywaniu nowych rozwiązań w zakresie aktywnej polityki społecznej, opracowywaniu nowych metod działania i instrumentów wspierania. Ponadto poprzez partnerstwa może się odbywać przepływ informacji, transfer know-how specyficznego dla poszczególnych sektorów i organizacji, łączenie różnorodnych potencjałów i doświadczenia, wiedzy, umiejętności osób zaangażowanych w wielosektorowe partnerstwo. Prowadzi to do zaangażowania wielu podmiotów działających na danym terytorium, dowartościowuje interdyscyplinarne podejście w rozwiązywaniu problemów lokalnych i może generować wysoką wartość dodaną.

6. PERSPEKTYWY I BARIERY ZASTOSOWANIA MODELU PARTNERSKIEJ WSPÓŁPRACY W PRAKTYCE

Poniżej przedstawiono najważniejsze **zasady funkcjonowania partnerstw**^{32a}:

ZASADA AUTONOMII PARTNERA – zasada bezwzględna partnerstwa

Przyjęta zasada oznacza, że każda instytucja współpracująca w ramach partnerstwa musi zachować prawo do autonomicznych decyzji o czasie, formach i zakresie uczestnictwa w partnerstwie. Wspieranie partnerstwa nie oznacza konieczności udziału w bieżących działaniach, lecz ważne jest, aby na początku inicjacji partnerstwa określić swój stosunek do tej idei. W Modelu będzie to oznaczało, że wszystkie instytucje w nim uczestniczące powinny zadeklarować zakres swojego uczestnictwa.

ZASADA PRIORYTETU STATUTOWEJ DZIAŁALNOŚCI PARTNERA

Członkowie partnerstwa muszą przestrzegać reguły nadrzędności statutowych zadań każdej strony, która przystąpiła do umowy partnerskiej. Oznacza to, że w przypadku niemożności zaangażowania się w prace z tytułu konieczności wykonywania statutowych obowiązków, instytucja partnerska nie będzie ponosiła konsekwencji czasowego wyłączenia się z realizacji zaplanowanych zadań.

^{32a} Ze zmianami za: M. Komorska, A. Kuczyńska, A. Mazur, K. Sokołowska, A. Trzeciecki, P. Wiśniewski, *Model Lokalnej Współpracy : partnerstwo międzysektorowe na rzecz zatrudnienia socjalnego: raport z pilotażu*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, 2014, s. 69-71.

ZASADA RÓWNOŚCI UDZIAŁU I PODEJMOWANIA DECYZJI

Współpraca instytucji w ramach partnerstwa, w tym szczególnie oddelegowanie swojego przedstawiciela do funkcjonowania różnego rodzaju zespołów lub innych gremiów oznacza, że przy podejmowaniu decyzji przestrzega się reguły „jeden udział jeden głos”. Tym samym uznaje się równość wszystkich instytucji wchodzących w danym czasie w skład partnerstwa.

ZASADA OTWARTOŚCI PARTNERÓW, tzw. zasada otwartych drzwi

Instytucje, organizacje i osoby wchodzące w skład partnerstwa kierują się otwartością na propozycje ewentualnego przystąpienia kolejnych organizacji, podmiotów i osób. Zasada ta oznacza, że partnerstwo jest formułą otwartą na poszerzanie zakresu merytorycznego oraz zasobów organizacyjno-technicznych stawianych do dyspozycji partnerstwa.

ZASADA EFEKTYWNYCH ZASOBÓW

Członkowie partnerstwa starają się w sposób nieutrudniający wykonywanie ich statutowych obowiązków udostępniać swoje zasoby (organizacyjne, techniczne, kadrowe i finansowe) dla wzmocnienia potencjału organizacyjnego wspólnej inicjatywy.

ZASADA WZAJEMNEJ INFORMACJI

Wszyscy interesariusze partnerstwa przestrzegają zasady wzajemnego informowania, co oznacza, że istotne z punktu widzenia przebiegu poszczególnych zadań oraz osiągnięcia celów komunikaty są przekazywane w porządku ustalonym wewnątrz partnerstwa. W tym celu wykorzystywane są wszystkie dostępne środki przekazu.

ZASADA EFEKTU i MONITORINGU

Instytucje, organizacje i osoby współpracujące przyjmują regułę monitoringu, który powinien zapewnić okresowe informacje dla wszystkich partnerów o stanie realizacji zadań, o powstałych trudnościach i barierach koniecznych do rozwiązania, zarówno w ramach partnerstwa, jak i u poszczególnych partnerów. W celach monitoringu partnerzy uzgadniają zakres informacji oraz sposób ich prezentacji.

Na efektywne i sprawne działanie partnerstwa wpływ ma wiele czynników, które opisane są szczegółowo w poniższym zestawieniu.

Cechy dobrego partnerstwa obejmują:

TRWAŁOŚĆ, której sprzyjają:

- wspólna wizja wynikająca z autentycznych konsultacji,
- misja odzwierciedlająca kluczowe kwestie wymagające rozwiązania,

- jasno określone cele i zaangażowanie na rzecz wspólnej strategii,
- plan działania z mierzalnymi wynikami,
- zainwestowanie w budowanie zespołu na wczesnych etapach,
- procedury zorientowane na rezultaty,
- skoncentrowanie się na ludziach w partnerstwie i podtrzymywanie tych relacji,
- przeznaczenie środków potrzebnych do realizacji tego zadania,

Z życia Projektu

Wydaje mi się, że nasza współpraca szeroko rozwinięta, dała nam takie poczucie, że nie jesteśmy sami w tych naszych działaniach. Że jest dużo podmiotów które nie tylko chce z nami współpracować, ale że też mają interes w tym, żeby z nami współpracować. I że są oni chętni żeby właśnie z tej współpracy wyszło coś dobrego, czyli np. późniejsze zatrudnienie.

A w momencie, kiedy człowiek czuje się osamotniony, to naprawdę nie bardzo ma nawet odwagę sięgać czy po różne środki, czy realizować samodzielnie różne programy”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

- jasne struktury decyzyjne,
- właściwy dobór umiejętności i wiedzy fachowej,
- możliwość wnoszenia indywidualnego wkładu na wszystkich szczeblach,
- dobra komunikacja i sieci koordynacji,
- korzyści dla wszystkich partnerów,
- konsekwentny i stanowczy przywódca,
- uzgodniona strategia wycofania się – trzeba wiedzieć, kiedy zadanie zostało zakończone lub w którym momencie nie będzie można już uzyskać więcej korzyści.

SKUTECZNOŚĆ, której sprzyjają:

- dobra logistyka,
- rozwój umiejętności,
- budowanie zespołu,
- elastyczność, szczerść i otwartość,
- przyjęcie wskaźników do osiągnięcia,
- monitoring, ewaluacja,
- przewidywanie ryzyk i zagrożeń

Ponadto, dobrze funkcjonujące partnerstwo cechuje się produktywnością, zasadnością istnienia i zdolnościami adaptacyjnymi.

Funkcjonowania partnerstwa obarczone jest również wieloma ryzykami, wynikającymi zarówno z czynników indywidualnych (np. brak silnego, charyzmatycznego lidera), jak i instytucjonalnych (np. związanych z kulturą organizacyjną poszczegól-

nych partnerów). Poniżej omówione są najczęściej spotykane ograniczenia sprawnego funkcjonowania partnerstw.

Kluczowe czynniki wpływające na jakość pracy w partnerstwie

Doświadczenia wskazują wyraźnie na kilka niedocenionych przez inicjatorów partnerstwa obszarów, które są kluczowe z punktu widzenia sprawnego działania i wprowadzania zmiany w środowisku lokalnym. Dążenie do osiągnięcia szybkiego efektu, wymogi formalne związane z nawiązywaniem partnerstwa jako elementem realizowanego projektu czy ograniczenia czasowe powodują, że partnerstwa często stają się luźnym związkiem przedstawicieli instytucji, którzy dążą do szybkiego zrealizowania celu, pomijając bardzo ważną kwestię tworzenia sieci współpracy, nawiązywania głębszych relacji czy ustalania norm i wartości – elementów niezbędnych, jeśli traktować partnerstwo nie jako kilkumiesięczny byt, a jako silną strukturę, która będzie trwale funkcjonowała w środowisku lokalnym jako miejsce wspólnych działań instytucji i ludzi zaangażowanych w życie społeczne środowiska. Na przeszkodzie trwałemu przekształceniu partnerstwa w stabilną strukturę mogą też stać:

- brak szkolenia, ułatwiającego nawiązanie kontaktów z innymi partnerami, dającego wiedzę na

TABELA 2

Bariery i trudności partnerstwa

BARIERY INDYWIDUALNE	BARIERY INSTYTUCJONALNE
<ul style="list-style-type: none"> • brak wiedzy i umiejętności • nieuwzględnienie potrzebnego zaangażowania (czas, środki) • osobiste zajęcia • poczucie zamknięcia, „bycie w pułapce”, brak wyboru • zmiana polityki organizacyjnej • ego • pragnienie kontrolowania innych • ostrożność instytucjonalna 	<ul style="list-style-type: none"> • różne wartości i kultury organizacyjne • utrwalone praktyki działania • lojalność zawodowa • tradycja biurokratyczna • żargon – odmienne stosowanie języka • nieporozumienie • nieufność • polityka lokalna • ukryte cele • interesy skupione na określonych sprawach • konkurencja i rywalizacja • niechęć do kompromisu • niesprawiedliwe przypisywanie sukcesu • defensywność, tajemniczość

temat partnerstw, mobilizującego do zaangażowania się w tworzenie nowej instytucji społecznej,

- nieuwzględnienie przez osoby potrzebnego zaangażowania, głównie czasu poświęcanego na spotkania i realizację określonych zadań,
- przytłoczenie osobistymi i zawodowymi zajęciami, nieumiejętność zaplanowania obowiązków, problemy osobiste,
- poczucie zamknięcia, ograniczenia podejmowania decyzji, bycia zdominowanym przez innych uczestników,
- pragnienie podporządkowania i kontrolowania innych przy zachowaniu swojej autonomii,
- nieujawnianie swoich rzeczywistych i autentycznych motywów pracy w partnerstwie,
- różne wartości i kultury organizacyjne, ukrywanie swoich oczekiwań i interesów, rutyna i utrwalone praktyki działania, żargon zawodowy utrudniający skuteczne porozumiewanie się, brak tradycji współpracy i wynikająca stąd nieufność i niechęć do kompromisu oraz negatywny wpływ lokalnej polityki, klanowych powiązań i zależności.


Obawa przed zmianami

Zadaniem partnerstwa jest rozwiązanie określonego problemu, zaspokojenie wspólnie zdefiniowanej potrzeby. Niezależnie od tego, czego dokładnie praca w Partnerstwie będzie dotyczyć, jej celem jest wprowadzenie zmiany. Zmiany, która ma polepszyć warunki życia w społeczności lokalnej, ale która zarazem budzi lęk – przed nieznanym, przed utratą pozycji, przez naruszeniem może nie najlepszego, ale już dobrze znanego i oswojonego status quo.

Lęk przed zmianą jest zjawiskiem naturalnym. Występuje on nie tylko wśród ludzi zewnętrznych, spoza partnerstwa, którzy mogą z niepewnością obserwować, co jego działanie przyniesie, ale także wewnątrz partnerstwa. Typy lęków – często współwystępujące - wśród członków partnerstwa mogą mieć źródła w trzech obszarach. „Lęk osobisty”, związany jest ze zmianą jaką aktywność w partnerstwie i efekty jego pracy może wnieść

w życie osobiste partnera. „Lęk społeczny” związany ze zmianą jaka może zajść w społeczności lokalnej (zarówno na poziomie „czy się uda czy nie uda?”, „czy na pewno robimy dobrze? czy dobry cel i środki wybraliśmy?”). Do tego może jeszcze dojść „lęk instytucjonalny” związany ze zmianą jaką zaangażowanie w partnerstwo będzie miało miejsce w instytucjach zaangażowanych w partnerstwo (np. utrata pozycji, narażenie prestiżu na nieudane przedsięwzięcie, zaakceptowanie obcej osoby jako lidera działania).

Niezależnie jednak od tego, z jakim obszarem lęk jest w największym stopniu związany, warto zwrócić uwagę na najczęstsze przyczyny obawy przed zmianą, jakie występują wśród ludzi – zarówno tych, którzy tylko obserwują zmianę, jak i tych, którzy ją wprowadzają. Znajomość przyczyn obaw – czyli źródła oporu wobec zmiany – pozwala zastosować skuteczne narzędzia do zminimalizowania tego lęku i zmniejszenia oporu - narzędzia, które nie są techniką manipulacyjną, a realną i prawdziwą odpowiedzią na zgłaszane obawy.



NAJCZĘSTSZE
POWODY
OBAW
PRZED
PARTNERSTWEM

OBAWA PRZED UTRATĄ KONTROLI

osoba zaangażowana w zmianę obawia się, że utraci władzę, przestanie być „ważna” (często dotyczy osób zajmujących kierownicze stanowisko w swoich macierzystych instytucjach, które oba-

wiają się, że w partnerstwie nie będą miały już takiego dużego wpływu;

SPOSÓB NA OBAWĘ

SPOSÓB NA OBAWĘ: aktywne włączanie osoby w działania, dawanie poczucia kontroli poprzez np. powołanie zespołu zadaniowego i przypisanie mu działań.

NIEPEWNOŚĆ

zbyt mała wiedza o planowanych zmianach, niejasne postanowienia, nieprecyzyjne określenia celu działania powodują, że część osób nie jest pewna, do czego partnerstwo zmierza, jakie w rzeczywistości zmiany ma wprowadzić, co one będą oznaczały;

SPOSÓB NA OBAWĘ

SPOSÓB NA OBAWĘ: stałe, partycypacyjne włączanie wszystkich partnerów w działania, udzielanie pełnej informacji (zwłaszcza w dużych partnerstwach, o skomplikowanej strukturze, podziale na podgrupy tematyczne, itd.).

STRACH PRZED UTRATĄ TWARZY

zgoda na zmianę oznacza przyznanie, że stan obecny wymaga poprawy, nie jest idealny; to dla wielu osób oznacza też przyznanie, że to, co dotąd robiły, nie sprawdziło się, źle działało, itd.; obawiają się, że akceptacja zmiany oznacza dla nich przyznanie się do błędu;

SPOSÓB NA OBAWĘ

SPOSÓB NA OBAWĘ: pokazanie zalet z wprowadzenia zmiany, wskazanie, że problemy nie wynikają z powodu jednego działania/jednej instytucji, że sytuacja w środowisku/społeczności się zmienia i trzeba stosować inne, nowe metody pracy.

LĘK PRZED BRAKIEM KOMPETENCJI

zmiana może oznaczać konieczność sprawdzenia się w nowej sytuacji, wymagającej wiedzy czy umiejętności, co do których uczestnicy nie są pewni, że je posiadają; boją się, że się nie sprawdzą;

SPOSÓB NA OBAWĘ: pomoc w „odkryciu” kompetencji, przywołanie przykładów sytuacji, w których dana osoba radziła sobie z podobnym zadaniem lub zapewnienie kompetencji, np. poprzez szkolenie.



OBAWA PRZEZ NAWAŁEM PRACY

zwiększenie ilości pracy może budzić opór; nawet wówczas, gdy dana osoba intelektualnie przyznaje, że wprowadzenie zmiany jest konieczne, to opór przeciw dodatkowej pracy może się zbudzić;



SPOSÓB NA OBAWĘ: pokazanie przyszłych korzyści, pokazanie sensu i atrakcyjności wspólnej pracy, wynagradzanie dodatkowego wysiłku (pochwałą, uznaniem).

PRZESZŁE URAZY

nie jest to typowa „obawa”, jednak zadawnione, nierozwiązane konflikty mogą skutecznie powstrzymać potencjalnego członka partnerstwa od aktywnego zaangażowania się w pracę;



SPOSÓB NA OBAWĘ: usprawnienie kanałów komunikacji, ustalenie jasnych oraz czytelnych dla wszystkich norm i zasad, stawianie przejrzystych celów, rozwiązywanie konfliktów, wyjaśnienie – brak tego skutecznie może rozbić pracę partnerstwa - zwłaszcza, jeśli w konflikt zaangażowane są kluczowe osoby.

LĘK PRZED PORAŻKĄ

czasem jest tak, że zagrożenie porażką jest realne: partnerstwo działa w trudnym obszarze, stawia sobie bardzo ambitne cele, narasta oczekiwanie na sukces;



SPOSÓB NA OBAWĘ: wzajemne wsparcie, wytworzenie poczucia jedności i współpracy (wszyscy odnosimy sukcesy, wszyscy ponosimy porażki), rozłożenie odpowiedzialności.

Warto zwrócić uwagę, że większość z tych obaw może pojawiać się zarówno po stronie uczestników partnerstwa, osób zaangażowanych w pracę i świadomych wprowadzanych zmian, ale też wśród osób, które tylko wiedzą, że powstało partnerstwo, pracuje nad ważnymi sprawami, ale nie znają szczegółów i tylko mogą snuć domysły. Szczególnie dwie ostatnie „obawy” mogą stać się udziałem ludzi z zewnątrz, chociaż występują również i wewnątrz partnerstwa:

OBAWA PRZED ZASKOCZENIEM

gwałtowna, niezapowiedziana zmiana, napawa lękiem; połączona z brakiem informacji i niepewnością może skutecznie odstraszyć od jej poparcia;



SPOSÓB NA OBAWĘ: szybkie dzielenie się wizją zmiany, informowanie o działaniach, planach, itd.

EFEKT RÓŻNICY

gwałtowna, radykalna odmiana stanu codziennego budzi opór; ludzie nawet widząc pewne niedogodności w swoim życiu czy środowisku, nie są z reguły gotowi na rewolucyjne rozwiązania;

SPOSÓB NA OBAWĘ

SPOSÓB NA OBAWĘ: pełna informacja i metoda małych kroków.

Pojawienie się obaw i lęków u członków partnerstwa jest pewne. Nie u każdego, nie tego samego rodzaju, ale nie ma wątpliwości, że obawy się pojawiają. Zadaniem wszystkich członków Partnerstwa (ale szczególna odpowiedzialność spoczywa na osobie inicjującej kontakt i mediującej pomiędzy stronami, która może te obawy wychwycić wcześniej), jest zadbanie o to, aby były one jak najmniejsze. Zaproponowane powyżej „sposoby na obawy” sprawdzą się wówczas, gdy całe Partnerstwo będzie świadome powodów lęków i będzie stanowiło spójną całość, gotową do zmierzania się z nimi.

Nieprzecenioną rolę odgrywa tutaj kwestia informacji. Większość obaw bierze się z niedoinformowania i Partnerstwo nie może zapominać, że nie

działa w zamkniętej rzeczywistości, lecz jest otoczone światem zewnętrznym, który może i nie za bardzo interesuje się tym, co dokładnie robi Partnerstwo, ale strzeże swojego status quo i nie chce zmian, na które nie ma wpływu, a co najmniej nie jest o nich uprzedzony. Wypracowany model i działania podmiotów w oparciu o przedstawione w nim treści daje szansę na właściwą identyfikację tych barier i podjęcie kroków na rzecz ich przeciwdziałania.

Ważnym czynnikiem pobudzającym do realizacji idei partnerstwa jest aktywne zaangażowanie zlecających (gminy, OPS lub CUS,) w tworzenie partnerskich struktur sprzyjających trafnemu, tj. z uwzględnieniem faktycznych potrzeb społeczności lokalnej, świadczeniu usług społecznych. Zestawienie przygotowane przez K. Cyran-Juraszek (patrz Tabela 2) wydaje się w tym kontekście dobrą podstawą do porządkowania myślenia nie tylko o roli i zadaniach CUS, ale i o relacjach wszelkich typów podmiotów zlecających usługi społeczne a wykonawcami tych usług.



TABELA 3

Zadania samorządu i jego jednostek organizacyjnych oraz partnerów w realizacji usług społecznych

Zleceniodawcy usług (np. CUS)	Partnerzy – wykonawcy usług
Przyznawanie usług	Dostarczanie usług
Raportowanie i rozliczanie usług społecznych	Stałe monitorowanie usług i dostarczanie raportów kwartalnych z danego obszaru usług
Kontrola, monitoring i nadzór nad świadczeniami usługami	Niezwłoczne informowanie o problemach wynikających ze świadczenia usług
Przyjmowanie skarg od mieszkańców dot. usług społecznych	Wyjaśnianie powstałej nieprawidłowości i skorygowanie świadczonej usługi
Prowadzenie systemu wsparcia dla wszystkich usługodawców (narzędzia, szkolenia)	Udział w lokalnym systemie usług społecznych i podnoszenie swoich instytucjonalnych kompetencji w zakresie świadczenia usług oraz bycia partnerem
Koordinowanie na bieżąco usług społecznych	Bieżąca współpraca przedstawicieli partnerów z zespołem ds. usług społecznych
Promowanie wolontariatu i grup samopomocowych	Promowanie wolontariatu i grup samopomocowych

Zaadaptowane z: K. Cyran-Juraszek (2021): Usługi społeczne to nasza przyszłość i podstawowe prawo. Trzy perspektywy, czyli co mieszkańcom, NGO-som i instytucjom pomocowym daje CUS, <https://publicystyka.ngo.pl/uslugi-spoeczne-to-nasza-przyszlosc-trzy-perspektywy-czyli-co-mieszkancom-organizacjom-spoecznym-i-instytucjom-pomocowym-daje-cus>

Z życia Projektu

„Model ma szansę realizacji, nawet w formie niezmienionej, ale pod warunkiem, jeżeli zostanie dobrze wprowadzony i jeżeli gmina i decydenci są uświadomieni społecznie, są przygotowani do tego, że ten Model będzie wprowadzany i są zachęcani do tego, żeby ten Model zaistniał.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

7. INTERESARIUSZE WSPÓŁPRACY NA RZECZ ŚWIADCZENIA USŁUG SPOŁECZNYCH

Skuteczne wdrożenie Modelu współpracy wymaga kooperacji wielu podmiotów i instytucji. Doświadczenia z pilotażu pozwalają na sformułowanie następującej klasyfikacji partnerów współpracujących przy realizacji działań:

Partnerzy pierwszoplanowi, do których należy zaliczyć:

1. PZS tj. CIS i KIS

funkcjonujące niezależnie od instytucji je tworzących wskazanych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym

2. PES

świadczące usługi społeczne lub przygotowujące się do wprowadzenia nowej oferty programowej określonych rodzajów tych usług

3. JST

urzędy gmin, urzędy miasta i starostwa powiatowe, odpowiedzialne za kierunki lokalnej polityki społecznej, w tym za rozwój usług społecznych

4. OPS

których statutowa działalność odnosi się do problematyki pomocy i wsparcia osobom najbardziej tego potrzebującym oraz które uczestniczą w diagnozowaniu, prognozowaniu i analizowaniu sytuacji życiowej mieszkańców (np. coroczna ocena zasobów pomocy społecznej wraz z rekomendacjami dla rad gmin i powiatów), CUS jako podmioty koordynujące i zarządzające podażą usług społecznych na szczeblu lokalnym, odpowiadając na potrzeby społeczności lokalnych.

Partnerzy uzupełniający (organy prowadzące/doradcy/konsultanci) – czyli instytucje i podmioty, dysponujące pewnymi możliwościami wspierania procesu rozwoju współpracy PZS z realizatorami lokalnych usług społecznych, do których można zaliczyć:

1. instytucje doradcze i konsultacyjne, szczególnie działające w obszarze ekonomii społecznej, np. OWES, ponadlokalne zespoły ekonomii społecznej przy ROPS czy formalne i nieformalne platformy współpracy, np.: konwenty centrów i klubów integracji społecznej, czy związki rewizyjne spółdzielni socjalnych

2. instytucje ponadlokalnej polityki społecznej (np. ROPS), które inicjują, planują i koordynują działania prorozwojowe w dziedzinie zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych mieszkańców

Interesariuszy podmiotów zatrudnienia socjalnego i integracji społecznej można podzielić na wewnątrz- i zewnątrz- sektorowych (tj. z lub spoza sektora ES).

Do interesariuszy wewnątrzsektorowych można zaliczyć:

KIS	ZAZ
CIS	NGO działające na rzecz integracji społecznej
Spółdzielnie socjalne	WTZ

Do interesariuszy zewnątrzsektorowych można zaliczyć następujące instytucje:

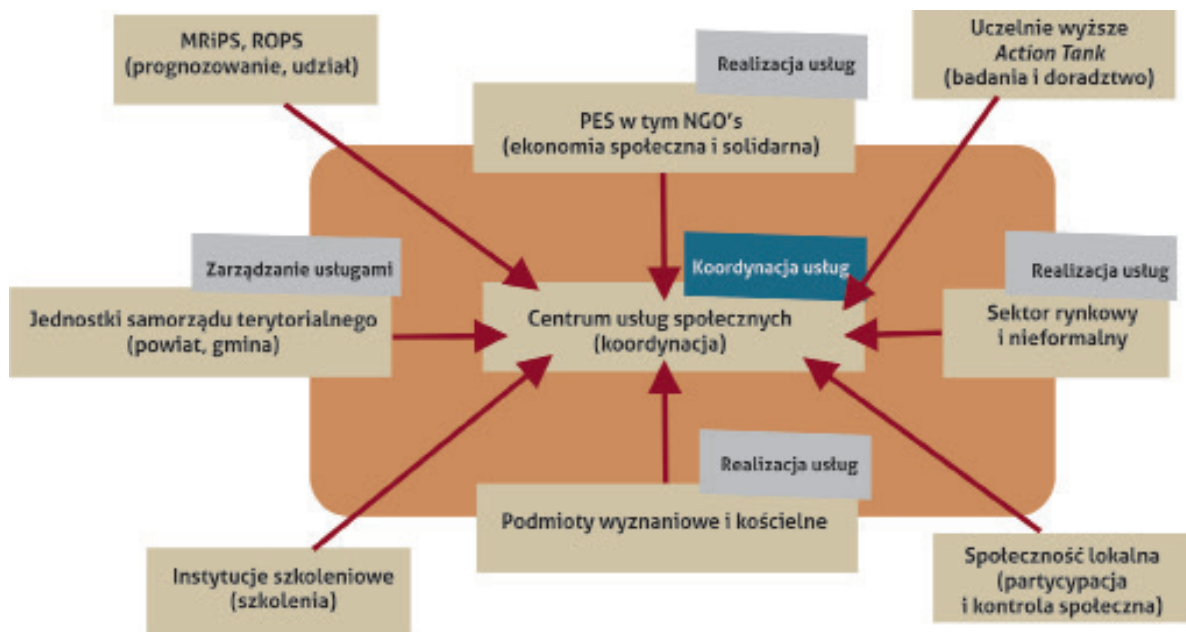
OPS	Szkoły zawodowe i uczelnie wyższe
CUS	OWES
PCPR	JST
Ośrodki interwencji kryzysowej	Przedsiębiorcy
Ośrodki wsparcia – np. środowiskowe domy samopomocy i kluby samopomocy	Ośrodki zdrowia i rehabilitacji
Placówki opiekuńczo-wychowawcze	Poradnie psychologiczne-pedagogiczne
Domy pomocy społecznej	Policja i inne służby porządkowe
Placówki całodobowej opieki	Sądy i kuratorzy
Powiatowe urzędy pracy	Parafie i związki wyznaniowe
Wojewódzkie urzędy pracy	Nieformalne sieci wsparcia
ROPS	Obywatele
inne formalne i nieformalne podmioty działające na poziomie lokalnym	

Każdy z podmiotów wchodzących do partnerstw i sieci współpracujących instytucji powinien wnieść jakąś wartość dodaną i jednocześnie mieć z tej współpracy wymierną korzyść – niekoniecznie finansową. Ważne jest, aby tworząc partnerstwo założyć, że wszyscy interesariusze wnoszą jakiś potencjał, kapitał, wiedzę i doświadczenie, ale jednocześnie wszyscy mają korzyści ze współpracy. Należy pamiętać, że podmioty wchodzące w skład partnerstwa reprezentują różne sektory i różne kultury organizacyjne i konieczne jest poszanowanie ich zróżnicowanych stylów i form pracy oraz kreowania relacji. Dlatego zarządzanie partnerstwem nie jest proste i wymaga wielu kompetencji koordynacyjnych, przetwarzających stereotypowe postrzeganie poszczególnych partnerów, w tym liczne uprzedzenia i subiektywne przekonania.

W modelu wskazano zasady realizacji współpracy, warto natomiast zauważyć, iż potrzeba odpowiedniej koordynacji usług znalazła się jako jeden z kluczowych argumentów powołania CUS, które „zostały jako podmioty koordynujące lokalne systemy usług społecznych użyteczności publicznej, a więc usług dostępnych dla wszystkich mieszkańców, a nie tylko dla tych biedniejszych czy słabszych. CUS będą też upowszechniać społeczne formy wsparcia usługowego realizowane na zasadzie wolontariatu, samopomocy czy pomocy sąsiedzkiej. Dzięki CUS usługi społeczne staną się nie tylko szerzej dostępne, lecz także bardziej spersonalizowane. Zainteresowani mieszkańcy będą mogli otrzymać w nich pakiety usług dopasowanych do swoich indywidualnych potrzeb.”³³

SCHEMAT 7

Role poszczególnych partnerów Modelu współpracy PZS z innymi podmiotami



Źródło: opracowanie M. Grewiński.

³³ M. Rymśa, *Dlaczego centrum usług społecznych?*, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, 2020, s. 5. Dostępny w: https://warmia.mazury.pl/images/Departamenty/Regionalny_Osrodek_Polityki_Spolecznej/12-materialy_rozne/koordynacja_materialy2021/Dlaczego_centrum_us%C5%82ug_spo%C5%82ecznych.pdf [Dostęp w dn. 07.05.2022]

Z życia Projektu

Dużo czasu poświęciliśmy na współpracę z interesariuszami pomagając im utworzyć radę działalności pożytku publicznego czy też wspierając swoją obecnością ekspercką istnienie centrum dla organizacji pozarządowych, które założone było przez organizacje, ale finansowane było z dotacji miejskich.

[przedstawiciel OWES uczestniczący w projekcie]

Przy wdrażaniu Modelu wspiera nas Ośrodek wspierania ekonomii społecznej i tutaj czasami mamy jakieś szkolenie dla uczestników KIS. Chociaż nie był on oficjalnym naszym partnerem, który by podpisał z nami porozumienie, ale, po prostu, gdzieś tam z drugiego rzędu wspierał nas bardzo. Szczególnie w tej pierwszej sferze współpracy bardzo nam pomógł.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

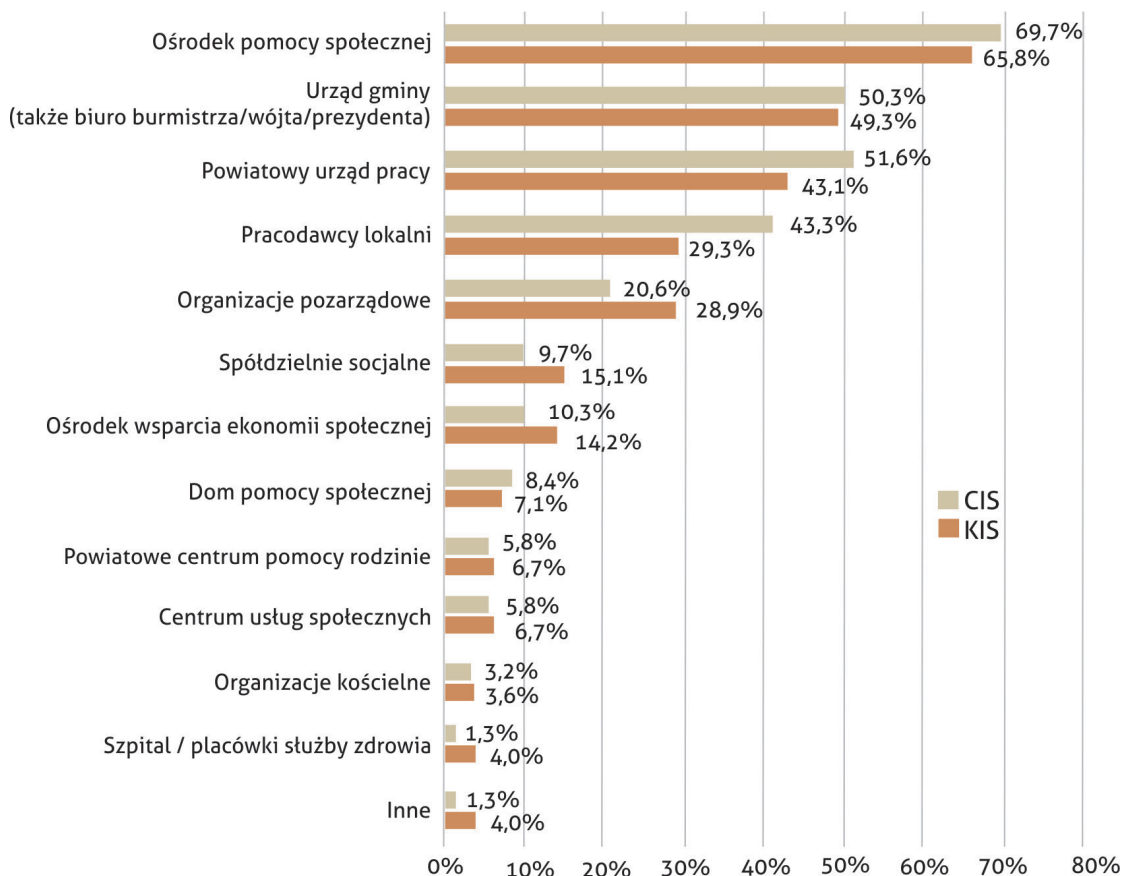
Reprezentatywne badania ankietowe z kierownikami KIS i CIS wskazują najważniejsze – zdaniem badanych - instytucje partnerskie, odgrywającą istotną rolę w przygotowaniu osób reintegrowanych do realizacji usług społecznych. Struktura realnej współpracy międzyinstytucjonalnej w gminach i powiatach odpowiada strukturze partnerów Modelu Współpracy.

8. METODY I INSTRUMENTY REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ

Termin reintegracja pojawił się w Ustawie o zatrudnieniu socjalnym, w rozumieniu której reintegracja oznacza:

WYKRES 2

Ocena, z którymi instytucjami współpraca jest kluczowa dla skutecznego przygotowania uczestników CIS/KIS do realizacji usług społecznych na rzecz samorządu terytorialnego (KIS: N=225, CIS: N=155)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań KIS i CIS.

- reintegrację społeczną

– działania, w tym również o charakterze samopomocowym, mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w CIS, KIS lub zatrudnionej u pracodawcy, umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu

- reintegrację zawodową

– działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w CIS i KIS zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w CIS i KIS zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy

Warto wskazać rodzaje usług reintegracyjnych, które wskazane są w polskim porządku instytucjonalnym celem przywracania jednostek społeczeństwu, jako członków sieci relacji społecznych (reintegracja społeczna) i uczestników na rynku pracy (reintegracja zawodowa).

W obszarze usług reintegracji i społecznej zawodowej wskazać można trzy zasadnicze ich typy:

a) usługi służące przełamywaniu przez daną osobę barier/ ograniczeń stojących na drodze ich reintegracji, rozumianych głównie jako rozwój kapitału ludzkiego osób aktywizowanych,

b) usługi służące budowaniu podmiotowości osób wykluczonych, budzeniu i rozwijaniu ich gotowości do kierowania własnym życiem, w tym aktywnego zaangażowania w proces reintegracji,

c) case management służący koordynowaniu usługami świadczonymi w procesie reintegracji³⁴.

9. ODBIORCY WSPARCIA

Katalog grup kwalifikujących się do uczestnictwa w PZS znajdujemy w art. 1 ust. 2 Ustawy o zatrudnieniu socjalnymi w szczególności są to osoby:

- bezdomne realizujące indywidualny program wychodzenia z bezdomności;
- uzależnione od alkoholu;
- uzależnione od narkotyków lub innych środków odurzających;
- osoby z zaburzeniami psychicznymi;
- długotrwale bezrobotne;
- zwalniane z zakładów karnych, mające trudności w integracji ze środowiskiem;
- uchodźcy realizujący indywidualny program integracji;
- osoby niepełnosprawne.

Katalog ten może zostać rozszerzony także o inne osoby w zależności od ich zdiagnozowanych potrzeb, wynikających z rozeznania danego środowiska lokalnego. Warto zaznaczyć, że w ostatniej nowelizacji Ustawy zrezygnowano z przesłanki ubóstwa przy kierowaniu do uczestnictwa w zajęciach w CIS.

³⁴ A. Karwacki, T. Kaźmierczak, Założenia i uwarunkowania poszerzenia profilu usług reintegracyjnych w ramach modelu KSR. IPiSS, 2018. Dostępny w: https://www.gov.pl/documents/1048151/1060973/Zalozenia_i_uwarunkowania_poszerzenia_profilu_uslug_reintegracyjnych.pdf/47e71190-fa67-2753-e577-ed30114ec761 [dostęp w dn. 28.06.2022]

Dobór usług reintegracyjnych, podobnie zresztą jak dobór usług społecznych realizowanych przez beneficjentów sieci reintegracji może być prowadzony na różne sposoby. Najważniejsze, aby związany on był z faktyczną diagnozą rzeczywistych potrzeb odbiorców wsparcia. Diagnozę taką można prowadzić na podstawie wywiadów, poprzez obserwację, kwestionariusz ankiety, analizę dokumentów i inne sposoby, które przynoszą efekt w postaci określenia stanu faktycznego ich potrzeb, deficytów i problemów.

Dobór usług reintegracyjnych powinien mieć charakter spersonalizowany, tzn. taki, który uwzględnia indywidualne podejście do odbiorcy. Jest to o tyle istotne, że każdy problem bardzo różnie przekłada się na indywidualne potrzeby, deficyty czy pragnienia.

Jak wskazują wyniki pilotażu, wśród kluczowych trudności doświadczanych przez osoby reintegrowane i przygotowywane do świadczenia usług społecznych znajdują się: brak wykształcenia średniego uniemożliwiający podjęcie pracy, np. jako opiekun społeczny, niechęć lub niemożność radzenia sobie ze stresem spowodowanym wymaganiem związanymi z pracą, nieumiejętność świadczenia pracy zarówno przez brak organizacji własnej, jak i nieodpowiednich możliwości psychofizycznych – zwłaszcza wśród osób długotrwale bezrobotnych z powodu niepełnosprawności, wieloletniej choroby³⁵.

Jak wskazują eksperci na podstawie prowadzonych badań empirycznych, w kontekście doboru usług adresowanych do klientów instytucji **istotną rolę odgrywa diagnoza potrzeb/problemów społecznych doświadczanych przez klientów** (jako podstawa do prowadzonej reintegracji). Jest ona uwzględniona w pierwszym i drugim etapie pracy z klientem.

Integrowanie uczestników programów ze sobą nawzajem i innymi ludźmi oraz rozwój kompetencji interpersonalnych, w tym szczególnie umiejęt-

ności związanych z komunikacją jest niezwykle ważnym elementem. Kwestię zdolności budowania relacji należy wyróżnić jako podstawową kompetencję, która jest rozwijana w KIS i CIS i jednocześnie szczególnie potrzebną klientom. To niezbędny trzon praktyki reintegracyjnej w wymiarze społecznym³⁶.

Podobnie w kontekście usług reintegracji zawodowej istnieje szereg czynników, decydujących o ostatecznym adresowaniu do klienta konkretnych usług reintegracyjnych. Diagnoza dokonywana na wejściu do programów reintegracyjnych, jak i następnie ciągła diagnoza postępów, predyspozycji, ograniczeń klienta, pozwala na formułowanie zaleceń odnośnie potencjalnie skutecznych i niezbędnych form odzyskiwania zdolności zatrudnieniowej.

Należy podkreślić, iż o ostatecznej ofercie usług adresowanych do klienta decydują także m.in.:

- środki finansowe w dyspozycji podmiotu;
- kompetencje kadry podmiotu (np. specjalizacje zawodowe personelu, doświadczenie w pracy z osobami o rozległych deficytach, szanse na uzupełnianie wykształcenia, możliwości konsultowania problemów ze specjalistami podejmującymi się podobnej praktyki);
- dostępność oferty integracyjnej i szkoleniowej poza pomiotem zatrudnienia socjalnego;
- wymogi formalne dotyczące możliwości pozyskania kompetencji (np. wymogi związane z kompetencjami formalnymi, w tym wyształceniem, niezbędnymi do wykonywania różnych zawodów);
- sposób zorganizowania podmiotów (np. zarządzanie personelem, oferta warsztatów zawodowych, relacje z innymi podmiotami);
- charakterystyka lokalnego rynku pracy (np. dostępna oferta miejsc pracy i jej koncentracja przestrzenna, przedsiębiorczość w przestrzeni lokalnej, możliwość realizacji staży czy zatrudnienia wspieranego);
- obecność systemu motywacyjnego (w odniesieniu do klientów i personelu).

³⁵ Ewaluacja pilotażu, Warszawa 2021; str. 42

³⁶ Ibidem.

Z życia Projektu

„Do nas trafiają najczęściej osoby z zawodowym czy podstawowym wykształceniem. Mało kto ma średnie. A już na pewno mało kto ma kompetencje, wymagane doświadczenie usług społecznych w takim wymiarze w jakim jest przewidziane w modelu. Więc już na etapie rekrutacji były właśnie problemy. Bo pojawiło się bardzo dużo osób, które np. pod względem testów psychologicznych które przeszły, czy wstępnych diagnoz doradcy, psychologa itd.- kwalifikowałyby się i nadawały super do realizacji takich usług. Ale wiedzieliśmy, że w toku szkolenia, nie będziemy w stanie osiągnąć z nimi wymaganego poziomu wykształcenia czy kwalifikacji, które potem umożliwią im realizację takich usług”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

10. PROGRAMY I FINANSE WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ MODELU

Podejmując się wdrażania Modelu warto od razu mieć na uwadze możliwości pokrycia kosztów związanych z realizowanym programem reintegracyjnym, kosztem szkoleń zawodowych oraz możliwościami realizacji staży. Finansowanie działań z zakresu zatrudnienia socjalnego, a szerzej z zakresu ekonomii społecznej realizowane może być ze środków:

- budżetu państwa;
- budżetów jednostek samorządu terytorialnego;
- środków funduszy celowych (np. Fundusz Pracy i wyodrębniony z niego Krajowy Fundusz Szkoleniowy, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich);
- krajowych środków prywatnych;
- środków Unii Europejskiej w ramach m.in. funduszy strukturalnych w tym przede wszystkim Europejskiego Funduszu Społecznego Plus;
- środków pochodzących z rynku.

W ostatnich latach realizacja działań podmiotów zatrudnienia socjalnego wspierana była istotnie ze środków finansowych pochodzących z następujących źródeł:

- Regionalnych Programów Operacyjnych – w części finansowanej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego;
- Programu Operacyjnego - Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego;
- Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych;
- Funduszu Pracy;
- programów resortowych MRiPS.

Na poziomie regionalnym samorząd województwa, za pośrednictwem ROPS, koordynuje prace interesariuszy nad wyznaczeniem kierunków rozwoju ekonomii społecznej, a także nad zapewnieniem efektywnego i komplementarnego wsparcia dla PES między innymi w zakresie podnoszenia jakości ich usług oraz produktów, zwiększania rozpoznawalności, sieciowania, wzmacniania udziału w kreowaniu i realizacji polityki społecz-

nej na poziomie lokalnym. Podmiotami wspierającymi zatrudnienie socjalne i - szerzej - sektor ES są usieciowane OWES, które realizują zadania i własne projekty na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej w naszym kraju. Zapowiedzi dotyczące nowego okresu programowania funduszy unijnych na lata 2021-2027 wskazują, że sektor ekonomii społecznej, w tym PZS, zostaną objęte znaczącym wsparciem ukierunkowanym na rozwój usług społecznych, w tym reintegracji społeczno-zawodowej, ale także innych usług, które służyć będą społecznościami lokalnym. Z tego powodu istniejące aktualne Partnerstwa jak i sam Model powinien uwzględniać finansowanie unijne na kolejne 7 lat z Europejskiego Funduszu Społecznego.

W realizacji Modelu warto uwzględniać również aktualne powoływanie w gminach centrów usług społecznych, które stają się kolejnym ważnym partnerem dla PZS, w tym w kontraktowaniu i realizacji usług społecznych. W tej chwili CUS korzystają ze środków projektu finansowanego z EFS a nadzorowanego przez MRiPS.

11. POLITYKI HORYZONTALNE I WYTYCZNE W MODELU

Model respektuje główne polityki horyzontalne przyczyniając się do wdrożenia zasad z nich wynikających w następujący sposób:

1. **Polityka zrównoważonego rozwoju**, którą rozumie się jako możliwość zaspokojenia potrzeb rozwojowych obecnej generacji bez naruszania zdolności do zaspokajania potrzeb rozwojowych przyszłych pokoleń, oraz jako możliwość zaspokojenia potrzeb bez niszczenia zasobów i poprzez umiejętne ich wykorzystywanie.

W Modelu wskazuje się, że dążenie do rozwoju społeczno-gospodarczego odbywa się dzięki zwiększaniu kompetencji osób i podmiotów zaangażowanych w procesy współpracy. Zapropozowane działania zmierzają do uruchomienia

Z życia Projektu

Dotychczas w gminie dużo się działo, ale nie wszystko funkcjonowało tak jak byśmy chcieli, ponieważ mało było zleceń działań i finansów dla organizacji pozarządowych. Nam nie chodziło o to, żeby pracodawcą był samorząd, tylko o to by działania przekazywać podmiotom ekonomii społecznej. Taka forma działania jest skuteczniejsza, ponieważ jest taniej, sprawniej i ze wsparciem zewnętrznym. Bardzo mocno włączyło się powiązanie struktur, utworzyło się jedno ciało, które może funkcjonować (...).

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

lokalnego potencjału dla świadczenia usług społecznych, przy możliwie efektywnym wykorzystaniu istniejących zasobów organizacyjno-technicznych oraz z zachowaniem zasad partycypacji w korzyściach. Angażowani są różni, najczęściej silnie osadzeni lokalnie aktorzy życia społecznego przy uwzględnieniu ich możliwości i potencjału. Jednocześnie, Model współpracy jest wpisany w przestrzeń społeczną o charakterze lokalnym, a więc w taką, która oznacza konkretne miejsce - wyodrębniony obszar geograficzny i/lub administracyjny. Ta społeczna przestrzeń określona jest dwoma ramami. Pierwsza rama utożsamiana jest z potrzebami grup społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem struktury demograficznej (wiekowej), ekonomicznej (dochody), a także poziomu aktywności obywatelskiej oraz wyznawanych wartości. Druga rama wyznaczona jest liczbą i rodzajem instytucji działających w społeczności lokalnej, w tym zarówno organizacji formalnych jak i nieformalnych, które dysponują określonym potencjałem i zdolnościami techniczno-organizacyjnymi oraz kadrowymi. Wdrożenie Modelu powinno przyczynić się do poprawy potencjału społeczności w obu tych wymiarach. Po pierwsze ze względu na generowanie nowych relacji i więzi między podmiotami polityki społecznej, grupami, poszczególnymi osobami, po drugie poprzez stymulowanie wzrostu oferty usługowej i lepsze zabezpieczenie potrzeb – ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb wyznaczanych przez demograficzną strukturę populacji.

Nacisk na trafne rozpoznawanie potrzeb populacji i reagowanie na nie z uwzględnieniem dostępnych zasobów instytucjonalnych powinny być wzajemnie powiązane – i takie też powinno być założenie realizacji procedur proponowanych w Modelu - z respektowaniem i dbałością o dostępne zasoby naturalne z jednej strony, a – ze strony drugiej – z wspieraniem działań na rzecz solidarności pokoleń. KPRES kładzie w tym względzie nacisk³⁷ na rozwój PES promujących edukację ekologiczną, działających w obszarze selektywnej gospodarki odpadami i rolnictwa zaangażowanego społecznie (tj. takiego, które łączy

działalność produkcyjną ze świadczeniem usług społecznych), aktywne włączanie pracowników w wieku przedemerytalnym w zakładanie i prowadzenie PES, rozwój podmiotów wspierających politykę rodzinną (np. świadczących usługi opiekuńcze).

2. Zasada równości szans i zasada równości szans kobiet i mężczyzn.

Zasada ta odnosi się do równego traktowania kobiet i mężczyzn, jak również niedopuszczania do dyskryminacji ze względu np. na wiek, wykształcenie, poglądy, pochodzenie rasowe lub etniczne, religię lub przekonania, orientację seksualną czy niepełnosprawność. Należy zaznaczyć, iż celem działania Modelu jest współpraca instytucji polityki społecznej ze szczególnym uwzględnieniem PES na rzecz rozwoju i integracji systemu usług społecznych na poziomie lokalnym, które mają zaspokajać bardzo zróżnicowane potrzeby a także przeciwdziałać i ograniczać problemy mieszkańców, w tym grup i osób szczególnie wrażliwych. Model dodatkowo przyczynia się do realizacji zasady równości poprzez fakt, iż usługodawcami mają stać się osoby, które same doświadczały wykluczenia społecznego czy zawodowego.

Realizując procedury i wdrażając rozwiązania Modelu należy pamiętać o zasadzie wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy – np. przez dbałość o nieróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć, nieróżnicowanie oferty re-integracyjnej i reguł tworzenia przedsiębiorstw jednocześnie ze względu na wiek i płeć, o wprowadzanie rozwiązań pozwalających na godzenie życia rodzinnego i zawodowego (szczególnie w przypadku kobiet posiadających więcej niż dwojkę dzieci) czy uwzględnianie szczególnych potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Pomocny w zakresie identyfikacji obszarów realizacji zasady równego traktowania może być np. Krajowy Program Działań na rzecz Równego Traktowania na lata 2021-2030. Wyraźną deklarację co do

³⁷ KPRES; op.cit; str 63-64

respektowania zasady równości szans powinno zawierać porozumienie o współpracy na rzecz usług społecznych, o którym mowa w Procedurze nr 5 w tym rozdziale.

Pamiętaj o stosowaniu polityk horyzontalnych i wytycznych z nich wynikających planując i realizując wszystkie swoje działania w Modelu

12. DEINSTYTUCJONALIZACJA W KONTEKŚCIE REALIZACJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM

DEINSTYTUCJONALIZACJA W KONTEKŚCIE REALIZACJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM

W kontekście wdrożenia Modelu w praktyce społecznej warto zwrócić uwagę na dyskutowaną ostatnio w Polsce koncepcję deinstytucjonalizacji usług społecznych. Aktualnie MRiPS przygotowuje Strategię Rozwoju Usług Społecznych na lata 2021 -2035, która wyznacza kierunki deinstytucjonalizacji. Proces ten jest szansą dla podmiotów ekonomii społecznej, w tym zatrudnienia socjalnego, dlatego, że usługi społeczne w tym podejściu realizuje się w środowisku zamieszkania. Deinstytucjonalizację można zdefiniować jako całość planowania transformacji i zmniejszania rozmiaru zakładów stacjonarnych lub ich likwidacji, przy jednoczesnym zapewnieniu innego rodzaju różnorodnych usług opieki, bazujących

na standardach wynikających z praw człowieka i zorientowanych na rezultaty. Generalnie deinstytucjonalizacja jest procesem obejmującym³⁸:

1. Rozwój w obrębie społeczności zindywidualizowanych usług o wysokiej jakości, w tym zapobiegających umieszczaniu dzieci i osób dorosłych w zakładach pomocy społecznej oraz przeniesienie zasobów ze stacjonarnych zakładów opieki długoterminowej w celu świadczenia nowych usług, aby zapewnić długoterminową trwałość wdrożonych rozwiązań;

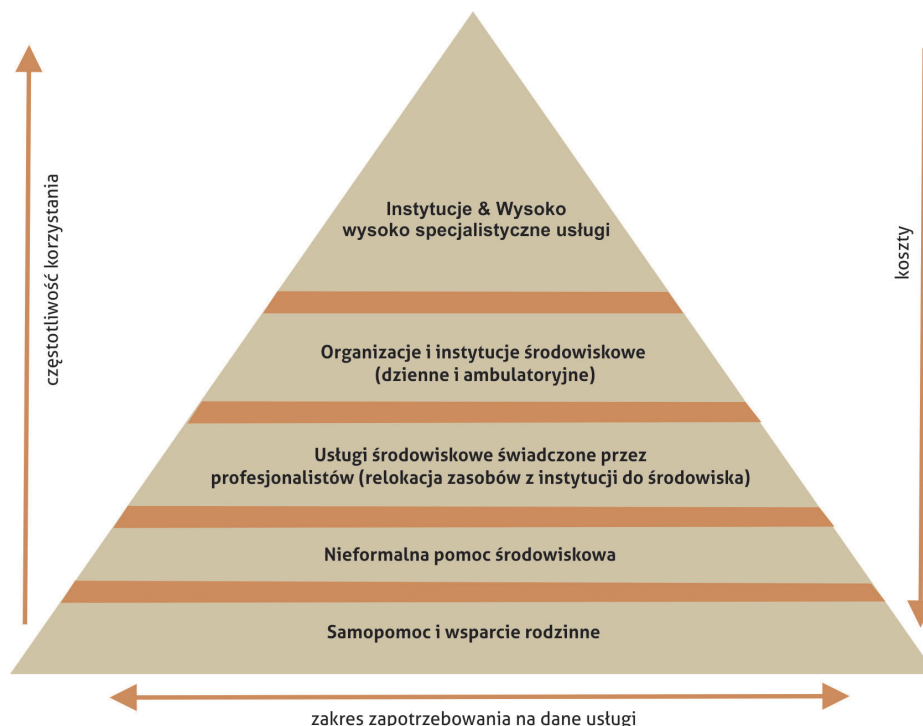
2. Systematyczne wprowadzanie planów reorganizacji dużych, stacjonarnych zakładów opieki długoterminowej, w których wzmacnianie aktywności i integracja społeczna dzieci, osób z niepełnosprawnościami lub chorobami przewlekłymi i osób starszych napotyka na istotne problemy i niekiedy okazuje się możliwa; reorganizacja obejmuje także nacisk na przekazywanie części zadań opiekuńczych, lub – jeśli to możliwe - opieki nad pewnymi kategoriami osób – do społeczności lokalnej lub środowiska domowego przy założeniu, że wzmocni to możliwości i zakres realizacji praw i uprawnień obywatelskich i socjalnych i jakość świadczonego wsparcia.

3. Zapewnienie powszechnej dostępności podstawowych usług w dziedzinach takich jak edukacja i szkolenia, zatrudnienie, mieszkalnictwo, opieka zdrowotna oraz transport dla wszystkich dzieci i osób dorosłych potrzebujących wsparcia. Deinstytucjonalizacja polega na zapewnianiu odpowiednich usług w środowisku lokalnym, ale także na tworzeniu odpowiednich warunków w danej społeczności. Aby proces ten się udał, konieczne jest przygotowanie ogółu społeczeństwa, w tym podmiotów ekonomii społecznej, do dokonania tego przejścia, jak również podnoszenie świadomości i zwalczanie stygmatyzacji w tym zakresie.

³⁸ Więcej o tym w: M. Grewiński, J. Lizut (red.), Deinstytucjonalizacja w polityce społecznej – szanse i zagrożenia, MRiPS, Warszawa 2021

SCHEMAT 8

Piramida organizacji usług społecznych w modelu zdeinstytucjonalizowanym



Źródło: opracowanie J. Lizut w oparciu o: Mental health policy, planning, & services development, https://www.who.int/mental_health/policy/services/2_Optimal%20Mix%20of%20Services_Infosheet.pdf, WHO, 2007.

Dwa najniższe poziomy piramidy na powyższym schemacie obejmują nieformalną pomoc, co wcale nie oznacza, iż nie powinna być ona dostrzegana oraz dowartościowana i dofinansowywana przez władze publiczne. Samopomoc i działalność rodzinna oraz grup środowiskowych stanowi część systemu pomocy, obejmując zarówno opiekunów rodzinnych, jak też członków i pracowników organizacji społecznych: szkoły, organizacje kościelne, stowarzyszenia itp. Kolejne dwa poziomy obejmują usługi społeczne realizowane w formie środowiskowej, przy czym większość realizowana jest w miejscu zamieszkania stanowiąc formalne wsparcie i odbywa się poprzez relokację zasobów kadrowych (profesjonalistów), z instytucji do działań terenowych oraz współdziałanie, zlecenie tych usług organizacjom

dysponującym takimi zasobami tj. organizacjom pozarządowym czy z sektora prywatnego. Należy podkreślić, że przy takim podziale (gradacji) aktywności pomocowych, korzystanie ze wsparcia instytucjonalnego oraz wysoko specjalistycznych usług następuje wówczas, gdy wyczerpana zostanie formuła działań środowiskowych, przy jednoczesnej gwarancji dostępności instytucji w sytuacjach, gdy jest to niezbędne. Wówczas system jest kompletny, a działania w nim podejmowane są komplementarne.

Warto podkreślić, iż proces deinstytucjonalizacji powinien przebiegać stopniowo, a celem proponowanych rozwiązań powinno być skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych, także przez podmioty ekonomii społecznej w ramach

realizowanych usług środowiskowych. Zagraniczne doświadczenia wskazują przede wszystkim na zalety rozwiązań kierunkowanych na usługi środowiskowe i domowe. Praktycy podkreślają upodmiotowienie odbiorców wsparcia i ich rodzin m.in. poprzez możliwość większego zaangażowania w decyzje ich dotyczące np. plany pomocy, programy leczenia itp. oraz skupienie się społeczności na procesach integrowania (w miejsce ich odseparowywania) osób z problemami społecznymi.

Proces deinstytucjonalizacji przyczynił się w wielu państwach także do zlokalizowania pomocy blisko mieszkańców i rozwój usług świadczonych w domach, pokazując, iż w sytuacjach problemowych istnieją dostępne rozwiązania, dające tym samym wszystkim mieszkańcom poczucie, iż w przypadku wystąpienia problemów w otrzymaną stosowne wsparcie.

13. PROCEDURY DLA I CZĘŚCI MODELU (WPROWADZAJĄCE)

Procedury przedstawione w pierwszej części Modelu koncentrują się na wsparciu wykonawców w nawiązaniu i przygotowaniu do współpracy lokalnych podmiotów na rzecz realizacji usług społecznych ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej. Odnoszą się tym samym do podjęcia współpracy różnych interesariuszy wokół tematu lokalnych usług społecznych: od zainicjowania współpracy poprzez właściwe jej przygotowanie, prowadzenie i ocenę jej skutków. Jak wykazały doświadczenia z pilotażu, trudno jest przyjąć za obowiązujący jeden, uniwersalny standard w obszarze zawiązywania współpracy – wiele zależy od warunków wyjściowych w danej gminie. Analiza formalnych i nieformalnych sieci współpracy w trakcie testowania Modelu

pozwołała wyróżnić trzy formuły tworzenia partnerstw zorientowanych na realizację usług społecznych. I tak, może się to odbywać w oparciu o już istniejące kontakty w sieci dwustronnej oraz wcześniejsze doświadczenia przy powiązaniu ich w nową sieć, (np. podmiot koordynująco - inicjujący współpracował osobno z partnerem A, z partnerem B i z partnerem C., zaś w nowo zainicjowanej sieci spotkają się wszyscy partnerzy). Widocznymi korzyściami, na jakie wskazywali eksperci jest pogłębienie zaufania między partnerami, potwierdzenie i wzmocnienie istniejących relacji, jak również ich usystematyzowanie. poprzez przypisanie zadań oraz zakresu odpowiedzialności. Takie rozwiązanie umożliwia też zbudowanie większej rozpoznawalności podmiotu zatrudnienia socjalnego w społeczności lokalnej.

Drugim sposobem na budowanie partnerstwa może być bazowanie na istniejącym już porozumieniu. Istotną korzyścią takiego rozwiązania jest sprawne procedowanie, jako że partnerzy znają się z wcześniejszych działań, a część spośród istotnych dla realizacji usług społecznych kwestii wcześniej już ustalono. Można zatem odwołać się do stosowanych już podobnych procedur czy wzorów dokumentów wykorzystywanych przy wcześniejszych projektach. Warto przy tym mieć na uwadze, by korzyść ze współpracy ze sprawdzonymi instytucjami nie stała się jednocześnie barierą dla rozwoju obszaru współpracy, np. przez pominięcie cennych partnerów.

Można wreszcie rozpocząć budowanie sieci od początku, z nowymi partnerami. Z jednej strony daje to nowe możliwości, z drugiej zaś, może okazać się rozwiązaniem czasochłonnym ze względu na konieczność rozpatrywania projektu porozumienia pod względem prawnym⁴⁰.

Należy raz jeszcze podkreślić, że przedstawione procedury pozostają one elementami opcjonalnymi, a ich stosowanie ma charakter dobrowolny.

³⁹ Więcej o tym: M. Grewiński, Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej. Przegląd problemów i wizja przyszłości, Warszawa 2021.

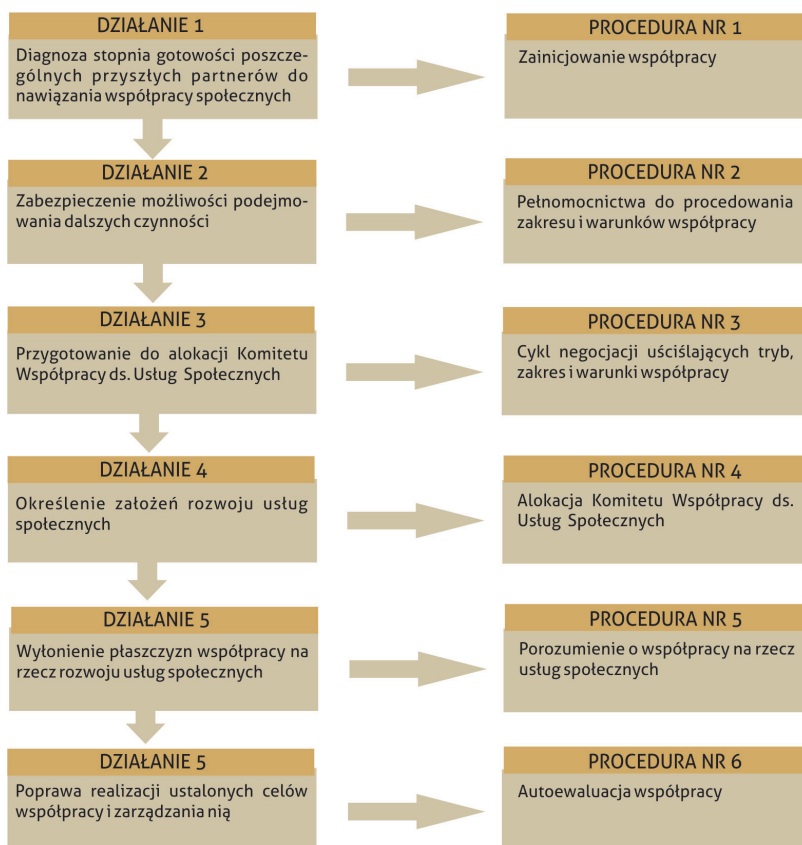
⁴⁰ Ewaluacja pilotażu, Warszawa 2021; str. 25- 27.

Oznacza to, że nie wszystkie muszą okazać się niezbędne do skutecznego nawiązania współpracy. Należy więc spośród poniższego katalogu wybrać te, które mają zastosowanie w warunkach lokalnych i odpowiadają potrzebom interesariuszy. Warto zatem pamiętać, że zestaw zaproponowanych poniżej procedur wprowadzających może posłużyć zarówno w budowaniu partnerstwa o charakterze sformalizowanym jak również stanowić wskazówkę czy punkt wyjścia w przypadku współpracy nieformalnej. Może okazać się, że formalizacja w postaci pisemnego porozumienia o współpracy nie jest konieczna, np. w sytuacji, gdy korzysta się z istniejącego partnerstwa (nie zachodzi wówczas potrzeba aktualizowania po-

rozumień i podpisywania nowych). Wyniki pilotażu wskazują, że również w sytuacji zakładania nowego partnerstwa można pozostać przy porozumieniach ustnych. Formalizacja może okazać się czasochłonna, budzić rezerwę, nieufność czy też pewne obawy przed włączeniem się w pracę (w trakcie pilotażu zdarzało się, że partnerzy obawiali się nowych zobowiązań i ewentualnych komplikacji czy też po prostu nadmiary dodatkowych formalności). Forsowana zbyt mocno może okazać się barierą w nawiązywaniu współpracy, a jednocześnie nie zawsze musi być warunkiem koniecznym i nie zastąpi zaufania oraz realnej chęci do działania⁴¹.

SCHEMAT 9 Procedury wprowadzające

CEL: Zainicjowanie i sformalizowanie współpracy lokalnych podmiotów na rzecz realizacji usług społecznych w społeczności lokalnej



PROCEDURA NR 1 – ZAINICJOWANIE WSPÓŁPRACY

Procedura ta jest pierwszym etapem współpracy i opiera się w zasadzie na działaniu tylko trzech kategorii Partnerów, stanowiących najważniejsze ogniwa relacji. Są to: partner inicjująco-koordynujący (JST – urząd gminy bądź urząd powiatu, OPS, CUS, w niektórych przypadkach PUP lub OWES); Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego (CIS, KIS) oraz Terytorialny Wykonawca Usług Społecznych (PES inny niż CIS lub KIS). Role partnerów mogą się przenikać, tj. partner zatrudnienia socjalnego może być jednocześnie partnerem inicjująco-koordynującym. Pomocne w realizacji procedury może być uporządkowanie informacji o potencjalnych partnerach i interesariuszach współpracy w zakresie realizacji usług społecznych – np. w formie listy, prostej bazy danych (choćby w arkuszu kalkulacyjnym) lub fiszek. Przykład fiszki i jednocześnie schematu bazy danych znajduje się niżej, pod opisem procedury. Niezależnie od tego, jakie ostatecznie instytucje będą brały udział w procesie wdrażania Modelu, spis powinien uwzględniać wszystkie podmioty, które mają potencjał realizacji założeń modelu. Przygotowany spis pełnić będzie także funkcję „mapy” podmiotów, potencjalnie zaangażowanych w proces świadczenia usług społecznych; będzie też nie tylko pomocny w planowaniu kolejnych kroków (np. przygotowaniu listu intencyjnego), ale przede wszystkim będzie źródłem informacji dla autoewaluacji współpracy (patrz procedura wprowadzająca nr. 6).

PROCEDURA NR 1

ZAINICJOWANIE WSPÓŁPRACY

WARUNKI WEJŚCIOWE

Potrzeba i chęć zawiązania Partnerstwa na rzecz realizacji usług społecznych przy udziale lokalnych PZS lub/oraz PES

CEL REALIZACJI

Diagnoza stopnia gotowości poszczególnych przyszłych partnerów do nawiązania współpracy

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Partner Inicjująco-Koordynujący (CUS, JST, OWES)
- Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego (CIS, KIS)
- Terytorialny Realizator Usług Społecznych (PES)

DZIAŁANIA

- Przygotowanie listu intencyjnego określającego cel powołania partnerstwa i nawiązania współpracy
- Zawiadomienie instytucji o zamiarze nawiązania współpracy w zakresie usług społecznych
- Zaproponowanie przyszłym partnerom terminu pierwszego spotkania
- Przygotowanie listy głównych Interesariuszy przyszłej współpracy oraz wstępne przydzielenie im funkcji w Modelu
- Przygotowanie scenariusza współpracy

ZAKŁADANE EFEKTY

- Scenariusz współpracy
- Wypracowanie organizacyjnych podstaw kooperacji między partnerami

DOKUMENTY

- List intencyjny
- Lista interesariuszy
- Scenariusz współpracy

Wzór fiszki informacyjnej Partnera		
Potencjalny partner / interesariusz	Pełna nazwa instytucji	
Dane kontaktowe	Adres, numer telefonu, adres e-mail	
Osoba do kontaktu	Imię i nazwisko	
Realizator usług społecznych	<input type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Działający na rzecz zatrudnienia socjalnego	<input type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Jednostka JST	<input type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Jednostka/organ administracji innej niż JST	<input type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
NGO	<input type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Zasoby	Opis: chodzi głównie o zasoby kadrowe z wyszczególnieniem specjalistów związanych z realizacją usług społecznych, zamówień publicznych, realizacją szkoleń/ kursów, organizacją konsultacji społecznych itp.; infrastruktura (dostępność niezbędnego sprzętu, pomieszczeń itp.)	
Charakterystyka działalności	Opis: zakres działalności, rodzaje prowadzonych działań, grupy odbiorców itd.	
Przynależność organizacyjna	Opis: czy podmiot działa w strukturach innej organizacji, z jakimi organizacjami współpracuje, czy jest związany określonymi wytycznymi w zakresie realizacji usług	
Inne	Np. problemy podmiotu, sukcesy itp. – wszystkie czynniki, które pomogą określić rolę podmiotu w procesie wdrażania modelu	
Uzasadnienie roli Partnera <i>Na późniejszych etapach: Działania w jakie zaangażowany był Partner</i>	Opis, ze wskazaniem charakteru działań, np. Partner Inicjująco-Koordynujący, Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego, Terytorialny Realizator Usług Społecznych (PES)	
Uzasadnienie roli Partnera <i>Na późniejszych etapach: Działania w jakie zaangażowany był Partner</i>	Opis – ze wskazaniem potencjału Partnera, wykonywane zadania i czynności	

.....
/logo inicjującej Strony/

.....
/logo inicjującej Strony/

Interesariusz Współpracy
/wskazać imiennie reprezentanta i wymienić nazwę instytucji/

Szanowni Państwo,

Rozwijanie usług społecznych dla mieszkańców gmin naszego Regionu jest dzisiaj jednym z priorytetów polityki społecznej, bowiem mają one umożliwiać osobom oraz rodzinom niezależne życie w środowisku lokalnym, zapobiegać ich izolowaniu, a gdy jest to trudne do zrealizowania usługi powinny stwarzać warunki jak najbardziej zbliżone do warunków domowych i rodzinnych, umożliwiając podtrzymywanie więzi rodzinnych i sąsiedzkich. Szczególną troską należy objąć takie grupy społeczne jak dzieci, seniorzy i osoby niepełnosprawne.

W rozwoju systemu usług społecznych na obszarze gmin naszego Regionu ważnymi aspektami w ich przyszłym świadczeniu jest spełnienie trzech łącznych warunków, a mianowicie: (a) wykonywanie ich w sposób zindywidualizowany, czyli dostosowany do potrzeb i możliwości konkretnych osób, (b) zagwarantowanie indywidualnej kontroli nad sposobem korzystania z tych usług, oraz (c) stosowanie zasady pierwszeństwa potrzeb mieszkańców nad organizacyjnymi warunkami ich świadczenia.

Cel usług społecznych i sens ich rozwoju mieści się w kierunkowych zasadach działania podmiotów sektora Ekonomii Społecznej i Solidarnej, o których mowa w Krajowym *Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku*. Ekonomia Solidarności Społecznej (który został przyjęty uchwałą nr 11 Rady Ministrów w dniu 27 lutego 2019 r.

Nasza instytucja pragnie rozpocząć działania animacyjne dla zawiązania szerokiej platformy współpracy, szczególnie uwzględniającej tkwiące rezerwyw podmiotach zatrudnienia socjalnego, które mogłyby przygotowywać wyspecjalizowane kadry dla regionalnych i lokalnych realizatorów usług społecznych.

Zainicjowanie takiej współpracy a następnie wdrożenie jej w praktykę wymaga szeregu wyprzedzających działań, które trudno przeprowadzić, bez wsparcia i bezpośredniego udziału Państwa podmiotów.

Stąd też, zwracamy się z gorącą prośbą o rozważenie przez Państwa decyzji o uczestniczeniu w pierwszym spotkaniu Interesariuszy na którym zostanie przybliżony cel naszej inicjatywy. Bez aktywnego włączenia się Państwa instytucji trudno będzie uzyskać odpowiedź na pytanie czy taka współpraca jest w ogóle możliwa, jest potrzebna i czy warto wykorzystać wspólne zasoby techniczno-organizacyjne dla rozwoju potrzebnych usług społecznych. Udział w pierwszym spotkaniu nie oznacza automatycznego przystąpienia do grona Interesariuszy współpracy na rzecz rozwoju usług społecznych i ich realizacji przez podmioty sektora Ekonomii Społecznej. Chcemy poznać Państwa zdanie, zasięgnąć opinii i zarejestrować sugestie dotyczące kierunku przyszłej współpracy.

Z wyrazami szacunku

.....

PROCEDURA NR 2 – PEŁNOMOCNICTWA DO PROCEDOWANIA ZAKRESU I WARUNKÓW WSPÓŁPRACY

Ta procedura traktowana jest jako rodzaj zabezpieczenia realizacji dalszych czynności w sytuacji ewentualnych komplikacji formalnych dotyczących przede wszystkim możliwości działania i podejmowania decyzji osób reprezentujących niektórych Partnerów.

Z procedury tej najczęściej korzystają podmioty zatrudnienia socjalnego podległe przedstawicielom instytucji je tworzących (np. wójtowi, burmistrzowi, prezydentowi miasta na prawach powiatu lub zarządowi organizacji pozarządowej). Zgodnie z obowiązującymi przepisami ustawy o zatrudnieniu socjalnym, kierownicy CIS, a także KIS zobowiązani są do podległości służbowej wobec przedstawicieli instytucji je tworzących (np. wójta, burmistrza, prezydenta miasta na prawach powiatu, lub zarządu organizacji pozarządowej). Jednakże, uwzględniając także proces powoływania niektórych podmiotów ekonomii społecznej, które mogą realizować usługi społeczne - zwłaszcza takich jak spółdzielnie socjalne osób prawnych, byłoby wskazaniem uzyskanie przez zarządy tych spółdzielni „upoważnień” (lub poinformowania) macierzystych organów statutowych do „wchodzenia” w relacje przyszłej instytucjonalnej współpracy. Najczęściej taka sytuacja wynika m.in. ze stosowanych zapisów w statutach, gdzie określa się, że zarząd spółdzielni kieruje bieżącą działalnością i reprezentuje spółdzielnię socjalną na zewnątrz, a także podejmuje decyzje nie zastrzeżone w prawie spółdzielczym lub Statucie dla Walnego Zgromadzenia albo Rady Nadzorczej. Natomiast domeną Walnego Zgromadzenia jest m.in.: „uchwalenie kierunków rozwoju działalności gospodarczej Spółdzielni”. Z uwagi na fakt, że procedura nr 2 dotyczy wybranych Aktorów zakres zdarzeń i czynności jest w zasadzie prosty i sprowadza się do: (1) przedstawienia „zwierzchnim” organom danego podmiotu otrzymanej propozycji nawiązania współpracy, oraz (2) uzyskania pisemnego upoważnienia lub pisemnej akceptacji do dalszego udziału w procesie zawiązywania współpracy, a także reprezentowania danego partnera.

PROCEDURA NR 2

PEŁNOMOCNICTWA DO PROCEDOWANIA ZAKRESU I WARUNKÓW WSPÓŁPRACY

WARUNKI WEJŚCIOWE

Konieczność przerwania lub opóźnienia wspólnego wykonania przyjętych zobowiązań z powodu niemożności podejmowania decyzji przez osobę reprezentującą partnera

CEL REALIZACJI

Zabezpieczenie możliwości podejmowania dalszych czynności

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

• Terytorialny Realizator Usług Społecznych (PES podległe przedstawicielom instytucji je tworzących, np. wójtowi, burmistrzowi, prezydentowi miasta na prawach powiatu lub zarządowi organizacji pozarządowej)

DZIAŁANIA

- Przedstawienie zwierzchnim organom danego podmiotu otrzymanej propozycji nawiązania współpracy
- uzyskanie akceptacji do dalszego udziału w procesie zawiązywania współpracy
- reprezentowanie danego Partnera Modelu Współpracy

ZAKŁADANE EFEKTY

Formalizacja współpracy między partnerami

DOKUMENTY

Nie dotyczy

RAMOWY WZÓR PEŁNOMOCNICTWA

Działając w imieniu
(nazwa organu/instytucji tworzącej podmiot zatrudnienia socjalnego) z siedzibą
w, upoważniam Panią/Pana
....., zamieszkałą/tego w,
ul., PESEL, do reprezentowania

(nazwa jednostki organizacyjnej zatrudnienia socjalnego/ nazwa spółdzielni socjalnej)
w działaniach zmierzających do zawiązania partnerskiej współpracy, w tym szczególnie do:

- 1) negocjowania zakresu przedmiotowego współpracy, czasu jej trwania oraz określenia zakresu zobowiązań reprezentowanej instytucji /podmiotu
- 2) wyboru formy organizacyjnej współpracy,
- 3) przygotowania projektu umowy/porozumienia o współpracy/paktu na rzecz współpracy.

Pełnomocnictwo nie dotyczy zawarcia dokumentu potwierdzającego współpracę / lub pełnomocnictwo obejmuje także fakt potwierdzenia współpracy¹.

Pełnomocnictwo obowiązuje na czas

.....
(miejsce i data)

.....
(własnoręczny podpis osoby upoważnionej oraz pieczęćka imienna)

.....
(pieczęć instytucji / podmiotu)

1) niepotrzebne skreślić

PROCEDURA NR 3 – PEŁNOMOCNICTWA DO PROCEDOWANIA ZAKRESU I WARUNKÓW WSPÓŁPRACY– CYKL NEGOCJACJI UŚCIŚLAJĄCYCH TRYB, ZAKRES I WARUNKI WSPÓŁPRACY

Realizacja tej procedury ma charakter cykliczny, gdyż podejmowane czynności nie będą zamykały się w jednym przedsięwzięciu czasowym. Jej uczestnikami będą wszyscy Partnerzy Modelu Współpracy oraz przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych, skupionych na zagadnieniach reintegracji. Koordynatorem działań może być Partner Inicjująco-Koordynujący (np. OPS/CUS, OWES).

PROCEDURA NR 3

CYKL NEGOCJACJI UŚCIŚLAJĄCYCH TRYB, ZAKRES I WARUNKI WSPÓŁPRACY

WARUNKI WEJŚCIOWE

- Scenariusz współpracy
- Pełnomocnictwa do procedowania zakresu i warunków współpracy

CEL REALIZACJI

Przygotowanie do alokacji Komitetu Współpracy ds. Usług Społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- wszyscy Partnerzy Modelu Współpracy
- przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych świadczących usługi reintegracyjne

DZIAŁANIA

- zaprezentowanie podmiotów, które wyraziły chęć do współpracy,
- powołanie grupy zadaniowej odpowiedzialnej za: rozpoznanie lokalnych warunków do podjęcia współpracy
- sprecyzowanie zakresu potrzeb kadrowych podmiotu świadczącego usługi społeczne
- opracowanie projektu umowy o współpracy i określenie najważniejszych jej warunków
- prezentacja ustaleń i wyników prac Komitetu Współpracy ds. Usług Społecznych (grupy zadaniowej, powołanej w Procedurze nr 4)
- przedstawienie propozycji sformalizowania współpracy w postaci projektu porozumienia, umowy, paktu

ZAKŁADANE EFEKTY

Przygotowanie projektu umowy o współpracy adresujący kluczowe warunki kooperacji

DOKUMENTY

- Projekt umowy o współpracy adresujący kluczowe warunki kooperacji

PROCEDURA NR 4 – ALOKACJA KOMITETU WSPÓŁPRACY DS. USŁUG SPOŁECZNYCH

Celem procedury jest nadanie szczególnej funkcji Komitetowi Współpracy oraz podkreślenie jej znaczenia dla całości przedsięwzięcia. Komitet Współpracy ds. Usług Społecznych to grupa zadaniowa, która ma opracować porozumienie o współpracy na rzecz usług społecznych (patrz: Procedura nr 5), wraz z określeniem najważniejszych jej warunków, zakresem wzajemnych zobowiązań a także zaprezentowanie go na szerszym forum Interesariuszy. Ponadto jej zadaniem będzie dokonanie rozpoznania lokalnych warunków do podjęcia współpracy), sprecyzowanie zakresu potrzeb kadrowych podmiotu świadczącego usługi społeczne (lub podmiotu, który będzie przygotował się do ich uruchomienia) oraz dokonanie analizy porównawczej z potencjałem podmiotu zatrudnienia socjalnego (CIS/KIS) (por. Procedury sfery I). Alokacja dotyczy procesów decyzyjnych na terytorium, na którym rozpoczyna się współpraca, i ma związek z czynnościami o charakterze doradczo-konsultacyjnym. W obszarze działań związanych z tą procedurą powinny się znaleźć zadania wynikające ze scenariusza, np. analiza lokalnych dokumentów strategicznych związanych z rozwojem usług społecznych lub propozycja rozwoju usług społecznych w wyniku podjętej współpracy.

PROCEDURA NR 4

ALOKACJA KOMITETU WSPÓŁPRACY DS. USŁUG SPOŁECZNYCH

WARUNKI WEJŚCIOWE

Scenariusz współpracy

CEL REALIZACJI

Określenie założeń rozwoju usług społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- wszyscy Partnerzy Modelu Współpracy

DZIAŁANIA

- podjęcie decyzji o alokacji Komitetu Współpracy,
- prezentacja na forum Rady Gminy propozycji współpracy,
- ewentualna weryfikacja planu rozwoju usług społecznych, uwzględniającego kierunki współpracy,
- prezentacja wyników decyzji przed Interesariuszami współpracy, tj. przedstawicielami podmiotów zatrudnienia socjalnego oraz Realizatorów Usług Społecznych

ZAKŁADANE EFEKTY

- analiza lokalnych dokumentów strategicznych związanych z rozwojem usług społecznych
- przyjęcie w partnerstwie założeń rozwoju usług społecznych

DOKUMENTY

Strategia rozwoju usług społecznych w ramach partnerstwa

Procedura Nr 5 – POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY NA RZECZ USŁUG SPOŁECZNYCH

Procedura ta opiera się o działanie Partnera Inicjująco-Koordynującego (np. OPS/CUS, OWES), którego zadaniem jest doprowadzenie do wyłonienia płaszczyzn współpracy na rzecz rozwoju usług społecznych. Dokument porozumienia powinien zawierać misję współpracy, zasady współuczestnictwa, główne prawa i obowiązki stron, reguły partycypacji we wspólnych przedsięwzięciach oraz wykaz korzyści dla środowiska lokalnego. Ważne jest również zaproszenie do grona sygnatariuszy reprezentanta jednostki samorządu terytorialnego, w tym także OPS-u, na terytorium, którego będzie miała miejsce współpraca.

Wśród sygnatariuszy porozumienia o współpracy powinni się znaleźć przedstawiciele podmiotów zatrudnienia socjalnego, innych podmiotów ekonomii społecznej oraz OWES, zaś wypracowanym przez nich dokumentem powinien być wzór umowy o współpracy.

PROCEDURA NR 5

POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY NA RZECZ USŁUG SPOŁECZNYCH

WARUNKI WEJŚCIOWE

Przyjęcie w partnerstwie założeń rozwoju usług społecznych

CEL REALIZACJI

Wyłonienie płaszczyzn współpracy na rzecz rozwoju usług społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Partner Inicjująco-Koordynujący (CUS, JST/OPS)
- JST
- OPS z JST na terenie której będzie miała miejsce współpraca
- Pozostał sygnatariusze porozumienia (PZS, inne PES, OWES)

DZIAŁANIA

- Opracowanie misji współpracy
- Określenie zakresu udziału poszczególnych partnerów w działaniach
- Ramowe określenie zobowiązań partnerów
- Określenie priorytetów w zakresie realizacji zasady równości szans i innych polityk horyzontalnych

ZAKŁADANE EFEKTY

Podpisany dokument porozumienia, który powinien zawierać misję współpracy, zasady współuczestnictwa, główne prawa i obowiązki stron, reguły partycypacji we wspólnych przedsięwzięciach oraz wykaz korzyści dla środowiska lokalnego

DOKUMENTY

Dokument porozumienia

Procedura Nr 6 – AUTOEWALUACJA WSPÓŁPRACY

Autoewaluacja jako niezwykle ważny czynnik rzeczowej oceny podjętej współpracy oraz element autorefleksji, służy wzajemnemu uczeniu się. Przede wszystkim jednak jej wyniki powinny pomagać w planowaniu i ewentualnym ukierunkowaniu mechanizmów współpracy, sprzyjać poprawie realizacji ustalonych celów współpracy i zarządzania nią. Realizacją autoewaluacji w formie cyklicznej (np. w interwałach ustalonych przez Komitet Współpracy ds. usług społecznych) powinien zająć się Partner Inicjujący współpracę. Wśród czynności ewaluacji należy wziąć pod uwagę: swobodne wywiady z Partnerami Modelu Współpracy, wymianę spostrzeżeń, wzajemne sugestie, uwagi wprowadzające modyfikacje do przyjętych planów przygotowywania kadr dla obszaru usług społecznych oraz odwołująca się do istniejących dokumentów strategicznych (patrz także procedura 1 w pierwszej sferze współpracy, w kolejnym rozdziale) analizę sytuacji na danym terytorium w zakresie potrzeb społecznych na nowe rodzaje usług społecznych.

Proces ewaluacji powinien obejmować systematyczną aktualizację informacji o Partnerach i interesariuszach (tj. fiszek informacyjnych stworzonych w ramach procedury 1 lub bazy danych opracowanej na ich podstawie), oraz uporządkowanie informacji o podejmowanych przez partnerstwo działaniach – w tym o realizacji poszczególnych procedur Modelu Współpracy, zaangażowaniu w nie poszczególnych Partnerów, występujących w realizacji trudnościach i zgłaszanych rekomendacjach.

PROCEDURA NR 6

AUTOEWALUACJA WSPÓŁPRACY

WARUNKI WEJŚCIOWE

Nie dotyczy

CEL REALIZACJI

Poprawa realizacji ustalonych celów współpracy i zarządzania nią wytonienie płaszczyzn współpracy na rzecz rozwoju usług społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Partner Inicjująco-Koordynujący

DZIAŁANIA

- weryfikacja i uporządkowanie listy Partnerów i interesariuszy
- zgromadzenie materiału do analizy funkcjonowania partnerstwa: wywiady z Partnerami Modelu Współpracy, wymiana spostrzeżeń, dyskusja, wzajemne sugestii i uwagi, uporządkowanie wypracowanych dokumentów
- analiza przebiegu i uwarunkowań realizacji celów Partnerstwa określonych w porozumieniu o współpracy, z uwzględnieniem sytuacji na danym terytorium w zakresie zapotrzebowania na nowe rodzaje usług społecznych
- wprowadzenie modyfikacji do przyjętych w Partnerstwie reguł działania i planów, z uwzględnieniem przygotowywania kadr dla obszaru usług społecznych

ZAKŁADANE EFEKTY

Ew. modyfikacja treści porozumienia o współpracy i innych dokumentów

DOKUMENTY

Porozumienie o współpracy

Porozumienie o współpracy na rzecz usług społecznych

zawarte w w dniu.....

Sygnatariusze niniejszego Porozumienia w trosce o skutecznie rozwijanie usług społecznych mających zaspokajać potrzeby mieszkańców, szczególnie mieszkańców, którzy z uwagi na swoją sytuację życiową, zdrowotną oraz społeczną nie są w stanie samodzielnie zaspokajać swoich życiowych potrzeb a przez to czują się izolowani od lokalnego środowiska społecznego, oraz oddaleni od korzystania ze wspólnych zasobów, zawiązują partnerstwo o charakterze lokalnym i zgodnie oświadczają, że

1. Zobowiązują się do współdziałania w podejmowaniu i realizowaniu inicjatyw na rzecz rozwoju usług społecznych, które zostaną wspólnie zdiagnozowane w „Katalogu Usług Społecznych” i będą stanowiły podstawę do opracowania projektu Lokalnego Programu Rozwoju Usług Społecznych na terenie następujących gmin:
2. Podmioty zatrudnienia socjalnego, działające na obszarze niniejszego *Porozumienia* będą wypełniały rolę instytucji przygotowujących kadry dla realizatorów usług społecznych, wywodzących się z sektora Ekonomii Społecznej, przestrzegając wymagań jakie zostaną im zgłoszone, w tym szczególnie wymagań kwalifikacyjnych.
3. Przygotowywanie kadr, o którym mowa w pkt.2 będzie odbywało się z wykorzystaniem treści wspólnie przejętego Programu Edukacyjnego, stanowiącego element prowadzonych zajęć reintegracji społecznej i zawodowej a odnoszącego się do problematyki usług społecznych.
4. Realizator usług społecznych / lub realizatorzy usług społecznych, współpracując w ramach niniejszego Porozumienia, zobowiązuje się do zatrudnienia określonej grupy osób, po zakończonych zajęciach w podmiotach zatrudnienia socjalnego pod warunkiem spełnienia przez nie określonych wymogów kwalifikacyjnych, w tym pozytywnego ukończenia specjalistycznych kursów zawodowych, wymaganych przepisami prawa.
5. Dla celów niniejszego Porozumienia utworzony zostanie Komitet Współpracy ds. usług społecznych, w skład którego wejdą przedstawiciele podmiotów zatrudnienia socjalnego oraz realizatorów usług społecznych. Zadaniem Komitetu ds. usług społecznych będzie:

- 1) dokonywanie rozpoznania lokalnych warunków, w tym lokalnych potrzeb na określony rodzaj usług oraz możliwości ich świadczenia przez istniejące podmioty ES lub konieczności utworzenia nowych,
- 2) precyzowanie zakresu potrzeb kadrowych realizatora/realizatorów usług społecznych, w tym zakresu ilościowego a także zakresu jakościowego, a także określanie zdolności przygotowawczych podmiotów zatrudnienia socjalnego w zakresie przyszłych kadr dla usług społecznych,
- 3) poszukiwanie instytucji i podmiotów, które będą wypełniały role doradczo-konsultacyjne i wspierające procesy świadczenia usług społecznych,
- 4) monitorowanie realizacji niniejszego *Porozumienia*.

6. Niniejsze *Porozumienie* ma charakter otwarty, co oznacza przede wszystkim przestrzeganie zasady autonomiczności Sygnatariuszy w decyzjach o współpracy a także w powiększaniu grona współpracujących ze sobą instytucji i podmiotów na rzecz rozwoju usług społecznych. Ponadto w ramach niniejszego Porozumienia obowiązywać będą następujące jeszcze zasady:

- 1) dobrowolności udziału, co oznacza, że każdy Sygnatariusz może w dowolnej chwili przystąpić i wystąpić z partnerstwa,
- 2) demokratycznego udziału, co oznacza, że każdy Sygnatariusz dysponuje równym głosem,
- 3) jawności działań, co oznacza przestrzeganie wzajemnego informowania się oraz wymiany wszelkich informacji mających istotny wpływ na działalność Porozumienia,
- 4) efektywności, co oznacza łączenie zasobów i możliwości Sygnatariuszy w miarę ich udostępniania dla potrzeb rozwoju usług społecznych.
- 5) wzajemnego zaufania, poszanowania i tolerancji, co oznacza, że każdy Sygnatariusz ma prawo do swobodnego wyrażania swoich poglądów, zgłaszania propozycji i uwag w zakresie problematyki rozwoju usług społecznych.

7. Sygnatariusze *Porozumienia* powierzają rolę koordynująco-doradczą przedstawicielom instytucji:

..... (np. OWES)

i zobowiązują ją do nawiązania kontaktu z:

- 1) władzami gmin, w tym: z radami gmin, na obszarze których będą realizowane postanowienia zawiązanej współpracy,
- 2) Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej.

Postanowienia niniejszego Porozumienia obowiązują Sygnatariuszy z chwilą jego podpisania. Od momentu przystąpienia do *Porozumienia*, wszyscy reprezentanci instytucji i podmiotów zwani są Partnerami.

.....
/miejsowość i data/

Podpisy Sygnatariuszy:

.....
.....

1. **Wstęp: misja i cele Partnerstwa na rzecz usług społecznych**
2. **Opis i ocena realizacji zadań Partnerstwa określonych w „Porozumieniu o współpracy na rzecz usług społecznych”**
 - 2.1. Zadanie 1
 - 2.1.1. Opis podjętych w ramach partnerstwa działań
 - 2.1.2. Zaangażowani Partnerzy i podejmowane przez nich czynności
 - 2.1.3. Ocena stopnia realizacji zakładanych celów zadania 1
 - 2.1.4. Trudności w realizacji działań w ramach zadania 1
 - 2.1.5. Uwagi i rekomendacje zgłaszane przez Partnerów
 - 2.2. Zadanie 2 (*i kolejne - analogicznie jak dla zadania 1*)
3. **Opis i ocena realizacji procedur Modelu Współpracy**
 - 3.1. Procedury wprowadzające
 - 3.1.1. Wdrożone procedury Modelu Współpracy wraz z opisem podjętych działań
 - 3.1.2. Zaangażowani Partnerzy i opis podejmowanych przez nich czynności
 - 3.1.3. Trudności w realizacji procedur wprowadzających
 - 3.1.4. Uwagi i rekomendacje zgłaszane przez Partnerów
 - 3.2. Sfera 1: Zaspokajanie potrzeb kadrowych realizatorów usług społecznych
 - 3.2.1. Wdrożone procedury Modelu W wraz z opisem podjętych działań
 - 3.2.2. Zaangażowani Partnerzy i opis podejmowanych przez nich czynności
 - 3.2.3. Trudności w realizacji procedur sfery 1
 - 3.2.4. Uwagi i rekomendacje zgłaszane przez Partnerów
 - 3.3. Sfera 2: Przygotowanie osób do tworzenia PES specjalizujących się w usługach społecznych (*analogicznie jak dla sfery 1*)
 - 3.4. Sfera 3: Wykonanie zleceń w określonych usługach społecznych (*analogicznie jak dla sfery 1*)
4. **Wnioski** (*zakres modyfikacji celów działania partnerstwa, sposobów ich realizacji i powiązanych, kluczowych dokumentów partnerstwa*)

Z życia Projektu

„W wielu przypadkach możliwość świadczenia usług przez podmioty ekonomii społecznej sprowadzono do usług opiekuńczych. Jest to efekt trudności, na jakie napotykają samorządy w związku ze świadczeniem tych usług, przy jednocześnie zwiększającym się zapotrzebowaniu na nie. Usługi opiekuńcze są zwykle niskopłatne, a jednocześnie wymagają pewnego przygotowania. Ciężko zatem znaleźć chętnych do podjęcia się takiego zadania. Samorządowcy czy przedstawiciele OPS upatrują w spółdzielniach socjalnych i osobach reintegrowanych w CIS lub KIS potencjalnych realizatorów tych usług. Inne usługi w kontekście możliwości świadczenia przez podmioty ekonomii społecznej pojawiały się rzadziej, z tego względu, że są one w jakiś sposób już zapewniane przez samorządy i nie zgłaszano do ich obecnego trybu świadczenia zastrzeżeń. Pewną propozycją dla osób wykluczonych społecznie jest świadczenie usług tzw. złotej rączki, czyli drobnych napraw.”

[Ewaluacja pilotażu, str. 77]





CZĘŚĆ II

**SFERY WSPÓŁPRACY ZASTOSOWANE
W MODELU -
CZYLI JAK TO ZROBIĆ?**

Zaspokojenie potrzeb kadrowych na danym terytorium jest możliwe, o ile dokona się rozpoznania na kluczowych dla realizatorów wymiarach. Ważne jest - po pierwsze - rozpoznanie potrzeb społeczności lokalnej na danym terytorium; po drugie zaś – dokonanie swoistej oceny potencjału rynku usług społecznych, również w obszarze usług świadczonych przez kadry przygotowane w PZS.

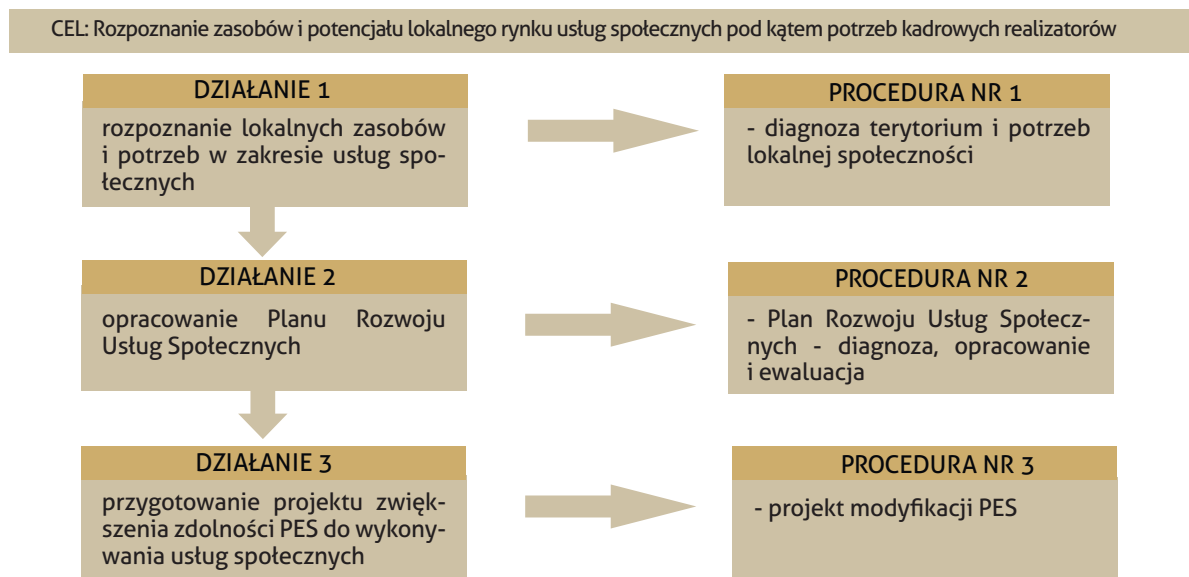
SFERA 1 –

**Zaspokajanie
potrzeb
kadrowych
realizatorów
usług
społecznych**

SFERA 1 – Zaspokajanie potrzeb kadrowych realizatorów usług społecznych

SCHEMAT 10

Działania i procedury Sfery 1



Źródło: opracowanie własne.

Zaspokojenie potrzeb kadrowych na danym terytorium jest możliwe, o ile dokona się rozpoznania na kluczowych dla realizatorów wymiarach. Ważne jest - po pierwsze - rozpoznanie potrzeb społeczności lokalnej na danym terytorium; po drugie zaś – dokonanie swoistej oceny potencjału rynku usług społecznych, również w obszarze usług świadczonych przez kadry przygotowane w PZS. Sfera 1 Modelu zawiera informacje na temat tego jak w ramach partnerstwa dokonać diagnozy usług społecznych - przeprowadzić ilościową oraz jakościową ocenę potrzeb społeczności lokalnej w zakresie usług społecznych, tzn. zidentyfikować je a następnie ocenić, w jakim zakresie

rynek usług społecznych na te potrzeby odpowiada oraz jakim potencjałem kadrowym dysponujemy, aby te potrzeby zaspokoić. Procedury sfery 1 wskazują, w jaki sposób ocenić zasoby środowiska lokalnego w kontekście usług społecznych (kadry, zasoby rzeczowe, relacje), czyli to, co już mamy i co możemy wykorzystać w środowisku lokalnym. Wskazują ponadto, jak sprawdzić ilu i z jakimi umiejętnościami osób potrzebujemy na rynku lokalnym do realizacji usług, czyli jak przeprowadzić diagnozę potrzeb kadrowych w usługach społecznych oraz jak wyglądają zasoby szkoleniowych instytucji lokalnych (kto i czego może nauczyć - wyszkolić w odniesieniu do zapo-

trzebowania na usługi społeczne). W kontekście tych działań sfera 1 przedstawia propozycje sposobów dokonania analizy lokalnego rynku usług społecznych, czyli sprawdzenia, jakie usługi już mamy, a jakich brakuje w kontekście zdiagnozowanych potrzeb. Obejmuje ponadto narzędzia do oceny zdolności PES do realizacji usług społecznych. Zwieńczeniem procedur sfery 1 jest opracowanie planu rozwoju usług społecznych.

1. DIAGNOZA POTRZEB KADROWYCH W USŁUGACH SPOŁECZNYCH

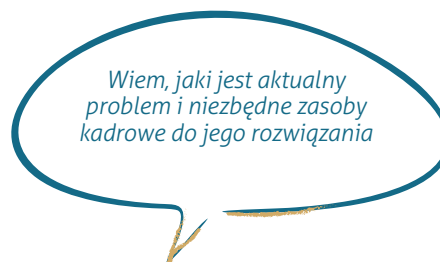
Diagnozę uważa się za podstawę każdej interwencji publicznej (strategii, programu, projektu, usługi społecznej). Diagnoza oznacza określenie stanu faktycznego - Jak jest? Jest ona opracowywana na potrzeby każdej interwencji z osobna: otoczenie danej usługi społecznej lub projektu, ich bieżąca charakterystyka, grupa docelowa. Z uwagi na fakt, że każda usługa społeczna jest niepowtarzalna, rozwiązania mogą być różne, co daje duże pole do poszukania optymalnych metod i technik diagnostycznych oraz rozwiązań. O użyteczności diagnozy przesądza to, że opiera się ona na fundamentalnych pytaniach pozwalających odkrywać i rozumieć świat: JAK i DLACZEGO? Właśnie tak poznają rzeczywistość naukowcy. Większość ludzi w życiu codziennym nawet nie uświadamia sobie, że oparte na diagnozach modele projekcyjne towarzyszą im na co dzień, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Diagnoza potrzeb kadrowych na potrzeby realizacji usług społecznych i działań PZS jest niezwykle ważna dla wdrożenia Modelu. Sama kreacja i projektowanie usług społecznych oraz ich realizacja nie odniesie sukcesu, jeśli nie będzie towarzyszył temu rozwój kadr i profesji związanych z usługami społecznymi. Wiele usług społecznych (nie tylko w obszarze ekonomii społecznej) już dzisiaj nie ma wystarczającej ilości kompetentnych kadr a nowe usługi, które trzeba będzie rozwijać w przyszłości będą wymagać nowych kwalifikacji i umiejętności.

Ocena i wskazanie tego jakimi zasobami ludzkimi dysponujemy, jak należy prowadzić doskonalenie kadr, jakie zapotrzebowanie kadrowe będziemy potrzebowali w wielu usługach społecznych staje się wyzwaniem zarówno dla PZS jak i innych interesariuszy lokalnej polityki społecznej. Samorządy lokalne powinny dzisiaj dokonać inwentaryzacji zasobów kadrowych, ich kompetencji i kwalifikacji, dokonać diagnozy potencjału służb społecznych w kontekście planowania, realizacji i zarządzania usługami społecznymi. Elementem takiej diagnozy powinny być analiza kadrowa osób związanych z sektorem PZS czy szerzej PES. Diagnoza nie powinna ograniczać się tylko do tego - jakimi zasobami dysponujemy teraz, ale również posiadać walory projekcyjne – jakich zasobów kadrowych będziemy potrzebowali w bliższej i dalszej przyszłości (perspektywa 5-7 lat).

Można odróżnić dwie wyraźnie różne sytuacje w jakich mogą się znaleźć osoby przygotowujące diagnozę:

- wiem, jaki jest aktualny problem i niezbędne kadry by go rozwiązać.
- wiem, jakie są wyzwania kadrowe do usług społecznych (diagnoza prognostyczna).

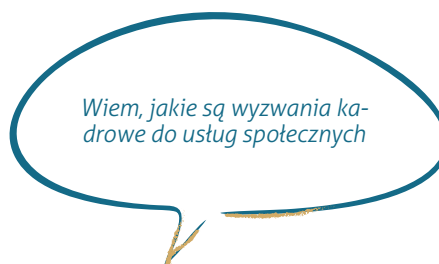


- a) Wiem, jaki jest aktualny problem i niezbędne zasoby kadrowe do jego rozwiązania

Sytuacja „wiem, jaki jest problem” pozornie nie musi wynikać z prowadzonych badań, zbierania materiału empirycznego, odwoływania się do literatury czy analizy danych statystycznych. Osoby stawiające diagnozę problemów często wiedzą, jaki jest problem na podstawie osobistego doświadczenia, wieloletniej praktyki i nie czują potrzeby poszukiwania na użytek przygotowującego projektu czy usługi innych uzasadnień. Ich diagnoza wynika z tzw. „wiedzy ukrytej” pochodzącej z ich własnego doświadczenia i przebytej drogi zawodowej.

Wieloletnia działalność w obszarze zatrudnienia socjalnego, pomocy społecznej, wykluczenia społecznego pozwala kadrze poznać problemy, deficyty, zasoby i wyzwania, a często pozwala także wypracować skuteczne metody prowadzenia działań. Można określić, że tak rozumiana intuicja stanu rzeczy jest niezreflektowana naukowo i metodologicznie, ale jednocześnie daje głębokie przekonanie o słuszności i oczywistości twierdzeń i przekonań. Trudno odmówić wartości takiemu poznaniu. Codziennie postępujemy się właśnie takim sposobem poznawania rzeczywistości i na tej podstawie zupełnie niezłe radzimy sobie z definiowaniem i rozwiązywaniem problemów, dzięki czemu nie musimy odwoływać się do teorii naukowych, statystyk, opracowań itp. Problem w tym, że rzeczywistość społeczna często jest bardziej skomplikowana i wymaga zastosowania metod i technik naukowych, które pozwalają porządkować i systematyzować naszą intuicyjną wiedzę. Praktyka pokazuje jednak, że

wkorzystanie dowodów naukowych do projektowania usług społecznych jest niezwykle istotne, a w czasie pilotażu testowej wersji Modelu opierano się na zróżnicowanych, dostępnych źródłach informacji (bliższe omówienie pojawia się we wstępie do procedur Sfery 1).



b) Wiem, jakie są wyzwania kadrowe do usług społecznych (diagnoza prognostyczna).

Niezwykle istotne w diagnozie jest zastosowanie metody projekcyjnej polegającej na przewidywaniu zapotrzebowania na nowe kompetencje,

SCHEMAT 11

Diagnoza problemu w kontekście potrzeb kadrowych



profesje i kadry usług społecznych. Wiąże się to z koniecznością prowadzenia analizy progresywnej (regresywnej) dotyczącej tego jak zmieniała się sytuacja w ostatnich latach w zapotrzebowaniu na kadry służb i usług społecznych. Projektując zapotrzebowanie na przyszłość trzeba wziąć pod uwagę także takie zagadnienia jak:

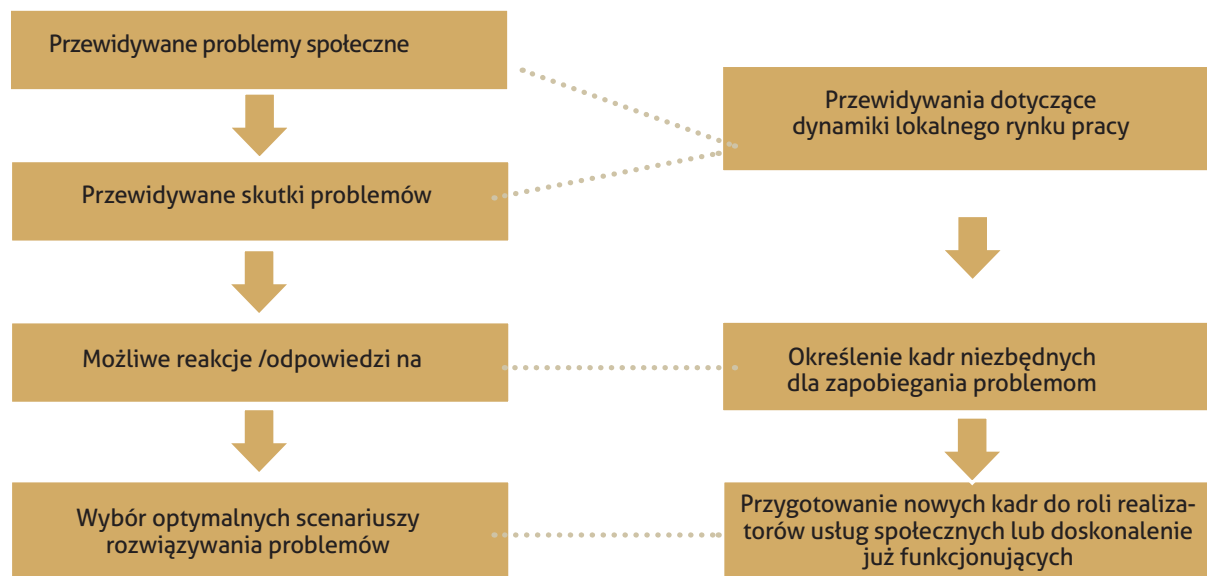
- przewidywane zmiany w strukturze społecznej i na rynkach pracy,
- zmieniająca się świadomość mieszkańców nt. własnych indywidualnych i zbiorowych potrzeb społecznych i socjalnych,
- zmiany legislacyjne coraz mocniej eksponujące

usługi społeczne jako ważny komponent polityki społecznej państwa (np. Ustawa o realizowaniu usług społecznych przez CUS)

- procesy deinstytucjonalizacji i decentralizacji usług społecznych,
- deficyty kadrowe w służbach społecznych,
- zapotrzebowanie kompetencyjne w starych i nowych profesjach społecznych.
- oczekiwania decydentów i obywateli w kontekście jakości życia publicznego i społecznego oraz dostępnej infrastruktury społecznej.

SCHEMAT 12

Diagnoza prognostyczna – zapotrzebowanie na usługi



Źródło: opracowanie własne.

Połączenie tych dwóch elementów powinno mieć zastosowanie w Modelu i przybrać praktyczny wymiar działania w trzech krokach pozwalając na szybkie zidentyfikowanie potrzeb kadrowych i przygotowanie kadr do usług społecznych.

SCHEMAT 13

Identyfikacja potrzeb kadrowych i przygotowanie kadr



Z życia Projektu

Podchodząc do diagnozy na naszym terenie byliśmy przekonane, że dominującym zapotrzebowaniem będzie to na usługi opiekuńcze. Jakie było nasze zdziwienie, gdy okazało się, że od usług opiekuńczych bardziej potrzebne są zajęcia dla dzieci i młodzieży. Nasza miejscowość jest małą i powoli się wyludnia. Chcemy temu zapobiegać organizując zajęcia dla młodzieży, dzięki którym będą oni mogli rozwijać swoje talenty i nie popadną w nałogi.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

Procedury i formularze dotyczące diagnoz lokalnego środowiska zawarte w testowej wersji Modelu okazały się niezwykle przydatne zwłaszcza na etapie prac analitycznych, stąd autorzy Modelu zebrali procedury służące analizom i umieścili je w niniejszej I sferze współpracy.

Osoby testujące Model wskazały na korzyści z przeprowadzenia diagnozy społecznej w związku z realizacją pilotażu projektu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z innymi instytucjami oraz podmiotami świadczącymi usługi społeczne. Głównym celem diagnozy była odpowiedź na pytanie „jak jest?” w „naszej” społeczności w zakresie lokalnej współpracy, potencjału kadr usług społecznych oraz realizacji usług społecznych w kontekście zapotrzebowania na nie, a także „co możemy zrobić, żeby było lepiej?”. Diagnozy realizowano z uwagi na przesłanki społeczne i w odpowiedzi na sytuację problemową w życiu mieszkańców danej lokalizacji, jaką jest dostęp do realizacji usług społecznych, mając na uwadze, że może stanowić ona niezbędny element w poprawnie zaplanowanym i przeprowadzonym procesie zmian w obszarze rozwoju i realizacji usług społecznych na terenie tychże lokalizacji. Diagnoza środowisk lokalnych podczas pilotażu wykazała także, że obszar usług społecznych w większości lokalizacji wciąż pozostaje do zagospodarowania, a realizacja usług społecznych jest na poziomie niewystarczającym, biorąc pod uwagę analizę demograficzną oraz potrzeby lokalnych społeczności w tym zakresie.

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PRZEPROWADZENIA DIAGNOZY:

- Weryfikacja dotychczasowej wiedzy oraz przekonań dotyczących tego „jak jest?”
- Zidentyfikowanie obszarów, które wymagają wprowadzenia nowych rozwiązań czy usług
- Zidentyfikowanie nowych podmiotów świadczących usługi społeczne
- Zidentyfikowanie niszy w sferze usług społecznych, którą dzięki współpracy PES można wypełnić

BARIERY PODCZAS PRZEPROWADZANIA DIAGNOZY:

- Utrudniony dostęp do dokumentów strategicznych oraz sprawozdań kluczowych Partnerów, co opóźnia skuteczną diagnozę terytorium.
- Okres sprawozdawczy GUS - zazwyczaj najnowsze dane są w pierwszym kwartale roku.
- Niechęć jednostek do udzielania informacji czy dzielenia się swoimi danymi.
- Brak konkretnych danych lub brak aktualnych danych.
- Czasochłonność przeprowadzenia diagnozy.

Ze względu na te bariery eksperci testujący Model w terenie rekomendowali przyjęcie wariantu minimum tj. opracowanie aktualnej diagnozy potrzeb społecznych dla danej lokalizacji (na podstawie rozmów z Partnerami oraz dostępnych materiałów posiadanych przez Partnerów). Wskazywali również na znaczenie i wagę zamieszczania dokumentów strategicznych oraz sprawozdań z działalności na stronach internetowych podmiotów będących partnerami współpracy.

2. STARE I NOWE PROFESJE W USŁUGACH SPOŁECZNYCH

Stare i nowe profesje społeczne są ściśle powiązane z istniejącymi podmiotami polityki społecznej, gdyż zagadnienia kwalifikacji, ról i kompetencji, określone są w ustawodawstwie socjalnym, które łączy zawody społeczne z konkretnymi instytucjami. Zmieniająca się rzeczywistość społeczna i gospodarcza, ujawnianie się nowych wyzwań, także w kontekście zmian demograficznych czy pandemicznych powoduje, że stale należy modyfikować zagadnienia związane z zapotrzebowaniem na kadry służb społecznych i kompetencje. Rozwój ekonomii społecznej i polityki aktywizacji i inkluzji społecznej jest możliwy tylko tam, gdzie będzie świadomość lokalnych decydentów na temat roli i znaczenia procesów integracji społecznej dla podniesienia jakości kapitału społecznego.

Wyzwania związane z nowymi profesjami społecznymi odnoszą się do całego obszaru polityki społecznej, niemniej PES mogą być na nie szczególnie wrażliwie eksponując ważne, w lokalnej społeczności, potrzeby i odpowiadające im możliwe realizacje społeczne. Z uwagi na fakt, że PES i PZS mogą być dostawcami wielu różnorodnych usług społecznych na szczeblu lokalnym i jako podwykonawcy wytwarzać je dla różnorodnych systemów i podmiotów.

Samorządy koordynujące planowanie i udostępnianie usług społecznych mogą wykorzystywać PES do produkcji i dostarczania wielu usług społecznych. Wcześniej jednak trzeba przygotować kadry PES i wyposażać je zarówno w stosowne kompetencje, jak i kwalifikacje, tak aby usługi były dostarczane na wysokim poziomie jakościowym. Zapotrzebowanie kompetencyjne dotyczy posiadania przez kadry kompetencji zarządczych i organizacyjnych w zakresie kreowania, planowania i organizacji usług społecznych. Innym zestawem kompetencyjnym jest w realizacji usług społecznych przygotowanie kadr od strony miękkich kompetencji społecznych: empatii, zrozumienia, komunikacji, wrażliwości, aktywnego słuchania, predyspozycji do wspierania i motywowania odbiorców usług itp.

W celu wsparcia realizatorów w ramach Modelu został opracowany katalog usług społecznych wraz z wymaganymi kompetencjami, umiejętnościami i kwalifikacjami (zamieszczony w załączniku nr 1). Zestawienie zaprezentowane w tabeli stanowi przede wszystkim wytyczne dla planowania i realizacji działań szkoleniowych. Może być także wykorzystywane przy ocenie zdolności poszczególnych osób do realizacji określonych usług. Niezbędne do realizacji usług kompetencje i umiejętności mogą być podnoszone w ramach programów szkoleniowych realizowanych przez PES lub OWES, natomiast uzyskiwanie kwalifika-

cji wiąże się z odbyciem odpowiedniego szkolenia, kursu, kształcenia w szkołach lub uczelniach i opiera się na odpowiednich regulacjach prawnych.

Koniecznym jest projektowanie nowych profesji społecznych odpowiadających nowym wyzwaniom społecznym. Sektorowa Rada ds. Kompetencji w obszarze Zdrowia i Pomocy Społecznej⁴² przygotowuje co jakiś czas listę potencjalnych nowych zawodów, które mogą być profesjami przyszłości z uwagi na nowe wyzwania społeczne i socjalne. Poniżej w tabeli ukazano kompetencje i kwalifikacje w kontekście usług społecznych.

Część tych nowych kompetencji i ról może być skutecznie zagospodarowana przez podmioty ekonomii społecznej i solidarnej w ramach realizowanych przez nie usług społecznych. Dostępność i możliwość wypełniania tych ról zawodowych w dużej mierze będzie zależała od posiadanego wykształcenia, wcześniejszych doświadczeń, zdolności/ możliwości kształcenia, doskonalenia.

Planowanie zapotrzebowania na pracowników o określonych kompetencjach i kwalifikacjach jest jednym z procesów, które warunkują jakość i skuteczność prowadzonych działań. W kontekście planowanej rekrutacji do profesji związanych z usługami społecznymi są to:

1. Właściwa diagnoza zapotrzebowania na określone profesje, w celu sformułowania założeń dla wykonywania zadań związanych z dostarczeniem usług;
2. Znajomość specyfiki branży usług społecznych, w tym w szczególności
 - a) wymogów formalnych i oczekiwanych kwalifikacji do realizacji usług społecznych;
 - b) istoty i możliwości oceny kompetencji

⁴² Projekt „Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna” jest częścią większego programu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Kompetencje i zadania Sektorowej Rady ds. Kompetencji: forum wymiany opinii i potrzeb pomiędzy trzema elementami systemu kształtowania kompetencji i potrzeb kompetencyjnych w branży opieki zdrowotnej i pomocy społecznej: pracodawcami, edukacją a pracownikami, identyfikacja i prognozowanie potrzeb kompetencyjnych dla obu podsektorów, monitoring legislacji i zmian merytorycznych dotyczących zawodów dla obu podsektorów, rekomendacje i zalecenia dotyczące badań i rozwoju kompetencji w zawodach dla obu sektorów. Więcej: <http://rada.pracodawcyrp.pl/o-radzie/>

i cech kandydatów niezbędnych do realizacji usług społecznych;

c) możliwości kształcenia i doskonalenia kadr;

3. Zagadnienia prawne i ochrony RODO (jako element powszechnie wymagany).

W tych podmiotach, które dysponują niezbędnymi zasobami i gdzie dobór usług społecznych może odbywać się w oparciu o kryteria merytoryczne, czyli profesjonalny dobór najlepszej i niezbędnej oferty, ważne są cechy klientów wsparcia (np. doświadczenie zawodowe, posiadane kwalifikacje, czas pozostawania bez pracy, cechy wolicjonalne, kompetencje komunikacyjne, ograniczenia płynące ze środowiska rodzinnego, np. pełnione role)⁴³. Na tej podstawie określa się potencjał reintegracyjny.

Potencjał reintegracyjny zakłada włączenie osoby wykluczonej w obszar życia społecznego, gospodarczego i publicznego. Czynniki kształtujące ten potencjał to przede wszystkim czynniki indywidualne, okoliczności życiowe oraz czynniki środowiskowe.

Potencjał reintegracyjny osoby

Potencjał reintegracyjny osoby, odnosi się do zdolności/możliwości danej osoby do włączenia się nurt życia społecznego, gospodarczego i publicznego. Czynniki kształtujące ten potencjał to m.in.:

- czynniki indywidualne (np.: cechy osobowościowe, indywidualne zdolności a także stopień gotowości do współdziałania),
- okoliczności życiowe (np. dochodowość osoby, rodziny),
- czynniki środowiskowe (np. wartości pokoleniowe),
- czynniki instytucjonalne (np. dostęp do instytucji, służb i usług).

Wykluczenie społeczne jest efektem współdziałających na siebie czynników zewnętrznych (bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność czy inne niekorzystne zjawiska społeczne), jak i indywidualnych cech, predyspozycji, postaw i zachowań. Reintegracja w PZS to przede wszystkim oddziaływanie na konkretną osobę doświadczającą wykluczenia (a nie oddziaływanie na poziomie całej społeczności, np. przez ograniczanie bezrobocia). Z perspektywy osób świadczących usługi reintegracyjne w PZS, kluczowe znaczenie mają czynniki indywidualne, na które program reintegracji w PZS może oddziaływać. Reintegracja społeczno-zawodowa zakłada więc pracę nad deficytami i słabościami oraz rozwijanie możliwości, potencjałów i zasobów odbiorców usług. Efekty działań uzależnione są zarówno od stopnia zaangażowania pracowników instytucji, ale przede wszystkim od zainteresowania i zaangażowania uczestników programu, do których kierowana jest oferta.

Rozpoznanie lokalnego zapotrzebowania na profesje

Ważnym elementem w procesie jakim jest rozpoznanie potrzeb lokalnych i diagnoza problemów oraz wyzwań socjalnych diagnostycznym jest analiza zapotrzebowania na realizatorów określonych usług społecznych w danej społeczności. Poszczególne potrzebom i problemom przypisuje się pakiety świadczeń, w tym usługi, a następnie poszukuje się ich wykonawców. Następuje sprecyzowanie zakresu potrzeb kadrowych podmiotu świadczącego usługi społeczne (lub podmiotu, który będzie przygotowywał się do ich uruchomienia) oraz dokonanie analizy porównawczej z potencjałem podmiotu zatrudnienia socjalnego, tj. jego zdolnością wykonawczą (CIS/KIS).

Rekrutacja realizatorów usług społecznych może przybierać różne formy w zależności od posiadanych zasobów własnych, dostępnych środków

materiałnych, potencjału lokalnych rynków usługodawców, a także, co również należy podkreślić, wiedzy i kompetencji osób prowadzących proces rekrutacji. Wskazane jest łączenie potencjałów i zasobów różnych podmiotów realizujących usługi w ramach wielosektorowej współpracy i tworzenia ponadsektorowych partnerstw na poziomie lokalnym lub regionalnym (ponadlokalnym).

W kontekście wymogów formalnych i oczekiwanych kwalifikacji do realizacji usług społecznych, oceny kompetencji i cech kandydatów niezbędnych do realizacji usług społecznych oraz możliwości kształcenia i doskonalenia kadr należy zwrócić uwagę, iż do realizacji szeregu usług społecznych niezbędne jest posiadanie formalnego przygotowania, a kwalifikacje są potwierdzane na podstawie odrębnych przepisów. Bazą informacji o kwalifikacjach jest Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK) jako istotny element całego Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Umieszczenie danego zawodu i kwalifikacji niezbędnych dla jego wykonywania w bazie ZRK jest potwierdzeniem władz publicznych ich uznania za powszechnie obowiązujące, niezależnie od faktu, czy są one ujęte w innych rejestrach oraz bazach danych funkcjonujących dla potrzeb różnych instytucji, resortów branżowych lub środowisk zawodowych (o tym, jak w praktyce wykorzystać ZRK podczas wdrażania Modelu można znaleźć więcej w Sferze 2 w podrozdziale o elektronicznych bazach kwalifikacji).

Przy ustalaniu w jakim kierunku prowadzić reintegrację zawodową pod kątem potencjalnego zaangażowania w proces świadczenia usług społecznych należy uwzględnić następujące czynniki:

- a) analizę możliwości uczestników,
- b) potrzeby szkoleniowe uczestników,
- c) rozpoznanie zapotrzebowania lokalnych przedsiębiorców,
- d) dostęp do zleceń jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych,
- e) wykorzystanie łatwo dostępnych zasobów sprzętowych,
- f) dostęp do zleceń innych podmiotów,
- g) wykorzystanie łatwo dostępnych kadr instruktorskich.

Ocena potencjału uczestników PZS do podjęcia kształcenia przygotowującego do działań i możliwości podjęcia zatrudnienia w sektorze usług społecznych powinna uwzględniać m.in. takie aspekty jak:

- a) rozpoznanie predyspozycji osoby do wykonywania określonych zadań, która obejmuje poziom ogólnej wiedzy, kompetencji społecznych czy norm zachowania.
- b) kwalifikacje zawodowe – dysponowanie tytułem lub uprawnieniami do wykonywania określonych zawodów, w tym zakres ukończonych szkoleń i kursów zawodowych pozwalających na „wejście” w role pracowników w PES z obszaru usług społecznych (np.: opiekun dzienny, opiekun seniora lub opiekun osób niepełnosprawnych, etc.),
- c) wcześniejsze doświadczenie zawodowe – posiadanie potwierdzeń z odbytych praktyk i staży zawodowych w różnych typach PES (np. spółdzielnie socjalne) oraz na różnych stanowiskach,
- d) szersze kwalifikacje, posiadane kompetencje, dyplomy i zaświadczenia

3. RYZYKA ZWIĄZANE Z DEFICYTEM KADR

Aktualnie występują dwa równoległe trendy. Z jednej strony obserwuje się ubytek zasobów pracy w sektorze pomocy społecznej i podstawowej opiece zdrowotnej, z drugiej strony obserwuje się rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne. Powstaje coraz większa luka pomiędzy oczekiwaniami społecznymi, a możliwościami władz publicznych w dostarczaniu usług, która jest związana z deficytem kadr i ograniczeniami w tworzeniu nowych usług, lepiej odpowiadających na faktyczne potrzeby lokalnej społeczności. Lukę tę mogą z powodzeniem zapełnić PES, o ile dobrze przygotowują się do świadczenia usług.

Ważnym punktem odniesienia jest też kwestia stanowisk pracy w systemie usług społecznych w kontekście wymaganych kwalifikacji zawodowych. Wiele zawodów odnoszących się do tego obszaru wymaga formalnych kwalifikacji

i podlega regulacjom, co może stanowić poważne utrudnienie dla ich realizacji przez mniej wykwalifikowane osoby. Dodatkowo niewiele jest badań i analiz odnoszących się do określenia lub weryfikacji zapotrzebowania kompetencyjnego w usługach społecznych, także w zakresie sektora ekonomii społecznej oraz podmiotów zatrudnienia socjalnego. System wydaje się niekompletny. Istnieje mocne przechylenie na obszar zawodów o wysokim poziomie wymagań i konieczności sformalizowanego przygotowania pracowników. Generalnie w obszarze usług społecznych mamy kilka kategorii pracowników: kadra zarządzająca (kierownicy / dyrektorzy instytucji bądź organizacji), kadra administracyjna (zajmująca się sprawami administracyjno-formalnymi), kadra merytoryczna (zajmująca się właściwą realizacją usług), kadra techniczna.

Wydaje się, że najważniejszym wyzwaniem w kontekście kompetencji jest diagnozowanie zapotrzebowania na kadre merytoryczną zajmującą się bezpośrednio usługami społecznymi i doskonalenie zawodowe w postaci edukacji modułowej oraz doradztwa. Chodzi tu zarówno o kadre bezpośrednio zajmującą się organizacją i dostarczaniem usług społecznych jak i kadre pomocniczą.

Biorąc pod uwagę zapotrzebowanie lokalne na usługi społeczne i nowe profesje w służbach społecznych analiza powinna uwzględniać kilka wymiarów i obejmować:

1. Analizę potrzeb i ryzyk występowania deficytów określonych typów usług społecznych na danym terenie i kadr usług społecznych.
2. Ocenę skutków niedostarczania konkretnych usług społecznych.
3. Ocenę ryzyka ekonomicznego i społecznego braku dostarczenia tych usług w aktualnym systemie i w obecnej formule ich dostarczania (w tym ocena możliwości aktualnego systemu, efektywności i skuteczności istniejących instytucji oraz dostępności kadr).

Po części potrzebę analizy wyżej wymienionych ryzyk realizują aktualnie OPS, a szczególnie te ośrodki, które dokonują przekształcenia w CUS.

Badając ryzyka związane z kadrami do usług społecznych niezbędne jest prowadzenie:

1. Analizy popytu na rynku pracy - charakterystyka wymagań, co do kompetencji przyszłych pracowników: poziomu oraz kierunku wykształcenia, umiejętności specjalistycznych, w tym kompetencji społecznych. Konieczne jest przy okazji:

- Określenie odsetka oraz charakterystyki podmiotów planujących zatrudnienie nowych pracowników oraz głównych przyczyn zaobserwowanych zmian;
- Wskazanie skali planowanego zatrudnienia wraz z identyfikacją nowo tworzonych etatów oraz zatrudnienia w ramach rotacji pracowników;
- Przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na zawody, specjalności oraz kwalifikacje (charakterystyka profili zawodowych ze względu na preferowany poziom i kierunek wykształcenia, znajomość języków obcych, obsługę komputera, doświadczenie zawodowe, optymalny wiek, preferowaną płęć, wymagane cechy osobowe, specjalistyczne umiejętności i uprawnienia zawodowe)
- Określenie kryteriów decydujących o wyborze kandydata do zatrudnienia.

2. Analizy potrzeb edukacyjnych i rozwojowych - oszacowanie popytu na poszczególne rodzaje szkoleń dla pracowników, kadry zarządzającej oraz osób nie będących zatrudnionymi w usługach społecznych. Konieczna jest:

- Identyfikacja udziału stanowisk pracy adresowanych do przeszkolonych osób aktualnie niezatrudnionych w obszarze usług społecznych;
- Określenie preferowanej przez pracodawców tworzących nowe miejsca pracy tematyki szkoleń dla osób aktualnie niezatrudnionych w obszarze usług społecznych;
- Wskazanie skali zainteresowania szkoleniami dla kadry zarządzającej oraz pracowników wraz z analizą czynników wpływających na wzrost zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji w obszarze usług społecznych;
- Przedstawienie preferowanej tematyki szkoleń dla pracowników oraz kadry zarządzającej.

4. PROCEDURY SFERY 1

Procedury Sfery 1 służą rozwojowi usług społecznych, coraz bardziej potrzebnych mieszkańcom samorządowych wspólnot i znane są już w praktyce funkcjonowania wielu podmiotów ekonomii społecznej (w tym podmiotów zatrudnienia socjalnego) oraz instytucji administracji publicznej. Diagnoza jest elementem niezbędnym do przeprowadzenia związanym z podejmowaniem dalszych działań. Powinien z niej bowiem wynikać rodzaj usług społecznych na jakie jest zapotrzebowanie, podmioty, które mogą sprostać zapewnieniem wykwalifikowanej kadry oraz potencjalni realizatorzy i zleceniodawcy usług.

W wielu z lokalizacji, w których podjęto się pilotażu Modelu wskazywano, iż statystyki dotyczące stanu zatrudnienia w usługach społecznych jasno wskazywały na spadek zatrudnienia przy wzmożonym zapotrzebowaniu na usługi. Było to więc sygnałem, że w tych lokalizacjach istniała potrzeba dalszego naboru i poszukiwań kandydatów, których można by było w przyszłości zatrudnić w instytucjach realizujących usługi społeczne.

Przeprowadzone analizy potrzeb lokalnych w zakresie usług społecznych, z uwzględnieniem tych które uwidoczniły się w trakcie epidemii COVID-19 skutkowały opracowaniem przez osoby testujące zestawów usług społecznych, które trzeba było zainicjować lub wzmacniać ich realizację w lokalizacjach. Listy te w większości lokalizacji były uzupełniane o usługi, których niedobory ukazała epidemia COVID-19, zwłaszcza kompleksowe usługi na rzecz starzejącego się społeczeństwa oraz wsparcie psychologiczne i psychiatryczne dla osób z zaburzeniami i z nasilającymi się stanami depresyjnymi.

Jak wskazują wyniki ewaluacji, w trakcie pilotażu Modelu diagnozy i analizy potrzeb dokonano w ponad 60% gmin, przy czym w 53% gmin działania te miały charakter pogłębiony, z uwzględnieniem zarówno zakresu problemów społecznych i zapotrzebowania na usługi społeczne

wśród mieszkańców, jak i sposobu realizacji usług społecznych oraz oceny jakości realizacji usług. Dokonywano ponadto diagnozy w kontekście instytucjonalnym – identyfikowano kluczowe podmioty i poziom ich gotowości do współpracy.⁴⁴ Jako źródła wykorzystane do działań diagnostycznych posłużyły lokalne dokumenty opracowane na potrzeby gminy, takie jak strategie rozwiązywania problemów społecznych, programy rozwoju lokalnego (np. programy ekonomiczne gminy /miasta), roczne projekty współpracy z NGO, programy rozwoju lokalnego. Sięgano również do danych i narzędzi przygotowanych przy okazji innych projektów, zarówno w gminie jak i na poziomie powiatu czy województwa, np. do wojewódzkiego programu na rzecz osób starszych czy strategii polityki społecznej. Dostęp do dokumentacji w różnych instytucjach nie zawsze był łatwy, często pozyskiwano przy wykorzystaniu nieformalnych relacji, zaś same źródła nie zawsze okazywały się ze sobą kompatybilne i wymagały pogłębionych analiz i dodatkowych opracowań. Część ekspertów przy diagnozie zdecydowała się wspomóc własnymi opracowaniami, np. badaniem zasobów własnych, badaniem ankietowym skierowanym do mieszkańców gminy zrealizowanym za pośrednictwem strony internetowej, czy wywiadów z przedstawicielami władz gminy, instytucji pomocy społecznej oraz faktycznymi bądź potencjalnymi realizatorami usług społecznych.⁴⁵

Poniżej przedstawiono propozycje procedur o charakterze diagnostyczno-analitycznym. Wdrażając je należy pamiętać o stosowaniu reguł elastyczności oraz autonomiczności terytorium w decyzjach o korzystaniu z nich. Zaproponowane wzory formularzy są tylko jednymi z możliwych narzędzi do wykorzystania i są jedynie podpowiedzią zasobów jakie należy określić na danym terytorium, aby odpowiedzieć sobie na pytanie „jak jest”, i w dalszym etapie „co możemy zrobić, aby było lepiej”.

⁴⁴ Ewaluacja pilotażu, op.cit., s. 30-31

⁴⁵ j.w., s. 31-32

Procedura Nr 1 (1.1) - Diagnoza terytorium

Procedura ta związana jest z inicjatywą rozwoju usług społecznych i konieczności wykorzystania lokalnych zasobów (działające lub utworzone instytucje/podmioty, potencjał ludzki).

PROCEDURA NR 1

Diagnoza terytorium i korzyści z niej płynące; określenie zapotrzebowania na konkretne usługi, rozpoznanie PES działających na danym terytorium oraz rozpoznanie, które z tych podmiotów są zainteresowane tworzeniem podmiotów świadczących usługi

WARUNKI WEJŚCIOWE

- Rozpoznania dokonane w ramach przeprowadzonych wcześniej analiz w zakresie lokalnych strategii, programów, diagnoz
- Znajomość środowiska lokalnego w zakresie usług społecznych i socjalnych
- Dostęp do danych dot. usług społecznych
- Analiza planu rozwoju usług społecznych (jeśli taki dokument istnieje na danym terytorium)
- Analiza dokumentów strategicznych JST, np. gminnych lub powiatowych strategii rozwiązywania problemów społecznych, programów profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, gminnych (opracowywanych i realizowanych fakultatywnie, np. na podstawie uchwał Rady gminy) lub powiatowych (opracowywanych na podstawie art. 35a ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych) programów działań na rzecz osób z niepełnosprawnościami, gminnych lub powiatowych programów przeciwdziałania przemocy w rodzinie, programów rewitalizacji, a także diagnoz potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych (jeśli takie dokumenty istnieją na danym terytorium). Analizy, zawarte w tych dokumentach nie stanowią gotowej diagnozy na użytek realizacji Modelu, jednak ich przegląd pozwala na ocenę wybranych problemów społecznych i lokalnego potencjału do ich rozwiązywania. Bez przeglądu tych dokumentów powstaje ryzyko „wyważania już otwartych drzwi” - nadmiarowego powtórzenia istniejących już analiz, lub przyjęcia założeń niezgodnych z działaniami realizowanymi w danej JST w oparciu o przyjęte i obowiązujące programy i strategię.

CEL REALIZACJI

Zdiagnozowanie zasobów PES, rynku usług społecznych oraz potrzeb na określony rodzaj usług społecznych i możliwości ich zaspokajania

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Wszyscy Partnerzy, którzy dysponują wiedzą o lokalnym rynku usług, potrzebach lokalnych na konkretne usługi społeczne, a także informacjami np. o zasobach pomocy społecznej, a więc Partner Inicjująco-Koordynujący (CUS, JST, OWES, PZS – CIS/KIS)
- Pozostali Partnerzy Komitetu Współpracy

DZIAŁANIA

- Diagnoza potrzeb i problemów lokalnej społeczności – raport z diagnozy
- Opis i ocena zasobów w środowisku lokalnym - raport z oceny zasobów w środowisku lokalnym:
 - wskazanie służb publicznych i organizacji pozarządowych – współpracujących i działających w obszarze usług,
 - ocena możliwości samopomocowych lokalnej społeczności,
 - wskazanie potencjalnych sojuszników i potencjalnych przeciwników,
 - wskazanie lokalnych źródeł pozyskania środków finansowych,
 - analiza dostępnych kadr,
 - diagnoza braków kadrowych w kontekście potrzeb na określone usługi.

Analiza rynku usług społecznych:

- opracowanie listy usług dostępnych na terytorium wdrażania na podstawie wszystkich dostępnych materiałów, w tym oceny zasobów pomocy społecznej, danych zawartych w innych dokumentach diagnostycznych oraz rejestrach (w tym danych ROPS lub urzędów wojewódzkich)
- sporządzenie listy usług społecznych dostępnych na terenie gminy/powiatu - zestawienia pozwalającego na oszacowanie aktualnej liczby odbiorców, bezpośrednich kosztów ponoszonych w związku z ich realizacją czy wskazaniem dostawców.
- analiza braków i ograniczeń istniejącej oferty usług społecznych

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PODJĘTYCH DZIAŁAŃ:

- Zidentyfikowanie potrzeb lokalnej społeczności
- Zidentyfikowanie potencjalnych partnerów oraz nowopowstałych podmiotów
- Współpraca interdyscyplinarna w zakresie świadczenia usług na rzecz lokalnych społeczności

ZAKŁADANE EFEKTY

Lista zdiagnozowanych potrzeb na określone usługi oraz lista osób – potencjalnej kadry do świadczenia usług społecznych.

DOKUMENTY

- Formularz diagnozy potrzeb i problemów lokalnej społeczności
- Formularz diagnozy terytorium (opis i ocena zasobów w środowisku lokalnym)

Dokumenty pomocnicze (do analizy): katalog usług społecznych zdefiniowanych w ustawie o realizacji usług społecznych przez CUS lub KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH WRAZ Z WYMOGAMI KOMPETENCYJNYMI, UMIEJĘTNOŚCIAMI I KWALIFIKACJAMI (zał. nr 1)

Wzór formularza: Diagnoza potrzeb i problemów lokalnej społeczności

Grupa społeczna	Problem	Potrzeby	Sposoby zaspokajania potrzeb
<i>Np. seniorzy</i>	<i>Jakie są główne problemy grupy społecznej?</i>	<i>Jakie są potrzeby, na które nie odpowiada lokalny rynek usług społecznych?</i>	<i>Jaką propozycją usług społecznych można zaspokoić potrzebę.</i>

Z życia Projektu

„Diagnoza, nawiązanie współpracy, diagnoza sytuacji zastanej, zapisy w nowych dokumentach strategicznych naszych lokalnych, tych, na które mamy wpływ, tak aby zapisy o tym co jest dla nas ważne znalazły się w tych dokumentach, a to będą dokumenty do 2024-2025 roku. Nowa perspektywa finansowa też, bo z tego co wiemy będzie sporo środków na rozwój w ogóle usług społecznych, ekonomii, więc tutaj też zainteresowałam nasz wydział rozwoju miasta jak będą szukać konkursów, oni tam cały czas siedzą w tych tematach, żeby też na to zwrócili uwagę.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

Wzór formularza diagnozy terytorium (opis i ocena zasobów w środowisku lokalnym)

Terytorium:	
Instytucja/ podmiot dokonujący rozpoznania:	
Identyfikacja usług świadczonych na danym terytorium oraz zapotrzebowania na określony rodzaj usług społecznych	<i>Opis (wskazanie służb publicznych i organizacji pozarządowych – współpracujących i działających w obszarze usług, katalog świadczonych usług, jakich usług w kontekście zidentyfikowanych potrzeb brakuje)</i>
Występowanie aktywnych podmiotów ekonomii społecznej	<i>Opis (np. działające lub utworzone instytucje/podmioty, ich aktywność w zakresie realizacji usług społecznych – katalog instytucji/podmiotów i usług przez nich świadczonych)</i>
Zasoby szkoleniowe instytucji lokalnych	<i>Opis (kto, czego może nauczyć - wyszkolić w odniesieniu do zapotrzebowania na usługi społeczne)</i>
Ustalenie ewentualnej gotowości instytucji/ organizacji (czyli osób prawnych) do tworzenia podmiotów „dostawców” kadr lub podmiotów świadczących usługi.	<i>Opis (np. potencjał ludzki i zaplecze techniczne, możliwości kadrowe i techniczne uruchomienia nowych usług odpowiadających na zdiagnozowane potrzeby lub nowych podmiotów mogących je świadczyć)</i>

Powyższe wzory dokumentów poglądowo pokazują w jaki sposób przeprowadzić można diagnozę potrzeb lokalnych społeczności. Jednakże w procesie testowania osoby odpowiedzialne za wdrażanie testowej wersji Modelu w wielu przypadkach wypracowywały swoje własne wzory dokumentów. Miało to miejsce zwłaszcza tam, gdzie lokalne uwarunkowania nie pozwalały na sztywne trzymanie się gotowych propozycji formularzy. Model współpracy pozwala na pewną elastyczność, dzięki temu każda osoba, która zechce podjąć się wdrożenia go we własnym środowisku będzie miała możliwość dopasowania wzorów dokumentów zawartych w podręczniku do własnych potrzeb. Wzory dokumentów stanowią swego rodzaju drogowskaz, a nie ustaloną normę, której bezwzględnie należy się trzymać.

Procedura Nr 2 (1.2) – Plan rozwoju usług społecznych – diagnoza, opracowanie i ewaluacja

W lokalizacji, w której nie ma lokalnego programu rozwoju usług społecznych Komitet Współpracy powinien opracować propozycję przyjęcia takiego planu przez radę gminy. Jeśli plan jest, należy koncentrować się na analizie strategicznych pozycji lub też na wprowadzeniu zmian, akceptowanych przez organ odpowiedzialny za jego realizację. Do rzetelnej realizacji tej procedury konieczne jest zapoznanie się z ustaleniami, wynikającymi z corocznej oceny zasobów pomocy społecznej oraz rekomendacjami dotyczącymi realizacji potrzeb społecznych. Brak odpowiednich zasobów stanowił dużą

Z życia Projektu

„Problem usług opiekuńczych na naszym terenie jest kluczowym problemem, bo nasze środowisko dębickie jest starzejącym się środowiskiem. W związku z tym przybywa osób wymagających wsparcia w tym zakresie. Całą diagnoza, którą przeprowadzałyśmy to potwierdziła, również biorąc pod uwagę statystyki urzędu pracy i statystyki MOPSu pod kątem dysfunkcji z których udzielana jest pomoc (jak i jej rodzaje).”

„Diagnoza społeczna którą przeprowadziłyśmy (po sprawdzeniu dokumentów) uwypukliła nam, że to dominujący problem. Wpisano się to też w naszą koncepcję.”

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

barierę dla przygotowania pełnowymiarowego Planu rozwoju usług społecznych w niektórych z lokalizacji. Zamiast tego przygotowano zbiory propozycji, wytyczających kierunki rozwoju usług społecznych w tychże lokalizacjach - propozycje te w przyszłości mają być włączone w dokumenty planistyczne, np. Strategie Rozwiązywania Problemów Społecznych lub być zaczątkiem opracowania Planu rozwoju usług społecznych. Z uwagi na brak na niektórych terytoriach nowych jednostek organizacyjnych CUS, a także trudności w zaangażowaniu przedstawicieli urzędów administracyjnych JST w procedury, osoby testujące Model rekomendowały wprowadzenie skorygowanych zapisów Modelu dla tej procedury. Wskazano byoby, aby działania Partnerów koncentrowały się na opracowaniu (uzgodnieniu) projektu „Planu Rozwoju Usług Społecznych” lub projektu „Propozycji do Planu...”. Dokument taki powinien być przekazywany do JST celem wykorzystania w przyszłościowym procesie tworzenia nowej jednostki – CUS. Ze względu na sporadyczne występowanie Lokalnych programów rozwoju usług społecznych na terenie gmin, rekomendacją terenową było opisanie w Modelu procedury doprowadzenia do uchwalenia na terenie jednostki samorządu terytorialnego ww. programu.

PROCEDURA NR 2

Plan rozwoju usług społecznych – diagnoza, opracowanie i ewaluacja oraz korzyści z nich płynące

WARUNKI WEJŚCIOWE

Lokalny program rozwoju usług społecznych (w przypadku braku Komitet Współpracy powinien opracować propozycję przyjęcia takiego planu przez radę gminy)

CEL REALIZACJI

Zaproszenie przedstawicieli Partnerów oraz pozostałych Interesariuszy do współpracy przy planowaniu rozwoju usług społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Partner Inicjująco-Koordynujący (CUS, JST, OWES)
- Pozostali Partnerzy Komitetu Współpracy
- Pozostali Interesariusze (niebędący Partnerami)
- Rada gminy

DZIAŁANIA

Zapoznanie z wynikami corocznej oceny zasobów pomocy społecznej

Zapoznanie z rekomendacjami dotyczącymi realizacji potrzeb społecznych

Analiza i ewaluacja ocena strategicznych pozycji oceny zasobów pomocy społecznej oraz rekomendacji społecznych

Wprowadzenie ewentualnych zmian

Zapoznanie rady gminy z projektem planu i doprowadzenie do jego uchwalenia

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PODJĘTYCH DZIAŁAŃ:

Nawiązanie współpracy z jednostkami JST i pozyskanie włodarzy do Partnerstwa, które wykorzystywać można w kolejnych latach

Zoptymalizowanie działań prowadzących do rozwoju usług społecznych na danym terytorium

ZAKŁADANE EFEKTY

Uchwalenie planu rozwoju usług społecznych

DOKUMENTY

- Dokument oceny zasobów pomocy społecznej (dostępny na stronie <https://cas.mpips.gov.pl>)
- Plan rozwoju usług społecznych

Procedura Nr 3 (1.3) - Projekt modyfikacji PES

Procedura ta oparta jest na pracach analityczno-diagnostycznych z działań i procedur ją poprzedzających. Stanowi ona swoisty pomost między Sferą 1 i 2. Konsekwencją jej przeprowadzenia jest zainicjowanie przeobrażeń wewnątrz PES, które będą miały miejsce równoległe do działań ze Sfery 2 i 3.

PROCEDURA NR 3

Projekt modyfikacji PES

WARUNKI WEJŚCIOWE

Gotowa Diagnoza terytorium i Plan rozwoju usług społecznych, znane zapotrzebowanie na usługi społeczne na danym terytorium – na podstawie procedur 1 i 2.

CEL REALIZACJI

Zwiększenie zdolności PES do wykonywania usług społecznych.

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Partner Inicjująco-Koordynujący (CUS, JST/OPS, OWES, PZS – CIS/KIS)
- Terytorialny Realizator Usług Społecznych (PES)

DZIAŁANIA

- Wskazanie słabości działalności podmiotów, które przystąpiły do partnerstwa, działających w sektorze lokalnych usług społecznych i odpowiadających im środków zaradczych.
- Analiza wybranych obszarów i możliwości uzupełnienia zidentyfikowanych luk w PES.
- Określenie wymogów na poziomie kwalifikacji i kompetencji pracowników w zależności od rodzaju usług społecznych.
- Identyfikacja potrzeb infrastrukturalnych PES.
- Określenie wymogów formalnych i organizacyjnych dla realizacji usług.
- Opracowanie rozwiązań modyfikujących PES w celu optymalnego świadczenia usług społecznych.

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PROJEKTU MODYFIKACJI PES:

- Identyfikacja braków wśród lokalnych realizatorów usług społecznych oraz możliwość wprowadzenia korekt
- Dostosowanie PES, które pozwoli na wypełnienie luk wśród kadry dla usług społecznych
- Stworzenie podstaw dla wprowadzenia nowych profesji, które dotychczas z różnych względów były pominięte

ZAKŁADANE EFEKTY

Zwiększenie zdolności PES do realizacji usług społecznych i zwiększenie szans na skuteczne pozyskiwanie zleceń na usługi społeczne

DOKUMENTY

Karta obszarów modyfikacji PES



Podobnie jak przy formularzach dotyczących diagnozy potrzeb w zakresie usług społecznych, zaprezentowany dokument stanowi drogowskaz do własnych rozwiązań. Wzór można modyfikować w odniesieniu do typu PES, własnych potrzeb, a także lokalnych uwarunkowań i dostępnych zasobów.

Wzór Karty obszarów modyfikacji PES

KARTA OBSZARÓW MODYFIKACJI PES			
Obszar modyfikacji	Składowe obszaru		Propozycje zmian dostosowawczych dla optymalnego wykonywania usług społecznych
Organizacja	Stanowiska kierownicze (kierownicy / dyrektorzy instytucji bądź organizacji)	Stanowisko 1	
	Stanowiska administracyjne (pracownicy zajmujący się sprawami administracyjno – formalnymi)	Stanowisko 1	
		Stanowisko 2	
		Stanowisko 3	
	Stanowiska merytoryczne (zajmujące się właściwą realizacją usług)	Stanowisko 1	
		Stanowisko 2	
	Stanowiska wspomagające (zajmujące się przygotowaniem kadr do realizacji usług społecznych)	Stanowisko 1	
		Stanowisko 2	
Dokumentacja	1. Statut organizacji, Regulamin organizacyjny jednostki		
	2. Regulamin pracy		
	3. Regulamin wynagradzania		
baza techniczna	1. Zasób lokalowy		
	2. Sprzęt techniczny – np. środki transportu, sprzęt rehabilitacyjny		
	3. Porozumienia z instytucjami na wynajem sprzętu technicznego		
personel usług społecznych	1. Rodzaj usługi	2. Kwalifikacje zawodowe personelu	
	1. Rodzaj usługi	2. Kwalifikacje zawodowe personelu	

SFERA 2 -

**Przygotowanie
osób
do
tworzenia
PES
specjalizujących się
w usługach
społecznych**

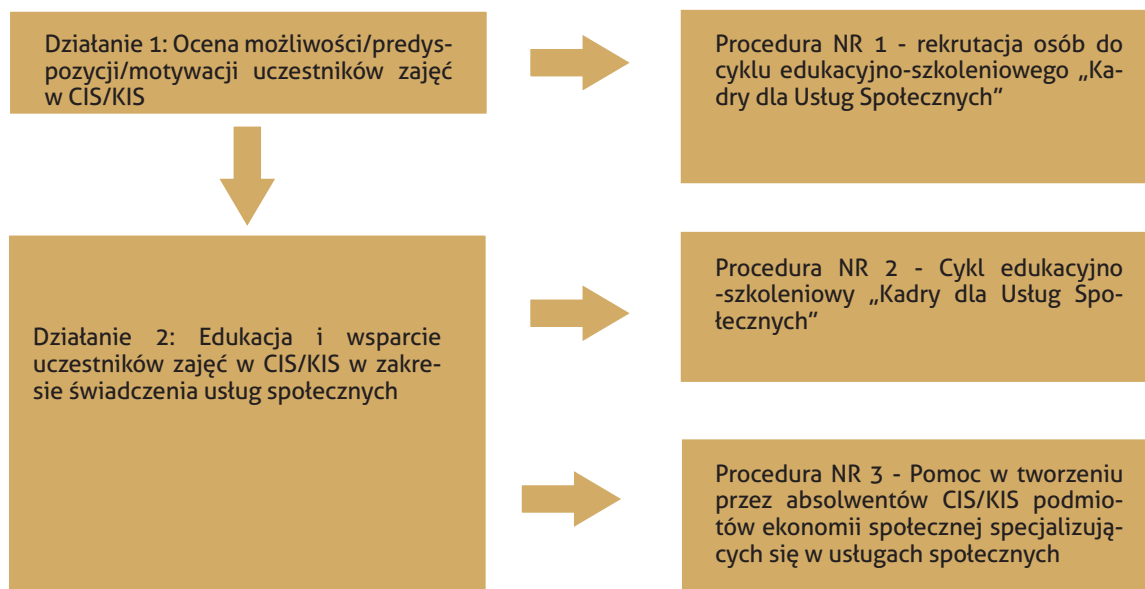
Prowadząc działania związane z kształceniem kadr należy mieć na uwadze, że obowiązki zawodowe wykonywane przez absolwentów będą obejmować bardzo różne poziomy kompetencji, od podstawowych, wystarczających do wykonywania prostych i rutynowych zadań, aż po takie, które będą polegały na rozwiązywaniu problemów czy podejmowaniu decyzji w oparciu o szeroką wiedzę teoretyczną w danej specjalizacji.

SFERA 2 - Przygotowanie osób do tworzenia PES specjalizujących się w usługach społecznych

SCHEMAT 14

Działania i procedury Sfery 2

CEL: przygotowanie osób do tworzenia PES specjalizujących się w usługach społecznych



Realizacja drugiej sfery Modelu i jej procedur przyniesie korzyści dla społeczności lokalnej w postaci przygotowania absolwentów zajęć w CIS/KIS do pracy w PES, które świadczą usługi społeczne na rzecz lokalnej wspólnoty. Cel ten jest osiągnięty poprzez dwa główne działania:

- ocenę możliwości, predyspozycji i motywacji uczestników zajęć w CIS/KIS do świadczenia usług społecznych w już działającym lokalnie podmiocie ekonomii społecznej lub dzięki założeniu PES,
- edukację i wsparcie uczestników zajęć w CIS/KIS w zakresie świadczenia usług społecznych.

5. UWARUNKOWANIA I PRZEBIEG SKUTECZNEJ REKRUTACJI

Pierwszym krokiem do rekrutacji uczestników zajęć w CIS/KIS jest ustalenie kompetencji i kwalifikacji istotnych dla ich przygotowania do realizacji usług społecznych. Powinno się ono odbywać w trzech etapach:

1

W celu rozpoznania zapotrzebowania na kwalifikacje warto poprosić podmiot aktualnie wykonujący lub planujący wykonywanie usług społecznych (Terytorialny Realizator Usług Społecznych) o przekazanie oczekiwań wobec przyszłych kadr dla usług społecznych do OPS lub CUS) oraz do PZS (Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego). Oczekiwania te pomogą w doborze przez OPS, CUS i PZS potencjalnych kandydatów posiadających wymagane cechy lub kwalifikacje. Informacje o oczekiwaniach wobec przyszłych kadr powinny uwzględniać poszczególne rodzaje usług, jakie są obecnie świadczone lub jakie realizator usług społecznych zamierza świadczyć. Konieczne jest tu skorzystanie z wyników diagnozy przeprowadzonej zgodnie z zaleceniami sfery 1 Modelu. W przypadku istnienia lokalnych planów uruchomienia nowych usług dla mieszkańców, OPS/CUS i PZS powinny uczestniczyć w procesie konsultacji w zakresie tychże usług i niezbędnych kwalifikacji usługodawców, szczególnie w przypadku konieczności utworzenia nowego PES (np. spółdzielni socjalnej, bez względu na osoby ją zakładające - fizyczne czy prawne);

2

Kolejnym krokiem jest dokonanie przez OPS/CUS (Partner Pomocniczy) porównania pomiędzy zgłoszonymi z zewnątrz preferencjami, a własnymi ustaleniami odnośnie do grupy potencjalnych kandydatów, którzy będą kierowani do zajęć w PZS, podejmującym się przygotowania kadr dla

usług społecznych. Skonfrontowane ustalenia dotyczące pożądanych oraz faktycznych oczekiwań stanowiąc mogą dodatkowe kryterium doboru osób spośród grup, o których mowa w art.1 ust.2 ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

3

W ostatnim kroku można przystąpić do przeprowadzenia właściwej rekrutacji do planowanych zajęć przygotowujących kadry dla wybranych obszarów usług społecznych, przy jednoczesnym uwzględnieniu, że program przygotowawczy dotyczy konkretnych specjalności zawodowych. W tym etapie należy zachować obowiązujące ustawowe wymogi kierowania osób do określonych typów PZS (np. kontrakt socjalny/indywidualny program zatrudnienia socjalnego).

Prowadząc działania związane z kształceniem kadr należy mieć na uwadze, że obowiązki zawodowe wykonywane przez absolwentów będą obejmować bardzo różne poziomy kompetencji, od podstawowych, wystarczających do wykonywania prostych i rutynowych zadań, aż po takie, które będą polegały na rozwiązywaniu problemów czy podejmowaniu decyzji w oparciu o szeroką wiedzę teoretyczną w danej specjalizacji. Podmiot odpowiedzialny za przeprowadzenie cyklu przygotowawczego uczestników zajęć reintegracji społecznej i zawodowej musi uwzględnić predyspozycje osób do przyswajania wiedzy i zdobywania nowych kwalifikacji zawodowych. Dlatego też niezmiernie istotnym elementem poprzedzającym rozpoczęcie cyklu przygotowawczego jest dokonanie rozpoznania tzw. potencjału reintegracyjnego, w tym także stopnia pozytywnego nastawienia i motywacji do edukacji i zdobywania kwalifikacji zawodowych (o czym wcześniej wspomniano w Sferze 2). To ważna składowa działań wobec osób, które mają być w przyszłości kadrą PES, zwłaszcza świadczących określone rodzaje usług społecznych, a więc

pozostających w bezpośrednim kontakcie z osobą lub grupami osób, które takie usługi otrzymają. Z obserwowanej od lat praktyki KIS i CIS wiadomo, że takie rozeznanie jest dokonywane obligatoryjnie na etapie rekrutacji przez zespoły specjalistów, w skład których wchodzi najczęściej: pracownik socjalny, doradca zawodowy, psycholog i instruktor zawodu. Możliwe jest korzystanie z tzw. metody autodiagnozy przy bezpośrednim udziale uczestników reintegracji, co w znacznym stopniu pozwoliłoby włączyć ich od samego początku w proces edukacyjny. Uzyskanie określonego stopnia przygotowania kadr rozumianego jako ich gotowość do „wejścia” do sektora usług społecznych wymaga zastosowania takiego wariantu organizacji procedur 2 sfery, który będzie uwzględniał albo wzmocnienie PES nową kadrą, albo utworzenie PES dla świadczenia potrzebnych usług. Ostateczny wariant organizacji procedur 2 sfery zależny będzie również od uzgodnień między interesariuszami dobieranymi w sferze 1 i gotowymi do lokalnej współpracy.

Osoby kierowane do CIS i KIS charakteryzuje niski stopień motywacji do zmian, do podejmowania własnych inicjatyw, skomplikowany stan spraw osobistych, rodzinnych oraz różnych sytuacji życiowych (np. bezdomność, problem uzależnień). Stopień złożoności problemów z jaką będą miały do czynienia PZS w tym zakresie dobrze obrazuje poniższa wypowiedź zarejestrowana podczas wizyty studyjnej⁴⁶.

Ponadto realizatorzy testu modelu podkreślali potrzebę długotrwałego wzmocnienia samodzielności uczestników cyklu edukacyjnego przygotowującego do świadczenia usług społecznych. Tak więc, o ile cykl edukacyjno-szkoleniowy zorientowany jest na poszerzenie kompetencji zawodowych, towarzyszyć powinny mu liczne działania wspierające z zakresu reintegracji społecznej.

Z uwzględnieniem powyższych ograniczeń, ocena kandydatów przed skierowaniem do cyklu edukacyjnego powinna uwzględniać m.in. takie aspekty jak:

1) poziom wiedzy przydatnej do wykonywania „zadań” w obszarze usług społecznych i gotowość do jej poszerzania, w tym m.in. w zakresie znajomości zasad i regulacji prawnych funkcjonowania PES, prawa pracy, Pzp, zlecenia i powierzenia zadań z obszaru pożytku publicznego, a także podstaw zarządzania i marketingu,

2) kwalifikacje zawodowe – dysponowanie udokumentowanymi uprawnieniami do wykonywania określonych zawodów, w tym rodzaje ukończonych szkół, szkoleń i kursów zawodowych pozwalających na „wejście” w role pracowników w PES z obszaru usług społecznych (np.: opiekun dzienny, opiekun seniora lub opiekun osób niepełnosprawnych, etc.). Realizatorzy pilotażu podkreślali potrzebę dopasowania programu szkoleniowego i oferowanych kursów z obszaru usług społecznych do kwalifikacji formalnych posiadanych przez kandydatów na uczestników zajęć, np.: w przypadku opiekunów żłobka, klubu dziecięcego oraz opiekuna dziennego wymaganych zgodnie z art. 48 i art. 49 ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do 3 lat.

3) referencje i opinie – posiadanie lub możliwość uzyskania w wyniku prowadzonego cyklu edukacyjno-przygotowawczego potwierdzeń z odbytych praktyk i staży zawodowych w różnych typach PES (np. spółdzielnie socjalne),

4) dopasowanie kwalifikacji do charakteru lokalnego popytu na usługi społeczne.

Dodatkowo w trakcie trwania zajęć należy weryfikować kompetencje i predyspozycje posiadane przez uczestników, tzn.: kreatywność, inicjatywność, przywództwo, a także racjonalność zachowań, umiejętności analityczne.

⁴⁶ Opinia zarejestrowana w raporcie z wizyty studyjnej JSNP „Humanus” zrealizowanej w CIS Gdańsk, Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta Koło Gdańskie

Z życia Projektu

Najważniejszą częścią w procesie przygotowania uczestnika to kształtowanie umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiągnięcie pozycji społecznych dostępnych osobom nie podlegającym wykluczeniu społecznemu. Uczestnik powinien przejść naukę świadomego planowania życia i zaspokajania potrzeb własnym staraniem, zwłaszcza przez możliwość osiągnięcia własnych dochodów przez zatrudnienie lub działalność gospodarczą oraz uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi.

[Przedstawiciel kadry PZS – wizyta studyjna]

6. SPECYFIKA CYKLU EDUKACYJNO-PRZYGOTOWAWCZEGO I JEGO PROGRAMU

Wdrożenie cyklu edukacyjno-przygotowawczego i powinno prowadzić do wejścia na lokalny rynek pracy zasobów kadrowych zaangażowanych w obszar usług społecznych. Jest to o tyle istotne, że gminy wskazują na braki kadrowe w obszarze usług społecznych, a potrzeby w tym zakresie - wraz ze starzeniem się populacji i procesami migracyjnymi - rosną. Wejście przygotowanych w ramach cyklu szkoleniowego kadr na lokalny rynek pracy może odbywać się w ramach jednego z wariantów ich alokacji w PES:

- 1) w podmiotach ekonomii społecznej takich jak przedsiębiorstwa społeczne i spółdzielnie społeczne utworzonych w wyniku własnych decyzji absolwentów CIS/KIS – tzw. **alokacja założycielska**,
- 2) jako kadra PES, w tym organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni społecznych, już funkcjonujących na danym terytorium – tzw. **alokacja pracownicza**, rozumiana również jako decyzja o przystąpieniu członkowskim do określonego podmiotu (np. spółdzielni społecznej lub organizacji pozarządowej).

Z powodu odmiennej specyfiki podmiotów zatrudnienia socjalnego KIS-om zalecane jest skoncentrowanie się na przygotowaniu uczestników zajęć do alokacji pracowniczej, a CIS-om realizowanie dodatkowo/opcjonalnie alokacji założycielskiej. W przypadku alokacji założycielskiej absolwentom do dyspozycji pozostają zgodnie z obowiązującymi rozwiązaniami prawnymi następujące formy organizacyjne:

1. Spółdzielnia socjalna –

minimalna grupa osób, które po ukończeniu zajęć w podmiocie zatrudnienia socjalnego mogą samodzielnie ją założyć liczyć musi zgodnie z ustawowymi wymogami 3 absolwentów CIS/KIS. Swoją działalność taki podmiot rozpoczyna po uzyskaniu osobowości prawnej (w tym po wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego) oraz jest zobligowany do przyjęcia co najmniej kolejnych 2 osób w ciągu 12 miesięcy. Możliwe jest oczywi-

ście także dobranie założycieli spośród osób niepodlegających wykluczeniu społecznemu i osób wykluczonych, które nie korzystały ze wsparcia PZS. Więcej informacji na ten temat znajduje się pod tabelą nr 3.

2. Stowarzyszenie

(jako typ organizacji pozarządowej) prowadzące odpłatną działalność pożytku publicznego – wówczas zgodnie z przepisami Prawa o stowarzyszeniach niezbędny zasób osób, które mogą założyć taki PES wynosi 7 osób, co oznacza, iż w grupie założycieli może być mniej niż 7-miu absolwentów CIS/KIS. Osoby zakładające stowarzyszenie muszą posiadać zdolność do czynności prawnych (ukończone 18 lat). Stowarzyszenie rozpoczyna swoją działalność od momentu uzyskania wpisu do KRS, dokonywanego obowiązkowo przez wybrany zarząd (to zmiana przepisów po 2016 r. dotycząca tej czynności prawnej).

3. Fundacja

(jako typ organizacji pozarządowej) prowadząca odpłatną działalność pożytku publicznego pod warunkiem, że cele w których została ona powołana mają charakter publiczny – wówczas niezbędny zasób osób uprawnionych do utworzenia takiego PES to minimum 1 osoba, tzw. fundator (może być większa liczba fundatorów). Z punktu widzenia absolwentów PZS podjęcie decyzji o utworzeniu tego rodzaju organizacji pozarządowej jest jednak warunkowane kwestią funduszu założycielskiego. Należy także dodać, że z punktu widzenia absolwentów PZS korzystając z tego rozwiązania, osoby będące fundatorami powinny rozważyć wariant, kiedy będą one włączone aktywnie w działalność, czyli np. wejdą w skład władz fundacji (zarząd, rada). Tym sposobem mogą wpływać na kierunek podejmowanej działalności.

Wydaje się, że ta ostatnia forma organizacyjna jest trudna do zrealizowania przez absolwentów CIS/KIS – także w kontekście konieczności dysponowania „wolnymi” środkami finansowymi.

Poniższe zestawienia przedstawia zalety i wady poszczególnych form organizacyjnych PES, które mogą być pomocne przy przygotowywaniu absolwentów do alokacji założycielskiej.

Tabela 4

Wady i zalety form organizacyjnych podmiotów ekonomii społecznej

Zalety	Wady
Stowarzyszenie	
Podmiot o charakterze zrzeszeniowym; członkowie mogą funkcjonować na równych prawach	Stosunkowo duża liczba osób, które są wymagane do założenia stowarzyszenia (7 osób fizycznych)
Stosunkowo prosta forma prawna	Obowiązkowy organ kontroli wewnętrznej
Możliwość uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego	Praktyka wskazuje na niskie zaangażowanie części członków w działalność stowarzyszenia
Możliwość pobierania przez Zarząd wynagrodzenia na podstawie uchwały (nie odprowadza się składek ZUS)	Nadzór nad działalnością stowarzyszenia należy do starosty (ma prawo w wyznaczonym terminie żądać dostarczenia przez zarząd stowarzyszenia odpisów uchwał walnego zebrania, czy niezbędnych wyjaśnień od władz stowarzyszenia)
W obrocie jest utożsamiana z działalnością społeczną, co ułatwia np. pozyskiwanie środków ze zbiorów publicznych, czy prowadzenie innych akcji fundraisingowych	Brak możliwości prostego (bez likwidacji) przekształcenia w inny podmiot
Brak obowiązku sporządzania sprawozdania z działalności (chyba, że statut stowarzyszenia stanowi inaczej) i składania go w Krajowym Rejestrze Sądowym	Podmiot o charakterze zrzeszeniowym. Najważniejsze decyzje podejmują członkowie stowarzyszenia w ramach prac walnego zebrania. Może to powodować trudności w zarządzaniu, poza tym nie daje gwarancji bycia w zarządzie i decydującej roli dla inicjatorów przedsięwzięcia
Możliwość skorzystania ze zwolnienia podatkowego, o ile cele statutowe pokrywają się z celami, o których mówi ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 17, ust. 1 pkt. 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) i na te cele zostaną przekazane dochody	Dodatkowy charakter działalności gospodarczej stowarzyszenia; jest ono zrzeszeniem o celach niezarobkowych; działalność gospodarcza nie może być głównym celem działania stowarzyszenia; może być tylko działalnością uboczną – jako jedno ze źródeł dochodów służących realizacji celów statutowych
Fundacja	
Stosunkowo duży poziom elastyczności – sposób działania fundacji będzie w bardzo dużym stopniu zależny od postanowień statutu konkretnego podmiotu	W obrocie jest utożsamiana z działalnością społeczną, a nawet charytatywną, co sprawia, że fakt prowadzenia działalności gospodarczej może budzić zdziwienie lub nawet nieufność
Możliwy wysoki poziom sterowalności fundacji. Fundacja może być podmiotem najłatwiej sterowalnym przez fundatora – możliwe są np. zapisy statutu, z których będzie wynikać, że fundator będzie dożywotnio prezesem zarządu bez możliwości odwołania. Fundator będzie w takim przypadku osobą skupiającą pełnię władzy, co z reguły jest oceniane pozytywnie przez inicjatorów (np., jeśli inicjatywa założenia PS / pomysł wychodzi od jednej czy dwóch osób, to ci inicjatorzy chcą zagwarantować sobie decydujący wpływ na sprawy PS)	Uboyczny, dodatkowy charakter działalności gospodarczej – działalność gospodarcza może być prowadzona w rozmiarach służących realizacji celów.

Zalety	Wady
Możliwość założenia fundacji przez jedną osobę (prawną lub fizyczną)	<p>Obowiązki sprawozdawcze fundacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawozdanie kierowane do właściwego ministra, zawierające m.in. <ul style="list-style-type: none"> • informacje o wysokości uzyskanych przychodów, z wyodrębnieniem ich źródeł, • informacje o poniesionych kosztach, • dane o kwotach ulokowanych na rachunkach bankowych ze wskazaniem banku, • dane o wysokości rocznego lub przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia wypłaconego łącznie członkom zarządu i innych organów fundacji oraz osobom kierującym włącznie działalnością gospodarczą z podziałem na wynagrodzenia, nagrody, premie i inne świadczenia, – obowiązek udostępnienia do publicznej wiadomości sprawozdania z działalności fundacji, np. publikacja w prasie, na stronie internetowej, wyłożenie w siedzibie
Możliwość uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego, co wiąże się z dodatkowymi korzyściami, np. możliwość pozyskiwania środków z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych	Wyższe niż w przypadku stowarzyszenia czy spółdzielni socjalnej koszty założenia – koszty sporządzenia aktu fundacyjnego w formie aktu notarialnego + koszty wpisu w KRS (dot. fundacji z działalnością gospodarczą)
Możliwość skorzystania ze zwolnienia podatkowego, o ile cele statutowe fundacji pokrywają się z celami, o których mówi ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 17, ust. 1 pkt. 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) i na te cele zostaną przekazane dochody fundacji	Stosunkowo trudne wniesienia własnych środków po to, by dokapitalizować działalność gospodarczą fundacji (pożyczka, która w niektórych przypadkach będzie się wiązała z obowiązkiem zapłaty podatku od czynności cywilnoprawnych lub darowizna, która w opisywanej sytuacji może się wiązać z podatkiem dochodowym od osób prawnych)
W obrocie jest utożsamiana z działalnością społeczną, co ułatwia np. pozyskiwanie środków ze zbiórek publicznych, czy prowadzenie innych akcji fundrasingowych	Brak możliwości prostego (bez likwidacji) przekształcenia w inny podmiot
Możliwość pobierania przez zarząd wynagrodzenia na podstawie uchwały (płaci się od tego tylko podatek PIT, bez składek na ubezpieczenie społeczne)	Potencjalne trudności w zmianie statutu lub zmianie celów fundacji (zwłaszcza, jeśli nie przewidziano tego w statucie)
Ograniczenie celów działania do celów społecznie lub gospodarczo użytecznych (np. nie można założyć fundacji, której celem byłoby prowadzenie działalności gospodarczej lub wspieranie fundatora lub jego rodziny)	Minimalny kapitał początkowy (w formie gotówki lub w formie rzeczowej) w kwocie 2 001 zł, (z czego 1 tys. zł ma być przeznaczone na działalność gospodarczą fundacji)
Spółdzielnia socjalna osób fizycznych	
<p>Możliwość uzyskania dodatkowych środków (z PFRON i Funduszu Pracy) na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • założenie/przystąpienie do spółdzielni socjalnej, • stanowisko pracy w spółdzielni socjalnej, • pokrycie kosztów wynagrodzenia osoby bezrobotnej, • refundację całości/części składek na ubezpieczenie społeczne 	Obowiązek lustracji, która wiąże się z kosztami

Zalety	Wady
Zwolnienie z opłat rejestrowych w KRS	Podmiot o charakterze zrzeszeniowym; obowiązuje zasada równości głosu każdego członka; może to spowodować trudności w zarządzaniu
Stosunkowo proste sposoby na dokapitalizowanie spółdzielni (czasowe wniesienie do firmy własnych środków przez członków) poprzez wniesienie dodatkowych udziałów lub wkładów (obydwie formy muszą być przewidziane w statucie, by były możliwe do zastosowania)	Konieczność używania w nazwie oznaczenia „Spółdzielnia socjalna” („Spn.s.”) - niezbyt dobry wizerunek na rynku
Zwolnienie z podatku dochodowego dochodów spółdzielni wydatkowanych na reintegrację społeczną i zawodową osób defaworyzowanych (art. 17, ust. 1 pkt. 43 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). Warunkiem jest wydatkowanie dochodu w roku podatkowym, w którym powstał. W praktyce zwolnienie jest rzadko stosowane	Sformalizowany sposób podejmowania niektórych decyzji w spółdzielni. Dotyczy to zwłaszcza prac walnego zgromadzenia (np. konieczność wcześniejszego zawiadomienia członków i Krajowej Rady Spółdzielczej o walnym zgromadzeniu, brak możliwości podejmowania uchwał na walnym zgromadzeniu w sprawach nieobjętych porządkiem obrad, nawet jeśli obecni są wszyscy członkowie spółdzielni)
Podmiot o charakterze zrzeszeniowym, co może pozwolić na łączenie potencjału, zasobów i umiejętności członków funkcjonujących na równych prawach	Mało elastyczne przepisy prawne, które za niespełnienie niektórych warunków (np. zmniejszenie się liczby członków poniżej minimum przewidzianego ustawą trwające dłużej niż 3 miesiące, brak przestrzegania proporcji osób defaworyzowanych w członkach spółdzielni trwające powyżej 6 miesięcy) przewidują likwidację spółdzielni
Umiejętne wkomponowana w wizerunek spółdzielni jej działalność reintegracyjna zapewnia przychylnie postrzeganie podmiotu przez kontrahentów, władze oraz ogół mieszkańców (przewaga rynkowa)	Brak możliwości uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego
	Brak możliwości prostego (bez likwidacji) przekształcenia w inny podmiot
	Ustawa o spółdzielniach socjalnych precyzuje pewne minimalne wymagania dot. przeznaczenia nadwyżki bilansowej na kapitał zasobowy (min. 20% nadwyżki) oraz cele spółdzielni (min. 30% nadwyżki). W przypadku pozostałych form prawnych nie ma wymagań co do wielkości/proporcji środków przeznaczanych z zysku na reintegrację i działalność pożytku publicznego
	Kosztowna procedura likwidacyjna (proces likwidacji przebiega dosyć podobnie, jak w przypadku innych form prawnych, natomiast dodatkowo należy podczas niego przeprowadzić lustrację, co zwiększa jego koszty)
Spółdzielnia socjalna osób prawnych	
Możliwość uzyskania dodatkowych środków (z PFRON i Funduszu Pracy) na: - stanowisko pracy w spółdzielni socjalnej, - pokrycie kosztów wynagrodzenia osoby bezrobotnej i refundacja całości/części składek na ubezpieczenie społeczne	Obowiązek lustracji, która wiąże się z kosztami

Zalety	Wady
Zwolnienie z opłat rejestrowych w KRS	Obowiązek zatrudnienia co najmniej 5 osób spośród osób wymienionych w art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych w terminie sześciu miesięcy od dnia wpisu spółdzielni socjalnej do Krajowego Rejestru Sądowego; w przypadku rozwiązania stosunku pracy zawartego z taką osobą, spółdzielnia socjalna, w terminie 3 miesięcy, jest obowiązana zatrudnić w jej miejsce osobę spośród osób wymienionych w art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych
Możliwość skorzystania z tzw. zamówień in house w przypadku, gdy członkami spółdzielni są wyłącznie jednostki samorządu terytorialnego	Konieczność używania w nazwie oznaczenia „Spółdzielnia socjalna” („Spn.s.”) - negatywny wpływ na wizerunek rynkowy
Stosunkowo proste sposoby na dokapitalizowanie spółdzielni (czasowe wniesienie do firmy własnych środków przez członków) poprzez wniesienie dodatkowych udziałów lub wkładów (obydwie formy muszą być przewidziane w statucie, by były możliwe do zastosowania)	Mało elastyczne przepisy prawne, które za niespełnienie niektórych warunków (np. zmniejszenie się liczby członków poniżej minimum przewidzianego ustawą trwające dłużej niż 3 miesiące, brak przestrzegania proporcji osób defaworyzowanych w członkach spółdzielni trwające powyżej 6 miesięcy) przewidują likwidację spółdzielni.
Zwolnienie z podatku dochodowego dochodów spółdzielni wydatkowanych na reintegrację społeczną i zawodową osób defaworyzowanych (art. 17, ust. 1 pkt. 43 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). Warunkiem jest wydatkowanie dochodu w roku podatkowym, w którym powstał. W praktyce zwolnienie jest rzadko stosowane	Brak możliwości uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego
Prostsze, niż w przypadku spółdzielni socjalnej osób fizycznych zarządzanie z uwagi na mniejszą wymaganą (2) liczbę członków i ich zazwyczaj większy potencjał, niż w przypadku osób fizycznych	Brak możliwości prostego (bez likwidacji) przekształcenia w inny podmiot
Zazwyczaj lepszy dostęp do zleceń (od członków założycieli, np. JST)	Ustawa o spółdzielniach socjalnych precyzuje pewne minimalne wymagania dot. przeznaczenia nadwyżki bilansowej na kapitał zasobowy (min. 20% nadwyżki) oraz cele spółdzielni (min. 30% nadwyżki). W przypadku pozostałych form prawnych nie ma wymagań co do wielkości/proporcji środków przeznaczanych z zysku na reintegrację i działalność pożytku publicznego
Możliwość udzielenia poręczenia pożyczek, kredytów lub zabezpieczenia zwrotu otrzymanej refundacji lub środków na podjęcie działalności gospodarczej, założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej	Kosztowna procedura likwidacyjna (proces likwidacji przebiega dosyć podobnie, jak w przypadku innych form prawnych, natomiast dodatkowo należy podczas niego przeprowadzić lustrację, co zwiększa jego koszty)

Zalety	Wady
<p>Spółdzielnia socjalna założona przez jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne lub organizacje pozarządowe może udzielić poręczenia pożyczek, kredytów lub zabezpieczenia zwrotu otrzymanej refundacji lub środków na podjęcie działalności gospodarczej, założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej</p>	
<p>Umiejętne wkomponowana w wizerunek spółdzielni jej działalność reintegracyjna zapewnia przychylne postępowanie podmiotu przez kontrahentów, władze oraz ogół mieszkańców (przewaga rynkowa)</p>	
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	
<p>Rozpoznawalność w obrocie prawnym i gospodarczym</p>	<p>Specyficzne obowiązki informacyjne i dokumentacyjne np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obowiązek zgłaszania zmian w składzie wspólników (składanie listy wspólników w KRS), w tym zgłaszanie zmian wpisu w KRS (o ile w wyniku zmian w składzie osobowym wspólnik ma 10% lub więcej udziałów; zgłosić należy również zmiany w liczbie udziałów posiadanych przez wspólników, którzy posiadają 10% lub powyżej 10% udziałów), - prowadzenie księgi udziałów (art. 188 kodeksu spółek handlowych) pod rygorem odpowiedzialności w postaci grzywny do 20 tys. zł, - prowadzenie księgi protokołów (art. 248 kodeksu spółek handlowych), - prowadzenie sformalizowanej korespondencji handlowej pod rygorem grzywny do 5 tys. zł (art. 206 kodeksu spółek handlowych)
<p>Możliwość założenia przez jedną osobę fizyczną lub prawną</p>	<p>Największa odpowiedzialność członków zarządu – zgodnie z art. 299. § 1. Jeżeli egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania</p>
<p>Opcja pobierania wynagrodzenia przez członków zarządu na podstawie uchwały wspólników (obowiązek zapłaty tylko podatku dochodowego od osób fizycznych, bez składek ZUS) – wynagrodzenie musi dotyczyć czynności za zarządzanie i nie może przekraczać stawek rynkowych</p>	<p>Wymagane jest wniesienie przez wspólników wkładów na pokrycie kapitału zakładowego w kwocie co najmniej 5 tys. zł. (w formie gotówki lub w poprzez wkład rzeczowy)</p>
<p>Wspólnicy mogą pobierać wynagrodzenie za tzw. powtarzające się świadczenia niepieniężne przewidziane w umowie spółki (wspólnicy mają obowiązek zapłaty tylko podatku dochodowego od osób fizycznych, bez składek ZUS)</p>	<p>Formalności związane z obniżeniem lub podwyższeniem kapitału zakładowego (w tym ostatnim przypadku zwłaszcza, jeśli podwyższenie kapitału nie było przewidziane w umowie spółki)</p>

Zalety	Wady
Możliwość skorzystania ze zwolnienia z podatku dochodowego, ale wyłącznie w sytuacji, w której jedynymi współnikami spółki są stowarzyszenia (ew. stowarzyszenie) oraz spółka przekazuje dochód na cele statutowe stowarzyszenia/ń i cele te pokrywają się z celami wskazanymi w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 17, ust. 1 pkt. 5 ustawy o CIT)	Ponoszenie opłat rejestrowych (wpis i zmiany wpisu w KRS, łącznie z ogłoszeniem w Monitorze Sądowym, będzie to kwota odpowiednio 600 i 350 zł)
Stosunkowo proste sposoby na dokapitalizowanie spółki (czasowe wniesienie do spółki własnych środków przez współników) w formie dopłat lub wniesienia dodatkowych udziałów lub podniesienia wartości istniejących udziałów (płaci się od tego 0,5% podatku od czynności cywilnoprawnych, nie płaci się podatku dochodowego od osób prawnych)	Stosunkowo duża liczba czynności wiążących się z wizytą u notariusza, co będzie skutkowało dodatkowymi kosztami
Możliwość wejścia do spółki zewnętrznego inwestora	W przypadku prowadzenia np. zbiórek publicznych czy powoływania się na społeczny cel spółki w innych działaniach fundraisngowych może pojawić się co najmniej zaskoczenie i nieufność. Spółka kojarzy się bardziej z biznesem, niż z prowadzeniem działalności społecznej
<p>Spółka non profit może uzyskać status organizacji pożytku publicznego, co wiąże się z dodatkowymi korzyściami np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie środków z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, • korzystanie ze zwolnienia dochodów z podatku dochodowego od osób prawnych, w części przeznaczonej na działalność statutową, z wyłączeniem działalności gospodarczej (art. 17 ust. 1 pkt. 6c ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) 	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.przedsiębiorstwospoleczne.pl oraz doświadczeń pracowników Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej w Zamościu prowadzonego przez Fundację Rozwoju Lubelszczyzny i Grupę Medialną ITM Sp. z o.o.

Podczas rekrutacji do profesji związanych z usługami społecznymi oraz w trakcie przygotowywania uczestników KIS/CIS do alokacji pracowniczej szczególnie warto mieć na uwadze możliwości pokierowania osób reintegrowanych do wymienionych PES.

1. SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE OSÓB PRAWNYCH

Obowiązek zatrudnienia co najmniej 5 osób uznanych za wykluczone społecznie lub zawodowo w ciągu 6 miesięcy od chwili zarejestrowania w KRS, a następnie po 12 miesiącach nieprzerwanego ich zatrudnienia, przyjęcia w poczet członków pod warunkiem złożenia deklaracji członkowskich oraz podjęcia stosownej uchwały przez właściwy organ takiej spółdzielni socjalnej. W ramach procedur współpracy pojawia się możliwość wspierania kadrowego spółdzielni socjalnej przez absolwentów CIS/KIS, a także możliwość organizowania staży i praktyk zawodowych dla uczestników zajęć reintegracji społecznej i zawodowej, szczególnie kiedy spółdzielnia socjalna osób prawnych prowadzi działalność w określonych typach usług społecznych.

2. SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE OSÓB FIZYCZNYCH

Możliwość zatrudniania w charakterze pracowników zarówno swoich członków, jak i osób nieposiadających takiego członkostwa. Oczywiście w obu przypadkach mogą to być absolwenci CIS/KIS. Niektóre z takich podmiotów stosują wobec pracowników okres kandydacki na członkostwo, co jednak musi wynikać z postanowień obowiązującego statutu spółdzielni socjalnej. Decyzje spółdzielni socjalnych o przyjęciu pracowników są obwarowane jednak pewną konsekwencją, wynikającą z faktu niemożności odmowy przyjęcia w poczet członków tych pracowników, którzy: (a) są zatrudnieni co najmniej 12 miesięcy na podstawie umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony oraz (b) spełniają wymagania statutowe, a spółdzielnia ma możliwość dalszego ich zatrudnienia (art. 200 § 5 prawa spółdzielczego). Kolejną ważną kwestią jest wskazanie, że udział osób pracujących z grup defaworyzowanych (zarówno członków jak i pracowników) musi wynosić co najmniej 50% łącznej liczby pracowników i członków (art. 12 ust. 1a ustawy o spółdzielniach socjalnych), a co najmniej 30% gdy spółdzielnia spełnia szczególne warunki (art. 4 ust. 2 pkt 1 lit. b. ustawy o spółdzielniach socjalnych). Oznacza to nie tylko nawiązanie współpracy pomiędzy funkcjonującą spółdzielnią socjalną osób fizycznych a PZS, ale również wspólne działanie m.in. w następujących przykładowych obszarach: (1) opracowywania programów przygotowania zawodowego lub (2) opracowywania katalogu predyspozycji i kwalifikacji do wykonywania określonych prac w usługach społecznych.

3. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Możliwość zatrudnienia osób, w tym absolwentów CIS/KIS jako pracowników na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej (umowa zlecenia, umowa o dzieło).

4. SPÓŁKI Z O.O. NON PROFIT

Możliwość zatrudnienia osób reintegrowanych w ramach prowadzonej działalności nie zorientowanej na osiągnięcie zysku lub jego podziału pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy i pracowników oraz przeznaczając całość dochodu na realizację celów statutowych.



Istotą programu edukacyjno-szkoleniowego powinno być kształtowanie pewnych kluczowych kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych przyszłych kadr podmiotów ekonomii społecznej, w tym także reprezentujących podmioty świadczące usługi społeczne (już działające i te, które zostaną dopiero utworzone). Konstrukcję Programu można zaprezentować jako 2-częściową strukturę, która zawiera kierunki ogólnorozwojowej edukacji oraz wiedzę specjalistyczną, niezbędną z punktu widzenia przyszłych ról absolwentów CIS/KIS.

1. **Segment edukacji ogólnej**, odnoszący się do zagadnień, które są uznawane jako minimum kompetencyjne w obszarze reintegracji społecznej i zawodowej, na przykład:

1) działalność sektora ES oraz prawa go regulujące,

2) zasady zarządzania i kierowania jednostkami organizacyjnymi tego sektora, w tym obowiązki zarządów, członków organizacji i pracowników (wolontariuszy),

3) agadnienia prowadzenia rachunkowości, dokumentacji księgowo-finansowej i innych niezbędnych dokumentów PES,

4) źródła pozyskiwania środków publicznych, dotacji oraz zleceń w obszarze pożytku publicznego,

5) rodzaje usług społecznych, ich realizacja i ewaluacja oraz monitoring.

6) katalog predyspozycji indywidualnych oraz wymagane postawy społeczne wobec innych osób, zwłaszcza potrzebujących pomocy i wsparcia, w tym szczególnych grup takich jak: dzieci, osoby niepełnosprawne, seniorzy,

7) prawa i obowiązki podopiecznych - usługobiorców, etc.

2. **Segment wiedzy specjalistycznej**, odnoszący się do zagadnień, które będą dobierane w zależności od przyszłego sposobu alokacji absolwentów CIS/KIS, na przykład:

1) zagadnienia dla kierunku „pracownicy PES”:

a) przyuczenie do profesji zawodowych, związanych z określonymi typami usług społecznych lub przeszkolenie z tematyki obowiązującej dla określonych typów usług społecznych (np.: usługi opiekuńcze, usługi opieki nad dziećmi do 3 lat), wraz ze stosownymi egzaminami (certyfikaty, dyplomy),

b) podstawowe przepisy prawa pracy, obowiązki i uprawnienia pracownicze, rodzaje umów o pracę, zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy,

c) komunikacja interpersonalna, w tym niewerbalna, aktywne słuchanie oraz formułowanie komunikatów zwrotnych,

d) podstawy profilaktyki zdrowotnej, aktywnego stylu życia, szczególnie

w odniesieniu do dzieci oraz seniorów, a także podstawowa wiedza z zakresu udzielania pierwszej pomocy,

2) zagadnienia dla kierunku „założyciele PES”:

a) przepisy prawa w obszarze tworzenia określonych typów PES, w tym: zagadnienia obowiązków i praw członków zarządów, nabywanie członkostwa w organizacjach, statuty i regulaminy wewnętrzne. Poniżej podany jest przykładowy zakres szkolenia z tematyki zakładania spółdzielni socjalnej.

b) przepisy prawa finansów publicznych, obowiązki podatkowe oraz polityka rachunkowości,

c) przepisy Pzp, w tym klauzule społeczne, prawa ubiegania się o dotacje, o powierzenie lub zlecenie zadań w obszarze pożytku publicznego,

d) polityka marki podmiotu ekonomii społecznej,

e) polityka ochrony danych osobowych, etc.

Możliwość realizacji dwóch kierunków przygotowania kadr dla PES powoduje, że tematyka „Segmentu wiedzy specjalistycznej” powinna być odpowiednio dobierana (dzielona) podczas praktycznych zajęć w PZS pomiędzy konkretne grupy uczestników.

Dobrą praktyką jest nawiązywanie trwałej (popartej podpisaniem porozumienia, zawarciem partnerstwa) współpracy z instytucjami sektora edukacji i szkolnictwa takimi jak szkoły, uczelnie, kolegia, centra szkoleniowe, cechy rzemiosł. Kształcą one wtedy w tym zakresie potencjalne kadry dla usług społecznych w ramach swojej działalności. W trakcie pilotażu, podmioty zatrudnienia socjalnego podejmowały współpracę z lokalnymi szkołami zawodowymi oferującymi przygotowanie zawodowe do świadczenia usług społecznych. Jedną ze zidentyfikowanych dobrych praktyk było nawiązanie współpracy z działającym lokalnie Cechem Rzemieślników i Pracodawców, co pozwoliło na poszerzenie oferty kształcenia o programy, w ramach których możliwe było podejście do egzaminu rzemieślniczego, dającego wyższe formalne kwalifikacje aniżeli dyplom ukończenia cyklu edukacyjno-szkoleniowego w KIS/CIS. W innych lokalizacjach pilotażowych nawiązano współpracę z medycznymi szkołami zawodowymi.

Z życia Projektu

„Tak, możemy edukować również osoby na stanowiska bardziej wymagające pod względem intelektualnym. Uczestnikami zajęć bywają osoby z wyższym wykształceniem i imponującą karierą zawodową, którym nagle w życiu z powodu nagłych zawirowań wypadły z rynku pracy co skutkowało ogólnym zmarginalizowaniem. Dostrzegamy w nich potencjał do odbudowania. Oni tęsknią za byciem kimś istotnym”.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

Ramowa tematyka szkolenia: Spółdzielnia Socjalna - jak to zrobić?

I. Zagadnienia prawne, budowanie struktury organizacyjnej PES i spółdzielni socjalnych

1. Podstawy prawne funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce
2. Członkostwo w spółdzielni socjalnej - prawa i obowiązki
3. Postępowanie wewnątrzspółdzielcze
4. Wpisowe. Udziały i wkłady członkowskie
5. Organy spółdzielni socjalnej
6. Zarządzanie spółdzielnią socjalną
7. Majątek spółdzielni socjalnej
8. Podstawy prawa pracy

II. Zagadnienia ekonomiczno-administracyjne dotyczące zakładania i prowadzenia spółdzielni socjalnej

1. Aspekty ekonomiczne działalności gospodarczej

III. Formułowanie strategii działania spółdzielni socjalnej

1. Co to jest strategia? Co to jest planowanie strategiczne? Zasady budowania strategii – sami czy z ekspertem
2. Elementy składowe strategii - diagnoza sytuacji ngo, horyzont czasowy strategii
3. Analiza silnych słabych stron, szans i zagrożeń
4. Diagnoza obszarów – analiza sytuacji problemowych
5. Misja
6. Wizja
7. Cele strateg. i operacyjne
8. Zadania realizacyjne jako element wykonawczy strategii



Jak to zrobić?

9. Tworzenie harmonogramu, odpowiedzialność za zadania
10. Wskaźniki strategii i ich monitorowanie
11. Analiza danych, aktualizowanie strategii
12. Plany operacyjne jako element realizacyjny strategii – biznes plan
13. Podstawy marketingu i reklamy
14. Funkcjonowanie spółdzielni socjalnych w otoczeniu biznesowym

IV. Księgowość spółdzielni socjalnych

1. Obowiązki w zakresie prowadzenia księgowości
2. Dowody księgowe
3. Zasady ewidencjonowania obrotu gospodarczego
4. Bilans i rachunek wyników
5. Obowiązki sprawozdawcze wobec US i KRS
6. Obowiązki wobec ZUS

V. Omówienie dokumentów niezbędnych do założenia/rejestracji spółdzielni socjalnej

1. Statut spółdzielni socjalnej
2. Dokumenty założycielskie
3. Formularze do KRS
4. Zgłoszenie NIP, REGON
5. Regulaminy spółdzielni socjalnej
6. Obowiązki spółdzielni po zarejestrowaniu

7. ELEKTRONICZNE BAZY KWALIFIKACJI

Najważniejszym obecnie obowiązującym aktem prawnym z zakresu problematyki kwalifikacji jest o ZSK, wprowadzająca wiele elementów, których znajomość pozwala na uporządkowanie kwalifikacji istotnych dla realizacji usług społecznych, w tym opracowywanie tzw. katalogów kwalifikacji. W ustawie jest mowa m.in. o: kwalifikacjach włączonych do zintegrowanego systemu, Polskiej Ramie Kwalifikacji (PRK), standardach opisywania kwalifikacji, przypisywania poziomu PRK kwalifikacjom oraz Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (ZRK). Przepisy ustawy wprowadzają jednolitą terminologię, a także określają wymogi i standardy dla wszystkich włączanych do systemu ZSK kwalifikacji.

PES mogą włączać się w powstawanie elementów ZSK poprzez:

- przygotowanie i zgłoszenie do ZSK propozycji wprowadzenia nowych, konkretnych kwalifikacji rynkowych, odpowiadających specyfice rynku i branży (np.: pomocy społecznej/ekonomii społecznej, czy branży usług społecznych),
- udział w konsultacjach branżowych, podczas których można uzyskać informacje o rozpoczęciu prac nad daną kwalifikacją rynkową oraz wptynąć na ostateczny jej opis,
- udział w opracowywaniu projektu Sektorowych Ram Kwalifikacji (SRK), które będą stanowić element procesu rozwoju zapisów PRK z uwzględnieniem specyfiki danej branży, oraz celem których będzie dopomożenie w identyfikowaniu branżowych luk kompetencyjnych (np. branży usług społecznych).

Z punktu widzenia „branży” usług społecznych utworzenie SRK ma znaczenie pod warunkiem, że instytucje i podmioty, świadczące usługi społeczne⁴⁷ uznają potrzebę ich funkcjonowania przy procesach rekrutacji kadr. Taki projekt jak „SRK Usług

Społecznych” powinien powstawać przy udziale PES jako pracodawców, środowiska szkół zawodowych/branżowych oraz firm szkoleniowych, a następnie być poddany konsultacjom oraz weryfikacji jego zgodności z potrzebami rynkowymi. Korzystanie w przyszłości z „SRK Usług Społecznych” przyniesie pewne korzyści, którymi mogą być:

- 1) uporządkowany zestaw kwalifikacji istotnych dla sektora/branży oraz prowadzonych poszukiwań odpowiednich kadr,
- 2) ujednolicony sposób oceny potencjałów przyszłych pracowników,
- 3) wiarygodna metoda weryfikacji kompetencji osób, chcących podjąć pracę,
- 4) stworzony standard zatrudniania określonych osób bez potrzeby tworzenia nowych regulacji.

Internetowa baza ZRK stanowi publiczną bazę informacji o kwalifikacjach i jest istotnym elementem całego systemu ZSK. Umieszczenie danego zawodu i kwalifikacji niezbędnych dla jego wykonywania w bazie ZRK jest potwierdzeniem władz publicznych ich uznania za powszechnie obowiązujące, niezależnie od faktu, czy są one ujęte w innych rejestrach oraz bazach danych funkcjonujących dla potrzeb różnych instytucji, resortów branżowych lub środowisk zawodowych. Rejestr stanowi ważne narzędzie w kontekście tworzenia programów kształcenia w CIS i KIS. Z ZRK łatwo można dowiedzieć się, jakie konkretne wymagania muszą zostać spełnione, żeby uzyskać daną kwalifikację, oraz jakie instytucje mają uprawnienia do ich nadawania.

Korzystając z wyszukiwarki ZRK na stronie <https://kwalifikacje.gov.pl/k>, można zapoznać się z opisem kwalifikacji dla konkretnego zawodu w niektórych rodzajach usług społecznych. Ułatwi to osobom prowadzącym poszukiwania odpowiednich kadr ocenę potencjałów przyszłych pracowników i weryfikowanie ich kompetencji. Oto przykład⁴⁸:

⁴⁷ To stwierdzenie odnosi się również dla pola zainteresowania Modelem – funkcjonowania współpracy pomiędzy podmiotami zatrudnienia socjalnego a podmiotami ES, będącymi realizatorami określonych usług społecznych

⁴⁸ Opis kwalifikacji zamieszczony w *Kwalifikacje dostępne w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji*, dostępne w: strona <https://kwalifikacje.gov.pl/k> [Dostęp w dn. 30.04.2022].

Opiekun osoby starszej (od 2019)

Skrót: 341202

Status:	Rodzaj:	Branża:
funkcjonująca	pełna	pomocy społecznej (SPO)

Krótką charakterystyka kwalifikacji

Absolwent szkoły prowadzącej kształcenie w zawodzie opiekun osoby starszej powinien być przygotowany do wykonywania zadań zawodowych w zakresie kwalifikacji SPO.02. Świadczenie usług opiekuńczo-wspierających osobie starszej: 1) ustalenia i klasyfikowania problemów opiekuńczych i potrzeb osoby starszej; 2) diagnozowania zasobów i możliwości środowiska lokalnego, rodzinnego i instytucjonalnego w stworzeniu sieci wsparcia osoby starszej; 3) dobierania odpowiednich metod i technik, zapewniających kompleksową opiekę osobie starszej; 4) mobilizowania osoby starszej do aktywności.

Informacje o kwalifikacji

1. W razie potrzeby warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji

Aby przystąpić do walidacji prowadzącej do uzyskania dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe należy:

1) ukończyć branżową szkołę I stopnia w danym zawodzie lub 2) posiadać wykształcenie zasadnicze branżowe i ukończyć wymagany kwalifikacyjny kurs zawodowy lub 3) posiadać wykształcenie co najmniej zasadnicze branżowe lub zasadnicze zawodowe i co najmniej dwa lata kształcić się lub pracować w zawodzie, w którym wyodrębniono daną kwalifikację zgodnie z klasyfikacją zawodów szkolnictwa zawodowego.

2. Wymagane kwalifikacje poprzedzające i inne warunki jakie są niezbędne do uzyskania kwalifikacji

Opis

Dyplom zawodowy mogą otrzymać: absolwenci i słuchacze szkoły policealnej w danym zawodzie lub osoby, które posiadają wykształcenie średnie lub średnie branżowe i ukończyły kwalifikacyjny kurs zawodowy w zakresie kwalifikacji wyodrębnionej w danym zawodzie lub osoby, które posiadają wykształcenie średnie lub średnie branżowe i co najmniej dwa lata kształcili się lub pracowali w zawodzie, w którym wyodrębniono daną kwalifikację, oraz zdali egzamin zawodowy w zakresie kwalifikacji wyodrębnionej w zawodzie: SPO.02.

Główni partnerzy współpracy w Sferze 2, którzy są odpowiedzialni za określanie minimalnych wymogów kwalifikacyjnych oraz programów edukacyjnych dla absolwentów CIS/KIS kierowanych jako kadry dla wybranych usług społecznych, mogą podczas swoich prac skorzystać również z rezultatów projektu pn.: „Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnienie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+”. Ta baza jest przeznaczona głównie dla Publicznych Służb Zatrudnienia, obejmujących m.in. powiatowe oraz wojewódzkie urzędy pracy, a także około 2.000 jednostek organizacyjnych zaliczanych do tzw. niepublicznych instytucji rynku pracy. Z narzędzia tego mogą także korzystać inne instytucje i podmioty, wspomagające publiczne służby zatrudnienia w ich działaniach na rzecz wsparcia i pomocy osobom bezrobotnym i poszukującym pracy. Jest ono dostępne na stronie internetowej <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca>

W bazie „INFODORADCA+” znajduje się 1000 pozycji opisujących różne zawody i specjalności zawodowe. Podstawowy zakres opisów poszczególnych pozycji zawiera wiele przydatnych informacji, w tym m.in.:

- 1) metodologię opracowania informacji o zawodach w odniesieniu do zasad tworzenia standardów kompetencji zawodowych,
- 2) sposoby przygotowywania opisów informacji o zawodach wraz ze sposobem prowadzenia rekrutacji,
- 3) najważniejsze kompetencje zawodowe oraz informacje o aktualnej sytuacji na rynku pracy w danym zawodzie,
- 4) wskazówki dla zatrudniania osób niepełnosprawnych w danym zawodzie.

Osoby z niej korzystające otrzymują dane o treści pracy i wymaganiach dotyczących zawodu, dzięki którym mogą lepiej świadczyć poradnictwo i doradztwo zawodowe, aktualizować oferty szkoleniowe, czy też kreować nowe kwalifikacje rynkowe. Oto kilka przykładów zawodów, które znajdują się na listach „INFODORADCY+”:

TABELA 5

Wybrane przykłady zawodów z systemu „Infodoradca+”

Kod zawodu	Nazwa zawodu
531105	Rodzik zastępczy
515202	Organizator usług domowych
516902	Asystent osobisty (concierge)
531203	Asystent edukacji romskiej
235914	Wychowawca w placówkach oświatowych, wsparcia dziennego, wychowawczych, opiekuńczych oraz instytucjach pieczy zastępczej
343401	Organizator usług cateringowych
314207	Asystent rodziny
531107	Opiekunka w żłobku /klubie dziecięcym
531108	Dzienny opiekun małego dziecka

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych w systemie „Infodoradca+”



Opis zawodu

Synteza zawodu

Dzienny opiekun małego dziecka sprawuje opiekę nad jednym dzieckiem lub małą grupą dzieci w warunkach zbliżonych do domowych, zapewniając im wszechstronny rozwój i pomagając ich rodzicom w godzeniu pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

Opis pracy i sposobu jej wykonywania

Opis pracy - Dzienny opiekun małego dziecka pełni opiekę nad maksymalnie pięciorgiem dzieci w wieku od ukończenia 20 tygodnia do 36 miesiąca życia. Zapewnia dziecku opiekę w warunkach bytowych, porównywalnych do warunków domowych oraz właściwą opiekę pielęgnacyjną i edukacyjną, uwzględniając indywidualne potrzeby dziecka. Prowadzi zajęcia opiekuńczo-wychowawcze i edukacyjne, uwzględniając rozwój psychomotoryczny dziecka oraz dopasowując zajęcia do jego wieku.

Podmiot zatrudniający dziennego opiekuna (lub sam dzienny opiekun, jeśli wykonuje zawód w ramach własnej działalności gospodarczej) ma obowiązek zgłoszenia go do wykazu dziennych opiekunów oraz podmiotów ich zatrudniających, o którym mowa w art. 36 ust. 2 ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3.

Sposoby wykonywania pracy - Praca w zawodzie **dzienny opiekun małego dziecka** polega m.in. na:

- zapewnieniu dziecku opieki w warunkach bytowych zbliżonych do warunków domowych,
- zagwarantowaniu dziecku właściwej opieki pielęgnacyjnej oraz edukacyjnej, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb dziecka,
- prowadzeniu zajęć opiekuńczo-wychowawczych i edukacyjnych, uwzględniających rozwój psychomotoryczny dziecka, właściwych do wieku dziecka.

2.5. Wykształcenie, tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie

Wykształcenie niezbędne do podjęcia pracy w zawodzie

Obecnie (2018 r.) do podjęcia pracy w zawodzie dzienny opiekun małego dziecka wymagane jest:

- wykształcenie średnie np. w zawodzie szkolnym pokrewnym opiekunka dziecięca oraz ukończenie 160 godzinnego szkolenia uzupełniającego, w tym z zakresu udzielania dziecku pierwszej pomocy (ze szkolenia zwolnione są osoby, które pracowały z dziećmi do lat 3 przez okres co najmniej 12 miesięcy bezpośrednio przed rozpoczęciem pełnienia funkcji dziennego opiekuna),

Tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie

Do wykonywania zawodu **dzienny opiekun małego dziecka** wymagane jest posiadanie:

- świadectwa ukończenia szkoły średniej,
- dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe w zawodzie szkolnym (pokrewnym) opiekunka dziecięca,
- świadectwa potwierdzającego kwalifikację: MS.11 Świadczenie usług opiekuńczych i wspomagających rozwój dziecka,
- oraz w powyższych trzech przypadkach – certyfikatu lub zaświadczenia potwierdzającego ukończenie 160 godzinnego szkolenia uzupełniającego, w tym z zakresu udzielania dziecku pierwszej pomocy (ze szkolenia zwolnione są osoby, które pracowały z dziećmi do lat 3 przez okres co najmniej 12 miesięcy bezpośrednio przed rozpoczęciem pełnienia funkcji dziennego opiekuna).

WAŻNE:

Dziennym opiekunem małego dziecka może być osoba, która:

- daje rękojmię należytego sprawowania opieki na dziećmi,
- nie jest i nie była pozbawiona władzy rodzicielskiej oraz nie została jej zawieszona ani ograniczona,
- wypełnia obowiązek alimentacyjny w przypadku, gdy taki obowiązek został nałożony na podstawie tytułu wykonawczego pochodzącego od sądu i/lub zatwierdzonego przez sąd,
- nie figuruje w bazie danych Rejestru Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym lub nie została skazana prawomocnym wyrokiem za inne przestępstwo umyślne.

Dzienny opiekun zobowiązany jest do odbycia co 2 lata szkolenia z udzielania dziecku pierwszej pomocy.

2.6. Możliwości rozwoju zawodowego, awansu i potwierdzania kompetencji

Możliwości rozwoju zawodowego i awansu

Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 nie przewiduje dla zawodu **dzienny opiekun małego dziecka** możliwości rozwoju zawodowego i awansu.

Możliwości potwierdzania kompetencji

Obecnie (2018 r.) kompetencje do pracy w zawodzie dzienny opiekun małego dziecka potwierdzają uczelnie wyższe, instytucje prowadzące szkolenia uzupełniające, w tym z zakresu udzielania dziecku pierwszej pomocy, pracodawcy (potwierdzają co najmniej roczne doświadczenie w pracy z dziećmi w wieku do lat 3).

Konieczne jest zwrócenie uwagi na rozróżnienie między kwalifikacjami uregulowanymi i rynkowymi. Przykładem mogą stanowić takie usługi społeczne jak: opieka żłobkowa/opieka w klubie dziecięcym oraz nowe rodzaje usług: „opiekun dzienny” oraz niania (art. 2 ust.1 ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3). Opis niezbędnych kwalifikacji „Opiekun w żłobku/klubie dziecięcym” jest uregulowany w art. 16 niniejszej ustawy, przy czym z punktu widzenia współpracy ważne są postanowienia ust.2 i ust.3, bowiem na ich podstawie wiele PZS podejmuje się w ramach reintegracji społecznej i zawodowej organizacji specjalistycznych kursów szkoleniowych

Art. 16. 1. Opiekunem w żłobku lub klubie dziecięcym może być osoba:

1) posiadająca kwalifikacje: pielęgniarki, położnej, opiekunki dziecięcej, nauczyciela wychowania przedszkolnego, nauczyciela edukacji wczesnoszkolnej lub pedagoga opiekuńczo-wychowawczego, pedagoga społeczno-wychowawczego, pedagoga wczesnej edukacji, terapeuty pedagogicznego lub

2) która ukończyła studia lub studia podyplomowe na kierunku lub specjalności: wczesne wspomaganie rozwoju, wspomaganie rozwoju dzieci w ramach pomocy psychologiczno - pedagogicznej w żłobkach i przedszkolach, edukacja prorozwojowa, pedagogika małego dziecka, psychologia dziecięca, psychologia wspierania rozwoju i kształcenia lub psychologia wychowawcza.

2. Opiekunem w żłobku lub klubie dziecięcym może być także osoba, która odbyła nie wcześniej niż 2 lata przed podjęciem zatrudnienia jako opiekun szkolenie z udzielania dziecku pierwszej pomocy oraz posiada co najmniej wykształcenie:

1) wyższe na dowolnym kierunku, którego program obejmuje zagadnienia związane z opieką nad małym dzieckiem lub jego rozwojem, i odbyła 80-godzinne szkolenie w celu uaktualnienia i uzupełnienia wiedzy oraz umiejętności lub

2) średnie lub średnie branżowe oraz:

a) co najmniej roczne doświadczenie w pracy z dziećmi w wieku do lat 3 lub

b) przed zatrudnieniem jako opiekun w żłobku lub w klubie dziecięcym odbyła 280-godzinne szkolenie, z czego co najmniej 80 godzin w formie zajęć praktycznych, polegających na sprawowaniu opieki nad dzieckiem pod kierunkiem opiekuna, o którym mowa w ust. 1.

3) Jeżeli osoba, o której mowa w ust. 2 pkt 2 lit. a, nie pracowała z dziećmi w wieku do lat 3 przez okres co najmniej 6 miesięcy bezpośrednio przed podjęciem zatrudnienia jako opiekun, zobowiązana jest w ciągu 6 miesięcy od rozpoczęcia pracy na stanowisku opiekuna odbyć 80-godzinne szkolenie w celu uaktualnienia i uzupełnienia wiedzy oraz umiejętności.

Natomiast zakres kwalifikacji „Opiekun dzienny” jest uregulowany przepisem art.39 ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3.

Art. 39. 1. Dziennym opiekunem może być osoba, która:

- 1) daje rękojmię należytego sprawowania opieki nad dziećmi;
- 2) nie jest i nie była pozbawiona władzy rodzicielskiej oraz władza rodzicielska nie została jej zawieszona ani ograniczona;
- 3) wypełnia obowiązek alimentacyjny, w przypadku, gdy taki obowiązek został nałożony na podstawie tytułu wykonawczego pochodzącego lub zatwierdzonego przez sąd;
- 4) nie figuruje w bazie danych Rejestru Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym z dostępem ograniczonym lub nie została skazana prawomocnym wyrokiem za inne przestępstwo umyślne;
- 5) posiada warunki lokalowe zapewniające bezpieczną opiekę nad dzieckiem;
- 6) odbyła:
 - a) 160-godzinne szkolenie albo
 - b) 40-godzinne szkolenie uzupełniające, w tym z zakresu udzielania dziecku pierwszej pomocy, jeżeli posiada kwalifikacje, o których mowa w art. 16 ust. 1;
- 7) odbyła nie wcześniej niż 2 lata przed rozpoczęciem pełnienia funkcji dziennego opiekuna szkolenie z udzielania dziecku pierwszej pomocy.

Powyższe opisy kwalifikacji są przykładami kwalifikacji uregulowanych, które nie muszą być ujmowane (ZR).

Jednakże partnerzy podejmujący się współpracy w zakresie przygotowywania przyszłych kadr w formie kursów szkoleniowych muszą odnotować fakt, że samo zorganizowanie kursu szkoleniowego oraz wydanie stosownego końcowego zaświadczenia dla absolwenta CIS/KIS nie jest uznaniem nabycia kwalifikacji. Przepisy ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 nie precyzują wymogu walidacji potwierdzającej nabycie kwalifikacji „opiekuna żłobkowego” lub „opiekuna dziennego”. Natomiast, jeśli zostanie ona przeprowadzona w stosunku do efektów uczenia się oraz na stosowanym certyfikacie zostaną opisane zdobyte efekty, wówczas dopiero uznaje się, że dana osoba posiada niezbędną kwalifikację.

Przykładem kwalifikacji rynkowych są wymagania stawiane osobom gotowym podjąć się profesji „niani” (art. 50 ust.1 i ust.2 ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3j). Na liście pożądanych oczekiwań wobec takich osób można odnaleźć takie cechy jak: odpowiedzialność, rzetelność wykonywanych czynności, cierpliwość oraz kontakt i rozumienie potrzeb dzieci. Do wykonywania tej profesji nie jest potrzebne specjalne przygotowanie pedagogiczne ani ściśle określone wymogi (z wyjątkiem badań sanitarno-epidemiologicznych). Jednakże na rynku liczą się uzyskane doświadczenie lub praktyka świadczenia takich usług (tzw. referencje). W tym miejscu referencje podmiotów CIS/KIS z odbytych praktycznych zajęć są cennymi dokumentami.

Z życia Projektu

Nasz CIS zderzył się z trudnościami samodzielnego kształcenia opiekunek medycznych. Jest olbrzymi popyt, ale też konieczny egzamin zawodowy. Tylko dogadanie się z miejscową szkołą policealną otwierało drogę do uzyskania wykwalifikowanych pracowników. Działamy więc wspólnie i staramy się zapewnić te usługi w odpowiedniej skali. Część Pań po jakimś czasie nabiera aż takiej pewności siebie, że wyjeżdżają nam na Zachód. Dlatego jest to nieprzerwany proces.

[Ekspert ds. testowania – pilotaż projektu]

8. PROCEDURY SFERY 2

Zawarte w sferze 2 procedury i zakres interwencji zostały ostatecznie ukształtowane dzięki uwagom osób, które w ramach pilotażu wdrażały wersję wstępną Modelu. Przedstawiona poniżej propozycja rozwinięcia współpracy zapoczątkowanej we wcześniejszych etapach przewidzianych w Modelu stanowi uogólnienie zróżnicowanych dążeń i sugestii płynących od przedstawicieli KIS i CIS z całego kraju. Należy przy tym wspomnieć o znaczącym usprawnieniu działań przygotowujących kadry dla usług społecznych w sytuacji, gdy lokalna współpraca obejmowała przedsta-

wiciela podmiotu szkoleniowego/edukacyjnego (w tym także szkół branżowych, centrów kształcenia ustawicznego, uczelni). PZS zyskiwały wsparcie w procesie kształcenia przyszłych wykonawców usług społecznych, a „instytucja szkoleniowa” napływ słuchaczy realizowanych kursów. Zawarta w Modelu możliwość kierowania uczestników zajęć na ścieżkę, która ostatecznie prowadzi do zakładania nowych PES, zarówno w opinii autorów Modelu jak i osób go testujących jest znacznie trudniejszym zadaniem, ale wykonalnym i niewątpliwie wartym podejmowania starań.

Procedura Nr 1 (2.1) - Rekrutacja osób do cyklu edukacyjno-szkoleniowego „Kadry dla Usług Społecznych”

PROCEDURA NR 1

Rekrutacja osób do cyklu przygotowawczego „Kadry dla Usług Społecznych” – działania zmierzające do zorganizowania na danym terytorium grup kandydatów, które będą kierowane do PZS w celu przygotowania przyszłych kadr wykonawców usług społecznych.

WARUNKI WEJŚCIOWE

Zdiagnozowane potrzeby na określone usługi, rozpoznanie PES działających na danym terytorium oraz rozpoznanie, które z tych podmiotów są zainteresowane tworzeniem podmiotów świadczących usługi i przygotowaniem kadry dla świadczenia tych usług na podstawie przeprowadzonej procedury nr 1 ze sfery 1 - Diagnoza terytorium i potrzeb lokalnej społeczności.

CEL REALIZACJI

- 1) Zrekrutowane osoby, które będą stanowić przyszłą kadrę sektora usług społecznych.
- 2) Ustalone listy predyspozycji wymaganych przy świadczeniu określonych usług; skierowane odpowiednie osoby do PZS.

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego (CIS/KIS) bierze udział w określeniu kryteriów doboru do cyklu edukacyjno-przygotowującego kadry dla obszaru usług społecznych oraz kryteriów końcowych wyboru kandydatów.
- Terytorialny Realizator Usług Społecznych bierze udział w ustalaniu kryteriów/predyspozycji do wykonywania określonych usług społecznych w przygotowaniu minimum programowego cyklu zajęć oraz miejsc zatrudnienia.
- Procedura może być zastosowana w przypadku wystąpienia ograniczonej liczby interesariuszy, a szczególnie w przypadku braku funkcjonującego realizatora usług społecznych. Jej istota tkwi w sposobie naboru osób na uczestników cyklu edukacyjno-przygotowawczego prowadzonego przez PZS. W tej procedurze KIS raczej nie odgrywa znaczącej roli głównie ze względu na ograniczenia kadrowe.

DZIAŁANIA

- Etap pierwszy – przekazanie przez Terytorialnego Realizatora Usług Społecznych swoich oczekiwań wobec przyszłych kadr dla usług społecznych do Partnera Pomocniczego - OPS (lub CUS) oraz do Terytorialnego Partnera Zatrudnienia Socjalnego.
- Etap drugi – dokonanie przez Partnera Pomocniczego (OPS/CUS) analizy porównawczej pomiędzy zgłoszonymi z zewnątrz preferencjami a własnymi ustaleniami odnośnie do grupy potencjalnych kandydatów.
- Etap trzeci – przeprowadzenie właściwej rekrutacji do planowanych zajęć przygotowujących kadry dla obszaru usług społecznych, przy jednoczesnym zasygnalizowaniu, że program przygotowawczy dotyczy konkretnych specjalności zawodowych

ZAKŁADANE EFEKTY

Zrekrutowana grupa osób; kryteria doboru, ocena sytuacji życiowej kandydatów, lista predyspozycji przyszłej kadry; kontrakty socjalne; karty autodiagnozy – profile osób zrekrutowanych.

DOKUMENTY

Kwestionariusz rekrutacyjny kandydata/kandydatki na uczestnika cyklu przygotowawczego „Kadry dla Usług Społecznych”

Wzór kwestionariusza dla PZS wybierających spośród uczestników zajęć reintegracyjnych osoby do cyklu przygotowawczego „Kadry dla Usług Społecznych”

Kwestionariusz rekrutacyjny kandydatów/kandydatek do cyklu przygotowawczego „Kadry dla Usług Społecznych” - przykład				
Dane personalne:				
Imię / Imiona:				
Nazwisko:				
Data urodzenia:				Wiek:
PESEL				
Adres zamieszkania (zgodnie z art.25 Kodeksu Cywilnego – miejscem zamieszkania osoby fizycznej jest miejscowość, w której osoba ta przebywa z zamiarem stałego pobytu):				
Wykształcenie	Podstawowe	ogólnokształcące	Ponadgminazjalne	gminazjalne
	pomaturalne	średnie zawodowe	Zawodowe	Policealne
	Wyższe			
Doświadczenie zawodowe			Kompetencje, predyspozycje	
Kwalifikacje/kursy	Prawo jazdy kat. B			
	Kursy			
	Uprawnienia			
Status osoby zgodnie z ustawą o zatrudnieniu socjalnym (opisać kategorię)				

Wzór kwestionariusza dla PZS wybierających spośród uczestników zajęć reintegracyjnych osoby do cyklu przygotowawczego „Kadry dla Usług Społecznych” (cd.)

Powody zgłoszenia / skierowania do podmiotu zatrudnienia socjalnego			
Motywacja do uczestniczenia w zajęciach podmiotu ZS (opis)			
Jakiego rodzaju praca w sektorze usług społecznych jest oczekiwana			
Opis sytuacji rodzinnej i relacje w niej panujące			
Jak Pani/ Pan radzi sobie bez pracy? Z czego się utrzymuje?			
Inne ważne informacje (np. zobowiązania finansowe, alimentacyjne, komornicze etc.)			
Oświadczenia			
Przyjmuję do wiadomości, że udział w rekrutacji nie jest jednoznaczny z przyjęciem mnie do zajęć w podmiocie ZS			
W przypadku zakwalifikowania do udziału w zajęciach podmiotu ZS, zobowiązuję się do dostarczenia wszelkich dokumentów potwierdzających dane zawarte w kwestionariuszu rekrutacyjnym			
Przyjmuję do wiadomości, że uczestnictwo w zajęciach reintegracji społecznej i zawodowej nie jest podjęciem pracy na zasadach Kodeksu Pracy			
Świadoma /my odpowiedzialności karnej wynikającej z art. 233 § 1 Kodeksu Karnego, przewidującego karę pozbawienia wolności do 3 lat za składanie fałszywych zeznań oświadczam, że wszystkie dane zawarte w kwestionariuszu rekrutacyjnym są zgodne z prawdą			
Wyrażam zgodę na wykorzystanie i przetwarzanie moich danych – odrębny załącznik do kwestionariusza			
Data, miejscowość i podpis kandydata			
Rekomendacja			
Rekomendujący Nr 1	Motywacja (1-5 pkt.)	Rokowania (1-5 pkt.)	Potencjał (1-5 pkt.)
Rekomendujący Nr 2	Motywacja (1-5 pkt.)	Rokowania (1-5 pkt.)	Potencjał (1-5 pkt.)
Suma punktów rekomendacji			
Końcowa opinia			
Podpisy			

Procedura Nr 2 (2.2) - Cykl edukacyjno-szkoleniowego „Kadry dla Usług Społecznych”

PROCEDURA NR 2

Cykl edukacyjno-szkoleniowy „Kadry dla Usług Społecznych”

WARUNKI WEJŚCIOWE

Wiedza nt. zrekrutowanych osób w zakresie ich predyspozycji i potencjału zawodowego, wiedza nt. zapotrzebowania na konkretne usługi społeczne.

CEL REALIZACJI

Program edukacyjno-szkoleniowy, który powinien być modyfikowany w zależności od zmieniających się potrzeb rozwoju lokalnych usług społecznych.

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego (PZS: CIS, KIS) – bierze udział w opracowaniu programu cyklu edukacyjno-szkoleniowego, tj. minimum programowego z niezbędnymi obszarami wiedzy potrzebnej przed podjęciem indywidualnych decyzji co do swojej roli w obszarze usług społecznych
- Terytorialny Realizator Usług Społecznych – bierze udział w ustalaniu kryteriów/predyspozycji do wykonywania określonych usług społecznych w przygotowaniu minimum programowego cyklu zajęć oraz miejsc zatrudnienia
- Partner Pomocniczy (CUS/OPS, OWES, Instytucja szkoleniowa) – ustala kryteria doboru osób do cyklu edukacyjno-szkoleniowego

DZIAŁANIA

- 1) Przygotowanie programu szkoleniowego przy znaczącym udziale Partnera Pomocniczego specjalizującego się w szkoleniach zawodowych,
- 2) Rozpoznanie form reintegracji zawodowej – KIS/CIS,
- 3) Przeprowadzenie cyklu zajęć,
- 4) Nadanie tytułu „Absolwent” + certyfikat zawodowy lub certyfikat założyciela PES,
- 5) Partner pomocniczy – Monitorowanie kontraktów socjalnych przez PZS wraz z Terytorialnym Realizatorem Usług Społecznych i nakłanianie absolwentów do podjęcia indywidualnych wyborów wariantu kształcenia.

ZAKŁADANE EFEKTY

Przygotowana kadra – osoby przygotowane do wykonywania niektórych rodzajów usług społecznych lub zakładania PES; odpowiednie dokumenty potwierdzające uzyskanie odpowiednich kwalifikacji – dyplomy/zaświadczenia/certyfikaty

Procedura Nr 3 (2.3) - Wsparcie tworzenia przez absolwentów CIS PES specjalizującego się w usługach społecznych

PROCEDURA NR 3

Wsparcie tworzenia przez absolwentów CIS nowego PES specjalizującego się w usługach społecznych

WARUNKI WEJŚCIOWE

Kompetentni w zakresie zakładania PES absolwenci cyklu edukacyjno-szkoleniowego w CIS

CEL REALIZACJI

Założenie przez absolwentów CIS nowego PES, który stanie się lokalnym usługodawcą i może stać się miejscem pracy osób, kończących zajęcia reintegracji społecznej i zawodowej.

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- 1) Partner Pomocniczy (OWES, OPS/CUS)
- 2) Terytorialny Partner Zatrudnienia Socjalnego (PZS: CIS)

DZIAŁANIA

- 1) Identyfikacja potrzeb
- 2) Wybór modelu biznesowego dla nowego przedsięwzięcia i określenie optymalnej formy prawnej (NGO, spółdzielnia socjalna, spółka non profit, nowy PZS)
- 3) Przeprowadzenie niezbędnych procedury rejestracyjnych
- 4) Weryfikacja statusu przedsiębiorstwa społecznego

ZAKŁADANE EFEKTY

Nowe przedsiębiorstwa społeczne, głównie spółdzielnie socjalne, ale też organizacje pozarządowe i fundacje; dokument wydawany dla uczestników zajęć reintegracji społecznej i zawodowej, zgodnie z przepisami art. 13 ust. 5 oraz art. 18 ust.5a ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

DOKUMENTY

n.d.

SFERA 3 -

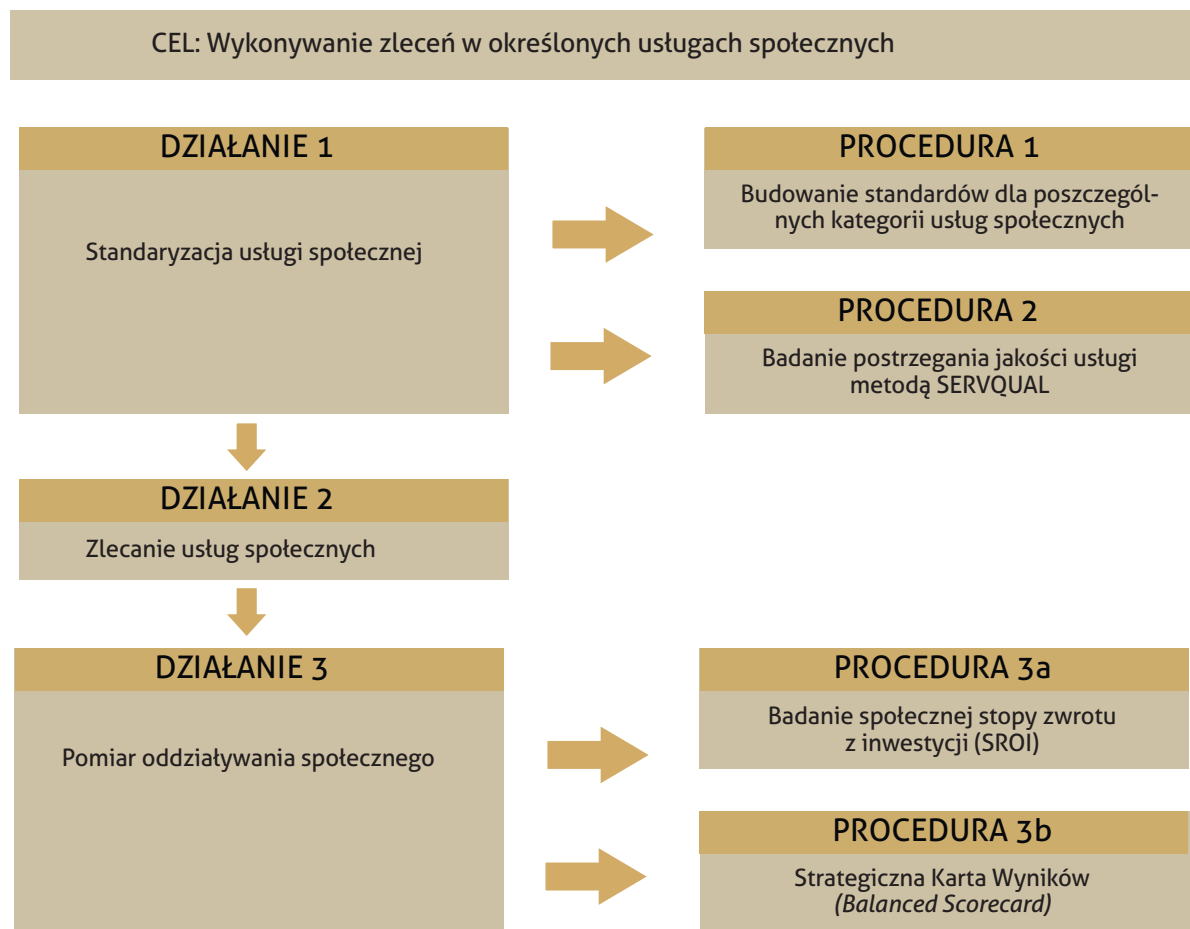
**Wykonanie
zleceń
w określonych
usługach
społecznych**

Eksperci uczestniczący we wdrażaniu Modelu formułowali postulaty dotyczące konieczności używania – w toku współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, czyli zleceniodawcami usług społecznych - wymiernych argumentów dla celowości i opłacalności stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych i dla zlecenia usług lokalnym podmiotom reintegracyjnym.

SFERA 3 – Wykonanie zleceń w określonych usługach społecznych

SCHEMAT 15

Działania i procedury Sfery 3



Celem sfery 3 jest wsparcie podmiotów, które podejmują się realizacji zleceń obejmujących usługi społeczne. Sfera ta prowadzi przez trzy działania: standaryzację, sposoby zlecenia usług społecznych i badanie oddziaływania społecznego usługi.

Jak wskazywali eksperci biorący udział w testowaniu Modelu, podstawy do realizacji działań przewidzianych w sferze 3 mają miejsce dużo wcześniej - już na etapie budowania partnerstwa, w czasie konstruowania i utrzymywania relacji pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład

partnerstwa. Doświadczenia we wdrażaniu Modelu wskazują także, iż kluczową kwestią jest dbałość o zakres i jakość usługi, znajdująca odbicie we wspólnie ustalanych i wspólnie – w ramach partnerstwa - ewaluowanych standardach. Należy tutaj brać pod uwagę nie tylko wymogi prawne i oczekiwania zarówno ze strony podmiotu zlecającego usługę, jak i ze strony bezpośrednich odbiorców usług; istotne okazują się także bieżące możliwości wykonawcy i osób bezpośrednio realizujących usługę. Równocześnie, ważna jest także dbałość o ciągłe podnoszenie

jakości usług oraz wzmacnianie kompetencji i rozwój pracowników podmiotu reintegracyjnego. O tym, w jaki sposób należy dbać o jakość usługi dowiedzieć się można z opisu działania 1 i zaproponowanych procedur 1 i 2.

W sferze 3 przedstawiono również sposoby powierzania realizacji usług społecznych podmiotom ekonomii społecznej i organizacjom pozarządowym. Działanie 2 obejmuje zlecenie usług społecznych oraz stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych. Opiera się ono na podstawowej wiedzy w zakresie niezbędnym osobom podejmującym decyzje w podmiotach publicznych zlecających usługi społeczne.

Eksperti uczestniczący we wdrażaniu Modelu sformułowali postulaty dotyczące konieczności używania – w toku współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, czyli zleciennodawcami usług społecznych - wymiernych argumentów dla celowości i opłacalności stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych i dla zlecenia usług lokalnym podmiotom reintegracyjnym. Biorąc pod uwagę te postulaty wyselekcjonowano i przedstawiono poniżej najbardziej adekwatne sposoby mierzenia społecznego oddziaływania usług. Rzecz jasna, sposoby te powinny być stosowane z czynnym udziałem wszystkich podmiotów partnerskiej współpracy. Działanie 3 to pomiar oddziaływania społecznego na dwa, przykładowe sposoby (procedury 3a i 3b – stosowane przeważnie zamiennie, rzadziej komplementarnie).

Wyjaśnienia wymaga podstawowa terminologia używana w sferze 3. Na jej potrzeby przyjęto, że:

1) Realizator to podmiot zlecający usługi społeczne. Zgodnie z ustawą o realizowaniu usług społecznych przez CUS, to ten właśnie podmiot jest realizatorem programu usług społecznych. CUS może też realizować usługi społeczne nie

objęte programem usług społecznych, a przekazane mu do realizacji. W przypadku braku CUS lub nieprzekazania mu do realizacji całości usług społecznych, realizatorem usług społecznych w Modelu może być inny podmiot publiczny, w szczególności gmina (wójt, burmistrz, prezydent), lub jej jednostka organizacyjna (np. OPS, urząd gminy) powiat (zarząd powiatu) lub jego jednostka organizacyjna (np. PCPR) lub osoba prawna JST (ZOZ lub dom kultury). W części dotyczącej zlecenia usług społecznych Realizator, mający obowiązek stosowania Pzp bywa nazywany „zamawiającym”⁴⁹.

2) Wykonawcą jest podmiot realizujący usługi społeczne na zlecenie Realizatora. W niniejszym Modelu jest to podmiot ekonomii społecznej (PES).

3) Odbiorcą usługi społecznej jest członek danej wspólnoty lokalnej (gminy, powiatu), do którego usługa jest bezpośrednio kierowana.

1. Zalety kontraktowania usług

W trakcie testowania niniejszego Modelu zarysowała się wyraźnie potrzeba posiadania uporządkowanych argumentów świadczących o obiektywnych korzyściach płynących ze zlecenia usług społecznych organizacjom pozarządowym i podmiotom ekonomii społecznej. Lokalni Partnerzy przy okazji wszelakich kontaktów powinni być uświadamiani w tym zakresie w sposób zdecydowany i systematyczny, tak by nabrali pełnego przekonania do tej idei i przekazywali ją dalej. W tym celu warto wskazać co najmniej 3 argumenty: po pierwsze – doświadczenia wielu państw europejskich wskazują na pozytywne wzorce realizacji lokalnych usług społecznych i środowiskowych przez NGO i PES; po drugie - posiadamy w Polsce spore doświadczenia w organizowaniu niektórych usług społecznych (na rzecz bezdomnych, osób uzależnionych, byłych więźniów)

głównie przez sektor pozarządowy i ekonomii społecznej; po trzecie - w ramach drugiej reformy administracyjnej w Polsce pod koniec lat 90 XX wieku, zdecentralizowano liczne zadania pomocy społecznej, wprowadzono mechanizmy rynkowe w wielu zadaniach polityki społecznej, ale nie uważano sektora pozarządowego jako ważnego aktora dostarczania czy produkcji usług społecznych. „Powierzenie niektórych usług społecznych i socjalnych mogłoby być zatem w tej chwili dla sektora pozarządowego w pewnym sensie „rekompensatą” za ominięcie sektora non-profit przy poprzednich reformach. Mogłoby to mieć także pozytywny wymiar cementowania tkanki obywatelskiej i odbudowy kapitału społecznego i zwiększania partycypacji obywatelskiej. Praca ze środowiskiem lokalnym i w środowisku społecznym wydaje się zresztą bardzo naturalną przestrzenią działalności dla organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej, a usługi mogłyby stać się instrumentarium realizacji nowej, lokalnej polityki społecznej. Rozwój obywatelskiej polityki społecznej mogłoby też wzmocnić proces deinstytucjonalizacji i dowartościowania usług środowiskowych, w tym pracy ze społecznością lokalną, jaki obserwuje się w wielu państwach UE”⁵⁰.

Innym źródłem argumentacji mogą być niektóre koncepcje naukowe z dziedziny ekonomii. Przyjrzyjmy się zatem kilku przykładom, z których można zaczerpnąć stosowne uzasadnienia. Usługi społeczne powinny być traktowane jako dobra publiczne. W koncepcji dóbr publicznych wychodzi się z założenia, że mechanizmy rynkowe zawodzą w przypadku produkcji i dostarczania takich dóbr i usług, które charakteryzują się niekonkurencyjnością w konsumpcji (wszyscy dostają po równo i takiej samej jakości) i niewykluczalnością (każdy – na jednakowych zasadach - ma dostęp do tych dóbr). Rynek funkcjonuje prawidłowo wtedy, gdy przedmiotem wymiany są dobra prywatne - gdzie

mamy potencjalnych konsumentów produktów i usług, którzy nabywają interesujące ich dobra za określoną cenę. W przypadku dóbr prywatnych mamy jednak do czynienia z zasadą wykluczenia – nabywca, który kupuje dany produkt lub usługę ma prawo do wyłącznej dyspozycji nabytego towaru, nie musi się on nim z nikim dzielić. Usługi społeczne nie mają charakteru dóbr prywatnych i nie powinna w ich przypadku mieć zastosowania zasada wykluczenia wynikająca z rywalizacji o konsumpcję. Dobra publiczne bywają bowiem niepodzielne oraz możliwa jest ich wspólna, zbiorowa konsumpcja. Zakłada się generalnie, że dobra publiczne produkowane są przez instytucje publiczne lub organizacje pozarządowe i podmioty ekonomii społecznej, działające w interesie ogólnym (publicznym). Dobra te są rozdzielne poza mechanizmem cenowym, a ich podażą zajmuje się najczęściej sektor publiczny⁵¹.

Jednym z prekursorów koncepcji dóbr publicznych jest B. Weisbrod⁵². Według niego mechanizmy rynkowe nie sprzyjają w jednakowym stopniu rozwojowi wszystkich dziedzin gospodarki. Zawodność rynku uwidacznia się bardzo często właśnie w sferze społecznej będącej przedmiotem działań i zainteresowania władzy publicznej, która jednak – ze względu na specyfikę dóbr publicznych i kosztów związanych z ich produkcją - nie jest w stanie zagwarantować dostępu do dóbr i usług publicznych wszystkim obywatelom w jednakowym stopniu. W rezultacie jakaś część potrzeb pozostaje niezaspokojona, co tworzy pole do działania dla organizacji pozarządowych i/lub podmiotów ekonomii społecznej. Podmioty te najczęściej odpowiadają na potrzeby społeczne, których nie są w stanie zapewnić ani instytucje państwowe, ani podmioty rynkowe.

Generalnie, w dyskursie o dobrach publicznych sceptycznie podchodzi się do możliwości

⁵⁰ *Stare i nowe koncepcje wspierające rozwój usług społecznych – w jakim kierunku zmierzamy?* w: K. Chaczko, K. M. Stanek (red.), „Polityka społeczna w zmieniającej się rzeczywistości”, 2016, s. 134-135.

⁵¹ Więcej o tym: S. Golinowska, *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne*, 1994, str. 38 i nast.

⁵² B. Weisbrod, *The Voluntary Nonprofits Sector*, 1977.

produkcji i dostarczania dóbr publicznych przez sektor prywatny. Krytyka sprowadza się do kilku kwestii. Po pierwsze, w myśl klasycznego podejścia teoretyków ekonomii, rynki są efektywne, o ile spełniony jest warunek doskonałej konkurencji. Istnieje ona w sytuacji, gdy mamy do czynienia z wielością podmiotów po stronie popytu i podaży, brakiem barier wejścia i wyjścia z rynku oraz homogenicznym produktem. Po drugie, rynek nie jest efektywnym mechanizmem dostarczania dóbr publicznych. Dobro publiczne charakteryzuje się dwoma podstawowymi cechami: brakiem rywalizacji o jego konsumpcję oraz brakiem możliwości wykluczenia kogokolwiek z jego konsumpcji. Ta druga właściwość oznacza w praktyce olbrzymie trudności z pobieraniem opłaty za skorzystanie z dobra publicznego (np. oświetlenia ulicznego), co jest nie do pogodzenia z istotą funkcjonowania podmiotów rynkowych. Trzecim argumentem jest to, że jak wskazuje teoria zawodności kontraktu rynek nie jest efektywnym mechanizmem w sytuacji, gdy nabywca (płatnik) i konsument nie są tą samą osobą⁵³. Za przykład mogą tu posłużyć usługi opiekuńcze dla osób starszych. Jeżeli nabywca nie ma pełnej informacji dotyczącej jakości wykonywanej usługi, podmiot działający w celu osiągnięcia zysku może wykonywać ją w sposób nieprawidłowy⁵⁴.

Inną koncepcją, która dowartościowuje realizację usług społecznych/publicznych, przez sektor pozarządowy i ekonomii społecznej jest teoria wyboru publicznego (public choice). Teoria ta, rozwijająca się od lat 50 XX wieku, a dotycząca procesów podejmowania decyzji i wyborów politycznych, próbuje odpowiedzieć na pytanie jak i przez kogo w gospodarce rynkowej powinny być wytwarzane i dostarczane dobra publiczne (tu usługi społeczne), jak efektywnie można je

rozdzielać oraz w jaki sposób jednostki i większe grupy społeczne mogą z nich korzystać. W teorii tej podkreśla się z kolei zawodność sektora publicznego ze względu na fakt, że w warunkach demokracji sektor ten wytwarza przede wszystkim te dobra publiczne (usługi społeczne), które cieszą się poparciem większości społeczeństwa. Prowadzi to do powstania niezaspokojonego popytu na dobra pożądane przez mniejszości, które nie mają szans na ich uzyskanie od instytucji państwowych lub samorządowych. Lukę tę wypełniają właśnie organizacje pozarządowe oraz podmioty ekonomii społecznej, które wytwarzają i dostarczają usługi na rzecz specyficznych, często małych zbiorowości.

Przytoczone powyżej koncepcje dotyczące dóbr publicznych są istotne dla Modelu, gdyż wskazują, że w przypadku dóbr i usług publicznych zawodnym może być zarówno rynek zdominowany przez prywatne przedsiębiorstwa, ale również – do pewnego stopnia - sektor publiczny wraz z tworzącymi go instytucjami. W kontekście usług społecznych rozwiązaniem tych problemów może być zaangażowanie sektora pozarządowego i podmiotów ekonomii społecznej. Idea kontraktowania usług prócz zalet posiada także pewne ograniczenia. Wybrane ryzyka z niej wynikające skonstrastowano w poniższej tabeli z korzyściami.

⁵³ L.M. Salamon, *Partners in Public Service. Government – Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, 1995, p. 40.

⁵⁴ S. Kamiński, *Organizacje pozarządowe jako podmioty polityki społecznej w Polsce po 1989 r.*, niepublikowana praca doktorska, 2005; również w: M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska polityka społeczna*, op. cit., str. 75-78.

TABELA 6

Korzyści i zagrożenia z kontraktowania usług społecznych

Korzyści	Zagrożenia
Lepsze i szybsze reagowanie na potrzeby klientów; więcej innowacyjności i efektywności; większe zróżnicowanie oferty i dostępnych profesjonalistów	Ryzyko zastąpienia jednego monopolu drugim - kontraktowanie nie dostarcza spodziewanych korzyści w sytuacji braku konkurencyjnego rynku wykonawców danej usługi
Mobilizacja, zwiększenie ambicji pracowników sektora publicznego	Ograniczone możliwości kontrolowania realizacji kontraktu
Wykonywanie zadań publicznych przez podmioty niepubliczne jako realizacja zasady pomocniczości	Dodatkowe koszty ponoszone w trakcie przetargów, doradztwa w zakresie sporządzania warunków zamówień, niezrealizowanych kontraktów
Niższe zatrudnienie kadry własnej do wykonywania usług	Koszty przygotowania i wyszkolenia własnej kadry zarówno do bieżącego monitorowania wykonywania kontraktu, przyjmowania raportów i rozliczania wykonawców, obsługi skarg obywateli w sprawie jakości świadczonych na ich rzecz usług
Kontraktowanie usług publicznych na rzecz organizacji pozarządowych opiera się na wspólnie podzielanych celach	Skomplikowane i opóźnione reagowanie na problemy
Powierzenie określonych zadań lokalnym organizacjom pozwala administracji skorzystać z pogłębionej wiedzy na temat problemów danej społeczności, jaką posiadają lokalni działacze skupieni w tych organizacjach	PES staje się w „przedłużeniem państwa”, uzależnienie NGO od administracji i władzy politycznej, podważenie misji, utrata niekomercyjnego profilu działania, dehumanizacja/ komercjalizacja organizacji pozarządowych.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie „Outsourcing usług publicznych”, w: <http://www.zlecaniezadan.pl/Content/biblioteka/inne/1.%20Outsourcing%20us%C5%82ug%20publicznych.pdf> [Dostęp w dn.29.06.2022].

2. Standardy w usługach społecznych

Dostarczanie usług społecznych - co należy wyraźnie podkreślić biorąc pod uwagę cel i logikę Modelu - jest procesem opartym o ciągłe dążenie do podnoszenia ich jakości, wprowadzanie nowych i rozwijanie usług społecznych odpowia-

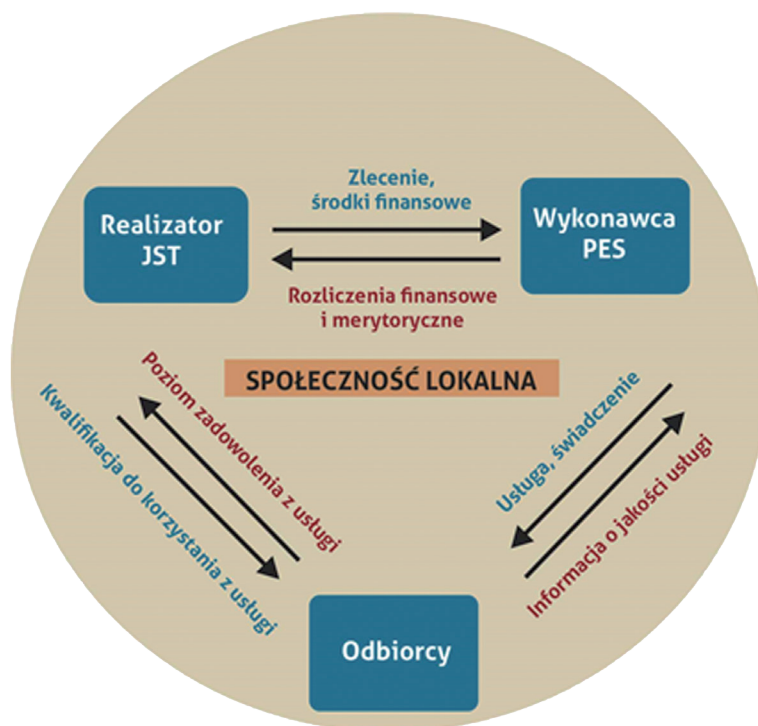
dających lokalnym potrzebom, oraz partnerską współpracę Realizatorów, Wykonawców i Odbiorców. Jak wskazano w ustawie o realizowaniu usług społecznych przez CUS, charakterystyczne dla usług społecznych (i odróżniające je od wszelkich innych usług – szczególnie tych o rynkowym charakterze) są:

1. Cel - zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej;
2. Odbiorcy świadczeń - usługi świadczone bezpośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców o określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców;
3. Zleceniodawca (Realizator) - działania podejmowane są przez gminę lub przez realizatora programu usług społecznych.

ci mogącej się pojawić rozbieżności w postaci oczekiwań i postrzegania danej usługi. O ile w przypadku Realizatora, (podmiotu zlecającego), istotniejsze mogą być aspekty realizacji usługi związane z jej ceną, standardami świadczenia, formalnymi aspektami rozliczania i rezultatami, dla Odbiorców o wiele bardziej istotne są aspekty związane z dostępem do usług oraz dostosowaniem usługi do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Równocześnie, oceniając jakość realizacji usług Realizator (podmiot zlecający) będzie

SCHEMAT 16

Realizacja usług społecznych



Źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, iż w przeciwieństwie do „zwykłych” usług, w których zleceniodawcą, jak i świadczeniobiorcą (odbiorcą usługi) jest ten sam podmiot, w przypadku usług społecznych mamy zazwyczaj do czynienia z rozbięciem tych dwóch funkcji. Rodzi to konsekwencje w posta-

posiłkował się ocenami i opiniami Odbiorców. Dla Wykonawców (usługodawców) ważne będą zasady, sposób i terminowość zapłaty za usługę, informacja o jakości usługi otrzymywana od Odbiorców oraz informacja o ocenie usług przez Realizatora. Dla wszystkich zaś ważna będzie opinia

społeczności lokalnej, na której kształt wszyscy mają wpływ. Dla Realizatorów ważna będzie akceptacja Modelu współpracy przez społeczność lokalną. W interesie Wykonawców leży wykazanie zalet zlecenia usług społecznych lokalnym podmiotom, nie tylko w postaci dobrej jakości świadczeń, ale też korzyści, jakie odnosi lokalna społeczność. Co więcej, dla wszystkich Wykonawców usług, ważna być powinna dobra opinia poszczególnych klientów, a co za tym idzie - opinia środowiska lokalnego.

Istnieje ponadto kilka istotnych, ogólnych właściwości usług, o których należy pamiętać w kontekście projektowania standardów. I tak, z niematerialnego charakteru, wynikają trudności w jej ocenie i postrzeganiu. Usługi nie da się poczuć, spróbować, zobaczyć jej rezultatu przed dokonaniem zakupu. By ograniczyć niepewność, nabywcy usług (Realizatorzy) poszukują dowodów jej jakości, wnioskując na podstawie miejsca, ludzi, sprzętu, materiałów informacyjnych, symboli oraz relacji innych ludzi. Zadaniem usługodawcy (Wykonawcy) jest dowiedzenie jakości swoich usług za pomocą dowodów fizycznych. Usługi zwykle są tworzone i konsumowane w tym samym czasie. Nie można też ich rozdzielić od osoby/podmiotu je świadczącego. Wykonawca i osoba świadcząca usługę jest częścią usługi, a jego relacje z Odbiorcą usługi i Realizatorem są szczególnie istotne. Ponieważ jakość usługi zależy od tego, kto, kiedy, gdzie i dla kogo ją świadczy, usługi są w wysokim stopniu zróżnicowane, a ich standaryzacja i ocena jakości wysoko utrudniona. Ważną rolę odgrywają tutaj cechy osobiste, takie jak doświadczenie, wiedza, umiejętności, nastawienie i empatia osób bezpośrednio świadczących usługę. Dlatego wykonawcy powinni przykładać dużą wagę do właściwej rekrutacji i edukacji pracowników.

Znakomitą płaszczyzną dla kontynuowania współpracy przy świadczeniu usług społecznych jest ustalenie standardów świadczenia usług. Powinny one być odzwierciedleniem wymagań prawnych, oczekiwań Realizatora, możliwości Wykonawcy oraz potrzeb i oczekiwań Odbiorców. Ważne, by przyjęte standardy podlegały ocenie i weryfikacji zarówno ze strony Realizatora, jak

i Wykonawcy i znajdowały odbicie w projektowaniu oraz pozyskiwaniu zlecanych usług społecznych w dłuższym okresie.

Standardy rozumieć możemy jako podstawowe wymogi, które musi spełniać dana usługa, by potrzeby społeczności były należycie zabezpieczone.

Standaryzacja w usługach społecznych ma dać odpowiedź na pytania co, ile, przez kogo i na jakim poziomie powinno zostać wykonane w ramach danej usługi na rzecz określonych osób i/lub grup adekwatnie do rozpoznanych potrzeb usługobiorców i zgodnie z wymogami racjonalnego ich zaspokajania.

Na podstawie: K. Cibor, *Standardy usług społecznych. Cele, korzyści, przykłady*, 2015 r., str. 3, 4

Opracowując standardy warto pamiętać, aby uniknąć błędów prowadzących do utrudnienia, a nawet uniemożliwienia właściwej realizacji usługi i osiągnięcia jej celu. Jak trafnie zauważa R. Szarfenberg, standaryzacja:

- prowadzi niekiedy do nadmiernej regulacji działań;
- grozi zamknięciem się wyłącznie na głosy eksperckie lub odnoszenie się jedynie do głosów użytkowników (przeoczenie ważnych elementów niewidocznych ze skrajnych perspektyw);

- gdy jest zbyt szczegółowa nie pozwala wykonawcom na reagowanie w sytuacjach nagłych lub w elastycznym podejściu do odbiorców;
- bardzo ambitna może spowodować ograniczenie dostępności usług z powodu trudności w osiągnięciu zakładanych rezultatów⁵⁵.

Wymienione zagrożenia doprowadziły do sformułowania propozycji, która może sprawdzić się w lokalnym, dynamicznym, rynkowym podejściu do standaryzacji usług, w którym to dzięki zaangażowaniu społeczności i uważnym postępowaniu administracji publicznej, możliwe będzie wykorzystanie lokalnego potencjału jakim dysponują PES. Konieczna przy tym jest bliska współpraca z PZS, które przygotowując kadry świadczące usługi również muszą brać udział w kształtowaniu standardów. Będzie to zgodne z założeniem, że projektowany poziom usług, powinien uwzględniać także możliwości dostępnych na rynku wykonawców i konieczność uważnego bilansowania zakładanych rezultatów z możliwościami finansowymi gminy.

Rozważając potencjalne ryzyka i możliwości wynikające ze współpracy w ramach Modelu, można zaproponować próby standaryzacji usług w obrębie sześciu kategorii. Trzeba jednak podkreślić, że każdorazowo powinny być one definiowane w odniesieniu do usług społecznych, w obrębie których będą funkcjonować i kontekstu potrzeb, na jakie zakontraktowana usługa ma odpowiadać. Proponowany podział standardów :

1) INFRASTRUKTURA

- minimalne lub specyficznie określone
- wymagania dotyczące pomieszczeń
- czy budynków, w których świadczony są usługi

2) PERSONEL

- kompetencje i kwalifikacje personelu,
- zakładany poziom etyczny

3) JAKOŚĆ USŁUG

- merytoryczny poziom działań, dbałość
- o potrzeby odbiorcy i umieszczenie tych potrzeb w centrum standaryzacji usługi

4) WARUNKI ŚWIADCZENIA USŁUG

- warunki spełniane przez usługodawcę, aby potrzebę można było uznać za zaspokojoną np. czas od zgłoszenia do świadczenia usługi, pory dnia lub dni tygodnia, w których można skorzystać z usługi

5) DOSTĘPNOŚĆ USŁUG

- na jakich zasadach i w oparciu o jakie kryteria będzie dostępna usługa (powszechnie, bezpłatnie, czy po spełnieniu określonych kryteriów i przy częściowej odpłatności

6) ZARZĄDZANIE

- forma organizacyjna, potencjał i doświadczenie podmiotu, który odpowiada za realizację usługi. W tej kategorii mieszczą się również standardy etyczne dotyczące organizacji np. kwestie zatrudnieniowe, przestrzegania demokratycznego zarządzania itp.⁵⁶

⁵⁵ R. Szarfenberg (red.), *Krajowy Raport Badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, 2011, s. 52-54

⁵⁶ Kategorie standaryzacji nawiązują do propozycji analizy standardów *European Quality in Social Services. Principles for Quality (EQUASS)* opisanych przez R. Szarfenberga. Wskazany tam model został znacząco uproszczony na potrzeby przygotowania narzędzi wskazujących ogólne kierunki standaryzacji; por.: *Krajowy Raport Badawczy*, op. cit., s. 55-57.

W ramach każdego z obszarów standaryzacji konieczne jest określenie zakresu, czyli zdefiniowanej sytuacji, którą zamierzamy objąć standardem. Zakres powinien wynikać wprost z diagnozy potrzeb mieszkańców, możliwości realizacyjnych PES, przepisów prawa oraz uzasadnionych oczekiwań Realizatora.

Standard usługi społecznej powinien przybrać formę ramowego dokumentu zawierającego wyżej wymienione treści, a następnie zostać wprowadzony w życie zarządzeniem władz samorządowych (wójta/burmistrza/prezydenta). Istotne jest tu przepracowanie warsztatowe pomysłów w oparciu o wypracowaną w trakcie realizacji sfery 1 i 2 formułę spotkań Partnerów. Przyjęcie standardu usługi pozwoli na stosowanie skutecznych zapisów w umowach z Realizatorami (poprzez przełożenie na specyfikację i szczegółowy opis zamówienia), ale także będzie wpływało na współpracę z PZS przygotowującymi kadry na potrzeby usług społecznych (patrz: sfera 2 Modelu). Dodatkową korzyścią standaryzacji jest możliwości oceny działań realizowanych podczas świadczenia usługi. Jakość usług powinna być monitorowana w trybie ciągłym i oparta na wskaźnikach odnoszących się do zapisów standardu usługi. W oparciu o przeprowadzoną ocenę realizacji usługi (w postaci weryfikacji standardów) Komitet Współpracy ds. Usług Społecznych powinien formułować rekomendacje dla dalszego rozwoju lub modyfikacji zakresu świadczonych usług.

„Twarde”, łatwo mierzalne wskaźniki nie oddają jakości usługi postrzeganej z perspektywy jej odbiorcy. Dodatkowym (pomocniczym) proponowanym narzędziem oceny „miękkich” aspektów jest klasyczny już model⁵⁷ wskazujący na główne wymagania, jakie musi spełniać nowoczesna usługa rynkowa zorientowana na klienta. Zawiera on pięć czynników (uporządkowanych wg. ważności):

1) RZETELNOŚĆ

- zdolność do wykonania obiecannej usługi dokładnie i w sposób godny zaufania

2) SZYBKOŚĆ REAKCJI

- chęć pomocy klientowi i szybkiej realizacji usługi

3) PEWNOŚĆ

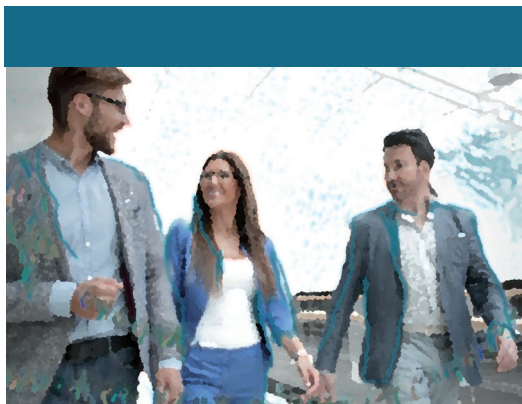
- wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętności budzenia u klienta zaufania do Wykonawcy i wiary, że dobrze wykona usługę

4) EMPATIA

- troska, indywidualizowana uwaga poświęcaną klientowi

5) MATEJALNE WARUNKI ŚWIADCZENIA USŁUGI

- wygląd miejsca świadczenia usługi, sprzętu, personelu i materiałów informacyjnych



⁵⁷ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, 2017, s. 399-402.

Chcąc dokonać analizy wymienionych czynników należy posłużyć się 21-elementową skalą SERVQUAL, dzięki której możliwe jest określenie stopnia jakości świadczonych usług w oparciu o odczucia klienta (zbieranie opinii o usłudze oparte jest na specjalnym kwestionariuszu - wzór zamieszono w podrozdziale 5, procedura

2 „Badanie postrzegania jakości usługi metodą SERVQUAL”). Każdej z wymienionych pięciu cech przypisywanych jest kilka stwierdzeń. Badany świadczeniobiorca ocenia punktowo, w skali 1-7, adekwatność określonego stwierdzenia w odniesieniu do własnych odczuć na temat usług świadczonych przez konkretną organizację⁵⁸.

TABELA 7
Elementy skali SERVQUAL

Rzetelność	Empatia
<ul style="list-style-type: none"> - Realizacja usługi taka, jak obiecano - Wiarygodność w podejściu do rozwiązywania problemów klienta - Dobre wykonanie usługi za pierwszym razem - Realizacja usługi na czas - Wolne od błędów dokumenty - Pracownicy kompetentnie odpowiadający na pytania klienta 	<ul style="list-style-type: none"> - Poświęcanie indywidualnej uwagi klientowi - Pracownicy okazują dbałość o klienta - Stawianie na pierwszym miejscu interesu klienta - Pracownicy rozumieją potrzeby klientów - Dogodne dla klienta godziny pracy
Szybkość reakcji	Materialne warunki świadczenia usługi
<ul style="list-style-type: none"> - Informowanie klienta o terminie realizacji usługi - Szybkie wykonanie usługi - Chęć pomocy klientowi - Gotowość reagowania na prośby klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - Nowoczesne wyposażenie - Atrakcyjne wizualnie środki świadczenia usług - Pracownicy wyglądający schludnie i profesjonalnie - Atrakcyjnie wizualnie materiały informacyjne dotyczące usługi
Pewność	
<ul style="list-style-type: none"> - Pracownicy budzący zaufanie klientów - Pracownicy są uprzejmi - Poczucie bezpieczeństwa transakcji (ograniczone zastosowanie w przypadku, gdy płatnikiem jest w całości Realizator) 	

Źródło: P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, 2017; s. 402

Odczyt wyników przeprowadzonego badania zależy od założeń przyjętych przez zarządzającego organizacją na dany okres. Nie istnieje z góry zdefiniowany, dostateczny lub niedostateczny wynik. Rezultatem badania jest poziom postrzegania danego aspektu usługi przez świadczeniobiorcę. To Wykonawca decyduje, które z nich należy poprawić, a które są na zadowalającym poziomie. Pamiętać należy przy tym o postulacie ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów usługi, ale też o racjonalnym podejściu do ponoszonych kosztów.

3. Zlecenie usług społecznych

Współpraca w sferze 3 oznacza przede wszystkim dążenie do zlecenia na danym terytorium określonych usług społecznych, ich dostarczanie odbiorcom i ocenę oraz utrzymanie jakości. Stanowi to dopełnienie procesu budowania lokalnego rynku usług społecznych, na którym istotną rolę pełnić będą różne typy podmiotów ekonomii społecznej. Nie można jednak oczekiwać, że samorząd podejmować będzie działania w oderwaniu od swoich zadań własnych i zleconych, a przede wszystkim od aktualnych oczekiwań mieszkańców. Te trzy grupy czynników kształtować będą ostateczny katalog usług społecznych realizowanych na danym terytorium. Będą bezpośrednio wpływały na zakładane rezultaty podjętych przez samorząd decyzji i związane z nimi wydatki. Stawia to przed 3 sferą modelu wyzwanie wykorzystania istniejących strumieni finansowych dostępnych samorządom, dla wykreowania popytu na ofertę usług społecznych świadczonych przez PES. Proponowane rozwiązania dotyczą zatem administracji samorządowej, potencjalnych wykonawców usług (rekrutujących się z grona PES, a w szczególności tych podmiotów, które zatrudniają uczestników lub absolwentów CIS i KIS), ale co niezmiernie ważne, mieszkańców gmin. Przechodząc do realizacji etapu zlecenia należy na wstępie zweryfikować czy na danym terytorium nie występują już analogiczne lub prowadzące do

podobnych rezultatów praktyki działania. W przypadku ich zidentyfikowania, postuluje się zachowanie zastanych sposobów postępowania.

W dyskusji o realizacji usług społecznych pojawia się postulat, aby samorządy, programując lokalną politykę społeczną, rewidowały całościową strategię zlecenia usług społecznych. Jest to istotne z uwagi na niekorzystne trendy demograficzne zachodzące w polskich społecznościach lokalnych, a co za tym idzie konieczność ciągłego powiększania katalogu i liczby świadczonych usług społecznych oraz dbałość o utrzymanie i rozwój lokalnych instytucji świadczących tego rodzaju usługi. Ustawa o realizowaniu usług społecznych przez CUS (w art. 14 ust. 1 pkt. 5) wprost wskazuje, iż przy wykonywaniu swoich zadań CUS winno podejmować działania zmierzające do rozszerzenia oferty usług społecznych, przy wykorzystaniu potencjału podmiotów realizujących usługi społeczne. Delegowanie realizacji usług powinno odbywać się w formule wieloletnich kontraktów z NGO, podmiotami ekonomii społecznej w tym instytucjami zatrudnienia socjalnego. Wieloletnie kontrakty pozwalają Zleceniobiorcom zaplanować i pozyskać środki na rozwój usług społecznych. W wielu usługach społecznych PES, mogłyby odnaleźć swoją przestrzeń do prowadzenia aktywności, w tym prowadzenia działalności gospodarczej.

Samorząd terytorialny jako główny zleceniodawca usług społecznych, musi opierać się na obowiązujących przepisach prawnych, dotyczących wielu sfer społeczno-gospodarczych.

Podstawę prawną świadczenia usług społecznych stanowią m.in. następujące akty prawne⁵⁹:

- 1) Ustawa o finansach publicznych,
- 2) Ustawa o partnerstwie publiczno – prywatnym,
- 3) Ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi,
- 4) Prawo zamówień publicznych,

⁵⁹ Spis nie jest wyczerpujący; zasady zlecenia usług (np. w zakresie opieki nad dziećmi, pomocy społecznej, sportu etc.) są uregulowane także w innych aktach prawnych.

- 5) Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 6) Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym,
- 7) Ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych.

Zaspokajanie potrzeb społecznych przez instytucje może się odbywać poprzez:

- a) samodzielne wykonywanie usług przez jednostki samorządu terytorialnego,
- b) zlecenie wykonania usług różnym podmiotom.

Wśród czynników sprzyjających kontraktowaniu usług społecznych przez instytucje samorządowe warto wymienić:

- 1) dbałość o rozwój potencjału wspólnoty samorządowej, w tym organizacji działających na rzecz społeczności lokalnej,
- 2) brak własnego wykwalifikowanego zasobu kadrowego (osoby w obszarze zarządzania, jak i personel wykonujący zadania w ramach usług) do realizacji usług;
- 3) brak bazy materialno-technicznej (w tym specjalistycznego sprzętu technicznego oraz środków transportu),
- 4) wewnętrzne procedury, regulaminy oraz reguły odpowiedzialności za właściwe zlecenie – kontraktowanie usług
- 5) relacje z partnerskimi instytucjami w ramach wielosektorowej współpracy.

W obszarze współpracy między samorządem terytorialnym a PES w zakresie kontraktowania usług społecznych możemy wskazać trzy podstawowe, regulowane prawnie tryby postępowania:⁶⁰ Są to:

- tryb z ustawy o działalności użytku publicznego i wolontariacie – tzw. otwarty konkurs ofert podmiotów uprawnionych do realizacji usług społecznych;

- tryb ustawy Pzp– tzw. zakup usług na bazie klauzuli społecznych;
- zamówienia typu „in-house” dla podmiotów wewnętrznych.

Dokonując wyboru trybu kontraktowania usług społecznych należy kierować się zasadą wyrażoną w art. 5 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, a więc tym, że Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych określonych w art. 4 ustawy **we współpracy** z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego, wymienionymi w art. 3 ust. 3, a więc:

- 1) osobami prawnymi i jednostkami organizacyjnymi działającymi na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego;
- 2) stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego;
- 3) spółdzielniami socjalnymi;
- 4) spółkami akcyjnymi i spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością oraz klubami sportowymi będącymi spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy o sporcie, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Podmioty te winny prowadzić działalność pożytku publicznego w zakresie danej usługi społecznej na terytorium działania właściwego organu administracji publicznej.

Współpraca ta, prowadzona na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa,

⁶⁰ C. Trutkowski (red.), *Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, Rekomendacje*, 2016

efektywności, uczciwej konkurencji i jawności⁶¹ odbywa się głównie w sposób przewidziany w przepisach przywołanej ustawy oraz w uchwalonym przez organ stanowiący właściwej JST rocznym lub wieloletnim programem współpracy danej JST z NGO oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Warto wspomnieć, że Program współpracy podlega wcześniejszym konsultacjom z organizacjami pozarządowymi

oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 wyżej przywołanej ustawy.

Program współpracy winien określać m.in. formy współpracy, zakres przedmiotowy, sposób realizacji oraz wysokość środków planowanych na jego realizację, a więc rozstrzygać, które z zadań publicznych (w tym usług społecznych) winne zostać zlecone w trybie pożytku publicznego.

Tryb pożytku publicznego⁶²

Realizatorzy zlecają wykonywanie usług społecznych organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego w drodze otwartego konkursu ofert ogłaszanego przez JST, który może zlecić usługę w wariantcie powierzenia zadania publicznego (dotacja pokrywa 100% kosztów; art. 11 ust. 1 pkt 2) oraz w wariantcie wsparcia zadania (dofinansowanie tylko pewnej części kosztów usługi, art. 11 ust. 1 pkt 1)⁶³. Sposób przeprowadzenia i rozstrzygnięcia konkursu reguluje ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz Realizator w ogłoszeniu otwartego konkursu ofert⁶⁴. Postulowaną dobrą praktyką jest zachowanie ciągłości realizacji usług społecznych wobec grup i członków lokalnych społeczności, a więc zawarcie umowy długoterminowej, np. na okres do 5 lat⁶⁵. Takie rozwiązanie pozwala też Wykonawcy na zaplanowanie i poczynienie odpowiednich inwestycji w sprzęt, narzędzia i kadry niezbędne do realizacji zadania.

Podmiot realizujący zadanie na skutek pozyskania dotacji w trybie pożytku publicznego w sensie formalnym nie pobiera wynagrodzenia, lecz otrzymuje dotację na pokrycie kosztów realizacji zadania. Nie jest to więc działalność gospodarcza, czy działalność statutowa odpłatna. Jest to statutowa działalność podmiotu finansowana lub dofinansowana ze środków publicznych, a więc organizacja nie może w jej wyniku wypracować dochodu (w odróżnieniu od pozyskania zlecenia w trybie Pzp⁶⁶). Gdyby takowy wystąpił - dotacja powinna być pomniejszona o jego wysokość⁶⁷. Podmiot realizujący zadanie publiczne w trybie pożytku publicznego jest zobowiązany złożyć merytoryczne i finansowe sprawozdanie z jego realizacji⁶⁸. Ponadto podmiot taki jest zobowiązany poddać się kontroli ze strony podmiotu zlecającego obejmującej ocenę realizacji zadania, w szczególności: stopnia, efektywności, rzetelności i jakości realizacji zadania, prawidłowości wykorzystania środków publicznych otrzymanych na jego realizację oraz prawidłowości prowadzenia dokumentacji związanej z jego prowadzeniem⁶⁹. Dodatkowo organizacja wykonująca zadanie publiczne lub dysponująca publicznym majątkiem ma obowiązek udostępniać informacje publiczne na podmiotowej stronie Biuletynu Informacji Publicznej, na swojej stronie internetowej oraz na wniosek zainteresowanych podmiotów⁷⁰.

⁶¹ j.w. art. 5 ust. 3.

⁶² Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

⁶³ Zasady przeprowadzania konkursów opisano w art. 11 - 19a ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

⁶⁴ j.w., art. 13 ust. 2.

⁶⁵ j.w., art. 16 ust. 3

⁶⁶ W takim przypadku organizacja realizuje zadanie w trybie działalności gospodarczej; jest rozliczany wyłącznie za efekt merytoryczny; może wypracować zysk, nie musi składać sprawozdania z realizacji zadania ani udostępniać informacji publicznej dotyczącej realizacji tegoż.

⁶⁷ <https://poradnik.ngo.pl/otwarte-konkursy-ofert>. (dostęp w dn. 26.05.2022).

⁶⁸ art 18 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

⁶⁹ j.w., art. 17.

⁷⁰ j.w., art. 4b.

Tryb ustawy Prawo zamówień publicznych

Obowiązujące Pzp⁷¹ zawiera szereg zasad i ułatwień pozwalających na uwzględnianiu przy udzieleniu zamówień publicznych istotnych czynników społecznych. Jest to ogromnym ułatwieniem dla podmiotów publicznych (zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego), dbających o rozwój usług społecznych i potencjału lokalnych podmiotów realizujących te usługi. Art. 17 ust. 1 pkt 2 wprowadza **obligatoryjną zasadę efektywności**, zgodnie z którą zamawiający udziela zamówienia w sposób zapewniający uzyskanie najlepszych efektów zamówienia, w tym aspektów **społecznych**, środowiskowych oraz gospodarczych, o ile którykolwiek z tych efektów jest możliwy do uzyskania w danym zamówieniu, w stosunku do poniesionych nakładów. Oznacza to, że zamawiający⁷² ma **obowiązek** uwzględnienia po stronie rezultatów realizacji zamówienia efektów społecznych, które może osiągnąć dzięki jego realizacji. Ponadto, zgodnie z art. 83, zamawiający przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia dokonuje analizy potrzeb i wymagań, obejmującą w szczególności możliwość uwzględnienia aspektów społeczny, środowiskowych lub innowacyjnych zamówienia⁷³. Przeprowadzenie analizy jest **obowiązkowe w zamówieniach o wartości większej lub równej progom unijnym, a w zamówieniach o wartości niższej - fakultatywne**.

Przed udzieleniem zamówienia zamawiający może też przeprowadzić **wstępne konsultacje rynkowe** w celu przygotowania postępowania i poinformowania wykonawców o swoich planach i wymaganiach dotyczących zamówienia (art. 84). Jest to sposobność do zebrania od potencjalnych wykonawców (w tym podmiotów ekonomii społecznej) informacji potrzebnych do przygotowania postępowania (np. Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia) i o możliwych do zastosowania klauzulach społecznych, czyli klauzulach zawartych w dokumentacji zamówienia, a następnie przeniesionych na zapisy umowy o zamówienie publiczne, określających szczególne wymogi o charakterze społecznym odnoszące się do realizacji zamówienia⁷⁴.

Elementem niezbędnym w procesie ubiegania się o zlecenie i zamawiania usług społecznych jest znajomość klauzul społecznych oraz zasada przestrzegania reguły społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Klauzule społeczne to rozwiązania umożliwiające Zleceniodawcy na uwzględnienie

przy wyborze takiego wykonawcy, który dostarczy istotnych korzyści społecznych lub środowiskowych. Rodzaje klauzul społecznych są następujące:

1) Klauzula społeczna zastrzeżona (art. 94 ust. 1 i 2) to instrument pozwalający powierzyć usługę poprzez dokonanie zastrzeżenia w ogłoszeniu o zamówieniu, że wykonawca posiada status zakładu pracy chronionej, spółdzielni socjalnej lub prowadzi działalność, której głównym celem jest społeczna i zawodowa integracja osób społecznie marginalizowanych, w szczególności: osób niepełnosprawnych, osób bezrobotnych i poszukujących pracy, osób usamodzielnianych, osób pozbawionych wolności lub zwalnianych z zakładów karnych, osób z zaburzeniami psychicznymi, osób bezdomnych, osób, które uzyskały status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą, osób do 30 i po ukończeniu 50 roku życia, posiadających status osoby poszukującej pracy, osób należących do mniejszości narodowych i etnicznych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Warunkiem koniecznym, jest procentowy wskaźnik zatrud-

⁷¹ j.w.

⁷² j.w. art. 4

⁷³ j.w., art. 83, ust. 3 pkt 4

⁷⁴ <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/spoleczne-zamowienia/przydatne-informacje/klauzule-spoeczne> - stan na 15.03.2022 r.

nienia osób należących do uprawnionych grup, nie niższy niż 30%.

2) Klauzula społeczna zatrudnieniowa/pracownicza (art. 95) dotyczy sfery usług i robót budowlanych i wprowadza obowiązek zatrudnienia osób na umowę o pracę.

3) Klauzula społeczna prozatrudnieniowa (art. 96 ust. 2 pkt 2) – umożliwia zamawiającemu usługę postawienie warunku zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych, np.: osób bezrobotnych, osób młodocianych, osób niepełnosprawnych oraz osób wymienionych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym. Zamawiający musi określić w zamówieniu liczbę osób z określonych grup, uprawnionych w tej klauzuli, okresu zatrudnienia równego okresowi realizacji przedmiotu zamówienia a także w sposób bardzo wyraźny sankcje za niespełnienie warunków klauzuli.

4) Klauzula usługowa (zastrzeżenie dla określonej grupy wykonawców) (art. 361 ust. 1 i 2) - w tym rozwiązaniu konieczne jest zastrzeżenie, że o udzielenie zamówienia na usługi zdrowotne, społeczne oraz kulturalne objęte kodami CPV 75121000-0, 75122000-7, 75123000-4, 79622000-0, 79624000-4, 79625000-1, 80110000-8, 80300000-7, 80420000-4, 80430000-7, 80511000-9, 80520000-5, 80590000-6, od 85000000-9 do 85323000-9, 92500000-6, 92600000-7, 98133000-4, 98133110-8, mogą ubiegać się wyłącznie wykonawcy, którzy spełniają łącznie następujące warunki:

- a) celem ich działalności jest realizacja zadań użyteczności publicznej związanej ze świadczeniem tych usług oraz społeczna i zawodowa integracja osób,
- b) nie działają w celu osiągnięcia zysku, całość dochodu przeznaczana jest na cele statutowe,
- c) struktura zarządzania nimi lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co wykonawca określa w swoim statucie,
- d) w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających dzień wszczęcia postępowania o udzielenie za-

mówienia na usługi społeczne nie udzielono im zamówienia na podstawie tego przepisu przez tego samego zamawiającego. Umowa na realizację zamówienia nie może zostać zawarta na dłużej niż 3 lata.

Ponadto Pzp zawiera szereg innych uregulowań pozwalających na uwzględnianie aspektów społecznych przy udzielaniu zamówień publicznych są to⁷⁵:

- **wyłączanie stosowania Pzp przy zlecaniu zadań w zakresie rewitalizacji (art. 11 ust. 5 pkt 5)**, jeżeli zamówienia udzielane są organizacjom pozarządowym lub spółdzielniom socjalnym, a przedmiot zamówienia należy do działalności statutowej wykonawcy lub zamówienie jest udzielane w celu aktywizacji osób mających miejsce zamieszkania w obszarze Specjalnej Strefy Rewitalizacji,

- **stosowanie etykiet (certyfikatów społecznych) (art. 104)**, w przypadku zamówień o szczególnych cechach **środowiskowych, społecznych lub innych**, zamawiający, może w opisie przedmiotu zamówienia, opisie kryteriów oceny ofert lub w wymaganiach związanych z realizacją zamówienia żądać od wykonawcy określonej etykiety, np. certyfikatu jakości usług społecznych,

- **stosowanie aspektów społecznych w kryteriach oceny ofert (art. art. 242 ust. 2 pkt 2)**, przy wyborze najkorzystniejszej oferty zamawiający, oprócz ceny lub kosztu, może kierować się również kryteriami jakościowymi odnoszącymi się m.in. do aspektów społecznych, w tym integracji zawodowej i społecznej osób,

- **zastrzeżenie zamówień o wartości do 130 000 zł netto dla spółdzielni socjalnych (art. 15a ustawy o spółdzielniach socjalnych)⁷⁶**, jednostka sektora finansów publicznych może zastrzec, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wyłącznie spółdzielnie socjalne, działające na podstawie ustawy lub właściwych przepisów państw członkowskich Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego

⁷⁵ Za: T. Shimanek, *Nowe Prawo zamówień publicznych zachęca do stosowania klauzul społecznych* - opracowanie w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej II” (SIREs II) realizowanego w ramach Działania 2.9: Rozwój Ekonomii Społecznej, w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, przez Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych, Fundację Idea Rozwoju i Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych http://ozrss.pl/wp-content/uploads/2021/04/Nowe-PZP_T.Schimanek.pdf, [Dostęp w dn. 15.03.2022].

⁷⁶ Ustawa o spółdzielniach socjalnych

Uregulowania zamówień in-house w art. 12 ust. 1 dyrektywy 2014/24/UE zostały wprowadzone do polskich przepisów ustawą z 22 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz niektórych innych ustaw. W art. 67 ust. 1 pkt 12 Pzp zostały zawarte trzy warunki, określające tzw. zamówienie in-house klasyczne, które muszą zostać spełnione łącznie, aby zamawiający, o którym mowa w art. 3 ust. 1 pkt 1–3a Pzp (podmioty objęte ustawą), mógł udzielić zamówienia publicznego w trybie z wolnej ręki odrębnej od niego osobie prawnej:

1) Warunek 1:

zamawiający sprawuje nad tą osobą prawną kontrolę, odpowiadającą kontroli sprawowanej nad własnymi jednostkami, polegającą na dominującym wpływie na cele strategiczne oraz istotne decyzje dotyczące zarządzania sprawami tej osoby prawnej; warunek ten jeź również spełniony, gdy kontrolę taką sprawuje inna osoba prawna kontrolowana przez zamawiającego;

2) Warunek 2:

ponad 90% [w dyrektywie jest 80% – przyp. red.] działalności kontrolowanej osoby prawnej dotyczy wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę lub przez inną osobę prawną, nad którą ten zamawiający sprawuje kontrolę (o której mowa w warunku 1);

3) Warunek 3:

w kontrolowanej osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego.

Zamówienia in-house odwrócone lub siostrzane zgodnie z art. 67 ust. 1 pkt 13 dotyczą sytuacji, w których zamówienie udzielane jest przez osobę prawną, niebędącą zamawiającym w rozumieniu art. 3 ust. 1 pkt 1 Pzp:

- 1) innemu zamawiającemu, o którym mowa w art. 3 ust. 1 pkt 1–4 Pzp, który sprawuje nad nią kontrolę (tzw. zamówienia in-house odwrócone) lub
- 2) innej osobie prawnej kontrolowanej przez tego samego zamawiającego (tzw. zamówienia in-house siostrzane),
- 3) pod warunkiem, że w osobie prawnej, której udziela się zamówienia, nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego.

Więcej na stronie : <https://www.portalzp.pl/i/inhouse-8760.html> [Dostęp w dn. 22.03.2022].

W procesie kontraktowania usług społecznych w trybie in-house powinno się przestrzegać następujących zasad:

1) zamówienia nie są wyłączone z reżimu Pzp są traktowane jako zamówienia udzielane z wolnej ręki⁷⁸,

2) zamawiający musi przeprowadzić uproszczone postępowanie, na które składają się:

- a) rokowania (potwierdzone sporządzonym protokołem),
- b) potwierdzenie przez pracowników (w formie oświadczenia) braku związków z wykonawcą,

⁷⁸ art. 214 ust. 1 pkt 11 Pzp

c) oświadczenie wykonawcy o braku podstaw do wykluczenia z postępowania,

3) po zakończeniu negocjacji powinna zostać zawarta umowa (nie ma tego wymogu w przypadku jednostek sektora finansów publicznych, gdyż realizacja następuje na podstawie delegowania zadania w odpowiednim wewnętrznym dokumencie np. budżecie jednostki samorządu terytorialnego)⁷⁹,

4) konieczność publikacji ogłoszenia o udzieleniu takiego zamówienia w Biuletynie Zamówień Publicznych lub Dzienniku Urzędowym UE oraz na stronie własnej BIP.⁸⁰

Wybór trybu powinien być uzależniony od wyników analizy i założonej optymalnej ścieżki realizacji polityki publicznej i dostarczania usług społecznych. Uwzględnione powinny zostać relacje kosztów do korzyści, oraz możliwości finansowe JST oraz mieszkańców (w kontekście ewentualnej częściowej odpłatności za realizację usług). Przygotowane procedury, regulaminy konkursów czy kryteria oceny powinny być poddane konsultacjom społecznym. Niezbędnym elementem tego procesu jest wybór takich technik konsultacji oraz miejsc ich prowadzenia, które zapewnią równy dostęp wszystkim mieszkańcom. Konsultacje mogą być prowadzone w trybie niepopartym osobnym regulaminem, jednak w takim przypadku należy zadbać o weryfikację zwyczajowych form informowania i uzgadniania z mieszkańcami rozwiązań, które ich dotyczą (prócz stron internetowych mogą to być np. spotkania wiejskie, informacje rozwieszane na klatkach schodowych, spotkania w ośrodku kultury). Należy następnie przeprowadzić pogłębioną analizę zebranych opinii, wykorzystując adekwatną metodologię konsultacji. W omawianym przypadku warto rozważyć konsultacje prowadzone w bardziej eksperckiej formule, w której docierać będziemy do osób naprawdę zainteresowanych ich przedmio-

tem. Jest to też dobry moment na wprowadzenie ewentualnych korekt czy poprawek technicznych, na które zwrócą uwagę praktycy, na co dzień zajmujący się daną dziedziną. Wszystkie te działania muszą być realizowane jawnie, z poszanowaniem obowiązków informacyjnych. Można wykorzystać do tego celu również istniejące ciała dialogu obywatelskiego, takie jak gminne/powiatowe rady działalności pożytku publicznego czy tworzone w niektórych samorządach komisje dialogu społecznego.

Konkursy powinny zostać ogłoszone w zwyczajowo przyjętych w danej społeczności miejscach, a także Biuletynie Informacji Publicznej oraz na stronie urzędu. Dodatkowo, informacje można umieścić w lokalnych portalach/portałach branżowych dla organizacji pozarządowych. Rozstrzygnięcie konkursu każdorazowo powinno wiązać się z:

- ustaleniem przejrzystych zasad wyboru członków komisji konkursowej/przetargowej;
- odpowiednim ich przeszkoleniem oraz pouczeniem o odpowiedzialności jaka na nich spoczywa (zarówno pod względem prawnym, jak i wobec wspólnoty samorządowej, która zaakceptowała przyjęte założenia do agendy, a także opiniowała proponowane rozwiązania);
- dokładnym wskazaniem i dotrzymaniem terminu oceny oraz publikacji wyników;
- upublicznieniem pełnej listy, gdy zgłosiło się wielu potencjalnych wykonawców.

Należy tutaj dotożyć wszelkiej staranności w zakresie stosowania się do wewnętrznych procedur, ze względu na możliwą odpowiedzialność wobec organów kontrolnych lub możliwość zakwestionowania poprawności dokumentów przez organy nadzoru.

⁷⁹ W przypadku jednostek sektora finansów publicznych nie występuje przypadek umowy bowiem podmiot Zlecający nie może zawrzeć umowy z samym sobą, np. Gmina a CIS jako jednostka budżetowa / samorządowy zakład budżetowy lub KIS jako jednostka budżetowa.

⁸⁰ art. 214. ust. 1 pkt 11, 12, 13 w związku z art. 216 Pzp.

Zarówno Realizator, jak i Wykonawca powinien być żywo zainteresowany implementacją standardu usługi społecznej do umowy. Może on zostać uwzględniony w formie ramowego dokumentu zawierającego wytyczne dla Realizatora, z konsekwencją wpisania/powtórzenia i zoperacjonalizowania jego zapisów w umowie. Może być również przywołaniem zarządzenia władz samorządowych (wójta/burmistrza/prezydenta). W przypadku gdy standard usług nie jest zatwierdzony zarządzeniem lub nie stanowi osobnego dokumentu, który może stanowić załącznik do umowy, w którym należy precyzyjnie wskazać przynajmniej zakres usługi, czas oczekiwania przez odbiorcę na jej wykonanie, system kontroli i nadzoru nad wykonaniem usługi oparty na sprawozdawczości oraz badaniu satysfakcji klientów. Poprzez monitoring wykonania zawartej umowy samorząd dba o zapewnienie przez realizatora usług społecznych przyjętego standardu. Jakość usług powinna być monitorowana w trybie ciągłym i oparta na wskaźnikach odnoszących się do zapisów standardu usługi.

Dobrą praktyką w podtrzymywaniu współpracy jest podsumowanie jej przebiegu. Po zakończeniu realizacji umowy lub w przypadku umów długookresowych, których czas realizacji przekracza rok, warto zadbać o spotkania przeglądowe, które dotyczyć powinny przynajmniej zgłoszenia ewentualnych nowych wyzwań związanych z działalnością stron umowy, a optymalnie by objęły jeszcze postulaty ulepszeń, wnioski i sprostowania na użytek następných zleceń.

4. Wpływ zlecenia usług społecznych na otoczenie: jak mierzyć wartość usług społecznych?

Dopełnieniem zarządzania świadczoną usługą społeczną powinien być wgląd w jej całkowite i długofalowe skutki dla społeczności lokalnych. Poza kwestią poziomu jakości usługi istotne jest także - wykraczające poza natychmiastowy efekt - jej oddziaływanie na sytuację wszystkich interesariuszy, beneficjentów oraz ich otoczenia społecz-

nego, czyli tzw. oddziaływanie społeczne (social impact). Przy pomiarze oddziaływania należy uwzględniać perspektywę ekonomiczną, publiczną i społeczną. Rozpropagowanie wyników takiego przedsięwzięcia pozwoli dodatkowo wzmocnić i ugruntować wśród wszystkich mieszkańców pozytywne skojarzenia z wykonywaniem usług społecznych przez PES. Dostarczy również wartościowe wnioski do kolejnych projektowanych usług społecznych i następných zleceń.

Oddziaływanie społeczne działań związanych z usługą społeczną należy ująć jako różnicę pomiędzy wszystkimi zaobserwowanymi rezultatami, a zmianami, które i tak miałyby miejsce. Taka korekta pozwala na otrzymanie „rezultatów netto” Mierzenie i opisywanie oddziaływania społecznego realizowanych usług społecznych odgrywa istotną rolę dla ich uzasadnienia i przedstawienia ich skuteczności oraz efektywności. Przygotowując program usług społecznych należy zaprojektować sposób monitorowania i oceny programu oraz mierniki efektywności jego realizacji⁸¹. Poza oczywistymi miernikami produktów i rezultatów, jak np. liczba zrealizowanych usług, liczba odbiorców usług, liczba osób, które podniosły swoje kwalifikacje, proponujemy zastosowanie jednej z poniższych metod. Pozwolą one lepiej uchwycić głębię zmian w społeczności lokalnej oraz korzyści wynikające ze zlecenia usług społecznych podmiotom ekonomii społecznej. Instytucjom publicznym pomogą zaś w wykazaniu finalnej korzyści społecznej przynoszonej przez przedsięwzięcie, a wykonawcom - doniosłość ich działania. Warto zwrócić uwagę, iż zaangażowanie większej liczby podmiotów w projektowanie pomiaru, jego dokonywanie, omawianie wyników i projektowanie korekt może przyczynić się nie tylko do poprawy samego procesu planowania i świadczenia usług społecznych, ale też do lepszej współpracy i wprowadzania korzystnych (z pozycji partnerów) zmian w zaangażowanych podmiotach. Projektując sposób pomiaru oddziaływania społecznego warto pamiętać o tym, że jest to proces angażujący sporo zasobów, stąd potrzeba uwzględnienia trudności w dotarciu do

⁸¹ Art. 5 ust. 3, pkt. 11 ustawy o realizowaniu usług społecznych przez CUS.

obiektywnych wyników oraz konieczność dostosowania poziomu szczegółowości do celu w jakim będą one wykorzystywane. Ponadto, procedury pomiaru powinny być wprowadzone w taki sposób, aby nie nakładać na zarządzających, pracowników czy beneficjentów zbyt dużych obciążeń, zaś sam pomiar musi służyć przede wszystkim podwyższaniu jakości i efektywności usług społecznych i wobec tego dostarczać wartościowych informacji samemu PES⁸². Proponowane metody, które systematyzują projektowanie swojego pomiaru oddziaływania społecznego, to: *Spółeczna stopa zwrotu z inwestycji* oraz *Strategiczna Karta Wyników*. Sugerujemy, by z wymienionych wyżej powodów stosować je zamiennie.

Spółeczna stopa zwrotu z inwestycji (Social Return On Investment - SROI)

Pomiar oddziaływania społecznego SROI stosowany jest przede wszystkim do ewaluacji działań przedsiębiorstw społecznych, organizacji

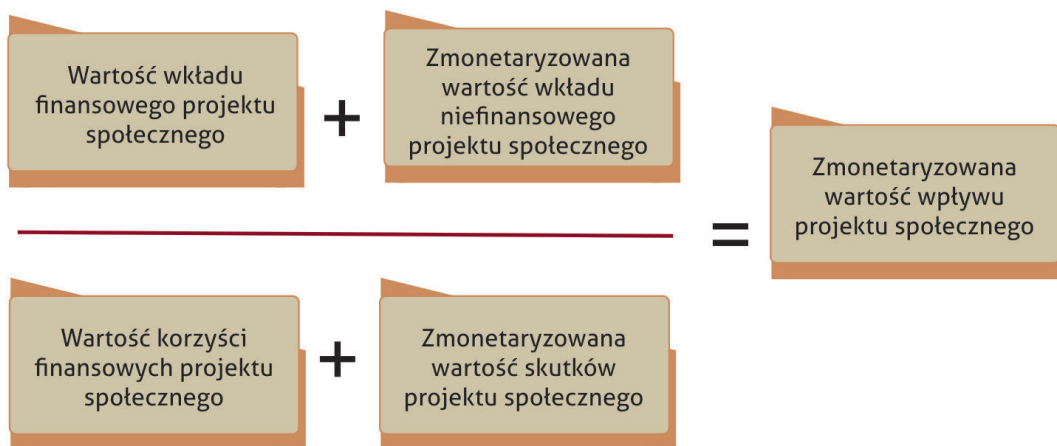
pozarządowych oraz przedsiębiorstw uwzględniających społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR). Jej celem jest zobiektywizowany pomiar oddziaływania danego przedsięwzięcia w społeczności i odniesienie go do kosztów (inwestycji), które były niezbędne do jego osiągnięcia⁸³. Polega na porównaniu wielkości zainwestowanego w przedsięwzięcie kapitału do korzyści, jakie to przedsięwzięcie przynosi lub będzie przynosić w określonej przyszłości.

Wskaźnik SROI ukazuje korzyści w postaci wartości pieniężnej. Rodzi to pewne trudności w przeliczaniu wszystkich jego komponentów na pieniądze, ale z dzięki temu wynik jest łatwy w interpretacji. I tak, uzyskany wynik o przykładowej wartości 2 oznaczałby, że za każde wydane 1 zł otrzymano 2 zł zwrotu inwestycji.

Pewien problem stanowić może kwestia doboru korzyści do analizy. W metodologii SROI stosuje

SCHEMAT 17

Wzór na wartość wpływu projektu społecznego



Źródło: D. Moroń, M. Klimowicz, *Zastosowanie stopy społecznej zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*, Wrocławskie Studia Politolologiczne 21, 2016 r., s. 72.

⁸² I. Grabowska, S. Wójcik, *Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce*, 2021, s. 58-59.

⁸³ j.w., s. 64

się 7 głównych zasad ułatwiających podejmowanie decyzji o wyborze składowych:

1) uwzględniamy tylko takie osoby, organizacje, instytucje, które doświadczyły zmian w wyniku realizacji projektu społecznego (wszyscy realni interesariusze, nie tylko bezpośredni beneficjenci działań, lecz także interesariusze niezamierzeni, np. z otoczenia beneficjentów, pracownicy, lokalne społeczności, podatnicy itp);

2) bierzemy pod uwagę nie tylko zamierzone i pozytywne zmiany, ale również te niezamierzone i negatywne;

3) nie wolno poprzestać na określeniu produktów i rezultatów, lecz trzeba wziąć pod uwagę niefinansowe rezultatów działań (oczywiście w postaci zmonetyzowanej);

4) uwzględniamy elementy istotne, a odrzucamy te, które nie są ważne z perspektywy oceny działania;

5) monetaryzujemy tylko te rezultaty, za których wywołanie odpowiedzialne jest analizowane działanie (wraz z wkładem wszystkich innych interesariuszy);

6) wskazujemy źródła, sposoby zbierania i analizowania informacji;

7) możliwe musi być sprawdzenie i ocena wyników, szczególnie z perspektywy zasadności podjętych podczas analiz decyzji⁸⁴.

Metodologia analizy SROI przed dokonaniem obliczeń wymaga przeprowadzenia postępowania w zakresie opisanym w tabeli 8.

TABELA 8

Etapy przygotowania do obliczenia SROI

Etapy	Kroki w kolejnym etapie
Ustalenie zakresu analizy	Wskazanie ocenianych działań, analizowanego okresu, możliwych źródeł informacji, w tym zaplanowanie badań interesariuszy, identyfikacja interesariuszy i wyróżnienie głównych interesariuszy, sposobu pozyskania informacji o oddziaływaniu na nich badanego przedsięwzięcia.
Tworzenie mapy wpływu	Wskazanie (dla każdego ze zidentyfikowanych w poprzednim etapie interesariuszy) poniesionych nakładów i ich pieniężnej wartości, uzyskanych korzyści oraz rezultatów (pozytywnych i negatywnych).
Dokumentowanie rezultatów i ich monetaryzacja	Wybór tych rezultatów, które są możliwe do określenia w wartościach pieniężnych, następnie wskazanie źródeł informacji i sposobu pomiaru oraz określenie pieniężnej wartości.
Ustalenie wpływu	Koszty przygotowania i wyszkolenia własnej kadry zarówno do bieżącego monitorowania wykonywania kontraktu, przyjmowania raportów i rozliczania wykonawców, obsługi skarg obywateli w sprawie jakości świadczonych na ich rzecz usług Weryfikacja ustalonych w poprzednim etapie pieniężnych wartości rezultatów z uwzględnieniem faktu, że część rezultatów mogła zostać osiągnięta wskutek innych działań, niż te ewaluowane (np. u części osób starszych objętych opieką w ramach ewaluowanego projektu poprawił się stan zdrowotny na skutek uruchomienia w okolicy nowej przychodni lekarskiej, a nie działań podjętych w projekcie). Wpływ korygujemy o efekt występowania negatywnych skutków dla osób niebiorących udziału w projekcie (np. u części osób starszych nie objętych projektem pogorszył się stan zdrowia, gdyż miały one utrudniony dostęp do świadczeń medycznych lub opiekuńczych, bo osoby biorące udział w działaniach projektowych miały dostęp na preferencyjnych warunkach). Bierzemy pod uwagę to, że niektóre rezultaty mogą się zmniejszać wraz z upływem czasu.

Źródło: opracowanie na podstawie: D. Moroń, M. Klimowicz, *Zastosowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*. Wrocławskie Studia Politologiczne, 21, 2016, s. 74-77.

⁸⁴ D. Moroń, M. Klimowicz, *Zastosowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*, Wrocławskie Studia Politologiczne 21, 2016 r., s. 73

Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard)

Do pomiaru oddziaływania społecznego przeniknęła ze świata biznesu Strategiczna Karta wyników (Balanced Scorecard - BSC), metoda została opracowana przez Kaplana i Nortona w 1996 r., a następnie modyfikowana przez wielu badaczy (wzór karty BSC znajduje się w załączniku nr2). W uproszczeniu, ocena polega na ustaleniu celów rozwojowych podmiotu w wybranych obszarach oraz doborze mierników, które wskazują stopień ich realizacji. Proponowane wymiary analizy w BSC można zobrazować schematem, na którym zaznaczono powiązania między nimi.

Karta jest popularna z powodu swojej prostoty przy jednoczesnym zachowaniu skuteczności w ewaluacji celów strategicznych w poszczególnych obszarach i umożliwieniu kadrze zarządza-

jącej zrozumienia tego, jak rozwój wewnętrzny podmiotu może wpłynąć na realizację celów społecznych⁸⁵. Poprawne wykorzystanie BSC jest ujęte w postaci następujących etapów:

**Etap 1 -
Określenie misji i wizji;**

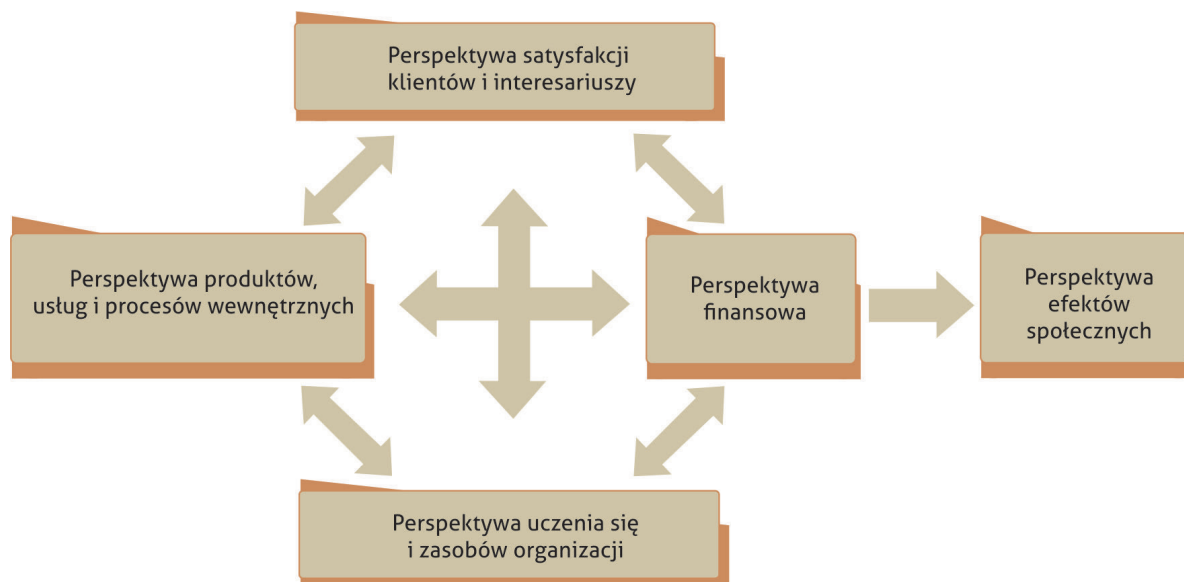
**Etap 2 -
Identyfikacja celów strategicznych;**

Cele wynikają z misji i wizji, są przyporządkowane do każdego z 5 obszarów (max. 5 do każdego):

- perspektywa efektów społecznych,
- perspektywa finansowa,
- perspektywa satysfakcji klientów i interesariuszy,

SCHEMAT 18

Wymiary działania podmiotu w ujęciu BSC



Źródło: I. Grabowska, S. Wójcik, *Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce*, 2021 r., s. 70.

- perspektywa produktów, usług i procesów wewnętrznych,
- perspektywa uczenia się i zasobów organizacji,

Etap 3 -

Stworzenie mapy strategicznej;

Cele nanoszone są na schemat tzw. mapy strategicznej, a następnie za pomocą strzałek zaznaczane są logiczne powiązania między celami,

Etap 4 -

Dobranie mierników i stworzenie kart wyników;

Do każdego ze zidentyfikowanych celów

dobierane są maksymalnie 2 kluczowe mierniki (liczbowe wskaźniki, które pozwolą sprawdzić stopień osiągnięcia danego celu) i ich wartość docelowa. Oprócz danych monitorowanych w karcie można uwzględnić tzw. inicjatywy podejmowane na rzecz osiągnięcia danego celu.

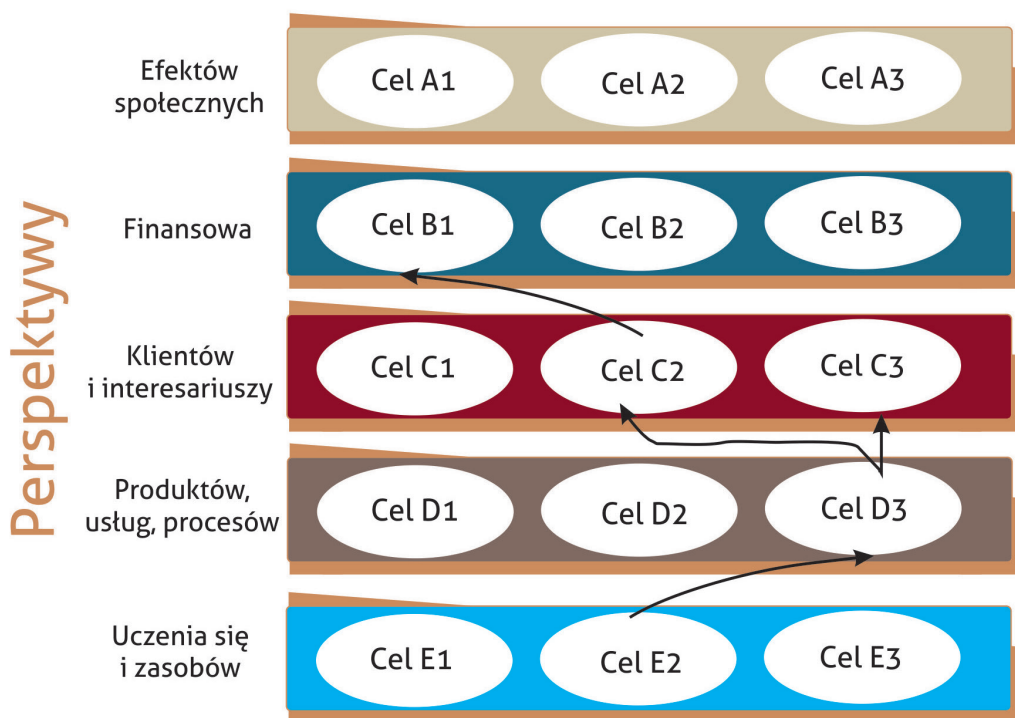
Etap 5 -

Monitoring i ewaluacja

Realizację poszczególnych wskaźników należy monitorować systematycznie i zapisywać w karcie wyników, dzięki czemu można śledzić stopień osiągania zakładanych celów⁸⁶.

SCHEMAT 19

Mapa strategiczna w metodzie BSC



Źródło: I. Grabowska, S. Wójcik, „Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce”, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2021 r., str. 115.

⁸⁶ j.w., s.113-117.

Na koniec przedstawiania metod badania społecznego oddziaływania interwencji warto wspomnieć o rodzimym pomysle mogącym stanowić ciekawe jego uzupełnienie. Esonometr to narzędzie powstałe w 2013 r. ramach realizacji projektu „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”, współfinansowanego ze środków UE w ramach PO KL. Inicjatorem projektu było Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a liderem - Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. Opiera się on na zestawie gotowych wskaźników ukazanych w formie ankiety on-line i jest dostępny bezpłatnie na stronie <http://swd.msap.uek.krakow.pl/>.

Więcej o badaniu oddziaływania społecznego można przeczytać m.in. w przywołanych w przypisach publikacjach:

- a) I. Grabowska, S. Wójcik, *Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021 r.;
- b) D. Moroń, M. Klimowicz, *Zastosowanie stopy społecznej zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*, Wrocławskie Studia Politologiczne 21, 2016 r.
- c) B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania spo-*

łecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008.

- d) J. Głowacki, M. Jelonek, *Badanie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej w Polsce a pomocą narzędzia ESometr*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013.

Na zakończenie 3 sfery, która obejmuje zbiór postulowanych działań i praktyk w zakresie zlecenia usług, podkreślmy jeszcze raz, że istotą budowania lokalnego rynku usług społecznych jest dostarczenie odbiorcom o specyficznych potrzebach usług o określonym standardzie. Co więcej, muszą być one zakontraktowane w różnego rodzaju PES, co przynosi dodatkowe korzyści społeczności, w której wdrażany jest model. Warunkiem powodzenia będą jednak zawsze: włączające nastawienie do proponowanych rozwiązań, opartych na dialogu różnych grup mieszkańców oraz systematyczne gromadzenie doświadczeń i budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy poszczególnymi Partnerami modelu współpracy.

5. Procedury Sfery 3

Procedury zawarte w tej części wspierają realizatorów podmiotów ekonomii społecznej w realizacji usług społecznych.

PROCEDURA NR 1 (3.1)

Budowanie standardów dla poszczególnych kategorii usług społecznych

PROCEDURA NR 1

WARUNKI WEJŚCIOWE

Poznanie wymagań prawnych stawianych danym typom usług realizowanych z udziałem środków publicznych

CEL REALIZACJI

Ustalenie akceptowalnych standardów poszczególnych kategorii usług społecznych

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- Realizator
- Wykonawca
- Pracownicy Wykonawcy (przy ewaluacji)
- Odbiorca usługi

DZIAŁANIA

1. Przeprowadzenie weryfikacji, na ile poszczególne kryteria standaryzacji odnoszą się do usługi społecznej, którą chcemy zakontraktować. W tym celu prześledzić należy wyniki analizy potrzeb społeczności, a także proponowane rozwiązania wypracowane wcześniej (w sferze 1 i 2).

Przykładowe kategorie standaryzacji (szczegółowy opis w podrozdziale „Standardy w usługach społecznych”):

- **Infrastruktura**
- **Personel**
- **Jakość usługi**
- **Warunki świadczenia usługi**
- **Dostępność usługi**
- **Zarządzanie**

Kategorie standaryzacji należy ocenić na trzystopniowej skali jako:

- **Kluczowe**, dla tych standardów, bez których realizacja usługi nie może mieć miejsca np. określone umiejętności medyczne lub pielęgnacyjne, poziom utrzymania obiektu, maksymalny czas reakcji na zgłoszenie itp.
- **Względne**, czyli takie, których waga dla realizacji usługi będzie zależna od poziomu rezultatów, jakie chcemy uzyskać np. liczba godzin poświęcana jednemu podopiecznemu, liczba dni opieki wytchnieniowej, poziom odpłatności za usługę itp.
- **Nieistotne** lub niezwiązane z danym typem usługi np. standardy infrastrukturalne, przy zapewnianiu usługi drobnych napraw dla seniorów w ich domach.

2. Przeanalizowanie materiałów i informacji zebranych podczas diagnozy i konsultacji, w celu zbudowania bezpośrednich standardów odnoszących się do kontraktowanej usługi.

3. Zapisanie ustalonych standardów w sposób jasny i czytelny dla Realizatorów i Wykonawców usługi. Ważne, by wszyscy rozumieli zapisane standardy w ten sam sposób.

4. Uwzględnienie standardów w postępowaniach mających na celu wyłonienie wykonawcy oraz w umowie z wykonawcą usługi.

5. Zbieranie informacji od odbiorców usług w celu weryfikacji (poprawy) świadczonych usług/standardów - ewaluacja.

6. Zastosowanie zebranych informacji do ewaluacji standardów - powrót do punktu 1.

ZAKŁADANE EFEKTY

Ustalenie i ewaluacja standardów realizacji usług społecznych odpowiadających możliwościom i wymaganiom Realizatorów, Wykonawców i Odbiorców usług

DOKUMENTY

Formularz: Odniesienie typów usług społecznych do kategorii standaryzacji

Formularz: Odniesienie typów usług społecznych do kategorii standaryzacji

Odniesienie typów usług społecznych do kategorii standaryzacji						
Katalog usług społecznych. Działania z zakresu:	Kategorie standaryzacji					
	Infrastruktura	Personel	Jakość usługi	Warunki świadczenia usługi	Dostępność usługi	Zarządzanie
Wybierz kategorię usługi, którą poddajesz standaryzacji: <i>polityki prorodzinnej</i> <i>wspierania rodziny</i> <i>pieczy zastępcze</i> <i>pomocy społecznej</i> <i>promocji i ochrony zdrowia</i> <i>wspierania osób niepełnosprawnych</i> <i>edukacji publicznej</i> <i>przeciwdziałania bezrobociu</i> <i>kultury</i> <i>kultury fizycznej i turystyki</i> <i>pobudzania aktywności obywatelskiej</i> <i>mieszkalnictwa</i> <i>ochrony środowiska</i> <i>reintegracji zawodowej i społecznej</i>						

PROCEDURA NR 2 (3.2)

Badanie postrzegania jakości usługi metodą SERQUAL

PROCEDURA NR 3**CEL REALIZACJI**

Zbadanie postrzegania jakości usługi i usługodawcy w celu zidentyfikowania aspektów wymagających poprawy

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

- PES – przygotowuje kwestionariusze, przeprowadza badanie za pośrednictwem swoich pracowników, ocenia jego rezultaty i wdraża zmiany.
- Zleceniodawca - pomaga określić PES, które aspekty świadczenia usługi należy poprawić

DZIAŁANIA

- 1) Przygotowanie kwestionariuszy badania
- 2) Przeprowadzenie badania przez pracowników PES

DZIAŁANIA

- 3) Zgromadzenie kwestionariuszy i ocena średnich wyników odpowiedzi na poszczególne pytania
- 4) Konsultacja z Partnerami w celu określenia sfer do poprawy/zmiany
- 5) Zaprojektowanie zmiany
- 6) Wdrożenie zmiany wspólnie z pracownikami PES

ZAKŁADANE EFEKTY

Zdiagnozowane obszary do poprawy i wdrożenie zmian, co poprawi postrzeganie jakości świadczonych usług

DOKUMENTY

Kwestionariusz SERVQUAL (załącznik nr 3)

PROCEDURA NR 3b (3.3b)

Pomiar oddziaływania społecznego - Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard)

PROCEDURA NR 3b

WARUNKI WEJŚCIOWE

Określenie celu, misji i wizji przedsięwzięcia

CEL REALIZACJI

Ustalenie celów rozwojowych PES w wybranych obszarach i dobór mierników, które wskazują stopień ich realizacji

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

1. Partnerstwo - określenie misji i wizji przedsięwzięcia oraz zakładanych rezultatów
2. PES - systematyczne przeprowadzanie badania, zaznajomienie partnerstwa z jego wynikami i wprowadzenie zmian

DZIAŁANIA

- 1) Określenie misji i wizji;
- 2) Identyfikacja celów strategicznych;

Cele wynikają z misji i wizji, są przyporządkowane do każdego z 5 obszarów (max. 5 do każdego):

- perspektywa efektów społecznych,
- perspektywa finansowa,

- perspektywa satysfakcji klientów i interesariuszy,
- perspektywa produktów, usług i procesów wewnętrznych,
- perspektywa uczenia się i zasobów organizacji,

3) Stworzenie mapy strategicznej (zgodnie z załącznikiem nr 2 schemat karty strategicznej)

Następnie za pomocą strzałek zaznaczane są logiczne powiązania między celami,

4) Dobranie mierników i stworzenie kart wyników;

Do każdego ze zidentyfikowanych celów dobierane są maks. 2 kluczowe mierniki (liczbowe wskaźniki, które pozwolą sprawdzić stopień osiągnięcia danego celu) i ich wartość docelowa. Oprócz danych monitorowanych w karcie można uwzględnić tzw. inicjatywy podejmowane na rzecz osiągnięcia danego celu.

5) Monitoring i ewaluacja

Realizację poszczególnych wskaźników należy monitorować systematycznie i zapisywać w karcie wyników, co pozwala śledzić stopień osiągania zakładanych celów

ZAKŁADANE EFEKTY

Sprawdzenie stopnia osiągnięcia celów przedsięwzięcia

DOKUMENTY

Załącznik nr 2 Strategiczna Karta Wyników

PROCEDURA NR 3a (3.3a)

Badanie społecznej stopy zwrotu z inwestycji SROI

PROCEDURA NR 3a

WARUNKI WEJŚCIOWE

- 1) Znajomość wielkości poniesionych nakładów
- 2) Zaangażowanie interesariuszy
- 3) Zidentyfikowanie zmiany społecznej
- 4) Skwantyfikowanie (zmonetyzowane) rezultatów działań
- 5) Wybór istotnych elementów do analizy

CEL REALIZACJI

Porównanie zainwestowanych środków do korzyści przynoszonych przez przedsięwzięcie

ZAANGAŻOWANI PARTNERZY

1. Partnerzy - określenie (wybranie) elementów (rezultatów) badania, określenie ich wartości (zmonetyzowane), pomoc w zebraniu danych, sprawdzenie wyników badania, ogłoszenie (propagacja) wyników badania.
2. Interesariusze (podmioty/osoby, które doświadczyły zmian w wyniku realizacji przedsięwzięcia) - udostępnienie danych do badania
3. PES - przeprowadzenie badania, wyliczenie wyników i ich ogłoszenie

DZIAŁANIA

- 1) Ustalenie zakresu analizy i określenie głównych interesariuszy
- 2) Tworzenie mapy wpływu
- 3) Dokumentowanie rezultatów i ich monetaryzacja
- 4) Ustalenie wpływu
- 5) Kalkulacja SROI
- 6) Raportowanie i wykorzystanie wyników analizy

ZAKŁADANE EFEKTY

Weryfikacja/określenie korzyści przynoszonych przez przedsięwzięcie

DOKUMENTY

Raport z analizy SROI

Najważniejszymi adresatami projektów społecznych są obywatele. Dobre zaplanowanie działań rzeczniczych służy niesieniu pomocy grupie, do której adresowany jest projekt.



ZAKOŃCZENIE



ZAKOŃCZENIE

**RZECZNICTWO I BUDOWANIE KOALICJI
NA RZECZ WDRAŻANIA ZMIAN
W LOKALNEJ POLITYCE PUBLICZNEJ**

ZAKOŃCZENIE: RZECZNICTWO I BUDOWANIE KOALICJI NA RZECZ WDRAŻANIA ZMIAN W LOKALNEJ POLITYCE PUBLICZNEJ

W ramach testowania Modelu ustalono, że głównym czynnikiem, który przesądzał o tym, że udało się go wdrożyć z sukcesem był pozytywny stosunek lokalnych decydentów do współpracy pomiędzy różnymi podmiotami oraz zrozumienie znaczenia usług społecznych w realizacji polityki społecznej. Dlatego też w zakończeniu zwracamy uwagę na istotne zagadnienie, jakim jest rzecznictwo, czyli działanie związane z upowszechnianiem Modelu. Działalność rzecznicza prowadzona jest najczęściej w celu: artikulacji interesów społecznych, zmiany przepisów prawnych oraz zmiany praktyki urzędniczej.

Najważniejszymi adresatami projektów społecznych są obywatele. Dobre zaplanowanie działań rzeczniczych służy niesieniu pomocy grupie, do której adresowany jest projekt. Zadaniem rzecznictwa nie jest tylko informowanie obywateli o wynikach monitoringu, ale przede wszystkim ich mobilizacja do działania na rzecz wprowadzenia zmian.

Wśród najważniejszych **zasad dobrego rzecznictwa** należy wskazać na zachęcanie do uczestnictwa (współdecydowanie o strategii wprowadzania zmian), odpowiedzialność (szczerowość kontaktu, zarówno w kwestii sukcesów, jak i niepowodzeń), zaufanie (przekonanie do siebie grupy, których interesy będzie ktoś reprezentował) czy wreszcie ideę reprezentowania (wzajemny kontakt, określanie potrzeb i możliwości, budowanie umiejętności rzeczniczych grupy).

Niezależnie od obszaru działań rzecznika, wyróżnia się 6 istotnych elementów rzecznictwa:

- 1) Strategia (plan kampanii),
- 2) Systematyczne działania (rozplanowanie zadań w czasie),
- 3) Przekonujące argumenty (rzeczowość, konkret),
- 4) Osoby kluczowe (osoby wspierające swoim autorytetem bądź pozycją w kręgach władzy podejmowane przez rzecznika inicjatywy, osoby wspierające działania),
- 5) Współpraca (rozszerzona na organizacje pozarządowe i osoby prywatne),
- 6) Zmiana (dążenie do zmiany, która jest warunkiem powodzenia przedsięwzięcia).

Etapy planowania działań rzeczniczych:

- 1) Określenie celu ogólnego rzecznictwa,
- 2) Wskazanie celów szczegółowych (sposób rozwiązania problemu, etody pomiaru osiągniętych celów, wystarczalność zaplecza organizacyjnego, wykonalność zadania w danej sytuacji społeczno - politycznej, rozłożenie projektu w czasie),
- 3) Stworzenie planu działania, wskaźniki sukcesu (pozwalają ustalić, czy podejmowane działania przyczyniają się do zmian i czy przynoszą one wymierne sukcesy),
- 4) Wskazanie osób i instytucji oddziałujących na wybrany problem (interesariusze, decydenci) oraz stopnia ich wpływu na zmianę sytuacji. Są wśród nich:
 - a) sprzymierzeńcy – są to osoby i instytucje, które wspierają działania, np. reprezentanci grupy docelowej, ale również inne organizacje pozarządowe, pracownicy naukowci, media, byli i obecni politycy itp., którzy zapewniają wsparcie logistyczne lub merytoryczne,
 - b) podmioty neutralne – to osoby i instytucje, które do tej pory nie wyraziły zainteresowania projektem, ale trzeba się z nimi liczyć, gdyż mogą albo zostać sprzymierzeńcami bądź przeciwnikami,
 - c) przeciwnicy - to osoby i instytucje, które otwarcie sprzeciwiają się realizacji postulatów, często wywołujące lub podsycające problem (np. konkurujące ze sobą grupy),
- 5) Skuteczne działanie (kierowanie postulatów do osób, które mają wpływ na dokonywanie zmian).

Na metody rzecznictwa składają się:

- 1) działania prawne, czyli praktyczne wykorzystywanie instrumentów prawnych do dokonania zmiany, ukarania ewentualnych sprawców zdiagnozowanych nieprawidłowości oraz w celu edukacji obywatelskiej (np. składanie skarg i wniosków czy litygacja strategiczna),
- 2) działania polityczne, czyli współpraca na rzecz zmian z politykami i urzędnikami na poziomie krajowym i międzynarodowym lub oddziaływanie na działania rządu – bezpośrednio lub za pośrednictwem innych instytucji (ONZ, Rada Europy, itp.),
- 3) działania społeczne, czyli inne zorganizowane działania mające na celu wywarcie nacisku na władze (np. akcje informacyjne, debaty publiczne i inne formy akcji obywatelskich).

Formy metod rzecznictwa zależą od problematyki i sformułowanych rekomendacji.

Mogą to być np.:

- a) udział w debacie publicznej, m.in. przez pisanie listów otwartych, publikację artykułów prasowych,
- b) udział w konsultacjach społecznych, m.in. z wykorzystaniem dostępnych kwestionariuszy, uczestnictwo w zespołach roboczych, ciałach doradczych,
- c) zgłaszanie stanowisk z własnej inicjatywy, m.in. przygotowanych w oparciu o stanowiska ekspertów; wraz z innymi partnerami społecznymi, np. z organizacjami pozarządowymi (lub ich związkami) z terenu województwa,
- d) budowanie koalicji oraz zainteresowanie sprawą innych grup, np. parlamentarzystów, mediów, związków zawodowych.

Koalicje

Ważnym elementem rzecznictwa jest zawiązywanie koalicji i partnerstw. Koalicjantami mogą być organizacje zajmujące się podobną tematyką, media, grupy dotknięte zdefiniowanym przez nas problemem, inne osoby, którym nasze stanowisko jest bliskie. Może się również zdarzyć, że partnerem stanie się jakiś organ administracji publicznej. Współpraca z innymi organizacjami skutkuje:

- a) wzmocnieniem działań – postulaty spotykają się z zainteresowaniem innych grup,
- b) rozpowszechnieniem wyników pracy,
- c) pozyskaniem wsparcia na poziomie merytorycznym i organizacyjnym,
- d) budowaniem podwalin partnerstwa w innych projektach.

Budowanie koalicji

na rzecz wdrażania zmian w lokalnej polityce publicznej powinno być zaplanowane. Integracja grupy liderów lokalnych organizacji pozarządowych pozwoli wypracować strategię współpracy lokalnych organizacji pozarządowych i efektywnie ją realizować. Aby działania koalicji mogły być skuteczne, należy przeprowadzić czynności poprzedzające jej zawiązanie:

- a) określenie celu koalicji,
- b) wskazanie czy współpraca pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów projektu,
- c) określenie zasad współpracy (równość),
- d) ustalenie warunków przystąpienia do koalicji (zasady, dokumenty, rekomendacje),
- e) nakreślenie zasad partnerstwa (np. kwestie odpowiedzialności),
- f) opracowanie formuły koalicji,
- g) wskazanie potencjalnych korzyści dla grupy docelowej,
- h) ustalenie sposobu prowadzenia polityki (w tym informacyjnej) wobec innych organizacji, istniejących ośrodków wsparcia oraz władz lokalnych,
- i) opracowanie formy umowy, określającej oczekiwania, role i odpowiedzialność partnerów,
- j) wskazanie oczekiwanych rezultatów partnerstwa.

Austen A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C. H. Beck, Warszawa 2014.

Bednarski M., Statur-Jaworska B. (red.), *Wskaźniki społeczne jako narzędzie pomiaru skuteczności i efektywności polityki społecznej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999.

Boćwin P., *Zarządzanie partnerstwem w rozwoju regionalnym i lokalnym. Ujęcie modelowe w świetle analizy modeli podejmowania decyzji w Unii Europejskiej*, [w:] J. Karwowski (red.), *Partnerstwo w regionie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.

Domański R., Marciniak A., *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2003.

Duda J., Jeżowski A., Misiąg W., Nowak B., Szlachta J., Zaleski J., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf, [data dostępu w dn. 20.07.2012].

Flynn N., *Public Sector Management*, SAGE, London 2009.

Frączkiewicz-Wronka A., *Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczenia usług społecznych*, [w:] Krupski R. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2014.

Frieske K. W., *Migotanie rzeczywistości: wieloznaczność „sukcesu” programów społecznej inkluzji*, [w:] K.W. Frieske (red.), *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.

Golinowska S., *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Grabowska I., Wójcik S., *Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021.

Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska polityka społeczna*, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej Wyższa Szkoła Pedagogiczna Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 2007.

Grewiński M., J. Lizut, *Zintegrowane usługi społeczne w Polsce*, [w:] T Jarocki (red.), *Innowacje dla bezpieczeństwa i zintegrowanego rozwoju*. Kapitał, gospodarka, zarządzanie bezpieczeństwem, Tom II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2016.

Grewiński M., *Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej – przegląd problemów i wizja przyszłości* Uczelnia Korczaka, Warszawa 2021.

Grewiński M., Rymśza M. (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*, Uczelnia Korczaka, Warszawa 2011.

Jaworski J., *Strategiczna karta wyników metodą równoważenia celów przedsiębiorstwa*, <https://controlling.info.pl/artykuly/strategiczna-karta-wynikow-metoda-rownowazenia-celow-przedsiębiorstwa,169.html> [dostęp 10.11. 2014].

Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

Kamiński S., *Organizacje pozarządowe jako podmioty polityki społecznej w Polsce po 1989 r.*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Karwacki A., *Usługi reintegracji społecznej. Istota, procedury, problemy* [w:] A. Karwacki, T. Kaźmierczak, M. Rymśza, *Reintegracja, aktywna polityka społeczna w praktyce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014.

Karwacki A., Kaźmierczak T., Rymśza M., *Reintegracja, aktywna polityka społeczna w praktyce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014.

Karwacki A., Lizut J., Burba L., *Rola instytucji zatrudnienia socjalnego w świadczeniu usług społecznych*, ekspertyza z zakresu kwerendy 1 przygotowana na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2019.

Kettner P. M., Martin L.L., *Measuring Performance of Human Services Programs*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA 2010.

Kołomycew A., *The Non-public Stakeholders' Participation in the Implementation of Educational Tasks as a Form of Education Policy Rationalization. The Case of Local Education Policy in Poland*, [w:] „Social Research”, Vol. 40 (2), Vilnius University Press, Vilnius 2017, s. 5–19.

Komorska M., Kuczyńska A., Mazur A., Sokołowska K., Trzeciński A., Wiśniewski P., *Model Lokalnej Współpracy: partnerstwo międzysektorowe na rzecz zatrudnienia socjalnego: raport z pilotażu*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.

Komunikat Komisji Europejskiej, Usługi świadczone w interesie ogólnym, w tym usługi socjalne świadczone w interesie ogólnym: nowe zobowiązanie europejskie, KOM (2007) 725.

Koźuch B., Koźuch A., red., *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011.

Krzyszkowski J., Marks M., *Partnerstwo międzysektorowe na rzecz aktywizacji klientów środowiskowej pomocy społecznej. Badania w województwie łódzkim*, [w:] *Twoja wiedza Twój sukces*. Edycja 2005. Edukacja kluczem do przyszłości, Ochotnicze Hufce Pracy, Komenda Główna, Warszawa 2006.

Lizut J., *Modele ekonomii społecznej i ich wpływ na możliwości i zaangażowanie w proces dostarczania usług*, <http://ekonomiaspoleczna.lubelskie.pl/aktualnosci-2/105-modele-ekonomii-społecznej-i-ich-wplyw-na-mozliwosci-i-zaangazowanie-w-procesie-dostarczania-uslug> [dostęp 15.07.2021].

- Lizut J., Biały A., *Modele realizacji usług społecznych użyteczności publicznej w krajach UE*, ekspertyza przygotowana na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2019.
- Lizut J., Burba L., *Mapa instytucjonalna sektora usług społecznych*, ekspertyza z zakresu kwerendy 2, przygotowana na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2019.
- Lloyd P., *Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne*, [w:] M. Kubisz (red.), Praca, kształcenie, partnerstwo, PARP, Warszawa 2004.
- Moroń D., Klimowicz M., *Zastosowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*, Wrocławskie Studia Politologiczne 21, 2016.
- Pszczółowski T. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław 1979.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rymsza M., *Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce*, [w:] T. Kaźmierczak i M. Rymsza (red.) *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Rymsza M., *Kontraktowanie zadań publicznych jako forma współdziałania państwa i organizacji non-profit*, [w:] B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur Jaworska (red.) *Wokół teorii polityki społecznej. Szkice i studia dedykowane Profesorowi Janowi Daneckiemu*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
- Rymsza M., *Kontraktowanie usług społecznych z podmiotami pozarządowymi – decentralizacja czy urynkowanie sfery publicznej?*, [w:] „Rocznik. Pismo o organizacjach pozarządowych w Polsce, O kulturze kontraktu”, BORIS, Warszawa 1998.
- Salamon L. M., *Rethinking Public Management: Third Party Government and the Changing Forms of Public Action*, “Public Policy”, 29/1981.
- Salamon L., *Partners in Public Service. Government – Non-profit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1995.
- Szarfenberg R., *Kryteria ewaluacji pomocy społecznej*, [w:] A. Hryniewicka (red.) *Różne wymiary skuteczności pomocy społecznej*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2011.
- Szarfenberg R., Lizut J., *Formy reintegracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz modele sieci reintegracji zawodowej i społecznej osób wykluczonych społecznie*, ekspertyza przygotowana na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2019.
- Sztuff W., *Modelowanie i filozofia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.
- Trutkowski C. (red.), *Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, Rekomendacje*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2016.
- Weisbrod B., *The Voluntary Nonprofits Sector*, Lexington Books, Lexington, MA 1977.



ZESTAWIENIE AKTÓW PRAWNYCH WRAZ Z PUBLIKATORAMI

**Ustawa o zatrudnieniu
socjalnym**

Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2020 poz. 176 z późn.zm.).

KPRES

Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej. (Monitor Polski 2019 Poz. 214)

**Ustawa o realizowaniu usług
społecznych przez CUS**

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818)

Ustawa o pomocy społecznej

Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2021 r. poz. 2268 z późn. zm.).

**Ustawa o spółdzielniach
socjalnych**

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2020 r. poz. 2085 z późn. zm.).

**Ustawa o działalności pożytku
publicznego i o wolontariacie**

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r. poz. 1057 z późn. zm.).

**Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej
i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych**

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 573 z późn. zm.).

Prawo spółdzielcze

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. - Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2021 r. poz. 648 z późn. zm.).

**Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku
pracy**

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2022 r. poz. 690 z późn. zm.).

**Ustawa o opiece nad dziećmi
w wieku do lat 3**

Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (Dz. U. z 2021 r. poz. 75 z późn. zm.).

Ustawa o pieczy zastępczej

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. z 2022 r. poz. 447).

Prawo oświatowe	Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2021 r. poz. 1082 z późn. zm.).
Ustawa o systemie oświaty	Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2021 r. poz. 1915 z późn. zm.).
Ustawa o zdrowiu publicznym	Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym (Dz. U. z 2021 r. poz. 1956 z późn. zm.).
Ustawa o działalności leczniczej	Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2022 r. poz. 633 z późn. zm.).
Ustawa o ochronie zdrowia psychicznego	Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 2020 r. poz. 685 z późn. zm.).
Ustawa o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie	Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz. U. z 2021 r. poz. 1249).
Ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej	Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1285 z późn. zm.).
Ustawa o wychowaniu w trzeźwości	Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2021 r. poz. 1119 z późn. zm.).
Ustawa o narkomanii przeciwdziałaniu	Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. z 2020 r. poz. 2050 z późn. zm.).
Ustawa o działalności kulturalnej	Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2020 r. poz. 194 z późn. zm.).
Ustawa o sporcie	Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. z 2020 r. poz. 1133 z późn. zm.).
Ustawa o rewitalizacji	Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz.U. z 2021 r. poz. 485).
Ustawa o Karcie Dużej Rodziny	Ustawa z dnia 5 grudnia 2014 r. o Karcie Dużej Rodziny (Dz.U. z 2021 r. poz. 1744).

ZESTAWIENIE AKTÓW PRAWNYCH WRAZ Z PUBLIKATORAMI

Ustawa o finansach publicznych	Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305 z późn. zm.).
Krajowy Program Działań na rzecz Równego Traktowania na lata 2021-2030	Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz.U. z 2020 r. poz. 2156).
Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji	Ustawa z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2020 r. poz. 226).
Prawo zamówień publicznych Pzp	Ustawa Prawo zamówień publicznych z dnia 11 września 2019 r (Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm).
Ustawa o działalności pożytku publicznego	Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2020 r. poz. 1057 z późn. zm.).
Ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi	Ustawa z dnia 21 października 2016 r. o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz.U. z 2021 r. poz. 541 z późn.zm.).
Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych	Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1800 z późn.zm.).
Kodeks spółek handlowych	Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1800z późn.zm.).
Ustawa o CIT	Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1800 z późn.zm.).
Ustawa o partnerstwie publiczno – prywatnym	Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2022 r. poz. 407).
Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju	Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2021 r. poz. 1057).



Aktywna polityka społeczna

opiera się na trzech założeniach:

- 1) ograniczania skali powiązanego z uczestnictwem ludzi w programach aktywizujących (określanych też jako inkluzyjne lub reintegracyjne);
- 2) koncentracji na zatrudnieniu lub odbudowaniu tzw. zdolności zatrudnieniowej;
- 3) wykorzystania potencjału instytucji niepublicznych (organizacji pozarządowych) do prowadzenia programów aktywizujących i różnych wspieranych form aktywności na rynku pracy.

(Źródło: Rymsza M., W stronę aktywnej polityki społecznej, ISP, 2003).

Interwencyjna polityka społeczna

przeciwieństwo aktywnej polityki społecznej; to określenie w stosunku do zespołu działań w obszarze polityki społecznej prowadzonych w sposób nieuporządkowany, w odpowiedzi na występujące kwestie społeczne o charakterze wymagającym pilnej interwencji opartej na obowiązujących przepisach prawa oraz głównie na pasywnych transferach socjalnych (definicja własna, źródło: MCPS, Strategia wdrażania projektu innowacyjnego Kalkulator Kosztów Zaniechania", MCPS, 2013).

Prewencyjna polityka społeczna

zespół działań w polityce społecznej, który tworzy warunki do prawidłowego (optymalnego dla danej osoby/środowiska) funkcjonowania, wspomaga dostęp osoby/środowiska do zasobów w społeczności lokalnej, wzmacnia istniejącą samodzielność i aktywność osoby/środowiska. Zaniechanie zaś działań profilaktycznych może prowadzić do stopniowej degradacji zdolności do samodzielnego zaspokajania potrzeb życiowych osób czy grup w środowisku lokalnym. Może być również przyczyną obniżania się aktywności w pokonywaniu pojawiających się barier (trudności), które mogą prowadzić do kryzysu/realizacji ryzyka społecznego.

(Źródło: J. Józefczyk, *Perspektywy rozwoju pracy socjalnej w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Gdyni*, [w:] M. Szpunar (red.), *Asystentura rodziny; analiza efektywności specjalizacji pracy socjalnej w kontekście projektu systemowego MOPS w Gdyni „Rodzina bliżej siebie”*, Gdynia 2011).

Ekonomia społeczna

to sfera aktywności obywatelskiej i społecznej, która przez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu (KPRES, s. 10). Zmodyfikowaną – w stosunku do KPRES – definicję ekonomii społecznej można znaleźć w projekcie ustawy o ekonomii społecznej: ekonomia społeczna to „forma aktywności obywatelskiej i społecznej, która realizuje cele społeczne poprzez działalność pożytku publicznego lub działalność gospodarczą, oświatową lub kulturalną w ramach podmiotów ekonomii społecznej”.

Kryteria charakteryzujące podmioty ekonomii społecznej

Kryteria ekonomiczne:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne;
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych;
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego;
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu

Kryteria społeczne:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia;
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy;
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania;
- możliwie wspólnotowy charakter działania;
- ograniczona dystrybucja zysków

Integracja

obejmuje wszelkie „podejścia i metody pogłębiania koordynacji różnych służb i usług socjalnych oraz poprawy ich efektywności, w celu skuteczniejszej realizacji potrzeb ich użytkowników

(Źródło: B. Munday (red.), *Integrated social services in Europe*, Strasbourg: Council of Europe, 2007, <http://eurocef.eu/en/publications/integrated-social-services-in-europe/>.)

Innowacja społeczna

nowe rozwiązania (m.in. usługi, produkty, procesy, modele działania, rynki usług, formy organizacji), które jednocześnie odpowiadają na potrzeby społeczne bardziej efektywnie niż istniejące rozwiązania oraz prowadzą do nowych lub poprawiają istniejące relacje i więzi społeczne, a także dają możliwość lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Innymi słowy innowacje społeczne służą zarówno dobru wspólnemu społeczności, jak i poprawiają jej zdolność do samorozwoju w tym zakresie.

(Źródło: J. Caulier-Grice, A. Davis, R. Patrick, W. Norman, *Defining Social Innovation*, TEPSI Project, 2012)

Inwestycje społeczne

wzmacnianie potencjału ludzi oraz wspieranie ich uczestnictwa w społeczeństwie i udziału w rynku pracy. Rządy i samorządy krajów członkowskich UE mogą realizować je m.in. poprzez: bardziej efektywne i wydajne wydatkowanie środków, inwestowanie w umiejętności i zdolności ludzi oraz zapewnienie systemów zabezpieczenia społecznego wychodzących naprzeciw potrzebom obywateli w najbardziej krytycznych momentach ich życia. To oznacza konieczność reagowania jak najwcześniej, aby zapobiec powstawaniu trudności w późniejszym okresie i potrzebę „przygotowania” ludzi do zagrożeń życia, a nie tylko „naprawę”. (Źródło: European Commission, *Towards Social Investment for Growth and Cohesion – including implementing the European Social Fund 2014–2020*, 2013)

Usługi społeczne

to „działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których tworzy się kapitał ludzki” (M. Janoś-Kresto, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 18.). W art. 2.1. ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych wskazano, iż usługi społeczne oznaczają działania z zakresu: polityki prorodzinnej, wspierania rodziny, systemu pieczy zastępczej, pomocy społecznej, promocji i ochrony zdrowia, wspierania osób niepełnosprawnych, edukacji publicznej, przeciwdziałania bezrobociu, kultury, kultury fizycznej i turystyki, pobudzania aktywności obywatelskiej, mieszkalnictwa, ochrony środowiska, reintegracji zawodowej i społecznej – podejmowane przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej, świadczone w formie niematerialnej bezpośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców.

Osoby, które podlegają wykluczeniu

osoby, które względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo oraz uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym. Są to np. bezdomni realizujący indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej, osoby uzależnione od alkoholu, osoby uzależnione od narkotyków lub innych środków odurzających, długotrwale bezrobotni, osoby zwalniane z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, uchodźcy

Partnerstwo

to najogólniej współpraca między jednostkami administracji publicznej i samorządowej (administracji publicznej) z podmiotami prywatnymi i organizacjami pozarządowymi (i / lub pomiędzy sobą). Partnerstwo obejmować może rozmaite dziedziny, służyć ma przede wszystkim koordynacji służb i świadczeń mających na celu ułatwienie dostępu do świadczeń dla beneficjentów, kompleksowości oferty i racjonalności wydatków (większej ich efektywności i skuteczności). Współpracę na rzecz usług można postrzegać w różnych wymiarach:

- produkt mix – oznacza dostarczanie klientowi usług w różnych formach oraz w pakietach dostosowanych do indywidualnych potrzeb;
- profesje mix – czyli działanie przedstawicieli różnych zawodów (profesji w obszarze usług społecznych) i wynikające z tego zależności. W kontekście przeobrażeń w kierunku systemu usługowego pojawia się zasadnicze pytanie o realizatorów takich działań i zasadę tworzenia i działania tzw. helping professions,
- organizacyjny mix – założenie, iż różne podmioty, organizacje, instytucje mogą być producentami i dostawcami usług,
- finansowanie mix – finansowanie usług z różnych źródeł,
- regulacje mix – komponowanie przepisów z elastyczny sposób stwarzających możliwość dostarczania usług na różnych poziomach

Reintegracja społeczna

to działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej i klubie integracji społecznej **zdolności** do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy (Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym). Aktualnie pojęcie stosowane szerzej odnosi się do uczestników różnych działań aktywizujących skierowanych do osób zagrożonych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym niezależnie kto jest ich realizatorem.

Reintegracja zawodowa

to działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej i klubie integracji społecznej **zdolności** do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy (Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym). Aktualnie pojęcie stosowane szerzej odnosi się do uczestników różnych działań aktywizujących skierowanych do osób zagrożonych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym niezależnie kto jest ich realizatorem.

Sukces w polityce i pomoc społecznej:

1. administracyjny - istotę stanowi jakość współpracy między partnerami, a więc uzyskanie akceptacji ze strony przede wszystkim organów odpowiedzialnych za rozdysponowywanie środków publicznych, czyli zdolność uzyskania dostępu do zasobów;
2. instytucjonalny - jest mierzony nie tyle samą umiejętnością uzyskiwania środków finansowych, co długofalowym i stabilnym ich otrzymywaniem, a zatem także pewnym elastycznym przystosowywaniem się do zmieniających się okoliczności i wymogów otoczenia oraz sprawnością organizacyjną;
3. merytoryczny - określany poprzez liczbę osób, które zostały zreintegrowane (zintegrowane), czy w dłuższej perspektywie po otrzymaniu usługi (usług) społecznych są w stanie samodzielnie funkcjonować w społeczeństwie.

Wiązka usług

realizowanie co najmniej trzech, zróżnicowanych usług skierowanych do tego samego odbiorcy (odbiorców usług), w tym samym czasie.



**Załącznik nr 1:
KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH WZARZ WYMOGAMI KOMPETENCYJNYMI,
UMIEJĘTNOŚCIAMI I KWALIFIKACJAMI**

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa pomocy osobistej	<p>To rodzaj usługi umożliwiającej niezależne życie osobom niepełnosprawnym (osoby dorosłe, seniorzy, dzieci), w szczególności decydowania o ocenie własnych potrzeb oraz wyborze danej usługi przy dysponowaniu na jej zakup własnymi środkami finansowymi (np. świadczenia pieniężne wypłacane z systemu pomocy społecznej). Beneficjent usługi może ją zakupić od instytucji / PES samodzielnie. Ta usługa jest rodzajem usługi niezależnej i nie jest utożsamiana z takimi usługami jak: pomoc w domu lub usługa opieki domowej. Zakup usługi „pomocy osobistej” następuje bezpośrednio na rynku lub poprzez skorzystanie ze wsparcia PES, dysponującego odpowiednio przygotowaną kadrą pracowników.</p> <p>Osoba wykonująca usługę „pomocy osobistej” jest specyficznym rodzajem przedstawiciela prawnego, który wspiera beneficjenta w wyborze świadczeniodawcy wybranej usługi, a w niektórych przypadkach sam musi daną usługę wykonać.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • planuje działania opiekuńcze rozpoznaje potrzeby osoby podopiecznej • rozpoznaje sytuację społeczną, materialną i zdrowotną osoby podopiecznej • wykazuje odporność na stres, • posiada umiejętności organizacji czasu, • posiada umiejętność szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych, • umiejętność zaakceptowania zarówno kultury, jak i mentalności podopiecznego, • umiejętność radzenia sobie w sytuacjach związanych z cierpieniem i śmiercią, • w zależności od odbiorcy - informacje dotyczące określonej fazy życia, chorób etc. • w zależności od programów szkoleń specjalistycznych (patrz -wymogi kwalifikacyjne) • posiada takie cechy ja: <ul style="list-style-type: none"> • cierpliwość, • opanowanie, • empatia, • kultura, 	<p>Asystent osobisty (concierge) Kod zawodu: 516902</p> <p>Asystent osoby niepełnosprawnej Kod zawodu: 341201</p> <p>Opiekun medyczny Kod zawodu: 532102</p> <p>Opiekun osoby starszej Kod zawodu: 341202</p> <p>Opiekunka domowa Kod zawodu: 532201</p> <p>Opiekunka dziecięca domowa (niania) Kod zawodu 531104</p> <p>Opiekunka środowiskowa Kod zawodu: 341204</p> <p>Organizator usług domowych Kod zawodu: 515202</p>

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa profesjonalnego reprezentowania interesów	<p>To rodzaj usługi świadczonej indywidualnie określonym osobom, wykonywana przez przeszkoloną osobę (będącą np. pracownikiem PES), której główną rolą jest doradzanie i pomaganie w podejmowaniu decyzji lub korzystania z przysługujących uprawnień, uczestniczenie w negocjacjach z innymi instytucjami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi występować z wnioskami o zmiany prawne, organizacyjne, finansowe i inne, które usprawniałyby funkcjonalnie osoby, grupy podopiecznych • zna zasady doradztwa i przekazywania informacji • potrafi występować do organów publicznych w imieniu osób, którymi się zajmuje, • umie reprezentować osoby, którymi się zajmuje, przedstawiać ich interesy i potrzeby różnym instytucjom i organizacjom. 	Brak formalnych wymogów kwalifikacyjnych
Usługa interwencji kryzysowej i usług w nagłych przypadkach	<p>To specyficzny rodzaj usług, kierowany najczęściej do grup osób lub rodzin doświadczających kryzysu psychicznego oraz do dzieci narażonych na zaniedbania i złe traktowanie poprzez zapewnienie opieki zastępczej. Usługa polega m.in. na: (1) przebywaniu w pierwszych dniach kryzysu w domu beneficjenta usługi dla nawiązania ścisłej nacechowanej zaufaniem relacji i kontrolując podawanie np. leków, (2) sukcesywnym włączaniu w codzienne obowiązki wraz z dojściem do sytuacji powrotu do ról domowych, zawodowych, etc., (3) stopniowym ograniczaniu swojej obecności w otoczeniu beneficjenta.</p> <p>Wykonywanie tej usługi wymaga specjalistycznego przygotowania realizatora (np. pracownika PES).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi prowadzić interwencję kryzysową zgodnie z zaleceniem ustawodawcy • umie prowadzić dokumentację klientów, • potrafi współpracować z Sądem, Policją, Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, Ośrodkiem Pomocy Społecznej w Powiecie etc. i innymi organizacjami pomocowymi w ramach prowadzonej interwencji kryzysowej, <p>Pożądane cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikatywność, • otwartość, • gotowość na zmiany; • odporność na zmiany 	<p>Wykształcenie wyższe: Pedagog, psycholog, socjolog, interdyscyplinarność kierunków.</p> <p>Dodatkowe kursy i uprawnienia: Studia podyplomowe z obszaru interwencji kryzysowej oraz wszystkie obejmujące zagadnienia z obszaru psychologii i pedagogiki.</p>

Załącznik nr 1:
KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH WARZ WYMOGAMI KOMPETENCYJNYMI,
UMIEJĘTNOŚCIAMI I KWALIFIKACJAMI

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa krótkich urlopów, tzw. usługa wytchnieniowa	<p>To rodzaj usługi stosowany wobec niepełnosprawnych dzieci lub osób dorosłych czy starszych, polegająca na odciążeniu ich opiekunów od codziennych powinności. Usługa może być świadczona przez kilka godzin, kilka dni oraz w miejscu pobytu beneficjenta lub w miejscu pobytu osoby wypełniającej rolę „zastępczego” opiekuna.</p> <p>Ten rodzaj usług wymaga nie tylko specjalistycznego przygotowania zawodowego, ale także zagwarantowania bezpieczeństwa instytucjonalnego, np. poprzez oferowanie takiej usługi przez PES, dysponujący odpowiednimi referencjami.</p>	<p>Pożądane cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • odporność na stres, • umiejętności organizacji czasu, • umiejętność szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych, • cierpliwość, • opanowanie, • empatia, • kultura osobista, • umiejętność zaakceptowania zarówno kultury, jak i mentalności podopiecznego, • umiejętność radzenia sobie w sytuacjach związanych z cierpieniem i śmiercią, • w zależności odbiorcy, informacje dotyczące określonej fazy życia, chorób etc. • w zależności od programów szkoleń specjalistycznych (patrz - wymogi kwalifikacyjne) 	<p>Asystent osoby niepełnosprawnej Kod zawodu: 341201</p> <p>Opiekun medyczny Kod zawodu: 532102</p> <p>Opiekun osoby starszej Kod zawodu: 341202</p> <p>Opiekunka domowa Kod zawodu: 532201</p> <p>Opiekunka środowiskowa Kod zawodu: 341204</p>
Usługa budowania relacji społecznych i interpersonalnych	<p>To usługa kierowana do osób zależnych, seniorów oraz ich rodzin. Wykonawcą może być osoba rekomendowana przez znany PES (np. pracownik), a także zgłoszona do najbliższej jednostki policji jako osoba godna zaufania. Usługa ta pozwala na przezwyciężanie izolacji oraz prowadzi do ewentualnego większego zaangażowania się beneficjenta w życie społeczności i towarzyskie. Osoba wykonująca tę usługę musi być przeszkolona, szczególnie w odniesieniu do opieki nad dziećmi lub dorosłymi szczególnej troski.</p>	<p>Posiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolności organizacyjne, • Empatia • umiejętność rozpoznawania potrzeb • optymizm i umiejętność zarażenia innych entuzjazmem, • pomysłowość 	Brak

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa pomocy domowej i opieki domowej	<p>To rodzaj usługi o charakterze indywidualnym, polegającej na okresowych wizytach w miejscu pobytu beneficjenta oraz wykonywaniu czynności związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego (np. zakupy, porządki, higiena, kąpiele, pranie, dopilnowywanie przyjmowania leków).</p> <p>Osoba wykonująca tę usługę powinna posiadać referencje, np. PES oraz gwarancję w przypadku wystąpienia losowych zdarzeń (np. posądzeń o kradzież, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posiada umiejętność rozpoznawania potrzeb psychofizycznych osoby starszej oraz określenia ich regulacyjnej funkcji, • posiada znajomość procesów wynikających ze zmian rozwojowych zachodzących w różnych fazach życia człowieka, • rozpoznaje możliwości i ograniczenia człowieka starszego występujące w sferze somatycznej, psychicznej i społecznej, • ma wiedzę o przyczynach i skutkach (natychmiastowych i odroczonej) zaburzeń w psychospołecznym funkcjonowaniu osoby starszej, zna różne rodzaje niepełnosprawności sensorycznej, motorycznej, umysłowej i sprzężonej, • ma umiejętność identyfikacji ograniczeń i możliwości funkcjonowania osób starszych z różnego rodzaju niepełnosprawnością, • ma takie cechy jak: <ul style="list-style-type: none"> • odpowiedzialność, sumienność i uczciwość • takt, • dyskrecja, • otwartość, • łatwość nawiązywania kontaktów • umiejętność odnajdywania się w różnych sytuacjach. • ma wiedzę o różnych środowiskach opiekuńczych i wychowawczych. 	<p>Organizator usług domowych Kod zawodu: 515202</p> <p>Opiekunka domowa Kod zawodu: 532201</p>

Załącznik nr 1:
KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH WRAZ WYMOGAMI KOMPETENCYJNYMI,
UMIEJĘTNOŚCIAMI I KWALIFIKACJAMI

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa dla małych dzieci	<p>To usługi prowadzone w formie zinstytucjonalizowanej przez PES – np. kluby malucha, bawialnie, opieka nad dziećmi 0-3 lata w miejscu zamieszkania, świetlice dla dzieci w wieku 6-12 lat, świetlice socjoterapeutyczne, place i sale zabaw, salony rodzinne.</p>	<p>Posiada umiejętności</p> <ul style="list-style-type: none"> • łatwego nawiązywania kontaktów, • aktywnego słuchania, • budowania poczucia własnej wartości u podopiecznych, • prowadzenia dialogu • planowania i organizowania pracy, konstruowania zajęć; • precyzowania celów, jakie stawia dzieciom; • organizowania i realizowania zajęć zgodnie z założeniami; • zna podstawy prawne związane z odpowiedzialnością za powierzone pod jego opiekę dzieci • zna zasady nawiązywania i kontynuowania współpracy ze specjalistami działającymi na rzecz jego podopiecznych. • zna zasady współpracy z rodzicami • zna zasady bezpieczeństwa obowiązujące na terenie placówki i poza nią. • potrafi w praktyce zastosować się do zasad prawnych związanych z bezpieczeństwem dzieci powierzonych po jego opiekę. • potrafi zaplanować i zrealizować spotkanie zbiorowe i indywidualne z rodzicami. • potrafi zorganizować i przeprowadzić zajęcia z dziećmi zgodnie z poszanowaniem zasad bezpieczeństwa. • potrafi włączyć do swojej pracy wychowawczo-dydaktycznej zalecenia przekazane przez specjalistów zajmujących się dzieckiem. • potrafi rzetelnie współpracować z rodzicami swoich podopiecznych oraz specjalistami współpracującymi z placówką. • zna zasady stosowania form i metod zachęcających uczniów do aktywnego uczenia się; • wykorzystania odpowiednich pomocy dydaktycznych, w tym nowoczesnych • potrafi prowadzić działania o charakterze profilaktycznym. 	<p>Opiekunka domowa Kod zawodu: 532201</p> <p>Opiekunka dziecięca domowa (niania) Kod zawodu 531104</p> <p>Animator rekreacji i organizacji czasu wolnego Kod zawodu: 342311</p>

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługa żłobkowa i przedszkolna	<p>To rodzaj usług prowadzonych przez PES, zatrudniające wyszkolone osoby, posiadające ukończone kursy etc. PES prowadzące taką usługę muszą posiadać zaakceptowane przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej programy szkoleniowe w wymiarze: (a) dla opiekuna w żłobku lub klubie dziecięcym - 280 godzin, (b) dla dziennego opiekuna - 160 godzin, (c) szkolenia uzupełniającego dla opiekuna w żłobku lub klubie dziecięcym - 80 godzin, (d) szkolenia uzupełniającego dla dziennego opiekuna - 40 godzin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • komunikatywność, • opiekuńczość • empatia • cierpliwość • zna podstawowe zasad opieki nad dzieckiem • zna zasady higieny • zna etapów życia we wczesnym dzieciństwie • zna zasady nawiązywania i kontynuowania współpracy ze specjalistami działającymi na rzecz jego podopiecznych. • zna zasady współpracy z rodzicami • zna zasady bezpieczeństwa obowiązujące na terenie placówki i poza nią. • potrafi w praktyce zastosować się do zasad prawnych związanych z bezpieczeństwem dzieci powierzonych po jego opiekę. • potrafi zaplanować i zrealizować spotkanie zbiorowe i indywidualne z rodzicami. • potrafi zorganizować i przeprowadzić zajęcia z dziećmi zgodnie z poszanowaniem zasad bezpieczeństwa. • potrafi włączyć do swojej pracy wychowawczo-dydaktycznej zalecenia przekazane przez specjalistów zajmujących się dzieckiem. • potrafi rzetelnie współpracować z rodzicami swoich podopiecznych oraz specjalistami współpracującymi z placówką. • zna zasady stosowania form i metod zachęcających uczniów do aktywnego uczenia się; • wykorzystania odpowiednich pomocy dydaktycznych, w tym nowoczesnych • ma uszczegółowioną wiedzę na temat rozwoju biologicznego, fizycznego, poznawczego, społecznego dziecka. • zna podstawowe teorie rozwoju dziecka, w tym modele poznawczo-rozwojowe, teorie uczenia się. • jest świadomy problemów etycznych • potrafi dokonać obserwacji i interpretacji rozwoju poznawczego, biologicznego, emocjonalnego, społecznego dziecka. • potrafi formułować i analizować problemy badawcze, dobrać metody i narzędzia do badań nad wczesnym dzieciństwem. 	<p>Opiekun w żłobku - kwalifikacje</p> <p>O stanowisko opiekuna w żłobku zgodnie z przepisami ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 – ubiegać się może osoba posiadająca potwierdzone stosownym dokumentem kwalifikacje:</p> <p>a) pielęgniarki/położnej, b) opiekunki dziecięcej, c) nauczyciela wychowania przedszkolnego, d) nauczyciela edukacji wczesnoszkolnej, e) pedagoga opiekuńczo-wychowawczego, f) pedagoga społeczno-wychowawczego, g) pedagoga wczesnej edukacji, h) terapeuty pedagogicznego, nauczyciela z kwalifikacjami z terapią pedagogiczną.</p> <p>lub</p> <p>i) ukończyła studia wyższe lub studia podyplomowe na kierunku lub specjalności: wczesne wspomaganie rozwoju, studia wspomaganie rozwoju dzieci w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej w żłobkach i przedszkolach, studia edukacja prorozwojowa, studia pedagogika małego dziecka, wychowania przedszkolnego, studia psychologia dziecięca, studia psychologia wspierania rozwoju i kształcenia, psychologia wychowawcza.</p>

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługi opiekuńcze – niektóre rodzaje	<p>To usługi wymagające specjalistycznego przygotowania zawodowego, obejmujące m.in.: usługi opiekuńczo-pielęgnacyjne, pomoc opiekunek, usługi opiekuńcze w godzinach popołudniowych i w weekendy, monitorowanie stanu zdrowia pacjentów, zajęcia terapeutyczne, dydaktyczne, edukacyjne, domowa opieka pielęgniarstwa oraz całodobowa asysta i pomoc osobom chorym i ich rodzinom. Usługi te oferowane są przez personel PES i wymagają specjalistycznego przygotowania zawodowego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje życzliwy stosunek do swoich podopiecznych i wykazuje się umiejętnością chronienia ich zdrowia i bezpieczeństwa • zna podstawowe terminy z zakresu opieki, pomocy, wsparcia społecznego. • ma wiedzę o systemie pomocy indywidualnej, grupowej, środowiskowej i potrafi je krytycznie analizować. • zna podstawowe instytucje opieki i wsparcia. Potrafi opisać specyfikę ich działania. • zna nowe podejścia do opieki i kierunki rozwoju różnorodnych form opieki • potrafi krytycznie ustosunkować się do zalet i wad działań opiekuńczych i różnorodnych inicjatyw z zakresu pomocy i wsparcia społecznego. • potrafi zaplanować różne działania opiekuńcze adekwatnie do sytuacji indywidualnej i społecznej. • wykazuje wrażliwość i gotowość działania na rzecz osób wymagających opieki, pomocy i szczególnej troski. 	<p>Opiekun medyczny Kod zawodu: 532102</p> <p>Opiekun osoby starszej Kod zawodu: 341202</p> <p>Opiekunka domowa Kod zawodu: 532201</p> <p>Opiekunka dziecięca domowa (niania) Kod zawodu 531104</p> <p>Opiekunka środowiskowa Kod zawodu: 341204</p>
Usługi rehabilitacyjne	<p>To specjalistyczne usługi wykonywane przez przygotowany personel, posiadający odpowiednie kwalifikacje. Paleta tych usług jest szeroka, a wśród nich wymienia się m.in.: usługi z zakresu refleksologii, zajęcia ruchowe, masaże lecznicze, kursy tańca, aerobik, gimnastykę korekcyjną, spacer (nordic-walking) z instruktorem, zabiegi dotleniające organizm, kinezyterapię, integrację sensoryczną dla dzieci, wspomaganie rozwoju mowy. Usługi te oferowane są przez personel PES i wymagają specjalistycznego przygotowania zawodowego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posiada wiedzę o zdrowiu, zagrożeniu zdrowia, a także skali problemów • niepełnosprawności w ujęciu demograficznym i epidemiologicznym • zna podstawową terminologię i posiada wiedzę w zakresie branżowym/ danej specjalności • zna wybrane zagadnienia z zakresu psychologii i psychoterapii w pracy z pacjentem • potrafi ocenić charakter zaburzeń • na zasady budowania kontaktu terapeutycznego • wyjaśnia aspekty funkcjonowania człowieka jako jednostki psychospołecznej • posiada wiedzę na temat korzyści podejmowania działań profilaktycznych i leczniczych zarówno dla jednostki jak i dla społeczeństwa • zna i rozumie zasady organizowania oraz prowadzenia postępowania fizjoterapeutycznego w zależności od rodzaju rehabilitacji (ambulatoryjnej bądź stacjonarnej) 	<p>Studia wyższe kierunkowe np.:</p> <p>Fizjoterapia – studia jednolite magisterskie Logopedia Neurologopedia</p>

Załącznik nr 1:
KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH WRAZ WYMOGAMI KOMPETENCYJNYMI,
UMIEJĘTNOŚCIAMI I KWALIFIKACJAMI

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługi „towarzysza”	To specyficzny rodzaj usług, kierowany najczęściej do osób mających problemy ze zdrowiem psychicznym, ale niekoniecznie. Osoba wykonująca tę usługę musi nie tylko przejść odpowiednie szkolenie, ale także dysponować specyficznymi cechami osobowościowymi.	<ul style="list-style-type: none"> • ma wiedzę o podmiotach działalności zdrowotnej, pomocowej i kulturalnej. • umie gospodarować udzielając pomocy w zakupach: • umie udzielić porady w drobnych sprawach w domu (organizacja opieki nad dziećmi i drobnych usług pomocy domowej: pomoc w robieniu zakupów, posiłków i w sprzątnięciu), • organizacja kameralnych imprez rodzinnych, pomoc w organizacji świąt (wystrój mieszkania, prezenty), organizacja personelu na przyjęcia (kelnerzy, barmani), pokazy barmańskie; • umawianie wizyt lekarskich, realizacja recept; • zapewnianie towarzystwa i opieki nad osobami starszymi i chorymi (pomoc w zajęciach codziennych, spacerach, wyjściach do lekarza); • organizacja wyjazdów weekendowych, urlopów itp.; • udzielanie przydatnych informacji no. o ubezpieczeniach kosztów leczenia 	<p>Asystent osobisty (concierge) Kod zawodu: 516902</p> <p>Asystent osoby niepełnosprawnej Kod zawodu: 341201</p>
Usługa opieki pozaszkolnej i zajęć pozalekcyjnych	To różne usługi zaliczane do form opieki nad dziećmi przed i po lekcjach oraz podczas wakacji. Najczęściej prowadzone w formie instytucjonalnej.	<ul style="list-style-type: none"> • zna procedury i dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności organizującej czas wolny dzieci, młodzieży i dorosłych. • posiada poszerzoną wiedzę metodyczną w zakresie realizacji zajęć animacyjnych dotyczących zagospodarowania czasu wolnego. • potrafi wykorzystywać istniejące rozwiązania, koncepcje i metody do realizowania autorskich działań animacyjnych. • umiejętnie analizuje i ocenia stosowane metody i procedury w zakresie praktyk animacji społeczno-kulturowej w środowisku. • w porozumieniu z innymi uczestnikami procesu edukacyjno-wychowawczego i z uwzględnieniem ich sugestii – projektuje autorskie projekty zajęć pozalekcyjnych dla wybranych grup lub środowisk. • wykazuje postawę otwartą na nowe idee i rozwiązania w zakresie realizacji działań animacyjnych. 	<p>Animator czasu wolnego młodzieży (pracownik młodzieżowy) Kod zawodu: 235916</p>

Rodzaj usług społecznych	Krótka charakterystyka	Oczekiwane kompetencje i umiejętności	Wymagane kwalifikacje
Usługi pomocy technicznej i serwisowania sprzętu	To usługi mające na celu ułatwienie funkcjonowania beneficjentom w codziennym życiu, poprawiające kontakt z otoczeniem, a także umożliwiające odpłatne lub nieodpłatne korzystanie z urządzeń technicznych (sprzęt rehabilitacyjny, wypożyczanie go) oraz serwisowanie i naprawę. Wykonywanie tych usług wymaga specjalistycznego przeszkolenia, szczególnie w odniesieniu do obsługi sprzętu, do zaznajomienia się z konstrukcjami technicznymi oraz prowadzeniem serwisu.	Regulacja szczegółowymi przepisami	Przykłady: Analityk sieci komputerowych Kod: 252301 Technik prac biurowych Kod: 411004 Technik urządzeń audiowizualnych Kod: 352121
Usługi przygotowywania i dowozu posiłków	To rodzaj usług stosowanych najczęściej do osób zależnych, w tym seniorów. Wymagają przygotowania zawodowego z zakresu gastronomii, zdrowego żywienia oraz obsługi urządzeń gastronomicznych i innych technicznych (np. pojazdów).	Regulacja szczegółowymi przepisami	Przykład: Technik technologii żywności Kod: 314403 Kierowca samochodu dostawczego Kod: 832202
Usługi remontowo-adaptacyjne	To usługi wymagające przygotowania specjalistycznego w niektórych zawodach budowlanych. Ich wykonywanie ma na celu przetąmywanie barier technicznych, usprawnianie pomieszczeń i dostosowywanie ich do potrzeb określonych grup beneficjentów.	Regulacja szczegółowymi przepisami	Przykład: Tynkarz Kod: 712303 Brukarz Kod: 711205

Źródło: opracowanie J. Lizut na podstawie opisów usług społecznych w KPRES 2023.

Załącznik nr 2:
SCHEMAT STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
A. Perspektywa efektów społecznych				
Cel strategiczny A1	Miernik A1.1	5	6	83%
	Miernik A1.2	55%	50%	110%
B. Perspektywa finansowa				
C. Perspektywa klientów i interesariuszy				
D. Perspektywa procesów, produktów, usług				
E. Perspektywa uczenia się i zasobów				

Źródło: I. Grabowska, S. Wójcik, Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w praktyce, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021, str. 116.

Załącznik nr 3:
PRZYKŁAD KWESTIONARIUSZA SERVQUAL

Cel strategiczny:	Moja ocena:
1) Realizacja usługi była taka, jak obiecano	Niska.....Wysoka 1 2 3 4 5 6 7
2) Wzbudzenie zaufania przez pracowników	Niska.....Wysoka
3) Pracownik poświęcił mi wystarczającą uwagę	1 2 3 4 5 6 7
4) Pracownik zadbał o mnie, jako klienta	Niska.....Wysoka
5) Usługa została wykonana dobrze za pierwszym razem	1 2 3 4 5 6 7
6) Pracownik na pierwszym miejscu postawił mój interes	Niska.....Wysoka
7) Usługa została zrealizowana w umówionym czasie	1 2 3 4 5 6 7
8) Pracownik zrozumiał moje potrzeby jako klienta	Niska.....Wysoka
9) Usługę zrealizowano w dogodnych dla mnie godzinach	1 2 3 4 5 6 7
10) Usługę wykonano bezbłędnie	Niska.....Wysoka
11) Pracownik kompetentnie odpowiedział na moje pytania	1 2 3 4 5 6 7
12) Zostałem poinformowany o prawdziwym terminie realizacji usługi	Niska.....Wysoka
13) Usługa została szybko wykonana	1 2 3 4 5 6 7
14) Pracownik był pomocny w rozwiązaniu moich problemów	Niska.....Wysoka
15) Pracownik reagował pozytywnie na moje prośby	1 2 3 4 5 6 7
16) Do realizacji usługi użyto nowoczesnego wyposażenia	Niska.....Wysoka
17) Pomieszczenie, w którym realizowano usługę było wystarczająco czyste i atrakcyjne	1 2 3 4 5 6 7
18) Pracownik realizujący usługę wyglądał czysto i profesjonalnie	Niska.....Wysoka
19) Materiały informacyjne o usłudze były przejrzyste i wystarczające	1 2 3 4 5 6 7
20) Pracownik realizujący usługę wzbudza zaufanie	Niska.....Wysoka
21) Podczas realizacji usługi czułem się bezpiecznie i pewnie	1 2 3 4 5 6 7
22) Pracownicy byli uprzejmi	Niska.....Wysoka

W przypadku, gdy którekolwiek stwierdzenie zostało ocenionej niżej, niż na 4, prosimy o wyjaśnienie:

Załącznik nr 4:
KARTA WYNIKÓW

Stwierdzenie:	Średnia ocena
1) Realizacja usługi była taka, jak obiecano	
2) Wzbudzanie zaufania przez pracowników	
3) Pracownik poświęcił mi wystarczającą uwagę	
4) Pracownik zadbał o mnie jako klienta	
5) Usługa została wykonana dobrze za pierwszym razem	
6) Pracownik na pierwszym miejscu postawił mój interes	
7) Usługa została zrealizowana w umówionym czasie	
8) Pracownik zrozumiał moje potrzeby jako klienta	
9) Usługę zrealizowano w dogodnych dla mnie godzinach	
10) Usługę wykonano bezbłędnie	
11) Pracownik kompetentnie odpowiedział na moje pytania	
12) Zostałem poinformowany o prawdziwym terminie realizacji usługi	
13) Usługa została szybko wykonana	
14) Pracownik był pomocny w rozwiązaniu moich problemów	
15) Pracownik reagował pozytywnie na moje prośby	
16) Do realizacji usługi użyto nowoczesnego wyposażenia	
17) Pomieszczenie, w którym realizowano usługę było wystarczająco czyste i atrakcyjne	
18) Pracownik realizujący usługę wyglądał czysto i profesjonalnie	
19) Materiały informacyjne o usłudze były przejrzyste i wystarczające	
20) Pracownik realizujący usługę wzbudza zaufanie	
21) Podczas realizacji usługi czułem się bezpiecznie i pewnie	
22) Pracownicy byli uprzejmi	

SPIS SCHEMATÓW I TABEL

- SCHEMAT 1**
17 Relacje podmiotów ekonomii społecznej z innymi podmiotami – publicznymi i rynkowymi
- SCHEMAT 2**
19 Mapa Modelu – schemat działania w społeczności lokalnej
- SCHEMAT 3**
23 Wielosektorowa, lokalna polityka społeczna i miejsce PES
- SCHEMAT 4**
25 Charakterystyka Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z innymi interesariuszami w celu realizacji usług społecznych
- SCHEMAT 5**
31 Zależności definicyjne między różnymi zakresami terminu „usługi”
- SCHEMAT 6**
37 Wielosektorowa polityka społeczna i współpracujące sektory i instytucje (Stokrotka dobrobytu)
- SCHEMAT 7**
55 Rola poszczególnych partnerów Modelu współpracy PZS z innymi podmiotami
- SCHEMAT 8**
65 Piramida organizacji usług społecznych w modelu zdeinstytucjonalizowanym
- TABELA 1**
33 Katalog usług społecznych według typów usług i instytucji je dostarczających
- TABELA 2**
45 Bariery i trudności partnerstwa
- TABELA 3**
50 Zadania samorządu i jego jednostek organizacyjnych oraz partnerów w realizacji usług społecznych
- Tabela 4**
112 Wady i zalety form organizacyjnych podmiotów ekonomii społecznej
- SCHEMAT 9**
67 Procedury wprowadzające
- SCHEMAT 10**
84 Działania i procedury Sfery 1
- SCHEMAT 11**
86 Diagnoza problemu w kontekście potrzeb kadrowych
- SCHEMAT 12**
87 Diagnoza prognostyczna – zapotrzebowanie na usługi
- SCHEMAT 13**
88 Identyfikacja potrzeb kadrowych i przygotowanie kadr
- SCHEMAT 14**
107 Działania i procedury Sfery 2
- SCHEMAT 15**
137 Działania i procedury Sfery 3
- SCHEMAT 16**
142 Realizacja usług społecznych
- SCHEMAT 17**
156 Wzór na wartość wpływu projektu społecznego
- SCHEMAT 18**
158 Wymiary działania podmiotu w ujęciu BSC
- SCHEMAT 19**
159 Mapa strategiczna w metodzie BSC
- TABELA 5**
125 Wybrane przykłady zawodów z systemu „Infodoradca+”
- TABELA 6**
141 Korzyści i zagrożenia z kontraktowania usług społecznych
- TABELA 7**
146 Elementy skali SERVQUAL
- TABELA 8**
157 Etapy przygotowania do obliczenia SROI

Prezentowany Model odnosi się do wielu zagadnień z zakresu współpracy PZS z innymi interesariuszami.

Szczególne znaczenie ma współpraca z JST i ich jednostkami organizacyjnymi - z uwagi na potencjalne zlecenie usług społecznych do realizacji przez podmioty ekonomii społecznej, w tym przez PZS.

Należy jednak mieć na uwadze, że PZS są jednym z wielu, a nie jedynym potencjalnym dostawcą usług społecznych. Ich szczególna rola polega natomiast na możliwości przygotowania kadr gotowych do świadczenia usług społecznych we wspólnotach lokalnych.



Ministerstwo Rodziny
i Polityki Społecznej

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



**Projekt „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”
(POWR.02.05.00–00–0210/18–00)
realizowany w ramach Działania 2.5. Skuteczna pomoc społeczna
Oś priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji
Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020,
współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
Termin realizacji projektu: 01.06.2018 r. – 31.08.2022 r.**

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

