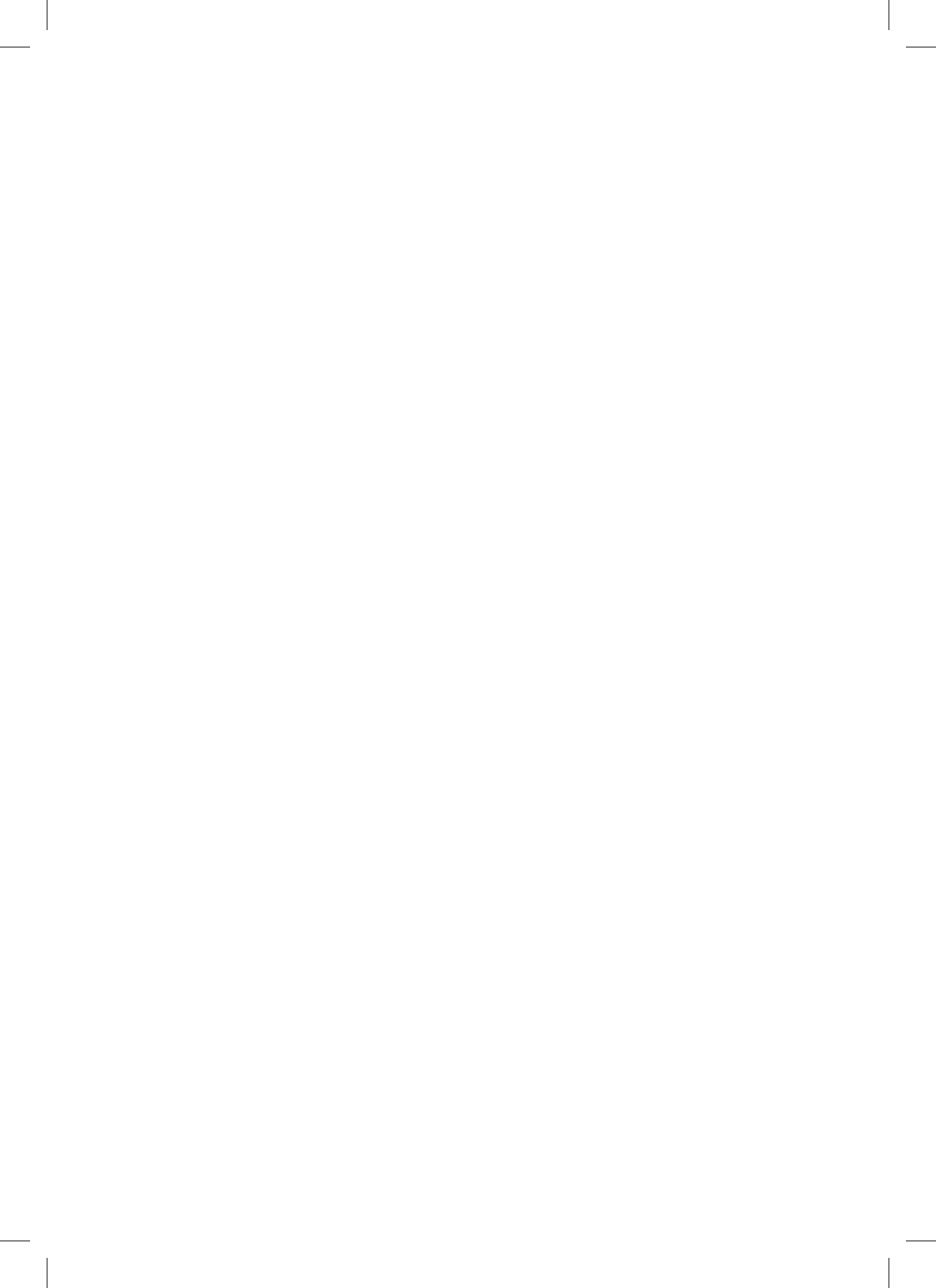


**MODEL**  
**SPÓŁDZIELNI**  
**SOCJALNEJ**  
**REWITALIZUJĄCEJ**  
**ZASOBY**  
**GMINY**



NA PRZYKŁADZIE  
SPÓŁDZIELNI  
SOCJALNEJ  
COMMUNAL  
SERVICE

Autorka:  
**Anna Dranikowska**



## Spis treści

# WSTĘP

7

Rozdział I

# OPIS GRUPY DOCELOWEJ

9

Rozdział II

# DIAGNOZA

21

Rozdział III

# OPIS CELÓW WDRAŻANIA MODELU

43

Rozdział IV

# PLAN DZIAŁANIA

47

Rozdział V

**OPIS**  
**MODELU**

65

Rozdział VI

**ANALIZA**  
**RYZYKA**

79

Rozdział VII

**OPIS**  
**MONITORINGU**

83

Rozdział VIII

**ANALIZA**  
**ODDZIAŁYWANIA**  
**MODELU**

87

**BIBLIOGRAFIA**

93

# WSTĘP

Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie rozwiązań umożliwiających założenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym. Usługi mają się wiązać z Lokalnymi Programami Rewitalizacji, a spółdzielnia socjalna zaangażowana przez samorząd do realizacji poszczególnych zadań po raz pierwszy będzie nie tylko widzem i beneficjentem ostatecznym prowadzonych działań, ale ich uczestnikiem i aktorem. Wynika to z przyjętego w tej publikacji rozumienia terminu „rewitalizacja” zaczerpniętego z najnowszych aktów prawnych i dokumentów strategicznych. Mówią one o rewitalizacji jako o procesie znacznie bardziej kompleksowym aniżeli planowe remonty i modernizacje kolejnych dzielnic miast. Można zapewne przeprowadzić proces głębokiej rewitalizacji bez odwoływania się do spółdzielczości socjalnej, wypracowane jednak podczas realizacji projektu „System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej” rozwiązania, których przetestowania podjęła się Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” wskazują na to, że zdecydowanie lepiej współpracować w tym zakresie ze spółdzielniami. Do czego, mamy nadzieję, również Państwa uda nam się przekonać.

Podstawowe informacje o modelu

<b>Nazwa modelu</b>	Model spółdzielni socjalnej rewitalizującej zasoby gminy
<b>Profil innowacyjnej spółdzielni socjalnej</b>	Mieszana (integracyjno-usługowa)
<b>Grupa adresatów</b>	Osoby długotrwale bezrobotne Osoby uzależnione od alkoholu Społeczność lokalna
<b>Wykonawcy</b>	Spółdzielnia Socjalna „Communal Service”



# OPIS GRUPY DOCELOWEJ

## **1. Adresaci**

### **1.1. Grupa osób, która będzie w danej spółdzielni zatrudniona zgodnie z założeniami modelu**

Opisywany model zakłada, że w spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym będą zatrudnione osoby zagrożone wykluczeniem społecznym – osoby długotrwale bezrobotne, wobec których stosowany jest trzeci profil pomocy według klasyfikacji powiatowych urzędów pracy.

Osoby długotrwale bezrobotne to takie, które pozostają w rejestrze powiatowego urzędu pracy przez okres łącznie 12 miesięcy w okresie ostatnich dwóch lat, z wyłączeniem okresów odbywania stażu i przygotowania zawodowego dorosłych<sup>1</sup>. Od maja 2014 r. obowiązuje znowelizowana Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, zgodnie z którą każda osoba rejestrująca się w powiatowym urzędzie pracy zostaje sprofilowana pod kątem „własnego potencjału oraz niezbędnego zakresu wsparcia przy znalezieniu pracy”. Profilowanie pomocy oznacza właściwy ze względu na potrzeby osoby bezrobotnej zakres form pomocy określony w znowelizowanej ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku

---

1 Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, rozdz. 1, art. 2.

pracy. Ustawa określa trzy strategie pomocy – z punktu widzenia niniejszego opracowania najistotniejszy jest trzeci profil. Przypisane do niego zostały: osoby długotrwale bezrobotne, gorzej wykształcone, słabo zmotywowane, oddalone od rynku pracy, wobec których należy zastosować zaawansowane metody wsparcia i aktywizacji (np. osoby w wieku 50+, niepełnosprawni, samotni rodzice itp.), także we współpracy z instytucjami pomocy społecznej. Osoby te wymagają szczególnych form aktywizacji, w tym m.in.: objęcia programem „Aktywizacja i integracja”, działań aktywizacyjnych zleconych przez urząd pracy, programów specjalnych skierowanych do zatrudnienia wspieranego u pracodawcy lub podjęcia pracy w spółdzielni socjalnej zakładanej przez osoby prawne oraz w uzasadnionych przypadkach poradnictwa zawodowego<sup>2</sup>. Do przyporządkowania osoby do odpowiedniego profilu służy kwestionariusz rozmowy.

Osoby długotrwale bezrobotne to osoby defaworyzowane na rynku pracy. Według badań Głównego Urzędu Statystycznego stanowią ponad połowę wszystkich osób bezrobotnych. Osoby te mają problem z powrotem na rynek pracy z dwóch powodów: długo były bez pracy – mogą więc nie być wystarczająco efektywne, mogły też stracić część swoich kompetencji, drugą sprawą jest abnegacja zawodowa – osoby, które długo były bez pracy, niechętnie szukają pracy, straciły nadzieję na to, że mogą ją znaleźć.

Przyczyn długotrwałego bezrobocia jest wiele. To m.in.:

- strukturalne warunki rynku pracy (mała liczba ofert lub brak ofert pracy określonego rodzaju lub też zbyt dużo osób starających się o podobną pracę; zmniejszająca się liczba ofert pracy),
- przyczyny polityczno-ekonomiczne (niskie wynagrodzenie i trudności finansowe związane z długotrwałym bezrobociem; brak satysfakcji z funkcjonowania rynku pracy oraz rządu);
- przyczyny indywidualne (niski poziom edukacji, brak indywidualnych umiejętności, brak umiejętności językowych, braki w do-

---

2 Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, rozdz. 9, art. 33.

świadczeniu, wiedzy, informacji oraz w kontaktach społecznych, zły stan zdrowia oraz opieka nad dziećmi lub rodzicami)<sup>3</sup>.

Według danych GUS za III kwartał 2013 r. stopa długotrwałego bezrobocia wynosiła w kraju 7%. Najmniej – od 4,5 do 6,3 – w województwach: wielkopolskim, śląskim, mazowieckim, małopolskim, najwięcej – ponad 10% – w województwach kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim. Skutkiem długotrwałego bezrobocia poświęcono wiele opracowań, w których znajdują się:

- Konsekwencje ekonomiczne – niepełne wykorzystanie potencjału pracy w gospodarce, szybka degradacja ekonomiczna jednostki oraz jej rodziny, malejące dochody, rozszerzanie się strefy ubóstwa;
- Konsekwencje społeczne – degradacja zawodowa oraz marginalizacja całych grup społecznych; deprecjacja kapitału ludzkiego oraz utrata wiary w znalezienie pracy, brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji, zagrożenie patologią społeczną, syndrom bezrobocia;
- Konsekwencje psychospołeczne – tzw. spirala upadku: utrata dotychczasowego codziennego trybu życia, proces psychofizycznej destrukcji.

Ponad połowa wszystkich bezrobotnych to osoby długotrwale bezrobotne. Podkreślić należy również, że osoby długotrwale bezrobotne to jedna z grup, dla której stworzono spółdzielnie socjalne.

## **1.2. Grupa osób, na rzecz której prowadzona będzie działalność usługowa spółdzielni socjalnej**

Osoby zatrudnione w ww. spółdzielni socjalnej nie są jednymi adresatami jej działalności. Inną grupą adresatów są beneficjenci, którzy

3 Diagnozowanie stopnia zagrożenia długotrwałym bezrobociem. Teoria i praktyka, (red.) Zenon Wiśniewski, Monika Wojdyło – Preisner, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, 2014 r.

na działalności spółdzielni skorzystają. Tak rozumiani adresaci to przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego, które zdecydują się założyć samorządową spółdzielnię socjalną i zlecać jej zadania użyteczności publicznej, a także społeczność lokalna, która będzie ostatecznym beneficjentem tych działań. W przypadku omawianego modelu są to (najczęściej) osoby zagrożone wykluczeniem społecznym zamieszkujące lokale socjalne i komunalne.

## **2. Użytkownicy modelu**

Użytkownikami modeli innowacyjnych spółdzielni socjalnych są podmioty, które z racji realizowanych działań będą w przyszłości zainteresowane wdrażaniem modeli innowacyjnych spółdzielni socjalnych. Użytkownikami tymi będą:

- Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- instytucje pomocy i integracji społecznej,
- instytucje rynku pracy,
- podmioty ekonomii społecznej,
- inne zainteresowane osoby prawne (publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe, kościelne osoby prawne, przedsiębiorstwa).

## **3. Partnerstwo lokalne wokół modelu**

Zmniejszenie skali biernych form pomocy (jak np. świadczenia socjalne) na rzecz form pomocy aktywnej (jak np. aktywizacja zawodowa w spółdzielni socjalnej) to cel, który łączy różne instytucje, zwłaszcza te zaangażowane w pomoc osobom najuboższym, zagrożonym wykluczeniem społecznym. Są to: miejskie i gminne ośrodki pomocy społecznej, powiatowe urzędy pracy, ale też kościelne osoby prawne i organizacje pozarządowe, dla których przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu jest działalnością statutową. Wszystkie te instytucje mogą być bezpośrednio zainteresowane wdrożeniem omawianego modelu. Potencjalnymi partnerami mogą się stać rów-

niez przedsiębiorstwa prywatne, które świadomie realizują strategię społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR)<sup>4</sup>.

#### **4. Interesariusze**

Interesariusze to osoby, grupy lub instytucje, które mogą wywierać wpływ na proces wdrażania modelu spółdzielni socjalnej lub na które przedsięwzięcie w postaci implementacji modelu będzie oddziaływać w określony sposób. W przypadku modelu spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym zidentyfikowano następujące grupy interesariuszy.

##### **4.1. Jednostki samorządu terytorialnego**

Jednostki samorządu terytorialnego w przypadku omawianego modelu są nie tylko członkiem założycielem spółdzielni socjalnej, ale również jej najważniejszym zleceniodawcą. Zaangażowanie JST jest więc warunkiem koniecznym do prawidłowego wdrożenia modelu. JST ma wiele narzędzi umożliwiających wspieranie spółdzielni socjalnej. Najważniejszym z nich jest możliwość bezprzetargowego zlecenia zadań w trybie tzw. in-house podmiotom tworzonym przez jednostki samorządu terytorialnego. Oznacza to, że jeśli członkami spółdzielni socjalnej są dwie jednostki samorządowe i przy założeniu, że spółdzielnia realizuje usługi głównie dla tych samorządów, to samorząd może zlecać takiej spółdzielni zadania bez organizacji przetargu. Możliwość ta wynika z interpretacji art. 2 Ustawy o gospodarce komunalnej dokonanej przez Urząd Zamówień Publicznych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej<sup>5</sup>. Inną możliwością

4 Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Podaję za: [www.pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczna\\_odpowiedzialno%C5%9B%C4%87\\_biznesu](http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82eczna_odpowiedzialno%C5%9B%C4%87_biznesu) dostęp z dnia: 22.09.2015 r.

5 Udzielanie zamówień publicznych spółdzielniom socjalnym przez tworzące je jednostki samorządu terytorialnego, dostęp przez Urząd Zamówień Publicznych, [www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D;2178](http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D;2178) z 22.09.2015 r.

wspierania spółdzielni socjalnych są klauzule społeczne wynikające z Ustawy o zamówieniach publicznych. Stwarzają one możliwość takiego skonstruowania zamówienia, żeby preferować wykonywanie zadań przez przedsiębiorstwa tworzące miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym spółdzielnie socjalne. Dodatkowe informacje na temat narzędzi wspierania ekonomii społecznej, jakimi dysponują jednostki samorządu terytorialnego znajdują się w dalszych częściach opracowania. Warto podkreślić, że zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, w których ani przemysł, ani sektor usług nie są zbyt mocno rozwinięte, jednostki samorządu terytorialnego pozostają nie tylko największym pracodawcą, ale i najważniejszym zleceniodawcą.

Ekspert ds. ekonomii społecznej Stowarzyszenia na rzecz Spółdzielni Socjalnych Zbigniew Prałat wymienia aż siedem powodów, dla których samorządom opłaca się zakładać i współpracować ze spółdzielniami socjalnymi tworzonymi przez osoby prawne:

- Spółdzielnie, zatrudniając minimum 50% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, tworzą miejsca pracy w obrębie wspólnoty samorządowej, a pieniądze podatników pozostają w gminie. Każdy dodatkowo zatrudniony oznacza realne zmniejszenie wydatków na pomoc społeczną;
- Spółdzielnia socjalna może realizować usługi na rzecz samorządu zarówno w formule zakupu usługi w trybie zamówienia publicznego (w tym zastrzeżonego), jak i zadania zlecenia publicznego w trybie przepisów o działalności pożytku publicznego i wolontariacie; ponadto samorządy mają możliwość powierzania spółdzielniom socjalnym zadań o charakterze użyteczności społecznej bez konieczności stosowania procedur udzielania zamówień publicznych określonych w ustawie Prawo zamówień publicznych (in-house);
- Spółdzielnia socjalna nie generuje takich kosztów, jak przedsiębiorstwo tradycyjne, z uwagi na to, że jej najistotniejszym celem jest utrzymanie i rozwijanie miejsc pracy, a nie generowanie

- zysku dla udziałowców. Nadwyżkę finansową spółdzielni przeznacza się w całości na reintegrację społeczną i jej rozwój (...);
- Spółdzielnia socjalna stanowi obecnie podmiot preferowany w rozwiązaniach krajowych. Oznacza to, że przewiduje się wsparcie państwa na tworzenie miejsc pracy w spółdzielniach socjalnych. Dodatkowo spółdzielnie socjalne mogą korzystać ze wsparcia instytucjonalnego od OWES, co znacząco wpływa na ich profesjonalizację;
  - Spółdzielnia socjalna może dać pracę osobom, które jej nie mają, a często korzystają ze świadczeń pomocy społecznej;
  - Współpraca ze spółdzielniami socjalnymi nie oznacza przymusu stosowania preferencji bez względu na poziom oferowanych usług, przeciwnie – preferencje dla spółdzielni socjalnych wiążą się z wymogiem jakości i terminowości;
  - Spółdzielnie socjalne wchodzi w nowe, specyficzne usługi użyteczności publicznej, które wcześniej dość rzadko realizowane były przez podmioty komercyjne. Są to usługi, które albo wymagają specyficznej umiejętności, albo są mało interesujące pod kątem szacowanego zysku. Dlatego spółdzielnia socjalna to raczej otwieranie nowych możliwości, a nie konkurencyjność w stosunku do istniejących podmiotów<sup>6</sup>.

## 4.2. Lokalni przedsiębiorcy

Lokalni przedsiębiorcy powinni być zainteresowani wdrożeniem omawianego modelu. Spółdzielnie socjalne niezwykle rzadko stają się konkurencją dla firm prywatnych. Dużo częściej są przydatnym partnerem i podwykonawcą, bo wykonują zlecenia zbyt drobne albo zbyt czasochłonne dla prywatnej firmy. W postaci spółdzielni socjalnej firma może więc zyskać potencjalnego partnera do współpracy. Nie bez znaczenia, zwłaszcza dla firm działających w sektorze usług, jest również wzrost siły nabywczej w regionie. Wzrost po-

6 Zbigniew Prałat, Formalnoprawne aspekty spółdzielni socjalnej osób prawnych, w: Od wykluczenia do zatrudnienia, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015 r.

ziomu życia nie dotyczy przecież tylko osób zatrudnionych w spółdzielni, ale również ich rodzin. Firmy prowadzące świadomą politykę społeczne odpowiedzialnego biznesu mogą, dzięki współpracy z przedsiębiorstwem społecznym, zyskać wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej. To ostatnie może się okazać niezwykle istotne zwłaszcza dla dużych firm – zatrudniających ponad 500 pracowników. Zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego z 15 kwietnia 2014 r. wszystkie firmy zatrudniające ponad 500 pracowników mają, począwszy od 1 stycznia 2017 r., obowiązek raportowania pozafinansowego, również w obszarach dotyczących swojego oddziaływania społecznego. Polega to na „corocznym przedstawieniu przez firmy informacji na temat oddziaływania przedsiębiorstwa w odniesieniu do kwestii środowiskowych, pracowniczych i społecznych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu”. Warto już teraz myśleć o tym, jak się przygotować.

### **4.3. Lokalne organizacje pozarządowe.**

Organizacje działające na rzecz adresatów modelu spółdzielni mogą być zainteresowane wdrożeniem innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej ze względu na zbieżność działań spółdzielni z ich działalnością statutową (na przykład działania na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej osób długotrwale bezrobotnych). Podczas wdrażania modelu najpewniej przypadnie im rola aktywnego widza, jednak w dalszej perspektywie spółdzielnia socjalna wdrażająca model może się dla nich stać partnerem przy realizacji projektów ukierunkowanych na reintegrację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

### **4.4. Instytucje pomocy i integracji społecznej**

Instytucje pomocy i integracji społecznej mogą być ważnym interesariuszem w omawianym modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej ze względu na zbieżność działań spółdzielni na rzecz jej adresatów z ich działalnością. Osoby długotrwale bezrobotne tak



zwanego trzeciego profilu stanowią gros klientów ośrodków pomocy społecznej. Aktywizacja zawodowa i społeczna tych osób jest więc zbieżna z celami, jakie stawia przed sobą OPS. Ośrodek pomocy społecznej może odegrać niezwykle istotną rolę zwłaszcza na etapie rekrutacji pracowników do spółdzielni.

#### **4.5. Podmioty reintegracyjne KIS/CIS/WTZ**

Podmioty reintegracyjne, ze szczególnym uwzględnieniem klubów integracji społecznej oraz centrów integracji społecznej, to kolejni interesariusze omawianego modelu. Zarówno KIS, jak i CIS są ważnymi partnerami dla Ośrodków Pomocy Społecznej oraz Powiatowych Urzędów Pracy w aktywizacji społeczno-zawodowej osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej. Obie jednostki realizują zadania z zakresu reintegracji zawodowej i społecznej poprzez organizację programów edukacyjnych (CIS), spotkań, warsztatów i konsultacji indywidualnych (KIS). Beneficjentami zarówno Klubów Integracji Społecznej, jak i Centrów Integracji Społecznej są te same osoby, które mogą założyć spółdzielnię socjalną lub znaleźć w niej zatrudnienie zgodnie z ustawowymi założeniami. Zapewni to ciągłość i trwałość rezultatów przyznanego wsparcia.

#### **4.6. Lokalna społeczność**

Dlaczego lokalna społeczność miałaby być interesariuszem spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model? Co się za tym kryje? Spółdzielnia socjalna stworzy nowe miejsca pracy. Może być ich kilka, ale może też być ich kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt. Zatrudnienie w spółdzielni znajdą osoby, które w żadnych innych okolicznościach pracy nie znajdą. Tym samym zarówno sytuacja materialna ich, jak i ich rodzin ulegnie poprawie. To nie wszystko. Spółdzielnia socjalna jako przedsiębiorca lokalny odprowadza podatki w gminie, w której działa. Środki te można przeznaczyć na inwestycje służące mieszkańcom. Co więcej, spółdzielnia socjalna ma obowiązek działać nie tylko na rzecz swoich członków,

ale również na rzecz społeczności lokalnych. I wreszcie – dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo społeczne w gminie to powód do dumy i okazja do wzmocnienia jej wizerunku w kraju. Będzie to widać niezwykle dokładnie podczas szczegółowej analizy wdrażania i oddziaływania modelu.

## **5. Wykonawca usługi wdrożenia modelu spółdzielni społecznej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym**

Model spółdzielni społecznej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym był testowany przez Spółdzielnię Socjalną „Communal Service” z Brzezin w okresie od stycznia do czerwca 2015 r. Podczas wdrażania modelu spółdzielnia prowadziła działania z zakresu rewitalizacji, rozumianej tutaj nie tylko jako remont budynków, ale również społeczne i gospodarcze ożywianie zdegradowanych obszarów. Prezesem spółdzielni jest Ryszard Śliwkiewicz.

Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” testowała model innowacyjnej spółdzielni o profilu mieszanym (usługowo-integracyjnym), jednak dominującą rolę odgrywa w niej aspekt usługowy. Oznacza to, że spółdzielnia w ramach wdrażania modelu świadczy usługi użyteczności publicznej dla grup osób, które w danym momencie życia nie są w stanie własnymi siłami zapewnić sobie dostępu do tych usług, a ich brak wpływa istotnie na jakość życia mieszkańców. W omawianym przypadku będzie to m.in. rewitalizacja mieszkań socjalnych.

## **6. Podstawowe informacje na temat spółdzielni społecznej wdrażającej model**

Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” działa od 2010 r. Początkowo była to spółdzielnia socjalna osób fizycznych – założyło ją pięć osób bezrobotnych, dodatkowo dwie z nich miały orzeczenie o niepełnosprawności. Rozpoczęcie działalności umożliwiła spółdzielni

dotacja z Funduszu Pracy oraz wsparcie Stowarzyszenia Ja-Ty-My z Łodzi. Spółdzielnia świadczyła przede wszystkim usługi komunalne związane z utrzymaniem porządku i naprawą dróg, dodatkowo sprzedawała łózka rehabilitacyjne. W takiej formie spółdzielnia działała do 2012 r., kiedy to z powodu braku zleceń i problemów w zespole spółdzielcy podjęli decyzję o zakończeniu działalności. Przed likwidacją spółdzielnię uratował burmistrz miasta Brzeziny Marcin Pluta, który podjął decyzję o przejęciu spółdzielni przez miasto. W 2012 r. spółdzielnia przekształciła się w spółdzielnię socjalną osób prawnych i rozpoczął się drugi etap jej działalności. Obecnie jej członkami są: miasto Brzeziny oraz gmina Rogów. Miasto Brzeziny pozostaje przy tym głównym zleceniodawcą spółdzielni. Spółdzielnia realizuje usługi użyteczności publicznej w dużym zakresie. Od 1 maja 2012 r. spółdzielnia odpowiada za czystość i porządek w Brzezinach i realizuje zadania w zakresie: utrzymania czystości w mieście, porządkowania ulic, chodników, skwerów, utrzymania i konserwacji zieleni miejskiej, utrzymania dobrego stanu dróg, zapewniania opieki bezdomnym zwierzętom oraz ich wyłapywania. Zarząd i członkowie spółdzielni tak uzasadniali decyzję o zleceniu spółdzielni powyższych zadań: „Warto zaznaczyć, że wszelkie usługi wykonujemy średnio 10% taniej niż poprzednio powoływane podmioty. Wcześniej każdorazowe prace były zlecane podmiotom prywatnym, co w sposób oczywisty niosło ze sobą wiele komplikacji. Rozdrobnienie, brak standaryzacji, wreszcie kłopoty z koordynacją – to wszystko zniknęło po tym, kiedy spółdzielnia przejęła prace. Od chwili zmian personalnych w organizacji systematycznie wprowadzane są nowe standardy obsługi. Doświadczeni pracownicy sukcesywnie, każdego dnia pracują dla Brzeziny”<sup>7</sup>.

Bezprecedensowym wydarzeniem było jednak zlecenie spółdzielni zadań z zakresu zagospodarowania selektywnych odpadów komunalnych. Brzeziny były pierwszym miastem w Polsce, które zdecydowało się na taką decyzję. Do punktu selektywnego

7 Porozumienie na rzecz rozwoju gminnej przedsiębiorczości społecznej, dostęp przez: [www.gpsp.org.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=121](http://www.gpsp.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=121), 24 września 2015 r.

zbierania odpadów komunalnych prowadzonego przez spółdzielnię trafiają m.in.: niesegregowane odpady komunalne, opakowania z tworzyw sztucznych, opakowania z metali, opakowania ze szkła, odpady betonu i gruz betonowy, opakowania ze szkła, szkło i tworzywa sztuczne oraz inne niewymienione wcześniej odpady<sup>8</sup>. Spółdzielnia zatrudnia obecnie 30 osób. Wszystko to w połączeniu z aktywnością władz miasta w zakresie promocji ekonomii społecznej sprawiło, że Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” stała się wizytówką Brzezin, a miasto – pionierem we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań z zakresu ekonomii społecznej.

---

8 Agnieszka Guzek, Coroczna analiza systemu gospodarowania odpadami komunalnymi, Miasto Brzeziny, 2014 r.

Problemy, których rozwiązanie testowała Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” koncentrują się wokół dwóch obszarów:

- Problemu braku powiązania usługi użyteczności publicznej, jaką jest rewitalizacja z realizacją innych celów, istotnych dla danej społeczności lokalnej.
- Problemu konieczności zmodyfikowania sposobu realizacji danej usługi użyteczności publicznej i uzupełnienia jej o istotne dla społeczności lokalnej elementy.

Działaniami podjętymi przez Spółdzielnię Socjalną „Communal Service” w ramach testowania omawianego modelu była realizacja zadań z Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Brzeziny na lata 2014–2020 związanych z rewitalizacją społeczną. I podobnie jak miało to miejsce w przypadku zlecenia usług segregacji odpadów, było to rozwiązanie innowacyjne.

### **1. Czym jest rewitalizacja?**

Rewitalizacja to termin, który w ostatnich miesiącach robi zawrotną karierę, podobną do fraz „innowacyjny” i „kreatywny”. Nie ma dnia, żeby w mediach nie ukazał się artykuł dotyczący tego zagad-

nienia. Przegląd prasy internetowej i tradycyjnej z jednego tylko tygodnia ujawnia następujące tytuły poświęcone rewitalizacji:

- „Cztery gdańskie dzielnice mają szansę na rewitalizację” („Gazeta Wyborcza”, dodatek lokalny, dostęp z 22 października 2015 r.);
- „PO stawia na rozwój mniejszych miast – m.in. rewitalizacja” („Gazeta Wyborcza”, dostęp z 21.10.2015 r.);
- „Miasto Kazimierzowskie w Radomiu czeka rewitalizacja” (Property Design: komunikaty prasowe, 20.10.2015 r.);
- „Rewitalizacja Bytomia będzie kosztować milion złotych” (Portal gospodarczy Wnp.pl, PAP, dostęp z 11.10.2015 r.);
- „Rewitalizacja, kolejna umowa na wsparcie programów rewitalizacyjnych”, Portal Samorządowy, 12.10.2015 r.)
- „Rewitalizacja w województwie pomorskim: prawie 400 mln na ożywienie zdegradowanych dzielnic” („Gazeta Pomorska”, 12.10.2015 r.);
- „Bytom: ruszają z rewitalizacją, liczą na pomoc ekspertów”, („Dziennik Zachodni”, 19.10.2015 r.).

Obszary zdegradowane, czyli takie, które utraciły lub tracą swoją zdolność do pełnienia funkcji ekonomiczno-społecznych, zarówno z przyczyn technicznych (wieloletnie zaniedbania, brak remontów), jak i społecznych (bezrobocie, problemy gospodarcze – degradacja tkanki miejskiej), nie są w polskim krajobrazie zjawiskiem nowym. Istniały w Polsce od lat. Zjawisko degradacji części miast nasiliło się w Polsce po okresie transformacji ustrojowej, która wiązała się z likwidacją wielu nierentownych zakładów przemysłowych. Według badania przeprowadzonego przez Polskie Lobby Przemysłowe: „krajowy potencjał przemysłowy utracony w wyniku likwidacji po 1989 r. zakładów przemysłowych istniejących w 1988 r. w stosunku do całego tego potencjału stanowił:

- w majątku produkcyjnym przemysłu 33%,
- w liczbie miejsc pracy w przemyśle 36%,
- w wielkości produkcji przemysłowej 37%”.

Symbolami negatywnych zmian stały się miasta Bytom, Wałbrzych i Łódź. Ta ostatnia, dawna polska stolica przemysłu włókienniczego bywa nawet nazywana polskim Detroit. Znajdują się tam całe dzielnice obszarów zdegradowanych. Jednak problem obszarów zdegradowanych dotyczy niemal wszystkich polskich miast. Według Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju „skala obszarów zdegradowanych może sięgać nawet 20% wszystkich obszarów miejskich”<sup>9</sup>. Wystarczy zapytać mieszkańców, którzy bez problemu będą potrafili wskazać „najbardziej niebezpieczną, problemową dzielnicę”. Przez całe dwudziestolecie miasta próbowały sobie radzić z tym problemem na różne sposoby – w Łodzi było to na przykład inwestowanie w sektory kreatywne. Jednak dopiero horyzontalne Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020 dały narzędzia i środki finansowe niezbędne do przeprowadzenia kompleksowych działań. Przyjęte w lipcu 2015 r. Wytyczne nie są jednym dokumentem strategicznym. Od czerwca 2014 r. mamy w Polsce Narodowy Plan Rewitalizacji, uchwalony przez Sejm w październiku 2015 r. Ustawa o rewitalizacji czeka na podpis prezydenta. Rewitalizacja jest również ważnym elementem Krajowej Polityki Miejskiej, przyjętej przez rząd 20 października 2015 r. Na szeroko rozumiane działania rewitalizacyjne na lata 2014–2020 przewidziano co najmniej 25 mld złotych, z czego ok. 22 mld zł będzie pochodzić z programów unijnych, a blisko 3 mld ze środków budżetu państwa oraz budżetów samorządów<sup>10</sup>. Wiadomo już, o co tyle hałasu.

## 1.2. Definicja

Fragmentem kluczowym powyższego zdania nie jest jednak wymieniona suma, ale fraza „szeroko rozumiane działania rewitalizacyjne”. Taka definicja rewitalizacji, stosowana w dokumentach

9 Rewitalizacja w projekcie Krajowej Polityki Miejskiej, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, dostęp przez: [www.mir.gov.pl](http://www.mir.gov.pl) z 24.10.2015 r.

10 Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020, dostęp przez: [www.mir.gov.pl](http://www.mir.gov.pl) z 24.10.2015 r.

strategicznych dotyczących rewitalizacji, definiuje rewitalizację jako proces wychodzenia z kryzysu i przywracania obszarowi zdegradowanemu dawnej wartości oraz umożliwienia mu ponownego pełnienia funkcji społeczno-ekonomicznych.

Urbanista Piotr Lorenz często cytowany w rozmaitych dokumentach i artykułach poświęconych temu zagadnieniu (m.in. przez Krzysztofa Herbsta w artykule „Społeczny sens rewitalizacji”) wskazuje na kilka celów tego pojęcia:

- Urbanistyczno-architektoniczne – związane z remontem i modernizacją lub czasami rewaloryzacją zespołów architektonicznych, w tym mieszkaniowych i przemysłowych, a także ze świadomym kształtowaniem krajobrazu kulturowego danego obszaru;
- Techniczne – związane z poprawą jakości struktur miejskich – w tym infrastruktury technicznej i drogowej;
- Społeczne – związane z zatrzymaniem rozwoju negatywnych tendencji społecznych, przeciwdziałaniem patologiom i wykluczeniu społecznemu, a także z poprawą stanu bezpieczeństwa;
- Ekonomiczne – związane z ożywieniem gospodarczym, w tym z promocją przedsiębiorczości, rozwojem turystyki i realizacją nowych przedsięwzięć o charakterze komercyjnym;
- Środowiskowe – związane z polepszeniem stanu środowiska naturalnego, likwidacją zanieczyszczeń i emisji<sup>11</sup>.

Szeroko rozumiana rewitalizacja łączy więc działania techniczne (remont, modernizacja i rewaloryzacja) z działaniami społecznymi i ekonomicznymi. Tym samym rewitalizacja na tej drugiej płaszczyźnie spotyka się z ekonomią społeczną. Ustawa o rewitalizacji mówi zresztą, że rewitalizacja stanowi proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz

11 Krzysztof Herbst za: P. Lorenz w: Społeczny sens rewitalizacji, dostęp przez: [www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/teksty2008/081007E-Stesky2008Herbstv2.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/teksty2008/081007E-Stesky2008Herbstv2.pdf)



lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji”<sup>12</sup>.

## **2. Wunderkinder rewitalizacji: Zagłębie Ruhry i Łódź**

Przez długie lata za sztandarowy symbol rewitalizacji uchodziło Zagłębie Ruhry. To niemieckie zagłębie węglowe przez dekady było uznawane za największy kompleks przemysłowy Europy. Kryzys nadszedł w latach 70. XX w., kiedy w Niemczech załamało się wydobywanie węgla. Ostatnie fabryki zamknięto w połowie lat 80. Aglomerację dotknęły charakterystyczne dla stref zdegradowanych płagi: bezrobocie, dewastacja miast, wyludnianie się i wzrost przestępczości. Lekarstwem miało być przekształcenie obszarów poprzemysłowych w postindustrialny park kulturalny. Zamiast na przemysł władze miały postawić na kulturę, turystykę i rozwój przemysłów kreatywnych<sup>13</sup>. W sukurs władzom landów przyszły Unia Europejska, inwestorzy prywatni, związki zawodowe, organizacje społeczne oraz mieszkańcy. Wspólnie zainicjowano na najbardziej zdegradowanych obszarach Międzynarodową Wystawę Budownictwa IMA, która miała się stać impulsem do zmian. W ramach wystawy na obszarze ponad 800 km kw. przeprowadzono wiele działań związanych z rewitalizacją (renowacja i przebudowa starych obiektów przemysłowych, przygotowanie terenów pod nowe przedsięwzięcia, rekultywacja krajobrazu). Projekt był realizowany przez dziesięć lat i pochłonął 5 mld marek niemieckich<sup>14</sup>. Był to więc proces wieloletni i kosztowny, tymczasem sukces okazał się połowiczny. Owszem, odnowione

---

12 Ustawa o rewitalizacji, rozdz. 1, art. 2.

13 Przemysły kreatywne – część rynku tworzona przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą związane z kulturą i technologią, łączące działalność artystyczną z przedsiębiorczością. Klasa kreatywna – osoby stanowiące główne źródło rozwoju postindustrialnych miast.

14 Podają za: [www.bryla.pl/bryla/1,85298,7498874,RUHR\\_\\_\\_postindustrialna\\_stolica\\_kultury.html](http://www.bryla.pl/bryla/1,85298,7498874,RUHR___postindustrialna_stolica_kultury.html).

teren zostały wpisane w 2001 r. na listę Dziedzictwa Kulturowego UNESCO (Przemysłowy Pejzaż Kulturowy Zollverein Essen), a ukoronowaniem przemian miało być otrzymanie przez Zagłębie Ruhry zaszczytnego tytułu Europejskiej Stolicy Kultury w 2010 r.<sup>15</sup> Mniej więcej w tym samym czasie jednak okazało się, że inwestycja w kulturę i klasę kreatywną to zbyt mało, żeby mówić o rewitalizacji społecznej. Zagłębie niezmiennie bowiem pozostaje najbiedniejszym regionem Niemiec, a „siła gospodarcza tego regionu jest w katastrofalnym stanie”<sup>16</sup>.

Obecnie zagranicznym przykładem udanej kompleksowej rewitalizacji jest raczej dzielnica Kreuzberg w Berlinie czy londyńskie Docklands, a polskim – położony w bezpośrednim sąsiedztwie Łodzi Zgierz.

Możliwe, że Łódź, borykająca się z podobnym problemem kryzysu miasta przemysłowego wyciągnie z tego wnioski. Miasto również mocno stawia na przemysł kultury<sup>17</sup> i rewaloryzację zespołów architektonicznych – dość przypomnieć spektakularnie odnowioną Manufakturę.

To jednak nie wszystko. Zwłaszcza że realizacja zadań związanych z rewitalizacją nabierze teraz tempa. To Łódź oprócz Bytomia i Wałbrzycha ma być „poligonem doświadczalnym w sprawach rewitalizacji, której przebieg z uwagą obserwują inne polskie miasta, które też będą wdrażać podobne rozwiązania”<sup>18</sup>. W puli Banku Gospodarstwa Krajowego przeznaczonych na wspieranie ww. miast jest 450 mln zł. Wsparcie ma obejmować m.in.: fundusz municypalny, fundusz inwestycji samorządowych, fundusz miesz-

---

15 Było to o tyle szczególne, że po raz pierwszy tytuł ESK zdobyło nie konkretne miasto, ale aglomeracja.

16 „Zagłębie Ruhry dzieckiem specjalnej troski”, „Deutsche Welle”, dostęp przez: [www.biznes.pl/ue/zaglebie-ruhry-w-kryzysie-rosnie-zadluzenie-i-bezrobocie/hhp800](http://www.biznes.pl/ue/zaglebie-ruhry-w-kryzysie-rosnie-zadluzenie-i-bezrobocie/hhp800).

17 Warto przypomnieć chociażby bardzo udaną kampanię reklamową „Kreatywna Łódź pozdrawia” przeprowadzoną w całej Polsce.

18 Rewitalizacja. Miasto i Bank szyją program dla ludzi, „Gazeta Wyborcza”, dostęp przez: [www.lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,18744437,rewitalizacja-miasto-i-bank-szyja-program-dla-lodzi.html](http://www.lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,18744437,rewitalizacja-miasto-i-bank-szyja-program-dla-lodzi.html) z 20.10.2015 r.

kań na wynajem<sup>19</sup>. Plany Łodzi związane z rewitalizacją mogą robić wrażenie. Szczegółowo przedstawiono je na stronie Urzędu Miasta Łodzi. ([www.uml.lodz.pl/rewitalizacja/spoleczna\\_strona\\_rewitalizacji/](http://www.uml.lodz.pl/rewitalizacja/spoleczna_strona_rewitalizacji/)). Na potrzeby niniejszej publikacji warto przytoczyć fragmenty o wyzwaniach społecznych, jakie definiuje przed sobą miasto. Społeczna strona rewitalizacji ma polegać na: „walce z wykluczeniem społecznym, tworzeniu miejsc pracy, stymulowaniu aktywności lokalnej i przedsiębiorczości, kulturze, przedsiębiorczości, edukacji, mieszkalnictwie”. Co warto podkreślić, program rewitalizacji wprost mówi o potrzebie zakładania spółdzielni socjalnych. „A co z najgłębiej wykluczonymi i tzw. problemowymi lokatorami? Dla nich planujemy stworzenie ośrodka reintegracji, w którym skorzystamy ze sprawdzonych wzorów polskich i zagranicznych. Programy wychodzenia z uzależnień będą tam łączone z treningiem społecznym i przygotowaniem zawodowym, tak aby jak w innych polskich miastach osoby takie mogły tworzyć dobrze funkcjonujące spółdzielnie socjalne”<sup>20</sup>.

### **3. Rewitalizacja a ekonomia społeczna**

Rewitalizacja w wymiarze społecznym ma niezwykle dużo wspólnego z ekonomią społeczną, istotną jej część stanowią bowiem programy ożywienia gospodarczego i działania na rzecz rozwiązania problemów społecznych, występujących na tych obszarach, takich jak bezrobocie, przestępczość, brak równowagi demograficznej. O ile rewitalizacja mówi o obszarach dotkniętych tymi problemami, o tyle ekonomia społeczna mówi już wprost o konieczności wspierania ludzi dotkniętych tymi problemami. Łączy je to, że obie chcą temu zjawisku przeciwdziałać. Zostało już powiedziane, że przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu znajduje się w szerokiej definicji rewitalizacji. Poszczególne programy, jak ten łódzki, mówią wprost o potrzebie tworzenia miejsc pracy w spółdzielniach

19 Za: Bank Gospodarstwa Krajowego

20 [www.uml.lodz.pl/rewitalizacja/spoleczna\\_strona\\_rewitalizacji/](http://www.uml.lodz.pl/rewitalizacja/spoleczna_strona_rewitalizacji/), dostęp z 20.10.2015 r.

socjalnych dla osób o szczególnie trudnej sytuacji na rynku. O ile jednak zwyczajowo mówi się o spółdzielniach socjalnych w kontekście pożądaných rezultatów (utworzymy spółdzielnie socjalne), o tyle Brzeziny jako pierwsze zdecydowały się zaangażować spółdzielnię w proces rewitalizacji jako podmiot działań, dzięki czemu urosła ona do rangi wykonawcy i interesariusza przemian. O tym, że ekonomia społeczna może być narzędziem rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast, pisał już w 2008 r. Tadeusz Durczok w podsumowaniu projektu „PROMES – promocja ekonomii społecznej”. W ramach projektu pracowano nad wdrożeniem kompleksowej koncepcji działania na rzecz mieszkańców katowickich dzielnic. Już wtedy wskazywano konieczność stworzenia partnerstw międzysektorowych działających na rzecz wdrażania konkretnych rozwiązań oraz ogromnej roli, jaką odgrywają w procesie społeczności lokalne<sup>21</sup>. Wątki dotyczące roli ekonomii społecznej w rewitalizacji poruszała w swoich biuletynach m.in. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, później również realizowane były liczne projekty łączące rewitalizację z ekonomią społeczną: m.in. bardzo ambitny systemowy projekt Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich „Rewitalizacja społeczna”, który zakładał m.in.:

- Stworzenie modelu rewitalizacji społecznej oraz modelu partnerstwa lokalnego na rzecz aktywnej integracji;
- Wypracowanie najlepszych rozwiązań w ramach pilotażu programów rewitalizacji społecznej;
- Wypracowanie metody szkolenia lokalnych inicjatorów partnerskich programów rewitalizacji społecznej;
- Zrealizowanie 40 programów rewitalizacji społecznej w gminach o różnej wielkości i problemach.

Wśród grup docelowych projektu wskazano m.in.: instytucje pomocy i integracji społecznej oraz organizacje pozarządowe zaj-

---

21 Sprawozdanie z projektu PROMES, Tadeusz Durczok, dostęp przez: [www.konferencjagis.silesia.org.pl/pliki/t\\_durczok\\_-\\_promocja\\_ekonomii\\_spolecznej.pdf](http://www.konferencjagis.silesia.org.pl/pliki/t_durczok_-_promocja_ekonomii_spolecznej.pdf).

mujące się statutowo polityką pomocy i integracji społecznej<sup>22</sup>. W Katalogu Dobrych Praktyk, będącym podsumowaniem projektu, wskazane jest podstawowe zadanie rewitalizacji społecznej: aktywizacja zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przeciwdziałanie patologiom. W projekcie wzięły udział miasta w całej Polsce<sup>23</sup>.

Można więc przyjąć że ekonomia społeczna tworzy tzw. komponent miękkiej rewitalizacji. Szczególnym przykładem rewitalizacji mogą być ruchy miejskie, żądające oddania miast mieszkańcom. W 2008 r. Krzysztof Herbst w artykule „Społeczny sens rewitalizacji” pisał, że „rewitalizacja może się stać flagowym programem wizerunkowym miast, istotnym dla ich mieszkańców – wyborców”<sup>24</sup>. Tak się właśnie stało. Warte podkreślenia jest też, że jednostką odpowiedzialną za wdrożenie i monitoring procesu rewitalizacji jest gmina, która prowadzi swoje działania, bazując na gminnym programie rewitalizacji i w porozumieniu z interesariuszami<sup>25</sup>. Zaangażowanie w te działania samorządowej spółdzielni socjalnej ma więc z tego punktu widzenia głęboki sens i może być krokiem na przód w społecznej rewitalizacji.

Ekonomia społeczna może mieć też do odegrania dodatkową rolę – przeciwdziałania gentryfikacji. Gentryfikacja jest procesem łączonym z rewitalizacją, można ją uznać za skutek uboczny lub efekt nieprawidłowo przeprowadzonej rewitalizacji społecznej. To proces polegający na zamianie charakteru danej części miasta, zamieszkaney początkowo przez całe spektrum lokatorów, w strefę zdominowaną przez osoby o stosunkowo wysokim statusie materialnym. Ba-

---

22 Rewitalizacja społeczna, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, dostęp przez: [www.crzl.gov.pl/pl/projekty-systemowe-realizowane/pomoc-spoeczna/rewitalizacja-spoeczna/1954-cele-projektu](http://www.crzl.gov.pl/pl/projekty-systemowe-realizowane/pomoc-spoeczna/rewitalizacja-spoeczna/1954-cele-projektu) z dnia 20.10.2015 r.

23 Więcej informacji w Katalogu Dobrych Praktyk, [www.crzl.gov.pl/pl/publikacje-i-produkty/publikacje-i-produkty-projektow-crzl/pomoc-spoeczna/rewitalizacja-spoeczna](http://www.crzl.gov.pl/pl/publikacje-i-produkty/publikacje-i-produkty-projektow-crzl/pomoc-spoeczna/rewitalizacja-spoeczna).

24 Krzysztof Herbst, Społeczny sens rewitalizacji, dostęp przez [www.ekonomiaspoeczna.pl/files/ekonomiaspoeczna.pl/public/teksty2008/081007EStesky2008Herbstv2.pdf](http://www.ekonomiaspoeczna.pl/files/ekonomiaspoeczna.pl/public/teksty2008/081007EStesky2008Herbstv2.pdf) z dnia 20.10.2015 r.

25 Ustawa o rewitalizacji, rozdz. 1, art. 2.

dacze kultury miejskiej wskazują, że rewitalizacja może prowadzić do gentryfikacji, zwłaszcza jeśli ogranicza się do działań w sferze urbanistycznej (np. remont i renowacja zniszczonych kamienic) i symbolicznej (np. rewitalizacja poprzez sztukę, rozwój klasy kreatywnej kosztem rdzennych mieszkańców). W wyniku pominięcia komponentu społecznego uboższa część ludności zostaje wyparta przez ludność zamożniejszą. Procesy takie zachodzą np. w Poznaniu – gentryfikacji ulegają m.in. dzielnica Jeżyce czy Śródka<sup>26</sup>.

#### 4. Dokumenty strategiczne

Najważniejszym dokumentem porządkującym zagadnienia związane z rewitalizacją jest Ustawa o rewitalizacji uchwalona przez Sejm 9 lipca 2015 r., która powstała m.in. na bazie Narodowego Planu Rewitalizacji przedstawionego przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. Program ów wskazywał na konieczność stworzenia systemowych rozwiązań z zakresu prawa, finansowania i ewaluacji Narodowego Planu Rewitalizacji<sup>27</sup>. Warto podkreślić, że Narodowy Plan Rewitalizacji wyznaczył również horyzont czasowy podejmowanych działań – to 2022 r.

Ustawa jest więc realizacją jednego z założeń programu. Wskazuje ona przede wszystkim, że „przygotowanie, koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji, a także jej prowadzenie w zakresie właściwości gminy, stanowią jej zadania własne”<sup>28</sup>. Podstawowym narzędziem prowadzenia rewitalizacji mają być gminne programy rewitalizacji. Ustawa podkreśla również rolę działań miękkich, czyli omawianego wcześniej komponentu społecznego, i wyraźnie wskazuje na konieczność uzupełniania się obydwu elementów (urbanistycznego i społecznego). Innym ważnym elementem ustawy jest partycypacja społeczna – społeczność

---

26 Więcej na ten temat: Przemysław Ciesiółka, Gentryfikacja jako efekt rewitalizacji. Przykład Poznania, dostęp przez: [www.urbanistyka.info/content/gentryfikacja-jako-efekt-rewitalizacji-przyk%C5%82ad-poznania](http://www.urbanistyka.info/content/gentryfikacja-jako-efekt-rewitalizacji-przyk%C5%82ad-poznania) z 25.10.2015 r.

27 Narodowy Plan Rewitalizacji, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 2014.

28 Ustawa o rewitalizacji, rozdz. 1, art. 3.

lokalna nie tylko jest adresatem realizowanych zdań, ale również ich interesariuszem, w związku z czym wymagane są m.in. konsultacje społeczne. W ustawie znajduje się bardzo istotna z punktu widzenia ekonomii społecznej definicja obszaru zdegradowanego: „obszar gminy znajdujący się w stanie kryzysowym z powodu negatywnych zjawisk społecznych, w szczególności bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, niskiego dochodu edukacji lub kapitału społecznego, a także niewystarczającego poziomu uczestnictwa w życiu społecznym i kulturalnym”<sup>29</sup>. Kwestie szczegółowe, dotyczące zwłaszcza finansowania krajowego programu rewitalizacji, zawierają z kolei Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020 opracowane przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju w lipcu 2015 r. Rewitalizacja jest również jednym z głównych wątków tematycznych Krajowej Polityki Miejskiej – przyjętym w tym roku dokumencie określającym planowane działania administracji rządowej dotyczące polityki miejskiej i uwzględniającym cele i kierunki określone w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego. Rewitalizacja jest tam wymieniona jako jeden z celów szczegółowych polityki miejskiej: „Cel szczegółowy 3: odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich (miasto spójne). Cel polityki miejskiej dotyczący rewitalizacji obszarów zdegradowanych wynika z pilnej potrzeby systemowej odpowiedzi na wyzwanie, którym jest degradacja społeczna, fizyczna i gospodarcza wielu dzielnic polskich miast, zarówno małych, jak i największych. Celem działań w zakresie rewitalizacji jest zmiana strukturalna danego obszaru – poprzez modernizację tkanki miejskiej oraz wzmocnienie lub przywrócenie na nim aktywności gospodarczej i społecznej – poprawa jakości życia mieszkańców. Sprawniejsze osiągnięcie założonego celu będzie możliwe dzięki działaniu w sposób skoncentrowany, dobrze zaplanowany i efektywny. Aby tak się stało odnowa obszarów zdegradowanych musi się wpisywać w całościo-

---

29 Jw., rozdz. 3, art. 9.1.

wą politykę rozwoju miasta. Celem polityki miejskiej w zakresie rewitalizacji jest wypracowanie i wdrażanie skutecznych mechanizmów koordynowania i integrowania zadań oraz działań różnych podmiotów, w tym prywatnych, w przygotowaniu i prowadzeniu kompleksowych przedsięwzięć rewitalizacyjnych<sup>30</sup>.

Na poziomie lokalnym najważniejszym dokumentem jest lokalny plan rewitalizacji (gminny program rewitalizacji). Zgodnie z Wytocznymi w zakresie rewitalizacji uchwalenie lokalnego planu rewitalizacji jest warunkiem koniecznym do uzyskania dofinansowania z funduszy strukturalnych. Plan rewitalizacji nie jest przy tym nowym, zamykającym się w sobie, planem urbanistycznym, lecz obejmuje:

- Ponowne określenie celów rozwoju miasta lub ewentualne sprawdzenie istniejących celów rozwojowych;
- Rozwój nowych wzorców i bodźców do działań dla lokalnej polityki strukturalnej i polityki rozwoju miasta;
- Wyznaczenie przestrzennych i merytorycznych priorytetów działań;
- Planowanie, uzgodnienie i uporządkowanie w czasie konkretnych działań na poziomie dzielnicy miasta w celu przygotowania przedsięwzięć rewaloryzacji w danym przypadku;
- Wykształcenie publiczno-prywatnych partnerstw.

Treść i zakres prac nad lokalnym programem rewitalizacji oraz wymagany nakład pracy zależą od:

- wielkości miasta,
- jakości istniejących już dokumentów planowania i koncepcji rozwoju gminy,
- polityczno-rozwojowej sytuacji,
- zakresu poruszanych spraw i zainteresowań,
- liczby aktorów gotowych do współdziałania.

---

30 Krajowa Polityka Miejska, MIR, s. 12–13.



Lokalny program rewitalizacji jest podstawą do wymaganych w dalszej kolejności formalnych procedur planowania<sup>31</sup>. Szczegółowe informacje o tym, co powinien zawierać gminny program rewitalizacji, znajdują się w Ustawie o rewitalizacji (rozdz. 4, art. 14-24). Gminny program rewitalizacji przyjmuje, w drodze uchwały, rada gminy. Ważnym dokumentem dla Brzeziny jest również Strategia rozwoju miasta Brzeziny na lata 2014–2020.

## 5. Brzeziny – charakterystyka

Miasto Brzeziny znajduje się w województwie łódzkim, w powiecie brzezińskim, na wschód od Łodzi. Lokalny Program Rewitalizacyjny na lata 2014–2020 został tu przyjęty już w październiku 2014 r. Program jest nie tylko niezwykle obszerny, ale też bardzo szczegółowy. Uważny czytelnik znajdzie w nim zarówno informacje dotyczące aktualnej sytuacji miasta, jak i plany na przyszłość czy miejsca warte odwiedzenia. Po kolei więc: miasto liczy nieco ponad 12 tys. mieszkańców, jest centrum administracyjnym dla pobliskich gmin. Dużym atutem jest bliskość Łodzi oraz bliskie położenie względem dwóch autostrad: A1 i A2. W mieście, oprócz szkół podstawowych i gimnazjalnych, działają dwa zespoły szkół zawodowych oraz liceum ogólnokształcące. Za koordynację działań kulturalnych odpowiada Centrum Promocji i Kultury w Brzezinach, w mieście działa również biblioteka publiczna, a także muzeum regionalne. Brzeziny mogą się pochwalić zabytkami, ale turystyka nie jest tutaj sektorem dominującym. Jak na sąsiada Łodzi przystało, miasto sławne było z powodu z krawiectwa, które przez długie lata było tu rzemiosłem dominującym. Obecnie dominującą sferą działalności mieszkańców jest handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo. Optyzmem może napawać to, że brzezinianie są bardzo aktywni gospodarczo – według danych zawartych w lokalnym programie rewitalizacji poziom

31 Carl A. Heller, Rewitalizacja obszarów miejskich. Praktyczny przewodnik: jak opracować lokalny plan rozwoju?, dostęp przez: [www.wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSB/rewitalizacja-obszarow-miejskich-przewodnik.pdf](http://www.wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSB/rewitalizacja-obszarow-miejskich-przewodnik.pdf) z dnia 21.10.2015 r.

aktywności gospodarczej jest tam najwyższy w województwie łódzkim. Dochody miasta przekraczają 34 mln zł, wydatki są o prawie 2 mln większe (dane za 2012 r.)<sup>32</sup>. Jednocześnie podkreślić należy, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat budżet miasta zwiększył się prawie dwukrotnie, co może świadczyć o szybkim rozwoju miasta. Autorzy planu wskazują również to, że coraz większe koszty miasto ponosi w zakresie finansowania pomocy społecznej. Pomoc społeczna i pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej pochłaniają rocznie ponad 7 mln zł<sup>33</sup>. Inną bolączką miasta jest niski poziom inwestycji w mieście, który skutkować ma m.in. bezrobociem, pogłębiającymi się różnicami statusu materialnego mieszkańców miasta i ubóstwem. Obawy te nie są bezpodstawne – z danych z 2013 r. wynika, że bezrobocie w mieście wynosi nieco ponad 11% (11,3%). Dużą liczbę bezrobotnych stanowią: szwaczki, hafciarki, krawcy, kuśnierze, kapelusznicy i pokrewni. Wynika z tego, że kryzys stolicy polskiego włókiennictwa nie pozostał bez wpływu na sąsiadujące z nią miejscowości. Z uwagi na charakter niniejszego opracowania warto przypomnieć, z jakiej grupy pochodzą osoby długotrwale bezrobotne. To duża grupa, są wśród nich m.in.: kierownicy do spraw produkcji i usług, leśnicy i rybacy, pomoce domowe i sprzątaczkę, pracownicy opieki osobistej. W jeszcze trudniejszej sytuacji znajdują się osoby niemające zawodu. Znalezieniu pracy nie sprzyja, według autorów planu, stosunkowo niski poziom wykształcenia mieszkańców.

Ważną częścią Lokalnego Programu Rewitalizacyjnego Miasta Brzeziny jest charakterystyka zjawiska marginalizacji społecznej przygotowana na podstawie m.in. Miejskiego Programu Wspierania Rodziny, Miejskiego Programu Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych na terenie miasta Brzeziny na lata 2008–2014. Co wynika z powyższych dokumentów? Po pierwsze, w mieście wzrasta liczba osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej. Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej wyniósł ogółem 9%.

32 Wszystkie dane zaczerpnięte są z Lokalnego Planu Rewitalizacji Miasta Brzeziny.

33 GUS, Bank Danych Lokalnych.

Wzrasta również wysokość kosztów ponoszonych przez miasto na realizację programu „Pomoc państwa w zakresie dożywiania dzieci w szkołach”. Przyczynami korzystania z pomocy społecznej są odpowiednio: ubóstwo, niepełnosprawność, bezradność w prowadzeniu gospodarstwa domowego, długotrwała i ciężka choroba oraz alkoholizm. Autorzy programu wskazują również to, że w mieście przybywa osób bezdomnych. Wśród problemów zidentyfikowanych przez autorów w obszarze społecznym wymieniono m.in. znaczny poziom bezrobocia, ubóstwa oraz ciężką sytuacją osób z niepełnosprawnością, bezrobocie o charakterze długotrwałym, a także złe warunki zamieszkania (zwłaszcza w centrum).

To problemy. Należy jednak podkreślić atuty, wśród których jest znajomość narzędzi wykorzystywanych do przeciwdziałania ww. problemom i ich umiejętne wykorzystanie. Po stronie mocnych stron wymienić także należy bliskość aglomeracji łódzkiej i aktywną współpracę w ramach Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego<sup>34</sup>. Sprawnie funkcjonuje Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, któremu udało się stworzyć wiele wytycznych wspomagających działalność prospołeczną. W Brzezinach funkcjonuje również Świetlica Środowiskowo-Terapeutyczna „Świetlik”, dom pomocy społecznej, a także, jak już zostało wspomniane, Spółdzielnia Socjalna „Communal Service”.

Lokalny Program Rewitalizacji (LPR) Miasta Brzeziny jest zgodny z dokumentami strategicznymi województwa, powiatu i gminy, wpisuje się również w założenia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020 (IV Oś priorytetowa: rewitalizacja i usługi dla społeczeństwa).

---

34 Stowarzyszenie Łódzki Obszar Metropolitalny tworzy 31 jednostek samorządu terytorialnego pięciu powiatów: miasta Łodzi, brzezińskiego, łódzkiego – wschodniego, pabianickiego i zgierskiego. Jego celem jest sprzyjanie współpracy i integracji działań jednostek samorządu obszaru metropolitalnego. Pełni funkcję tzw. Związku ZIT (Zintegrowanej Inwestycji Terytorialnej), który według wytycznych Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju ma koordynować współpracę metropolitalną i w perspektywie finansowej 2014–2020 decydować o wydatkowaniu na terenie obszaru środków w wysokości 217 mln euro z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego. Źródło: [www.uml.lodz.pl/stowarzyszenie\\_lom/o\\_nas/](http://www.uml.lodz.pl/stowarzyszenie_lom/o_nas/), dostęp z 25.10.2015 r.

## **6. Założenia Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Brzeziny**

Brzeziny mają już za sobą doświadczenia związane z rewitalizacją społeczną. Od stycznia do 30 listopada 2014 r. miasto realizowało projekt „Rewitalizacja społeczna w mieście Brzeziny” w partnerstwie z organizacją Ja-Ty-My z Łodzi. Celem głównym było przeciwdziałanie problemom marginalizacji i wykluczenia społecznego poprzez zwiększenie uczestnictwa w życiu zawodowym, społecznym i kulturalnym oraz integrację lokalną 30 osób z różnych grup społecznych z terenu objętego Lokalnym Programem Rewitalizacji Miasta Brzeziny na lata 2007–2013. W ramach projektu powstał Park Aktywności Społecznej, odbyły się szkolenia z zakresu animacji lokalnej, prowadzono trening aktywności społecznej, obejmujący warsztaty, m.in. psychologiczne, organizowane były szkolenia, wizyta studyjna, zorganizowano również staże zawodowe i praktyki wolontariackie. Uczestnicy projektu mogli też korzystać z porad prawnika, psychologa oraz pracownika socjalnego<sup>35</sup>. Miasto zrewitalizowało już rynek. Jak przyznają jednak autorzy LPR, obecnie problemy dominują nad szansami.

W LPR za obszar wymagający rewitalizacji uznano (biorąc pod uwagę takie czynniki społeczne, jak: wysoki poziom ubóstwa i wykluczenia, wysoki poziom długotrwałego bezrobocia, niekorzystne trendy demograficzne, niski poziom wykształcenia oraz urbanistyczne – fatalny stan techniczny i niski poziom zasobów lokalnych) ściśle centrum miasta z zabudową przyległą. Jest to obszar o największych problemach w sferze przestrzennej, gospodarczej i społecznej – to tam występują największe ubóstwo i bezrobocie. Autorzy LPR podkreślają także, że wytypowany do rewitalizacji obszar w centrum miasta zamieszkują w przeważającej większości osoby ubogie lub starsze, które potrzebują systematycznego wsparcia ze strony miasta bądź organizacji pozarządowych. Miasto chce również wspierać lokalną społeczność w zagospodarowywaniu

---

35 Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Brzeziny na lata 2014–2020, s. 44.

własnej przestrzeni – np. poprzez mikroogródki na dziedzińcach kamienicy, które już teraz powstają z inicjatywy mieszkańców, albo place zabaw).

Działania rewitalizacyjne miałyby też objąć osiedla mieszkaniowe, w których brakuje m.in. dobrej infrastruktury dla osób pieszych, niepełnosprawnych, miejsc parkingowych czy części wspólnych. Problemem, z którym miasto chce walczyć, jest również wysoki stopień zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Autorzy programu wskazują również potrzebę uporządkowania targowiska. Problemy przestrzenne łączą się więc problemami społecznymi i gospodarczymi.

#### **Zaplanowane na najbliższy czas działania to:**

- rewitalizacja tkanki mieszkaniowej w Brzezinach (renowacja i modernizacja budynków),
- ekologiczna modernizacja źródeł ciepła – sektor przestrzenny,
- zaginione Miasto – perła historyczna miasta Brzeziny,
- rewitalizacja targowiska miejskiego – obszar gospodarczy.

#### **Z punktu widzenia niniejszej publikacji najistotniejsze wydają się jednak cele społeczne brzezińskiego LPR i projekty zaplanowane w tym obszarze. Są to odpowiednio:**

- zahamowanie negatywnych tendencji w mieście – bezrobocia i patologii społecznych,
- rozwój ekonomii społecznej,
- stworzenie miejsc rekreacji,
- stworzenie bogatej oferty kursów doształcających,
- stworzenie dostępu do instytucji kulturalnych,
- zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców,
- ochrona zdrowia i popularyzacja zdrowego trybu życia.

W tym celu przewiduje się m.in.: tworzenie mieszkań wspieranych oraz chronionych, w których osoby przygotowywane byłyby

do samodzielnego życia, tworzenie świetlic środowiskowych lub socjoterapeutycznych, w których dzieci i młodzież mogłyby zjeść ciepły posiłek, odrobić lekcje i nauczyć się efektywnego spędzania czasu wolnego, a rodzice i opiekunowie dzieci mogliby otrzymać pomoc i wsparcie w dziedzinie odgrywania prawidłowych ról i prawidłowego wychowania dzieci itd. Miasto chce również aktywnie wspierać organizacje pozarządowe, które zdecydują się włączyć w proces rewitalizacji społecznej.

Podkreślono też rolę, jaką w procesie rewitalizacji mają do odegrania spółdzielnie socjalne, pada również zapewnienie o tym, że urząd miasta „oferować będzie szczególne wsparcie tych form organizacyjnych”<sup>36</sup>.

## **7. Brzeziny a ekonomia społeczna**

Można przyjąć, że powyższe stwierdzenie pojawiło się w LPR nie tylko ze względu na wymogi Wytycznych nowego programowania. Brzeziny bowiem od kilku już lat można uznać za prawdziwego ambasadora i orędownika ekonomii społecznej w Polsce. Burmistrz miasta Marcin Pluta powszechnie znany jest jako pasjonat ekonomii społecznej, a za swój wkład w rozwój spółdzielczości socjalnej w Polsce (dla przypomnienia: UM Brzeziny jako pierwszy w Polsce zdecydował się skorzystać z możliwości bezprzetargowego zlecenia zadań, żeby zlecić spółdzielni socjalnej segregację odpadów) został nawet uhonorowany statuetką Przyjaciela Spółdzielczości w 2012 r.

Wykorzystanie narzędzi ekonomii społecznej we wspieraniu osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym jest również wymienione w opisie celów strategicznych i operacyjnych w Strategii Rozwoju Miasta Brzeziny w latach 2014–2020. Jej autorzy piszą wprost o tym, że miasto jest „liderem ekonomii społecznej w województwie łódzkim”<sup>37</sup>, i zobowiązuje je to do podejmowania dalszych działań w zakresie wspierania spółdzielni socjalnych, centrów integracji społecznej, klubów integracji społecznej czy za-

---

36 LPR, s. 110.

37 Strategia rozwoju miasta Brzeziny na lata 2014 – 2020, s. 105.

kładów aktywności zawodowej. W tym samym dokumencie znajduje się również informacja, że konieczność realizacji ww. działań dostrzegają również sami mieszkańcy gminy. Strategia rozwoju miasta Brzeziny przewiduje „dalszy rozwój sektora ekonomii społecznej z uwzględnieniem jej funkcji integracyjnej”<sup>38</sup>. Wspieranie ekonomii społecznej ma się również łączyć z rozwojem kapitału społecznego mieszkańców miasta.

Miasto regularnie gości samorządowców i społeczników z całego kraju zainteresowanych rozwijaniem ekonomii społecznej. Regularnie współpracuje także z Ośrodkiem Wspierania Ekonomii Społecznej prowadzonym przez łódzkie Stowarzyszenie Ja-Ty-My. 22–23 czerwca 2015 r. było ono gospodarzem ogólnopolskiego spotkania branżowego spółdzielni socjalnych zakładanych przez osoby prawne. Podczas konferencji burmistrz Marcin Pluta powiedział, że „realizacja zadań publicznych w trybie in-house pozwoliła miastu uzyskać oszczędności rzędu 20%”<sup>39</sup>. W spotkaniu wzięło udział ponad 50 przedstawicieli spółdzielni socjalnych z całej Polski. Inwestowanie w rozwój ekonomii przynosi efekty. I tak w grudniu 2014 r. brzezinianie mieli powód do dumy: „W rankingu opublikowanym w grudniu 2014 r. Brzeziny znalazły się w czołówce najlepiej zarządzanych gmin miejskich województwa łódzkiego. Zgodnie z rankingiem opublikowanym na łamach »Dziennika Łódzkiego« Brzeziny uplasowały się na 5. miejscu, co w porównaniu z poprzednim notowaniem daje awans o 9 pozycji”<sup>40</sup>. Burmistrz miasta Marcin Pluta tak uzasadniał ten sukces: „Awans Brzezin to wynik strategii. Ważna jest nieustanna modernizacja infrastruktury, rozwijanie nowych obszarów pod inwestycje. Możemy się też nazwać stolicą gminnej ekonomii społecznej. Prowadzimy spółdzielnię socjalną, która zatrudnia ponad 60 osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, powierzamy jej większość zadań komunalnych”<sup>41</sup>. Nie sposób się z nim nie zgodzić.

---

38 Jw. s. 106.

39 Brzeziński Informator Samorządowy, nr 24, 2015 r., s.3.

40 Brzeziny wśród najlepiej zarządzanych miast, źródło: [www.brzeziny.pl](http://www.brzeziny.pl)

41 Jw.

## 8. Brzeziny – smart city

Kolejnym celem dla Brzezin jest przeobrażenie się w pierwsze polskie smart city: inteligentne miasto, które wykorzystuje technologie informacyjno-technologiczne w celu zwiększenia interaktywności i wydajności struktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do podniesienia świadomości mieszkańców<sup>42</sup>. Pierwszym krokiem w tym kierunku ma być wykorzystanie energetyki odnawialnej oraz transportu elektrycznego. Warto podkreślić, że są to również elementy wymienione w Lokalnym Programie Rewitalizacji. Smart city to jednak oprócz kwestii technologicznych również kwestie społeczne. Miasto może być uważane za inteligentne również wtedy, kiedy „podejmuje inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę komunikacyjną w celu aktywnego promowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wysokiej jakości życia, w tym mądrego gospodarowania zasobami naturalnymi, przez partycypację obywatelską”<sup>43</sup>. Jeszcze inni badacze radzą raczej, aby pisać o mieście użytecznym, w którym potrzeby wszystkich mieszkańców zostaną zaspokojone. Cel jest ambitny. Ale w końcu nawet w hasło promocyjnym miasta znajduje się slogan: „Brzeziny. Od nova”.

## 9. Podsumowanie

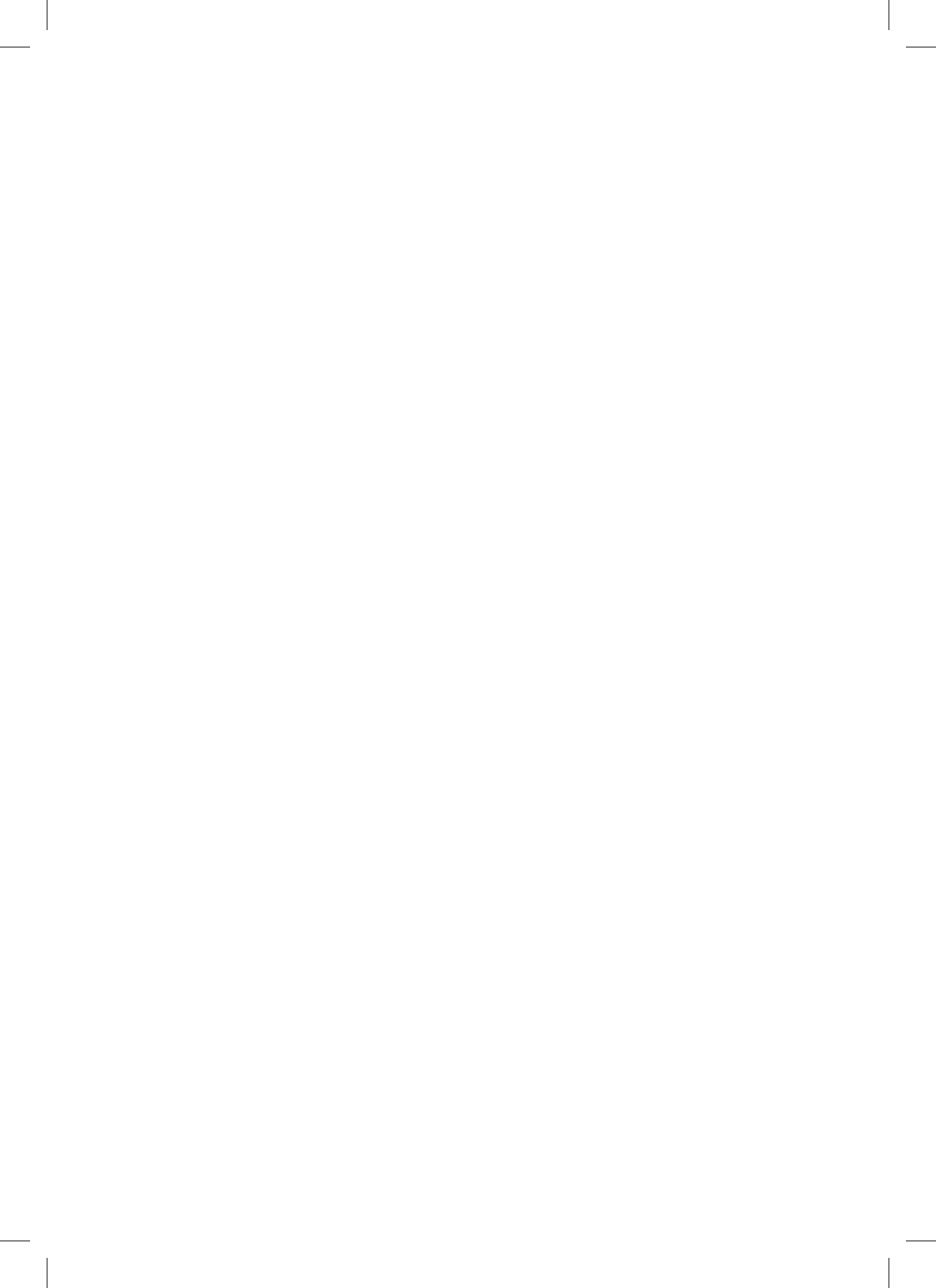
Jak zostało to przedstawione w diagnozie, miasto Brzeziny już teraz niezwykle aktywnie wykorzystuje instrumenty ekonomii społecznej w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu. Burmistrz miasta jest ambasadorem ekonomii społecznej w całym kraju. Jednocześnie miasto nie boi się podejmowania działań pionierskich i chętnie stosuje innowacyjne rozwiązania. Takim rozwiązaniem może być włączenie spółdzielni socjalnej jako podmiotu w działa-

42 Definicję podaje za: [www.pl.wikipedia.org/wiki/Inteligentne\\_miasto](http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Inteligentne_miasto), dostęp przez: 25.10.2015 r.

43 Podaje za: Andrzej Sobczak, Jak można zdefiniować smart city, dostęp przez: [www.inteligentnemiasta.pl/jak-mozna-zdefiniowac-smart-city-cz-1/4906/](http://www.inteligentnemiasta.pl/jak-mozna-zdefiniowac-smart-city-cz-1/4906/) dostęp z dnia: 25.10.2015 r.



nia związane z realizacją Lokalnego Programu Rewitalizacji. Analiza dokumentów strategicznych dotyczących rewitalizacji w Polsce wykazała, że ekonomia społeczna jest tam bardzo mocno obecna, ale raczej jako rezultat czy efekt rewitalizacji, niekoniecznie zaś jako podmiot, który – z inicjatywy urzędu gminy – może to realizować. Tym samym zaangażowanie spółdzielni socjalnej do realizacji zadań z zakresu rewitalizacji jest wydarzeniem innowacyjnym i pożądanym. W proces rewitalizacji zostają tym samym zaangażowane osoby zagrożone wykluczeniem społecznym – do tej pory przedmiot działań, a nie ich podmiot. W ramach tych działań spółdzielnia będzie się zajmować m.in remontem mieszkań komunalnych oraz zarządzaniem tymi mieszkaniami. To rozwiązanie niezwykle bliskie duchowi ekonomii społecznej. Należy też jeszcze raz podkreślić to, że miasto jest świadome swoich słabości i problemów, zwłaszcza w zakresie patologii społecznych, i z determinacją próbuje je rozwiązać.



# OPIS CELÓW WDRAŻANIA MODELU

## **1. Cel nadrzędny**

Podniesienie efektywności systemu dostarczania usługi użyteczności publicznej w postaci rewitalizacji poprzez jej zmodyfikowanie i uzupełnienie o istotne dla społeczności lokalnej elementy.

## **2. Cele główne i szczegółowe**

### **2.1. Cele związane z zatrudnieniem w spółdzielni socjalnej:**

- Do końca czerwca 2015 r. stworzenie i przetestowanie możliwości zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych w spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej wchodzących w zakres Lokalnego Programu Rewitalizacji.

### **Cele szczegółowe**

- Zwiększenie zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych o pięć do końca czerwca 2015 r.

## **2.2. Cele związane z działalnością gospodarczą spółdzielni socjalnej:**

- Do końca czerwca 2015 r. przetestowanie możliwości świadczenia przez spółdzielnię socjalną usług z zakresu rewitalizacji;
- Poprawa sytuacji na rynku mieszkań komunalnych i socjalnych.

### **Cele szczegółowe:**

- Wykonywanie remontów budynków i placów objętych programem rewitalizacji;
- Zarządzanie przynajmniej jednym budynkiem zlecone przez UM w Brzezinach;
- Odnowienie przynajmniej dziesięciu mieszkań socjalnych/komunalnych.

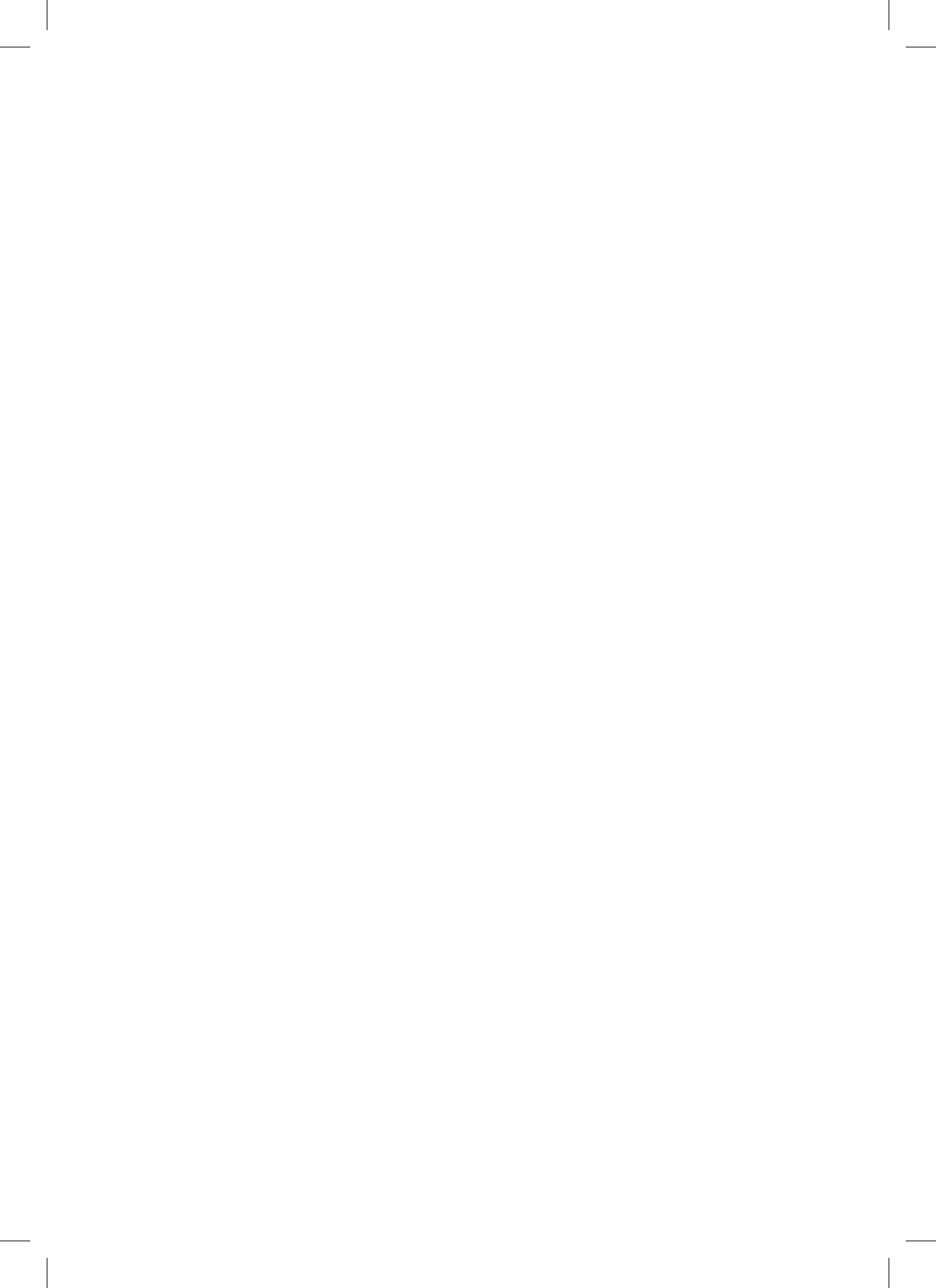
## **2.3. Cele związane z działalnością społeczną spółdzielni socjalnej, w tym związane z tworzeniem partnerstwa lokalnego:**

- Stworzenie i przetestowanie mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi instytucjami w celu wdrożenia nowego modelu realizacji zadań z zakresu rewitalizacji;
- Stworzenie i przetestowanie narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej osób długotrwale bezrobotnych zatrudnionych w spółdzielni socjalnej świadczącej usługi z zakresu realizacji Lokalnego Planu Rewitalizacji;
- Stworzenie i upowszechnienie rekomendacji dotyczących testowanego i wdrażanego modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej.

### **Cele szczegółowe:**

- Organizacja przynajmniej dwóch wizyt studyjnych dla osób i instytucji zainteresowanych założeniem spółdzielni socjalnych do końca listopada 2015 r.;
- Przeprowadzenie przynajmniej czterech szkoleń/warsztatów dla osób zatrudnionych w spółdzielni socjalnej, które będą miały na celu podniesienie ich kompetencji, opracowanie indywidualnego planu zawodowego dla każdej zatrudnionej osoby do końca marca 2015 r.

Cele opracowane zostały zgodnie z zasadą SMART. Są konkretne, mierzalne, osiągalne, realne, określone w czasie.



# PLAN DZIAŁANIA

Poniższy plan działania przedstawia zakres czynności, jakie powinny podjąć jednostki prawne zainteresowane założeniem lub wspieraniem założenia innowacyjnej spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej wynikające z Lokalnego Programu Rewitalizacji. Funkcjonujących spółdzielni socjalnych osób prawnych nie dotyczą punkty: 1.8, 1.9, 1.15, 1.16, 1.17.

## **1. Harmonogram działań**

### **1.1. Diagnoza problemu**

Doświadczenia omawianej grupy wskazują na to, że diagnoza problemu wynika przede wszystkim z przygotowanej przez urząd miasta Lokalnego Planu Rewitalizacji. To na podstawie tego planu wyznaczone zostaną obszary najbardziej zdegradowane, które wymagają rewitalizacji. Następnie określić można zakres zadań, którymi mogłaby się zająć spółdzielnia: od zadań związanych ze świadczeniem usług komunalnych, tak jak remonty i porządkowanie określonych obszarów po zadania z zakresu rewitalizacji społecznej. Byłaby to na przykład aktywizacja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym z rewitalizowanych obszarów.

## **1.2. Zdefiniowanie elementu innowacyjnego**

Element innowacyjny w omawianym przypadku polega na zaangażowaniu spółdzielni socjalnej w realizację zadań wynikających z Lokalnego Planu Rewitalizacji.

## **1.3. Zdefiniowanie interesariuszy**

Na tym etapie należy wyodrębnić podmioty, które mogą być najbardziej zainteresowane wdrożeniem omawianego modelu i założeniem samorządowej spółdzielni socjalnej lub współpracą w tym zakresie z już istniejącą spółdzielnią socjalną. Warto podkreślić, że w obu przypadkach inicjatywa leży po stronie samorządu. Dlatego też ważne jest ukierunkowanie pracowników OWES odpowiedzialnych za współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego na kompetentne i kompleksowe przedstawienie samorządowcom takich możliwości.

Żeby spółdzielnia socjalna mogła realizować usługi zlecone w trybie bezprzetargowym musi być spółdzielnią samorządową, czyli taką, w której 100% udziałów mają JST. Doświadczenia grupy realizującej opisywany model pokazują, że zyski z posiadania takiej spółdzielni są wielorakie: od oszczędności (burmistrz Marcin Pluta wskazywał na nawet 20% oszczędności związane z realizacją zadań przez spółdzielnię socjalną), poprzez aktywizację zawodową osób korzystających ze świadczeń socjalnych (i w konsekwencji możliwość zmniejszenia finansowania zasiłków z budżetu JST), aż po korzyści organizacyjne i wizerunkowe.

Naturalnymi interesariuszami omawianego modelu są również instytucje realizujące działania z zakresu pomocy społecznej: powiatowe centra pomocy rodzinie i ośrodki pomocy społecznej. Zgodnie z zapisami znowelizowanej ustawy o spółdzielniach socjalnych spółdzielnię socjalną mogą zakładać osoby prawne, przy czym muszą to być min. dwie osoby prawne. Wiele zależy od drugiego (oprócz miasta) członka założyciela spółdzielni socjalnej. Jeśli jednym z członków założycieli spółdzielni socjalnej będzie powiat,



naturalnym interesariuszem będzie powiatowe centrum pomocy rodzinie, jeśli będzie to województwo – Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej<sup>44</sup>. Interesariuszami będą również powiatowe urzędy pracy czy organizacje pozarządowe zajmujące się statutowo wspieraniem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. We wdrożeniu modelu powinien być również zaangażowany lokalny Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES).

#### **1.4. Plan działania doradcy**

Doradca OWES, czyli opiekun grupy inicjatywnej/spółdzielni socjalnej, to osoba, która powinna wspierać grupę inicjatywną i później spółdzielnię na początkowym etapie jej działalności (w praktyce natomiast tak długo, jak długo spółdzielnia tego wsparcia potrzebuje, chociaż część obowiązków mogą przejąć później inni specjaliści OWES – prawnicy czy specjaliści ds. promocji). Doświadczenia grupy testującej omawiany model wskazują na to, że tutor powinien mieć przede wszystkim rozległą wiedzę z zakresu prawa. Główni zleceniodawcy spółdzielni zlecają jej bowiem zadania, korzystając z możliwości bezprzetargowego zlecenia zadań. Warto podkreślić, że w Polsce bardzo niewiele samorządów decyduje się w dalszym ciągu na wykorzystanie tej możliwości przy współpracy ze spółdzielnią socjalną. U źródeł tego leżą najczęściej wątpliwości natury prawnej i zadaniem doradcy jest je rozproszyć. Doradca powinien mieć rozpisany harmonogram swojej pracy – to na nim, zwłaszcza w początkowym okresie działalności spółdzielni socjalnej, ciąży największa odpowiedzialność. Grupa testująca i wdrażająca model podkreślała duże wsparcie, jakie otrzymała od doradcy, nie tylko w zakresie realizacji modelu („dzięki niemu udało nam się otrzymać refundację z PFRON na pracowników z niepełnosprawnościami, zatrudniamy ich kilkunastu, a do tej pory nie

---

44 Z taką sytuacją mamy do czynienia chociażby w przypadku Spółdzielni Socjalnej „Poznanianka”, której założycielami są miasto Poznań i województwo wielkopolskie. Bardzo aktywnym orędownikiem jej powołania był wówczas poznański Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej.

wiedzieliśmy o takiej możliwości”)<sup>45</sup>. Doradca monitoruje ponadto kolejne etapy wdrażania modelu, czasami bywa również pośrednikiem pomiędzy liderem spółdzielni a członkami założycielami.

### **1.5. Wstępne rozeznanie rynku**

W przypadku samorządowych spółdzielni socjalnych rozeznanie rynku nie odgrywa roli kluczowej. Ważne jest jednak, aby przyszli członkowie spółdzielni rzetelnie odpowiedzieli sobie (i przyszłym spółdzielcom) na pytanie: jaka jest realna liczba zadań, które mogą zlecić spółdzielni? Doświadczenia Stowarzyszenia na rzecz Spółdzielni Socjalnych pokazują, że niejednokrotnie liczba deklarowanych zleceń jest zawyżana na potrzeby biznesplanu i nie odpowiada rzeczywistości. Oznacza to, że przyszła spółdzielnia będzie miała trudności, zanim jeszcze na dobre zacznie funkcjonować. Niezwykle istotne w przypadku bezprzetargowego zlecenia zadań jest też ustalenie czy dana usługa jest usługą nową, a jeśli nie, to kto aktualnie wykonuje zadania, które ma przejąć spółdzielnia. Należy unikać sytuacji, w których nowo powstała spółdzielnia musi długo czekać na możliwość przejęcia deklarowanych zleceń z powodu wcześniej podpisanych umów z innymi podwykonawcami.

### **1.6. Doradztwo dla interesariuszy**

Są dwa warunki konieczne do prawidłowego wdrożenia innowacyjnej spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym. Pierwszym z nich jest założenie spółdzielni socjalnej przez co najmniej dwie jednostki samorządu terytorialnego. Drugim – powierzenie spółdzielni realizacji usług użyteczności publicznej przy zastosowaniu procedury bezprzetargowego zlecenia zadań. Nie wszystkie samorządy w kraju są świadome tych możliwości, wiele z nich obawia się również stosowania tych narzędzi z powodu braku doświadczenia. Bada-

---

45 Wypowiedź lidera projektu, materiały własne.

nia przeprowadzone podczas ewaluacji projektu Koniński Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej przez Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych wykazały duże zapotrzebowanie na informowanie i upowszechnianie rozwiązań ekonomii społecznej<sup>46</sup>. Co istotne, badani podkreślali konieczność informowania nie tylko osób bezpośrednio odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji (burmistrz, prezydent, wójt), ale również członków rady gminy czy pracowników urzędu odpowiedzialnych za funkcjonowanie poszczególnych wydziałów. Bardzo dużo bowiem, podkreślali, zależy od dobrej atmosfery wokół pomysłu. Jeśli tej edukacji brakuje, pracownicy urzędu skłonni są podejrzewać nawet, że ekonomia społeczna jest hasłem, za którym kryje się restrukturyzacja<sup>47</sup>, a wtedy na założenie i sprawne funkcjonowanie spółdzielni socjalnej nie ma szans. Dlatego zasadne jest stałe doradztwo dla interesariuszy, w którego ramach nabędą oni niezbędną wiedzę z zakresu ekonomii społecznej oraz funkcjonowania spółdzielni socjalnej.

### **1.7. Sesje dialogowe**

Sesja dialogowa ma celu wskazanie wszystkim interesariuszom korzyści, jakie niesie ze sobą założenie spółdzielni socjalnej oraz zlecenie jej realizacji usług użyteczności publicznej. Sesja taka powinna zgromadzić jak największą liczbę interesariuszy. Jest ona niejako przedłużeniem doradztwa dla interesariuszy, nie wszystkich bowiem można doradztwem objąć. Dużą rolę podczas sesji dialogowej mogą odegrać przedstawiciele samorządów, w których udało się już zaimplementować model. Doświadczenia grupy wdrażającej model oraz Stowarzyszenia na rzecz Spółdzielni Socjalnych pokazują, że warto stawiać na praktyków. Sesja dialogowa może być również okazją do przedstawienia planowanych działań społeczno-

---

46 Raport z ewaluacji projektu Koniński Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej, w: KOWES: raporty z badań, red. Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015 r.

47 Raport z możliwości powołania spółdzielni socjalnej w gminie Golina, Spółdzielnia Socjalna Herakles, Poznań, 2015 r.

ści lokalnej czy przedstawicielom lokalnych organizacji pozarządowych. W większym gronie łatwiej przedyskutować pomysł, wskazać szanse i potencjalne zagrożenia. Warto podkreślić, że wskazane jest również konsultowanie ze społecznością lokalną działań podejmowanych w ramach realizacji Lokalnego Programu Rewitalizacji.

### **1.8. Rekrutacja pracowników**

Z doświadczeń samorządowców współpracujących ze Stowarzyszeniem na rzecz Spółdzielni Socjalnych oraz z doświadczeń grupy wdrażającej model wynika, że proces rekrutacji pracowników jest jednym z najważniejszych etapów uruchamiania spółdzielni socjalnej. Warto zaangażować w ten proces pozostałych interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem powiatowego urzędu pracy oraz ośrodka pomocy społecznej. Jeden z samorządowców opisuje proces rekrutacji następująco: „Zależało nam, żeby do pracy przyszły nie tylko osoby potrzebujące, ale też dobrze zmotywowane, bo zapowiadała się długa współpraca. Sukces całego przedsięwzięcia zależał od niej!”<sup>48</sup>. Doświadczenia grupy wdrażającej model potwierdziły te słowa.

### **1.9. Wyłonienie lidera**

Wyłonienie lidera jest kolejną częścią składową sukcesu. To osoba, która będzie pośrednikiem między zespołem spółdzielni a członkami założycielami. To lider koordynuje pracę spółdzielni i odpowiada za realizację powierzonych działań, do jego zadań należy również pozyskiwanie dodatkowych zleceń oraz reprezentowanie spółdzielni. W przypadku spółdzielni socjalnej testującej model lider przedsięwzięcia miał doświadczenie zarówno w zarządzaniu, jak i kompetencje branżowe w zakresie realizacji usług świadczonych przez spółdzielnię.

---

48 Spółdzielczość trzeba rozumieć, spółdzielczość trzeba czuć: wywiad z Jerzym Erwińskim, w: *Od wykluczenia do zatrudnienia*, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015 r.

## 1.10. Opracowanie lub aktualizacja statutu

**Opracowanie statutu:** wytyczne dla grupy inicjatywnej dopiero planującej stworzenie samorządowej spółdzielni socjalnej świadczącej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym.

Statut jest najważniejszym dokumentem spółdzielni socjalnej. Powinien on zawierać: nazwę podmiotu z obowiązkowym członem „spółdzielnia socjalna”, określenie siedziby spółdzielni socjalnej, przedmiot działalności spółdzielni i czas trwania, o ile założono ją na czas określony, wysokość wpisowego, wysokość i liczbę udziałów, które członek zobowiązany jest zadeklarować, terminy wnoszenia i zwrotu oraz skutki niewniesienia udziału w terminie, prawa i obowiązki członków; zasady i tryb przyjmowania członków, wypowiedzania członkostwa, wykreślenia i wykluczania członków, zasady zwoływania walnych zgromadzeń, obradowania na nich i podejmowania uchwał, zasady i tryb wyboru oraz odwoływania członków organów spółdzielni, a także inne postanowienia wynikające z przepisów prawa. Statut powinien każdorazowo uwzględniać indywidualny charakter spółdzielni.

Statut jest podstawowym dokumentem konstytuującym spółdzielnię, dlatego warto przygotować go ze szczególną starannością. Dobrze skonsultować go z OWES lub poprosić o wsparcie w jego przygotowaniu. Statut zostaje uchwalony podczas walnego zebrania członków spółdzielni. (Więcej informacji: Informator Ekonomii Społecznej, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2014 r.).

**Aktualizacja statutu:** wytyczne dla już działającej spółdzielni socjalnej rozszerzającej działalność o świadczenie usług rewitalizacyjnych.

W statucie spółdzielni socjalnej pragnącej rozszerzyć swoją ofertę o świadczenie usług wynikających z Lokalnego Programu Rewitalizacji musi się znaleźć właściwy kod PKD dla danego rodzaju działalności. Zmianę statutu spółdzielni musi zatwierdzić walne zgromadzenie członków spółdzielni. Warto podkreślić, że

uchwała musi zostać podjęta większością przynajmniej 2/3 głosów. Po zatwierdzeniu uchwały o zmianie statutu zarząd ma 30 dni na zgłoszenie zmiany w Krajowym Rejestrze Sądowym.

### **1.11. Rejestracja spółdzielni**

**Rejestracja spółdzielni:** wytyczne dla grupy inicjatywnej dopiero planującej stworzenie spółdzielni socjalnej. Spółdzielnia Socjalna podlega obowiązkowemu wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego w sądzie rejonowym właściwym dla siedziby spółdzielni. Spółdzielnia nie uiszcza opłaty sądowej od wniosku o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego oraz za ogłoszenie tego wpisu w Monitorze Gospodarczym. Ponadto przed rozpoczęciem działalności gospodarczej należy uzyskać: nr REGON w Urzędzie Statystycznym, numer NIP w urzędzie skarbowym – wnioski o nadanie obu numerów składa się wraz z wnioskiem rejestracyjnym w sądzie rejonowym. Należy również dokonać stosowych zgłoszeń do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz do Państwowej Inspekcji Pracy, a także: wykonać pieczęć, oznaczyć siedzibę podmiotu, założyć rachunek bankowy oraz uzyskać niezbędne koncesje i pozwolenia w zależności od charakteru działalności<sup>49</sup>.

### **1.12. Wyłonienie narzędzi aktywizacji**

Na przykładzie doświadczeń grupy widać, że narzędzia integracyjne powinny być dopasowane do problemów, z jakimi zmagają się grupa, celów, jakie chce osiągnąć, i grupy docelowej, na rzecz której chce działać spółdzielnia socjalna. W przypadku Spółdzielni Socjalnej „Communal Service” były to osoby długotrwale bezrobotne, sporadycznie z problemami alkoholowymi. Warto w tym celu nawiązać współpracę z ośrodkiem pomocy społecznej i powiatowym urzędem pracy. W spółdzielni socjalnej testującej omawiany

---

<sup>49</sup> Więcej informacji: Informator Ekonomii Społecznej, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2014 r.

model zastosowano następujące narzędzia aktywizacji: warsztaty z pracownikami ośrodka pomocy społecznej, szkolenie z zakresu BHP przed rozpoczęciem prac remontowo-budowlanych, indywidualne spotkania organizacyjne. Z doświadczeń grupy wynika, że warto organizować spotkania ze specjalistami, m.in. psychologiem. Spotkania powinny być organizowane cyklicznie, w zależności od zapotrzebowania. Pracownicy spółdzielni mogli również uczestniczyć w spotkaniach w ośrodkach dziennego wsparcia i klubie anonimowych alkoholików działających na terenie Brzezin. „Pracownicy otrzymają pomoc w uzyskaniu odpowiednich warunków mieszkaniowych. Spółdzielnia socjalna udzieli wsparcia rodzinom, poprzez zatrudnienie asystenta rodzinnego oraz w miarę zapotrzebowania zorganizuje treningi kompetencji i umiejętności”<sup>50</sup>. Spółdzielnia stosuje również narzędzia aktywizacji zawodowej. Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” zapewniła pracownikom badania lekarskie, podjęła się również organizacji szkoleń w odpowiedzi na zapotrzebowanie pracowników.

### **1.13. Wstępny budżet**

Budżet jest zestawieniem planowanych dochodów i wydatków i pełni funkcję prognozy. Jego pierwszy szkic może mieć naturalnie charakter elastyczny, podane w nim kwoty mogą być korygowane w zależności od rozwoju i kondycji przedsiębiorstwa. Pozwala on grupie się zorientować, na ile podejmowane przez nich przedsięwzięcie jest opłacalne – czy uda się wypracować nadwyżkę albo chociaż zbilansować przychody i wydatki. Najprostszym sposobem jest wyszczególnienie wszystkich wydatków i określenie źródła ich finansowania. Wydatki, które z całą pewnością należy uwzględnić przy planowaniu działalności w sektorze budowlanym, to: zakup niezbędnego sprzętu (od przedmiotów najprostszych, takich jak wiertarka i młotek, po sprzęt bardziej skomplikowany, taki jak na przykład betoniarka). Ważną pozycją w budżecie spółdzielni so-

---

50 Fragment oferty reintegracyjnej Spółdzielni Socjalnej „Communal Service”

cialnych dopiero zaczynających swoją działalność w sektorze budowlanym powinien być samochód, którym będzie można dowozić pracowników na miejsce zlecenia. Inną ważną pozycją, którą należy uwzględnić jest zakup materiałów. Doświadczenia spółdzielni socjalnej wdrażającej model pokazują, że przy każdym zleceniu spółdzielnia sama musi zapłacić za materiały. Najważniejszą pozycją niezmiennie pozostają wynagrodzenia dla pracowników. Pewnym ułatwieniem może być to, że spółdzielnie socjalne mogą liczyć na refundację składek ZUS. Warto pytać o to w powiatowym urzędzie pracy – to ze środków Funduszu Pracy może być bowiem finansowana część wynagrodzenia odpowiadająca składce należnej od zatrudnionego na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe oraz część kosztów osobowych pracodawcy odpowiadająca składce na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe za zatrudnionego, w pełnej wysokości przez 24 miesiące od dnia zatrudnienia oraz w połowie wysokości przez kolejne 12 miesięcy, do wysokości odpowiadającej miesięcznie wysokości składki, której podstawą wymiaru jest kwota minimalnego wynagrodzenia.

#### **1.14. Podpisanie umowy partnerskiej**

Głównymi partnerami spółdzielni w opisywanym modelu są jej członkowie. W przypadku grupy testującej omawiany model było to miasto Brzeziny. W związku z rozpoczęciem realizacji nowych zadań spółdzielnia oraz miasto podpisały list intencyjny, w którym obie strony deklarowały dalszą współpracę w zakresie wdrażania modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej. Dodatkowe pola współpracy spółdzielni socjalnej z jednostką samorządu terytorialnego mogą dotyczyć:

- promocji idei ekonomii społecznej jako narzędzia rozwoju społeczności lokalnych, kapitału społecznego, solidarności, odpowiedzialności i demokracji;
- transferu wiedzy i doświadczenia w zakresie prowadzenia przedsiębiorstw społecznych.



Odpowiednie listy intencyjne zostały również podpisane z pozostałymi partnerami: Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej oraz Powiatowym Urzędem Pracy. W obu wypadkach porozumienie dotyczyło głównie naboru uczestników. Współpraca może również dotyczyć:

- szkoleń, doradztwa oraz promocji idei ekonomii społecznej jako narzędzia rozwoju społeczności lokalnych, kapitału społecznego, solidarności, odpowiedzialności i demokracji.

### **1.15. Pierwsza faza szkoleń**

Pierwsze szkolenia powinny uwzględniać poziom wiedzy przyszłych pracowników, założycieli, ale też pozostałych partnerów spółdzielni o ekonomii społecznej. Ważne, żeby podczas tych szkoleń poznali oni specyfikę działalności spółdzielni, prawa i obowiązki, jakie się wiążą z wybraniem takiej formy działalności. Warto zorganizować pierwsze szkolenia ze specjalistą ds. ekonomii społecznej, który przedstawi formalnoprawne i finansowe podstawy funkcjonowania spółdzielni. Doświadczenia grupy wdrażającej model pokazują ponadto, że dużą rolę odegrało przeszkolenie specjalistyczne (z zakresu prowadzonej działalności) – nowych pracowników wdrażali ci pracownicy, którzy posiadali już wiedzę i doświadczenie w branży remontowo-budowlanej. Niezbędne było również szkolenie z zakresu BHP. Dodatkowym szkoleniem może być warsztat integrujący zespół – warto go przeprowadzić zarówno w pierwszej, jak i w drugiej fazie szkoleń.

### **1.16. Prace nad biznesplanem**

Jeśli statut jest najważniejszym dokumentem formalnym dla spółdzielni socjalnej, to biznesplan jest najważniejszym dokumentem zawierającym analizę opłacalności planowanego przedsięwzięcia. Co więcej, biznesplan jest dokumentem koniecznym w procesie ubiegania się o wszelkie środki na rozpoczęcie działalności. Naj-

ważniejszym elementem biznesplanu jest analiza finansowa przedsięwzięcia – oszacowanie kosztów i potencjalnych zysków. Warto pamiętać o harmonogramie działań – pozwoli to zapanować nad wprowadzaniem na rynek nowego produktu/usługi. Pomoc przy tworzeniu biznesplanów jest również jedną z usług świadczonych przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej. Biznesplan odpowiada na pytania: Co chcemy zrobić? W jakim czasie? Ile nas to będzie kosztowało? Skąd weźmiemy pieniądze? Warto dodać, że biznesplanu może potrzebować również już działająca spółdzielnia, która decyduje się na poszerzenie działalności. Biznesplan jest bowiem wymagany m.in. przy staraniach o pożyczkę inwestycyjną z Towarzystwa Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych<sup>51</sup>. Zasadniczą częścią biznesplanu jest ostateczna wersja budżetu.

### 1.17. Podział zadań

W zależności od charakteru świadczonych usług podział zadań wśród pracowników spółdzielni może być mniej lub bardziej istotny. W przypadku spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej podział zadań ma znaczenie drugorzędne. Pracownicy mają podobne kompetencje i wspólnie realizują podobne zadania. Do podziału zadań może dojść w przypadku, kiedy do zespołu dołączy jakiś specjalista (brukarz, tokarz, elektryk, hydraulik itp.). Dodatkowo doświadczenia spółdzielni wdrażającej model pokazują, że zakres obowiązków zależy w tej branży w znacznej mierze od warunków atmosferycznych („Kiedy jest zimna, wszyscy odśnieżają, jesienią grabimy liście, wiosną sadzimy kwiaty i krzewy, latem trzeba je pielęgnować”)<sup>52</sup>. Podobnie jest w przypadku usług remontowo-budowlanych: „Zimą nie konserwujemy dróg i nie przeprowadzamy remontów zewnętrznych”<sup>53</sup>.

---

51 W najbliższym czasie podobne, nisko oprocentowane pożyczki dla podmiotów ekonomii społecznej planują również wprowadzić Raiffeisen Polbank i Bank Zachodni WBK.

52 Wypowiedź lidera spółdzielni, materiały własne.

53 Jw.

### **1.18. Doradztwo marketingowe**

Spółdzielnia socjalna założona przez osoby prawne i realizująca usługi użyteczności publicznej zlecane przez założycieli nie potrzebuje prowadzić wzmoczonych działań marketingowych. Błędem byłoby jednak twierdzić, że spółdzielnia taka nie potrzebuje marketingu w ogóle. Powinna się jednak skupić bardziej na działaniach z zakresu public relations. To wszelkie działania informacyjne zmierzające do poprawy nastawienia społeczeństwa albo niektórych konkretnych grup do zmiany postrzegania firmy (w tym wypadku przedsiębiorstwa społecznego) lub jej produktów (akceptacja, życzliwość, szacunek). W praktyce polega to na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem. Skorzystać mogą na tym zarówno spółdzielnia, jak i jej członkowie. Sprzyja to również upowszechnianiu innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej w całym kraju. Przy podejmowaniu działań z zakresu public relations warto skorzystać z pomocy specjalisty ds. marketingu/promocji. Oferta ta jest elementem działań ośrodków wspierania ekonomii społecznej.

### **1.19. Druga faza szkoleń**

Przykład omawianej grupy inicjatywnej pokazuje, że po kilku miesiącach działalności grupa dużo lepiej ocenia swoje możliwości, a co za tym idzie – potrzeby w zakresie szkoleń i doradztwa. Niestety faktem jest – i to również pokazuje przykład omawianej grupy – że mocno spada motywacja pracowników, jeśli chodzi o dalsze doszkalanie się. Na pierwszy cel wysuwają się bowiem obowiązki związane z pracą. Doświadczenie grupy wdrażającej model pokazuje jednak, że warto się zdecydować na kolejną fazę szkoleń. Ostatecznie Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” zdecydowała się na szkolenia z zakresu rewitalizacji oraz na dodatkowe warsztaty integracyjne. Zarówno pracownicy, jak i prezes spółdzielni ocenili szkolenia niezwykle pozytywnie. Ważne było dopasowanie treści szkoleń do lokalnej specyfiki – podczas rewitalizacji pracownicy dyskutowali o potrzebach miasta w tym zakresie („Byłem zdumiony

tym, jak ludzie się zaangażowali” – prezes spółdzielni, „Szkoda, że szkolenia trwały tak krótko” – jeden z pracowników).

### **1.20. Wdrażanie narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej pracowników spółdzielni**

Krokiem milowym we wdrażaniu omawianego modelu było zatrudnienie pracowników. W ramach wdrażania narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej spółdzielnia rozpoczęła współpracę z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej (MOPS) i Powiatowym Urzędem Pracy. I tak w ramach wdrażania narzędzi aktywizacji w Brzezinach odbyły się: dwa warsztaty z pracownikiem MOPS-u, rozmowa z inspektorem budowlanym na temat planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, a także spotkania o charakterze integrującym – oprócz szkoleń i warsztatów były to m.in. organizowane przez spółdzielnię okolicznościowe spotkania pracowników, np. z okazji Wielkanocy. Pracownicy zostali również poinformowani o możliwości skorzystania z oferty AA.

### **1.21. Działalność usługowa**

Pięcioro pracowników zatrudnionych w ramach wdrażania modelu rozpoczęło pracę 2 stycznia 2015 r. Wszyscy przeszli obowiązkowe szkolenia, został im również przydzielony pracownik posiadający doświadczenie w zakresie prac budowlanych i remontowych. W okresie zimowym – kiedy nie prowadzi się inwestycji remontowo-budowlanych, pracownicy otrzymywali inne zlecenia. Z początkiem wiosny brygada budowlana rozpoczęła działalność.

### **1.22. Obsługa księgowo i prawna**

Obsługa księgowo i prawna to obowiązki, które spoczywają najczęściej na barkach lidera spółdzielni. Naturalnie nie będzie on w stanie zrobić wszystkiego samodzielnie. Istnieją dwa rozwiązania w tym zakresie – pierwsze to skorzystać z biur zewnętrznych,

zarówno księgowego, jak i prawnego. Praktyka jest jednak taka, że spółdzielnie nie mogą sobie pozwolić na takie wydatki. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się skorzystanie z oferty OWES – w większości OWES-ów można nie tylko skorzystać z bezpłatnej pomocy prawników, ale też w ramach realizowanych projektów – z nieodpłatnego pakietu księgowego. W ramach takiego pakietu księgowość spółdzielni opłacana jest przez OWES. Warto podkreślić, że spółdzielnia zobowiązana jest do prowadzenia pełnej księgowości. Dobrze wybrać biuro księgowe, tak żeby jego pracownicy mieli doświadczenie w prowadzeniu księgowości dla spółdzielni socjalnych. Najlepiej poradzić się w tej sprawie w najbliższym OWES. Można również – i taką decyzję podjęła Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” – zatrudnić pracownika, do którego zadań będzie należało prowadzenie księgowości. Należy przypomnieć, że spółdzielnia, zgodnie z Ustawą o rachunkowości, zobowiązana jest do prowadzenia pełnej księgowości. Dlatego też jednym z wydatków, które powinny uwzględnić spółdzielnie decydujące się na zatrudnienie własnej księgowej, jest zakup odpowiedniego programu umożliwiającego prowadzenie takiej właśnie pełnej księgowości.

Należy podkreślić, że na mocy porozumień z MOPS-em w Brzezinach, spółdzielnia socjalna wdrażająca model mogła korzystać ze wsparcia pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, w tym m.in. ze wsparcia prawnika.

### **1.23. Monitoring i ewaluacja**

Monitoring i ewaluację można przeprowadzić na dwa różne sposoby. Może to być proces wewnętrzny – będzie wówczas podsumowaniem pracy doradcy i samych spółdzielców, swoistym bilansem – oceną, co się udało osiągnąć, a które plany należy zrewidować, z czego warto wyciągnąć wnioski. Warto w tym miejscu przypomnieć zawsze aktualną mantrę marketingowców – kto się nie rozwija, ten się cofa. Monitoring zewnętrzny przeprowadzany jest najczęściej przez jednostkę, która udzieliła spółdzielni socjalnej wsparcia finansowego.

## 1.24. Upowszechnienie

Upowszechnianie modelu może się odbywać za pomocą wielu kanałów i narzędzi. Naturalnym ambasadorem dobrych praktyk z zakresu wdrażania innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnych jest jednostka samorządu terytorialnego. Urząd Miasta Brzeziny promuje ekonomię społeczną na szczeblu lokalnym (artykuły poświęcone Spółdzielni Socjalnej „Communal Service” w „Brzezińskim Informatorze Samorządowym”) i krajowym (artykuły w prasie i portalach branżowych: [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl), magazyn „Jak Robić Biznes Społeczny”). Spółdzielnia i miasto niezwykle często goszczą wizyty studyjne, skupiające gości z całej Polski, ale również z zagranicy (przykładem takiej dobrej praktyki może być wizyta gości z Mołdawii<sup>54</sup>). Miasto i spółdzielnia były także gospodarzem ogólnopolskiego spotkania branżowego spółdzielni socjalnych współtworzonych przez samorządy, które odbyło się w dniach 22–23 czerwca 2015 r. Podczas spotkania burmistrz Brzeziny podkreślał, że zlecanie zadań w trybie in-house oraz zatrudnienie w spółdzielni osób dotychczas bezrobotnych generuje w miejskiej kasie oszczędności rzędu 20%, a w ciągu dwóch lat gmina ogłosiła i przeprowadziła 20 przetargów z zastosowaniem klauzul społecznych: „Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych to sposób na wyrównanie szans w dostępie do rynku pracy grup defaworyzowanych, a nie pomoc i wsparcie dla spółdzielni socjalnych”<sup>55</sup>. Spółdzielnia socjalna skutecznie wykorzystuje również potencjał, jaki daje jej strona internetowa.

54 Więcej informacji: [www.communalservice.pl/2014/09/20/wizyta-studyjna-gosci-z-moldawii-11-wrzesnia-2014r/](http://www.communalservice.pl/2014/09/20/wizyta-studyjna-gosci-z-moldawii-11-wrzesnia-2014r/)

55 Podaję za: Dobre przykłady do pomnażania. Spotkanie spółdzielni współzakładanych przez samorządy, dostęp przez: [www.ozrss.pl/page/5/](http://www.ozrss.pl/page/5/) z dnia 27. 10.2015 r.

## 2. Kamienie milowe

Kamienie milowe są ważnymi wydarzeniami w harmonogramie projektu podsumowującymi określony zestaw zadań i pozwalającymi przejść do następnego poziomu projektu. W omawianym modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej są to:

- Założenie samorządowej spółdzielni socjalnej;
- Przygotowanie i uchwalenie Lokalnego Programu Rewitalizacji;
- Zlecenie spółdzielni socjalnej zadań realizacji usług użyteczności publicznej wpisujących się w Lokalny Program Rewitalizacji;
- Pozyskanie środków finansowych na inwestycje niezbędne do rozpoczęcia nowej działalności lub poszerzenia swojej działalności o usługi branży budowlanej;
- Opracowanie biznesplanu;
- Nawiązanie współpracy z potencjalnymi partnerami;
- Rekrutacja pracowników;
- Wdrożenie narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej;
- Zatrudnienie pracowników;
- Rozpoczęcie działalności.





# OPIS MODELU

Opisywany model to model innowacyjnej spółdzielni socjalnej realizującej usługi rewitalizacyjne w partnerstwie publiczno-społecznym. Model ów stanowi opis ukazujący działanie proponowanego mechanizmu oraz wzór, według którego mechanizmy będą wdrażane w postaci planu działania. Opisywany model to spółdzielnia socjalna integracyjno-usługowa, w związku z czym kluczowe znaczenie mają tutaj trzy elementy: określenie profilu działalności gospodarczej, działalność związana z zastosowaniem innowacyjnych narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej, działalność zawodowa związana z prowadzeniem innowacyjnych usług użyteczności publicznej.

## **1. Działalność gospodarcza – profil działalności gospodarczej**

Spółdzielnia socjalna wdrażająca omawiany model powinna świadczyć usługi użyteczności publicznej ze szczególnym uwzględnieniem usług wynikających z założeń Lokalnego Programu Rewitalizacji. Spółdzielnia socjalna wdrażająca model wykonywała usługi zleczone przez właściciela nieruchomości (miasto), w których znajdują się mieszkania i lokale komunalne. W szczególności były to:

- remonty mieszkań i lokali komunalnych (remonty ścian, likwidowanie wilgoci, gładź, malowanie, tapetowanie),
- stawianie ścianek działowych,
- usługi hydrauliczne,
- wylewki podłogowe,
- przeprowadzenie nowej instalacji elektrycznej,
- układanie paneli, płytek,
- udrażnianie szybów kominowych,
- remonty dachów,
- remonty klatek schodowych,
- układanie kostki brukowej na placach i podwórzach przy budynkach.

Spółdzielnia socjalna zarządzała również jednym z budynków komunalnych. Dodatkowo miasto Brzeziny przekazało spółdzielni w użytkowanie działkę wraz z budynkami przy ul. Łódzkiej 35 w Brzezinach. Znajduje się tam sortownia, składowisko oraz PSZOK, czyli Punkt Selektywnego Zbierania Odpadów Komunalnych, który również jest obsługiwany przez Spółdzielnię Socjalną „Communal Service”. Ponadto, z uwagi na to, że spółdzielnia socjalna wdrażająca model ma w swojej ofercie duży zakres usług komunalnych, w przypadku przestojów spowodowanych m.in. warunkami atmosferycznymi pracownicy wykonywali również zadania: pielęgnacji zieleni, wykaszania krzaków, odśnieżania czy sprzątnia. Zwłaszcza że oprócz usług remontowych Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” ma także w ofercie sprzątnie budynków użyteczności publicznej. W jej skład wchodzi:

- koszenie trawy,
- pielęgnacja drzew,
- zmiatanie ulic i chodników,
- odśnieżanie placów, podwórek i chodników.

Zrealizowane przez spółdzielnię zlecenia w tym segmencie dotyczyły m.in. utrzymania zieleni w parku miejskim oraz drobnych

remontów dróg i chodników należących do Miasta Brzeziny. Ogólnodostępny wachlarz usług spółdzielni sprawił także, że swoje potrzeby zgłaszały inne jednostki samorządu i podmioty gospodarcze, takie jak: Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Powiatowy Urząd Pracy, Szkoły Podstawowe, Centrum Promocji i Kultury, Dom Pomocy Społecznej w Brzezinach oraz Towarzystwo Budownictwa Społecznego.

Głównym odbiorcą usług spółdzielni, zgodnie z założeniami modelu, jest miasto Brzeziny – członek Spółdzielni Socjalnej „Communal Service”. Podkreślić należy jednak, że poza zleceniami od urzędu miasta spółdzielnia zdobywa i realizuje zlecenia prywatne. W ocenie lidera spółdzielni udział zleceń prywatnych w ogólnej liczbie zleceń wynosi ok. 20 %.

### **Przykładowe realizacje**

1. Remont mieszkań socjalnych przy ul. św. Anny 30, w tym m.in.:

- montaż kratki wentylacyjnych,
- montaż drzwi wycierowych,
- przemulowanie komina z cegły nad dachem,
- zabezpieczenie połączenia dachowej komina.

2. Remont mieszkań socjalnych przy ul. św. Anny 14, w tym m.in.:

- wymiana rury od kuchni lub pieca,
- montaż kratki wentylacyjnych,
- zamontowanie drzwiczek wycierowych.

3. Remont mieszkania socjalnego przy ul. Sienkiewicza wykonany na zlecenie Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej:

- główny cel robót: wyodrębnienie i zabudowa powierzchni przeznaczonej pod toaletę,
- postawienie ścian z płyt kartonowo – gipsowych,

- doprowadzenie wody,
- doprowadzenie energii elektrycznej,
- zamontowanie drzwi,
- malowanie ścian,
- montaż białej armatury.

#### 4. Remont lokalu socjalnego przy ul. Reformackiej:

- montaż kratki wentylacyjnej,
- zamontowanie drzwiczek wycierowych,
- ręczne rozebranie komina nad dachem,
- przemurowanie kominów z cegły nad dachem,
- naprawa tynków na kominie.

## 2. Kompetencje zatrudnionych osób

Największe doświadczenie w zakresie realizacji omawianych zadań ma lider i prezes spółdzielni, który ma za sobą doświadczenie w koordynowaniu prac budowlanych (był m.in. kierownikiem robót w Zgierskim Przedsiębiorstwie Robót Inżynieryjnych), jak również prezesem przedsiębiorstwa inżynieryjno-Budowlanego. Lider ma również uprawnienia budowlano-sanitarne, energetyczne, a także licencję zarządcy nieruchomości. (Uprawnienia budowlane w Polsce – uprawnienia nadane na podstawie przepisów szczególnych, stanowiące podstawę prawną, dającą możliwość pełnienia samodzielnych funkcji technicznych w budownictwie przez okręgowe izby inżynierów budownictwa oraz okręgowe izby architektów. Uprawnienia nadawane są w różnorodnych specjalnościach, jedną z nich jest specjalność instalacyjna, tzw. sanitarna – w zakresie sieci, instalacji i urządzeń cieplnych, wentylacyjnych, gazowych, wodociągowych i kanalizacyjnych). Uprawnienia posiadane przez lidera pozwalają spółdzielni na samodzielne świadczenie usług w omawianych obszarach.

Zatrudnione w spółdzielni osoby nie miały dużego doświadczenia w zakresie robót budowlanych. Zostały jednak odpowiednio

przyuczone, przed podjęciem pracy przeprowadzono bowiem staże zawodowe przygotowujące ich do podjęcia pracy, ponadto opieki nad nimi podjął się inny pracownik z odpowiednim doświadczeniem w omawianym zakresie. Można również zacytować prezesa: „Ogólnie rzecz biorąc, każdy pracownik wie, na czym polega praca w budownictwie i nie ma osoby, która zupełnie by się na tym nie znała”<sup>56</sup>.

Osoba ubiegająca się o pracę robotnika budowlanego powinna mieć wykształcenie budowlane, najważniejsze jest jednak doświadczenie zawodowe i znajomość prac remontowo-budowlanych: umiejętność malowania, tynkowania, układania glazury, robienia zaprawy itd. Robotnik budowlany wykonuje prace remontowo-budowlane, montażowe, rozbiórkowe czy tynkowe. W związku z tym, że praca robotnika budowlanego jest pracą fizyczną, pracownik powinien się wykazywać dobrą kondycją fizyczną i dobrym zdrowiem. Mile widziane jest również posiadanie prawa jazdy kategorii B – podkreślał to również lider spółdzielni socjalnej wdrażającej model, argumentując, że ktoś musi dowozić zarówno zespół, jak sprzęt oraz materiały budowlane niezbędne do realizacji zlecenia. Dlatego też jeden z pracowników grupy posiada prawo jazdy kategorii B.

### **3. Analiza wpływu interesariuszy na realizację modelu**

Aktywny udział w testowaniu i wdrożeniu omawianego modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej mieli następujący interesariusze: miasto Brzeziny, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej oraz Powiatowy Urząd Pracy w Brzezinach. Niewątpliwie najważniejszą rolę odegrało miasto Brzeziny, które było głównym zleceniodawcą spółdzielni – zlecenie niezbędnej do utrzymania płynności finansowej spółdzielni liczby zadań było warunkiem koniecznym dla powodzenia modelu. Miasto Brzeziny powierzyło Spółdzielni Socjalnej „Communal Service” zadania z zakresu gospodarki komunalnej bez konieczności stosowania procedur udzielania zamówień publicznych określanych w Ustawie prawo zamówień publicznych. Urząd

---

56 Wypowiedź lidera spółdzielni, materiały własne.

Miasta aktywnie włączyły się we wdrażanie modelu – jego przedstawiciele uczestniczyli w niemal wszystkich spotkaniach z doradcą OWES, szkoleniach oraz warsztatach. Miasto dzieliło się ze spółdzielnią wiedzą oraz zasobami (np. sesja dialogowa odbywała się w urzędzie miasta, a jej gospodarzem był burmistrz Brzeziny). Znaczącą rolę miasto odegrało również podczas upowszechniania opisywanego modelu (Brzeziny są członkiem Stowarzyszenia Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego, należą również do Związku Miast Polskich – obie te platformy wykorzystywane są m.in. do promocji ekonomii społecznej i promowania osiągnięć brzezińskiej samorządowej spółdzielni socjalnej), warte podkreślenia jest również to, że urząd miasta traktuje spółdzielnię socjalną jako jedną z wizytówek Brzeziny i przedstawia ją gościom odwiedzającym miasto przy każdej nadarzającej się okazji<sup>57</sup>.

Współpraca spółdzielni socjalnej z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej oraz z Powiatowym Urzędem Pracy przebiegała przede wszystkim na płaszczyźnie aktywizacji zawodowej pracowników spółdzielni. Obie instytucje wzięły udział w rekrutacji pracowników. Jeszcze przed rozpoczęciem wdrażania modelu spółdzielnia we współpracy z MOPS-em przeprowadziła staże zawodowe przygotowujące pracowników do pracy. Wstępne porozumienia o współpracy zawierały również propozycję spotkań pracowników spółdzielni z terapeutami oraz doradcami zawodowymi i psychologami MOPS-u. Odbyło się kilka takich spotkań w zależności od zapotrzebowania pracowników. MOPS Brzeziny był również jednym z głównych (oprócz miasta) odbiorców usług spółdzielni w pierwszym kwartale wdrażania omawianego modelu. Inicjatywą MOPS-u było również nawiązanie kontaktu z Klubem Abstynenckim działającym na terenie Brzeziny, jednak pracownicy nie wyrazili chęci skorzystania z tej propozycji. Przedstawiciele powiatowego urzędu pracy wzięli udział w rekrutacji pracowników, zorganizowali dla nich również spotkania z doradcą zawodowym

---

57 Porównaj artykuł: O systemie ekonomii społecznej w Brzezinach. Spotkanie z Jarosławem Kaczyńskim, dostęp przez: [www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=562](http://www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=562) z 29.10.2015 r.

oraz z zakresu treningu interpersonalnego. Przedstawiciele obu instytucji wzięli udział w szkoleniach organizowanych dla pracowników spółdzielni, jej członków oraz interesariuszy.

#### **4. Analiza rynku i konkurencji**

Głównym zleceniodawcą spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model jest jednostka samorządu terytorialnego. Oznacza to jednego, rzadziej dwóch stałych klientów, którzy zlecają spółdzielni zadania realizacji usług użyteczności publicznej z określonych powodów:

- Finansowych – zlecenie zadań spółdzielni socjalnej należącej do gminy pozwala na oszczędności, jak również na skrócenie czasu realizacji zadania;
- Organizacyjnych – zadanie można zlecić bezprzetargowo, można nim też zarządzać w sposób bardziej elastyczny;
- Społecznych – zlecenie zadań spółdzielni socjalnej przyczynia się do aktywizacji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- Wizerunkowych – dzięki współpracy ze spółdzielnią socjalną JST zyskuje wizerunek jednostki aktywnie poszukującej innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych;
- I wielu innych.

Nie oznacza to jednak, że samorządowe spółdzielnie mogą się poczuć bezpiecznie – samorząd pozostaje klientem wymagającym, a niska jakość może zniechęcić go do współpracy ze spółdzielnią i poszukiwania innych zleceniodawców. Ponadto, jak wynika z doświadczeń grupy wdrażającej model, pewien procent zleceń pochodzi od zleceniodawców prywatnych. Chociażby z uwagi na to warto przeprowadzić analizę, która umożliwi szczegółowe rozeznanie się na rynku, na którym działa spółdzielnia. I tak analiza potencjału konkurencji doprowadziła spółdzielnię do stosunkowo pozytywnych wniosków: o ile jakość usług świadczonych przez konkurencję usług pozostawała na podobnym poziomie, o tyle w przypadku cen

i promocji spółdzielnia pozytywnie wyróżniała się na tle swoich konkurentów, oferując usługi po cenach zdecydowanie bardziej przystępnych oraz informując o swojej działalności zdecydowanie bardziej umiejętnie. Od konkurentów odróżnia spółdzielnię również zakres wykonywanych usług<sup>58</sup>. I rzeczywiście zlecenia, które wykonuje spółdzielnia, są na tyle drobne, że niemal nieopłacalne dla dużych przedsiębiorstw. Ponadto nad potencjalnymi konkurentami z sektora prywatnego spółdzielnia ma jeszcze jedną przewagę – społeczną wartość dodaną swojej działalności.

### **5. Analiza systemu usług użyteczności publicznych skierowanych do grupy adresatów modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej**

Głównym odbiorcą usług świadczonych przez Spółdzielnię Socjalną „Communal Service” jest miasto Brzeziny. To jednak nie miasto jest beneficjentem ostatecznym usług świadczonych przez spółdzielnię. Jest nim społeczność lokalna – ze szczególnym uwzględnieniem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym zamieszkujących miejskie obszary zdegradowane. Szczegółowych informacji na temat tej grupy dostarcza analiza Strategii rozwiązywania problemów społecznych przygotowana przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Brzezinach. To grupa charakteryzująca się wysokim poziomem ubóstwa i wykluczenia społecznego. Są w niej osoby długotrwale bezrobotne, a także niesamodzielne i samotne osoby starsze, które potrzebują szczególnej pomocy ze strony miasta i organizacji pozarządowych.

Na terenie miasta Brzeziny jest bardzo dużo mieszkań socjalnych i komunalnych wymagających remontu<sup>59</sup>. Rozpoczęcie prac

---

58 Wypowiedź lidera spółdzielni, materiały własne.

59 Należy poczynić rozróżnienie pomiędzy mieszkaniem komunalnym i socjalnym. Mieszkanie komunalne przysługuje osobom o niskich dochodach nieposiadających praw do innej nieruchomości mieszkalnej. Szczegółowe zasady przyznawania lokalu komunalnego ustala gmina. Lokale socjalne natomiast przysługują najbiedniejszej części społeczności i mogą zostać przyznane na mocy orzeczenia sądu.



związanych z remontami i modernizacją budynków zaplanowano na 2015 r. Możliwość przekazywania zadań poprzez zamówienia in-house znacznie skróci czas wykonywania usługi.

W 2006 r. w mieście były 33 mieszkania socjalne, a w 2007 34. 14 z nich znajduje się w mieszkaniowym zasobie gminy, a 20 jest wynajętych na podstawie zawartego porozumienia miasta Brzeziny z Towarzystwem Budownictwa Społecznego. Obecnie jest 38 rodzin oczekujących na mieszkania socjalne, w tym 23 rodziny na podstawie wyroków eksmisyjnych. Istniejące lokale są w złym stanie technicznym. („Niektóre podwórka są bardzo zaniedbane i swoim wizerunkiem tworzą obraz biedy i marazmu, elewacje są nieodnawiane, niektóre z okien powybijane, nie wszystkie elementy elewacji i balkonów zostały zabezpieczone przed zawaleniem. Powierzchnie podwórek są nieutwardzone, podczas dużych opadów deszczu na dziedzińcu zalega woda”<sup>60</sup>. (...) Wiele lokali socjalnych posiada niski poziom wydajności energetycznych, brakuje również infrastruktury sanitarnej.

W sferze mieszkalnictwa gmina jest odpowiedzialna za zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych lokalnej społeczności. Największymi problemami w wykonywaniu przez miasto tego zadania są: niedobór mieszkań oraz ograniczone środki finansowe (pochodzące z czynszów), które można przeznaczyć na utrzymanie istniejących zasobów w dobrym stanie technicznym. Na terenie miasta Brzeziny zarząd nad budynkami sprawuje Towarzystwo Budownictwa Społecznego sp. z o.o. Pełni ono również funkcję zarządcy w 42 wspólnotach mieszkaniowych.

Należy podkreślić, że miasto inwestuje w budowę nowych mieszkań komunalnych i socjalnych. Pod koniec października 2015 r. do użytku oddano komunalny budynek wielorodzinny wybudowany na terenach rewitalizowanych. Piętrowy budynek ma 18 mieszkań komunalnych oraz jedno mieszkanie chronione. W budynku znajduje się osiem mieszkań dwupokojowych o powierzchni 48,22 mkw. i dziesięć jednopokojowych o powierzchni 31,63 mkw. Powierzchnia mieszkania chronionego wynosi 21,22 mkw. Lokale są wyposażone

---

60 Lokalny Plan Rewitalizacji Miasta Brzeziny, s. 89.

żone m. in. w instalację elektryczną, wodną, sanitarną i centralnego ogrzewania. Budowa ponadpokoleniowego budynku wielorodzinnego komunalnego na terenach rewitalizowanych w Brzezinach uzyskała wsparcie ze środków funduszu dopłat na tworzenie lokali socjalnych i mieszkań chronionych z Banku Gospodarstwa Krajowego w Warszawie, a dofinansowanie w formie bezzwrotnej dotacji wyniosło ponad 683 tys. zł<sup>61</sup>.

Szczegółowy opis uwarunkowań budżetowych realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych znajduje się w Lokalnym Programie Rewitalizacji Społecznej. Z danych zebranych na przestrzeni lat 2008–2012 i analizy Wieloletniej prognozy finansowej miasta Brzeziny na lata 2015–2020 można wyciągnąć następujące wnioski:

- Zwiększenie się dochodów Miasta w latach 2003–2008 prawie dwukrotnie;
- Prawie dwukrotny wzrost wydatków miasta w latach 2003–2008;
- Ponaddwukrotny wzrost wydatków inwestycyjnych na przestrzeni lat 2008–2012;
- Systematyczne dochody rządu ok. 6 mln zł z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące na przestrzeni lat 2015–2021;
- Dochody rządu ponad 7 mln zł z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące na przestrzeni lat 2021–2024 r.
- Równie systematycznie rosną wydatki Miasta na cele inwestycyjne, wzrastają też wydatki Miasta związane z gospodarką mieszkaniową<sup>62</sup>.

Pozwala to na wyciągnięcie optymistycznych – z punktu widzenia spółdzielni – wniosków, że powołana w ramach wdrażania omawianego modelu brygada remontowa będzie miała co robić.

---

61 [www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=565](http://www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=565)

62 Opracowane na podstawie Lokalnego Programu Rewitalizacji miasta Brzeziny i Wieloletniej analizy finansowej miasta Brzeziny.

## **6. Najważniejsze elementy biznesplanu przedsięwzięcia**

Całkowita suma budżetu inwestycyjnego przygotowanego przez spółdzielnię socjalną wdrażającą model wynosiła 100 tys. zł. Warto podkreślić, że spółdzielnia socjalna, jeszcze przed rozpoczęciem testowania i wdrożenia omawianego modelu, dysponowała już określonym sprzętem dużej wartości, w tym m.in. takimi zasobami jak:

- fiat dobro,
- zamiatarka,
- kosiarka bijakowa,
- star,
- mercedes HDS.

Na potrzeby realizacji modelu spółdzielnia socjalna przygotowała biznesplan, w którym uwzględniła największe wydatki inwestycyjne (m.in. rusztowania, namioty magazynowe, samochód dostawczy i dwie kosiarki), sporządziła również rachunek zysków i strat. Zestawienie uwzględnia najważniejsze koszty, jakie ponieść będzie musiała spółdzielnia wdrażająca omawiany model. Są to: zakupy niezbędnych towarów, zużycie surowców i materiałów, wynagrodzenie pracowników oraz narzuty na wynagrodzenia, czynsz, koszty transportu, energii, CO, gazu i wody, podatków, reklama, ubezpieczenia i usługi komunikacyjne.

## **7. Specyficzne warunki związane z prowadzeniem określonego profilu działalności gospodarczej**

Prowadzenie działalności remontowo-budowlanej nie wiąże się z koniecznością uzyskania koncesji, licencji i pozwoleń. Jest jednak wiele czynności związanych z wykonywaniem robót budowlanych i prac remontowych, które wymagają posiadania określonych uprawnień do wykonywania samodzielnych funkcji technicznych w przedsiębiorstwie. Warto wziąć to pod uwagę podczas rekrutacji pracowników bądź przy podejmowaniu decyzji odnośnie szkoleń.

Spółdzielnia powinna również pamiętać o wpisaniu do swojego statutu kodów PKD odpowiednich dla wykonywanej działalności. Podstawowymi numerami PKD obejmującymi roboty budowlane wykończeniowe są te z działu 43, najściślej z nimi związane.

## **8. Działalność społeczna**

Należy pamiętać, że oprócz działalności gospodarczej spółdzielnia socjalna ma również obowiązek prowadzić działalność społeczną na rzecz swoich członków bądź społeczności lokalnej. Wynika to z ustawy o spółdzielniach socjalnych. Również w przypadku spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model działalność społeczną można omówić na dwóch płaszczyznach:

- Działalność prowadzona na rzecz aktywizacji zawodowej i społecznej grupy adresatów;
- Działalność związana z realizacją usług użyteczności publicznej na rzecz adresatów.

Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” prowadziła działalność związaną z aktywizacją zawodową i społeczną swoich pracowników przy użyciu następujących narzędzi: szkoleń, warsztatów, spotkań indywidualnych z doradcą zawodowym czy zajęć integracyjnych, których celem było wzmocnienie grupy zarówno w środowisku zawodowym, jak i społecznym. Nowi pracownicy dobrze się zaaklimatyzowali w spółdzielni i dość szybko zaczęli się utożsamiać ze swoim miejscem pracy (dodatkowym ułatwieniem mogło być to, że spółdzielnia jest bardzo dobrze odbierana wśród mieszkańców Brzezin, ważne jest też wsparcie, na jakie mogą liczyć ze strony urzędu miasta). Niewątpliwie jednak największą wartość aktywizacyjną miał sam fakt rozpoczęcia przez nich pracy. Warto podkreślić, że żaden pracownik nie zrezygnował z pracy podczas wdrażania modelu, żaden nie został też z pracy zwolniony. Po zakończeniu testowania i wdrażania modelu czworgo z pięciorga pracowników spółdzielnia zaproponowała

przedłużenie umowy do końca 2016 r. Piąty pracownik znajduje się obecnie na zwolnieniu chorobowym. Spółdzielnia podjęła również starania, aby wspierać swoich pracowników w walce z problemami alkoholowymi, jednak na razie są to działania podjęte na niewielką skalę, ze względu na brak zainteresowania tych ostatnich. Ogólne wnioski z aktywizacji społecznej pracowników są jednak optymistyczne: pracownicy „stali się pogodniejsi, bardziej otwarci, nabyli pewności siebie”<sup>63</sup>.

Drugą płaszczyzną działalności społecznej Spółdzielni Socjalnej „Communal Service” są działania na rzecz społeczności lokalnej. I na tym polu spółdzielnia również zanotowała godne uznania osiągnięcia (które nie pozostaną bez wpływu na jej markę). Spośród podejmowanych przez spółdzielnię działań warto wymienić m.in.:

Udział w pracach porządkowych i remontowych po powodzi, jaka nawiedziła miasto w kwietniu 2015 r. Gwałtowna ulewa, która przeszła nad miastem 28 kwietnia, wyrządziła wiele zniszczeń, ucierpiały budynki mieszkalne, lokale usługowe, drogi i chodniki. Część osób trzeba było ewakuować, ich miejsca zamieszkania nadają się do gruntownego remontu<sup>64</sup>. Zajmie się tym również (już w ramach działalności gospodarczej) spółdzielnia socjalna.

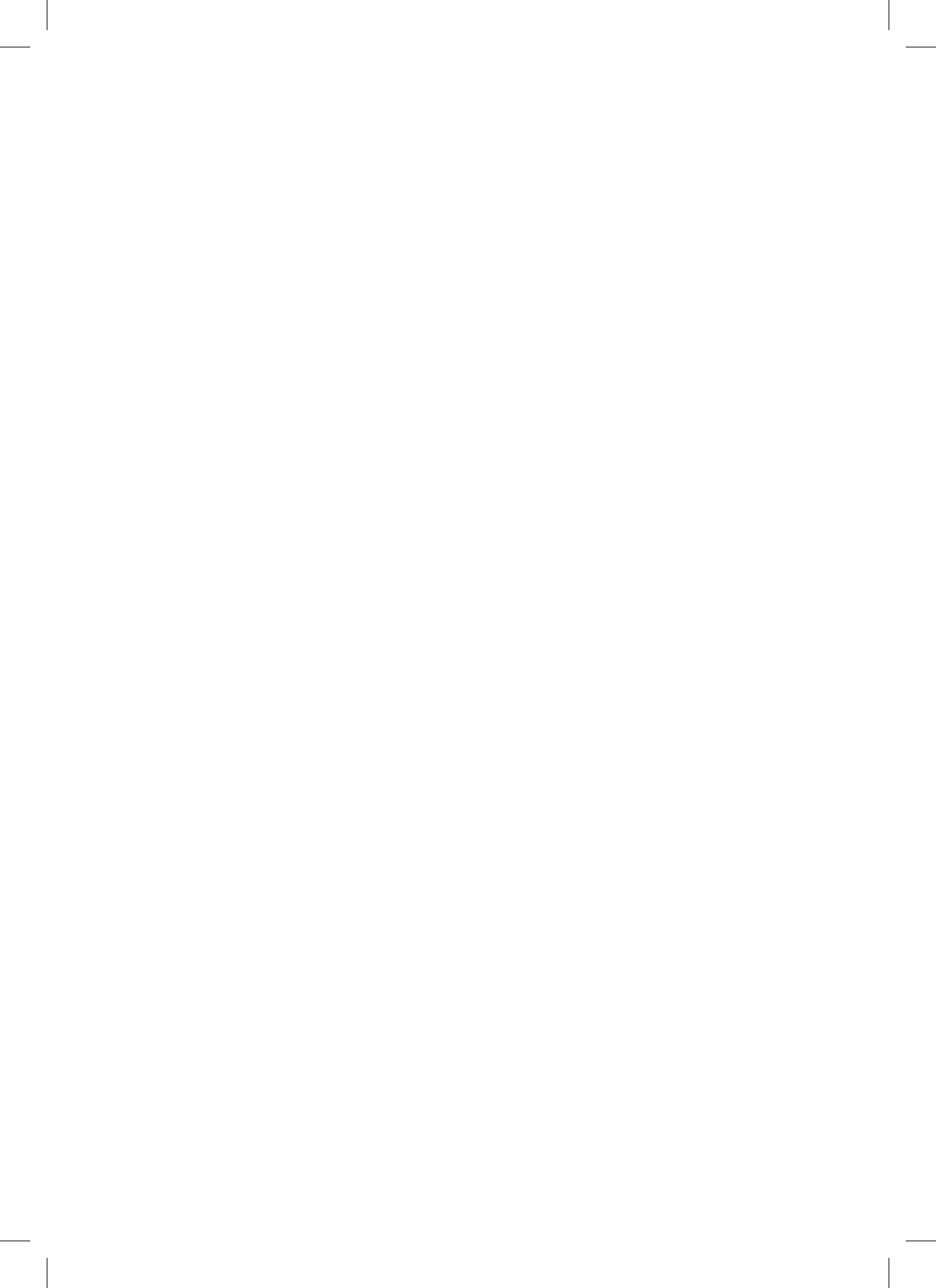
Organizacja jednodniowej wycieczki dla dzieci ze świetlicy terapeutycznej Świetlik. Wycieczka została połączona ze szkoleniami, w których wzięli udział spółdzielcy. Dzieci mogły zwiedzić Centrum Folkloru w Nagawkach, gdzie znajdują się pozostałości zespołu dworsko-parkowego – rządcówka, czworak, obora, budynek gospodarczy, lodownia i piwnica. Całość zabudowy powstała w początkach XX stulecia. Spółdzielnia ufundowała dzieciom obiad i poczęstunek.

W ramach działalności społecznej spółdzielnia wykonuje nieodpłatnie drobne remonty w mieszkaniach socjalnych.

---

63 Wypowiedź lidera Spółdzielni Socjalnej „Communal Service”. Materiały własne.

64 Ulewa nad Brzezunami, dostęp przez: [www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=496](http://www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=496) z 30.10.2015 r.



# ANALIZA RYZYKA

## Rozdział VI

Analiza ryzyka jest określonym działaniem skierowanym na obniżenie wpływu ryzyka na funkcjonowanie spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model. W tym celu podejmowane są odpowiednie środki przeciwdziałania i minimalizacji ryzyka. Doświadczenia grupy wdrażającej model pokazują kilka głównych problemów, które mogą uniemożliwić realizację założonych celów. Najważniejszym jest brak zleceń ze strony miasta Brzeziny. Inne to problemy kadrowe, niedostateczne kompetencje zarządcze i sezonowość.

<b>Ryzyko</b>	<b>Zagrożenie dla konkretnego celu szczegółowego</b>	<b>Sposoby zapobiegania ryzyku i jego minimalizacji</b>
Brak zleceń z Urzędu Miasta Brzeziny	Wykonywanie remontów budynków i placów objętych programem rewitalizacji. Zarządzanie przynajmniej jednym budynkiem zlecone przez UM w Brzezinach. Odnowienie przynajmniej dziesięciu mieszkań socjalnych lub komunalnych	Zapobieganie: Podpisanie umowy partnerskiej z miastem Brzeziny, która zobowiązuje miasto do określonej współpracy ze spółdzielnią; dobra jakość i terminowość wykonywanych prac. Minimalizacja: zacieśnienie współpracy z drugim członkiem spółdzielni – gminą Rogów

<b>Ryzyko</b>	<b>Zagrożenie dla konkretnego celu szczegółowego</b>	<b>Sposoby zapobiegania ryzyku i jego minimalizacji</b>
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: <b>1</b>		
Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: <b>3</b>		
Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: <b>3</b>		
Problemy kadrowe wynikające z niskiego poziomu motywacji osób długotrwale bezrobotnych	Zatrudnienie 5 długotrwale bezrobotnych osób w okresie od stycznia do końca czerwca 2015 r.	Zapobieganie: w rekrutacji pracowników spółdzielnię wspierali specjaliści z MOPS-u i PUP-u. Zaangażowali się oni również we wdrażanie narzędzi aktywizacji pracowników. Zatrudnieni pracownicy zostali objęci pełnym wsparciem zespołu spółdzielni Minimalizacja: Stworzenie listy rezerwowej
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: <b>2</b>		
Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: <b>1</b>		
Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: <b>2</b>		
Niedostateczne kompetencje zarządcze – lider spółdzielni musi poprowadzić spółdzielnię socjalną, która zatrudnia osoby długotrwale bezrobotne (nierzadko z kłopotami z alkoholem), branża budowlana to specyficzna branża, w której niełatwo o autorytet	Wykonywanie remontów budynków i placów objętych programem rewitalizacji. Zarządzenie przynajmniej jednym budynkiem zlecone przez UM w Brzezinach Odnowienie przynajmniej dziesięciu mieszkań społecznych/komunalnych Do końca czerwca 2015 r. stworzenie i przetestowanie możliwości zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych w spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności	Zapobieganie: liderem spółdzielni od kilku lat jest ta sama osoba. Ze współpracy zadowolony jest zarówno UM, jak i pracownicy. Lider posiada doświadczenie i kompetencje niezbędne do zarządzania zespołem i prowadzenia działalności w branży budowlanej. Lider jest również wspierany przez dział administracyjny spółdzielni. Cała trójka również uczestniczy w niezbędnych szkoleniach



<b>Ryzyko</b>	<b>Zagrożenie dla konkretnego celu szczegółowego</b>	<b>Sposoby zapobiegania ryzyku i jego minimalizacji</b>
---------------	------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

publicznej wchodzących w zakres Lokalnego Programu Rewitalizacji

Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: **1**

Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: **3**

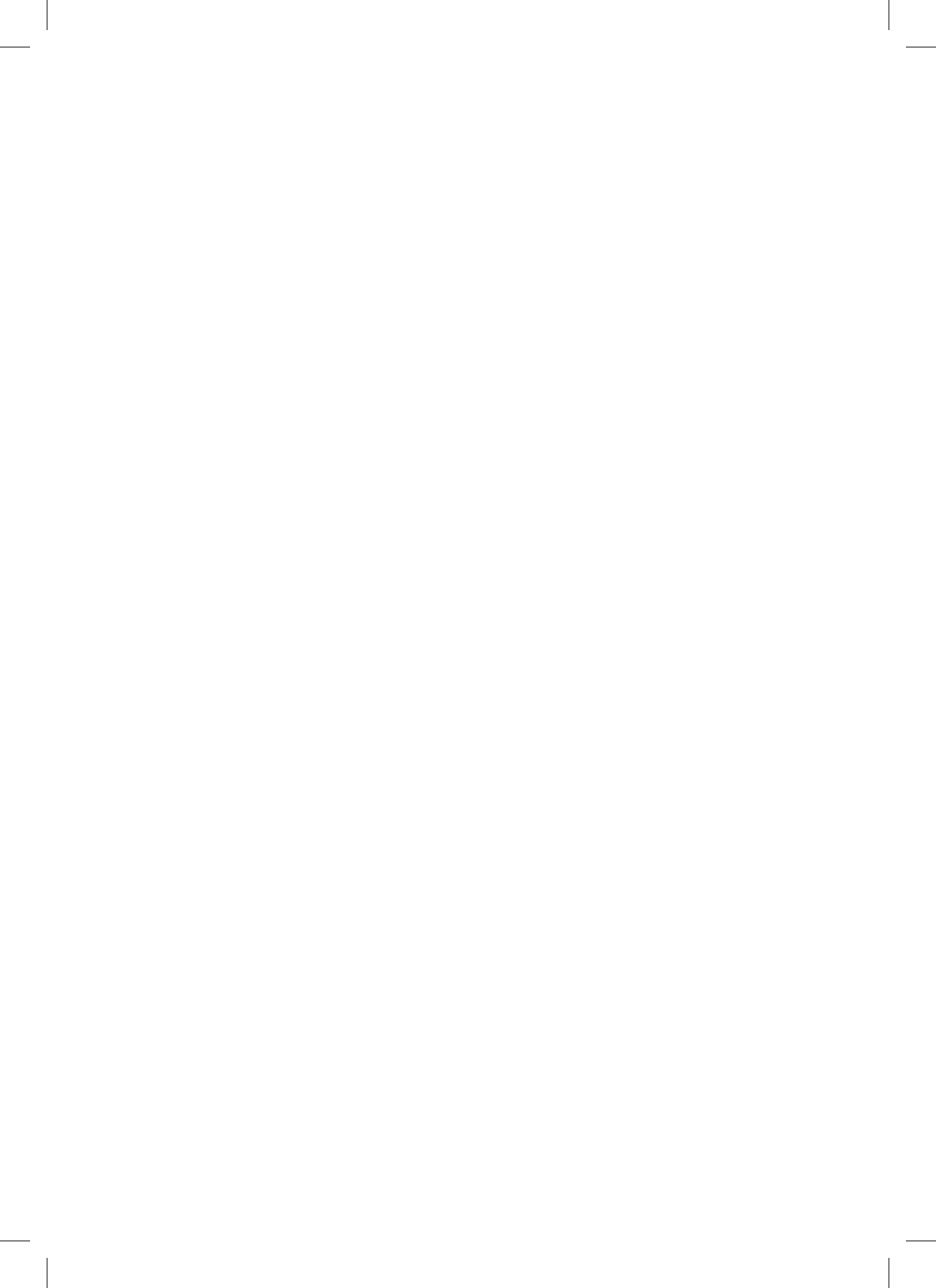
Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: **3**

Sezonowość specyficzna dla branży budowlanej	Zwiększenie zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych o pięć do końca czerwca 2015 r. Wykonywanie remontów budynków i placów objętych programem rewitalizacji	Usługi remontowo-budowlane to niejedynie usługi użyteczności publicznej, jakie spółdzielnia realizuje na zlecenie Urzędu Miasta w Brzezinach. W przypadku warunków pogodowych uniemożliwiających realizację prac remontowo-budowlanych pracownicy mogą być oddelegowani do innych zadań: prac porządkowych, pielęgnacji zieleni, odśnieżania czy segregacji odpadów. Brak ryzyka dla ciągłości zatrudnienia
----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: **2**

Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: **2**

Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: **4**



# OPIS MONITORINGU

Dla powodzenia realizacji przedsięwzięcia istotny jest regularny monitoring stopnia realizacji celów szczegółowych, a w razie potrzeby – weryfikacja strategii działań. W tym obszarze spółdzielnia socjalna może również liczyć na wsparcie ze strony OWES. Monitoring procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej odbywa się na dwóch poziomach:

- Wsparcia procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej;
- Działalności powstałej na podstawie modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej.

## **1. Monitoring wsparcia procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej**

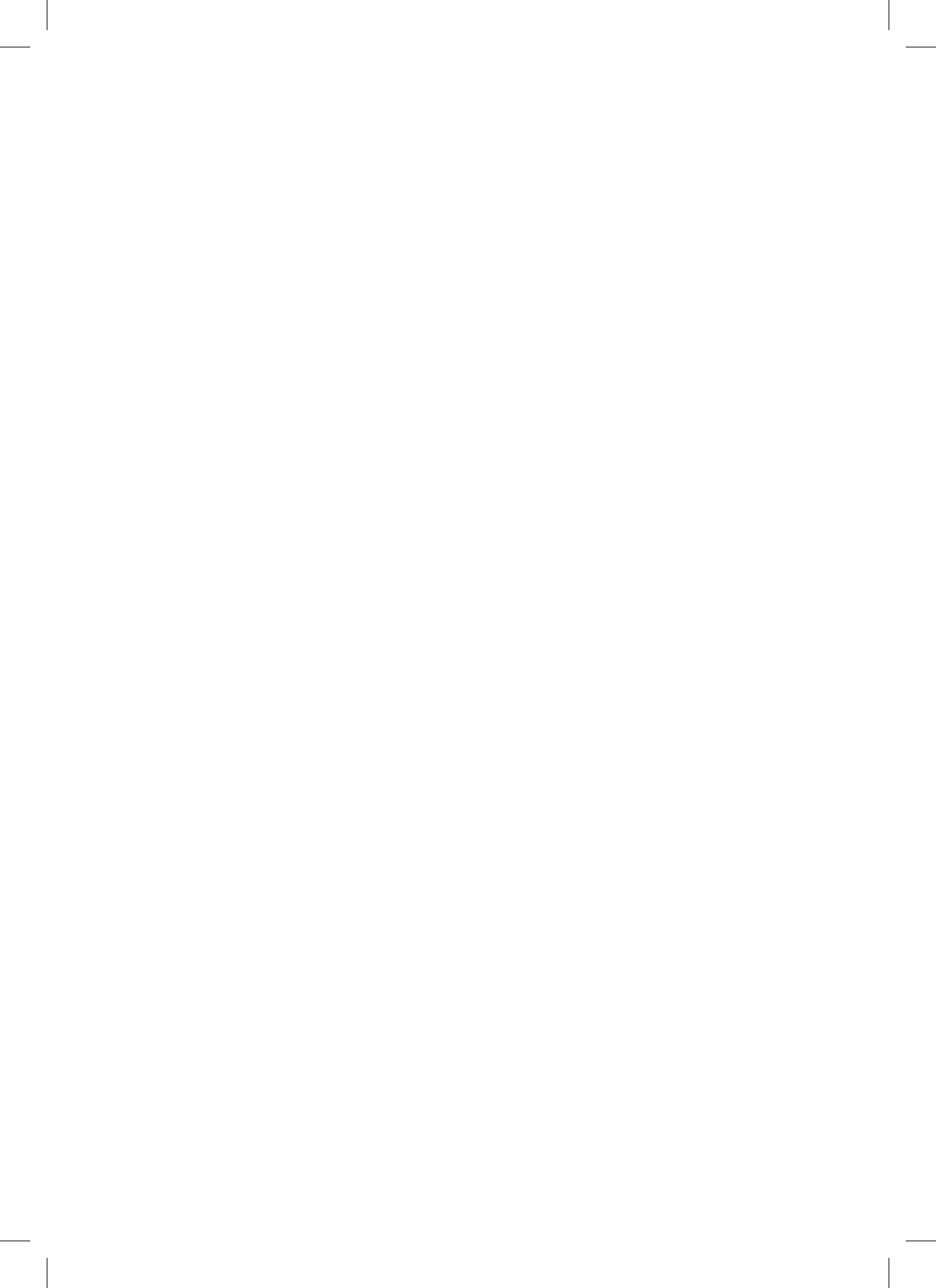
<b>Działanie</b>	<b>Produkt</b>	<b>Narzędzia weryfikacji</b>
Diagnoza rynku – ocena zapotrzebowania UM na usługi realizowane w ramach wdrażanego modelu	Raport – badanie rynku, w badaniu powinny znaleźć się informacje o szansach i zagrożeniach związanych z realizacją usług użyteczności publicznej wynikających z LPR	Raport

<b>Działanie</b>	<b>Produkt</b>	<b>Narzędzia weryfikacji</b>
Nawiązanie współpracy z interesariuszami	Rekomendacje, listy intencyjne, umowy partnerskie, sesje dialogowe	Rekomendacje, listy intencyjne, umowy o współpracy. Lista obecności z sesji dialogowej, sprawozdanie merytoryczne z sesji
Opracowanie biznesplanu	Oszacowane koszty przedsięwzięcia, potencjalny rachunek zysków i strat	Biznesplan
Rekrutacja pracowników	Pięciu pracowników gotowych do rozpoczęcia pracy z dniem 2 stycznia 2015 r.	Podpisane umowy. Podpisana umowa z Powiatowym Urzędem Pracy dot. stażu
Przeszkolenie przyszłych pracowników do podjęcia pracy w spółdzielni – kurs BHP i z zakresu organizacji pracy	Pięć przeszkolonych i przygotowanych do podjęcia pracy osób	Zaświadczenia o odbyciu kursu BHP. Certyfikaty, listy obecności
Zakup urządzeń niezbędnych do prowadzenia działalności w ramach omawianego modelu	Narzędzia i sprzęt niezbędny do prowadzenia deklarowanej działalności gospodarczej	Faktury. Sprzęt

## **2. Monitoring działalności powstałej na podstawie modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej**

<b>Działanie</b>	<b>Produkt</b>	<b>Sposób weryfikacji</b>
Zatrudnienie pięciu pracowników	Pięciu zatrudnionych pracowników	Umowy o pracę
Rozpoczęcie działalności gospodarczej	Zlecenia na usługi użyteczności publicznej	Zlecenia na realizację działań – umowy, wydrukowane e-maile, faktury

<b>Działanie</b>	<b>Produkt</b>	<b>Sposób weryfikacji</b>
Prowadzenie księgowości wykonawcy modelu	Pełna księgowość prowadzona przez pracownika spółdzielni	Dokumenty księgowo, księgi rachunkowe
Podjęcie współpracy z JST	Zlecenia usług użyteczności publicznej	Zlecenia na realizację działań – umowy, faktury
Wdrożenie narzędzi reintegracyjnych	Wdrożone programy re-integracji pracowników w spółdzielni	Listy obecności ze szkoleń, warsztatów, spotkań integracyjnych. Sprawozdanie merytoryczne zaangażowanych specjalistów
Zastosowanie narzędzi promocji usług	Drobna poligrafia reklamowa, strona internetowa	Materiały reklamowe, aktualna, działająca strona internetowa
Posiadanie wystarczającej liczby zleceń do utrzymania pracowników	Płynność finansowa spółdzielni	Rachunek zysków i strat. Biznesplan i sprawozdanie z jego realizacji
Przeprowadzenie wymaganej liczby wizyt studyjnych w ramach upowszechniania modelu	Konferencje, warsztaty, wizyty studyjne	Listy obecności, ankiety ewaluacyjne, materiały szkoleniowe, dokumentacja fotograficzna



# ANALIZA ODDZIAŁYWANIA MODELU

Celem poniższej analizy jest wykazanie korzyści wynikających z wdrożenia modelu na różnych poziomach życia społecznego. Przeprowadzona analiza bazuje na doświadczeniach grupy wdrażającej innowacyjny model spółdzielni socjalnej oraz OWES-u zaangażowanego w jego realizację. Oddziaływanie powinno się analizować na trzech poziomach – mikropoziomie – dotyczącym bezpośrednio adresatów wdrażanego modelu, mezopoziomie – odnoszącym się do społeczności lokalnej, oraz makropoziomie – odnoszącym się do poziomu całego systemu realizacji danej usługi użyteczności publicznej w kontekście ponadlokalnym (w tym wypadku – usług związanych z rewitalizacją).

## **1. Mikropoziom**

### **1.1. Pracownicy spółdzielni**

W związku z wdrożeniem innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej w partnerstwie publiczno-społecznym w Spółdzielni Socjalnej „Communal Service” znalazło zatrudnienie pięć osób. Tym samym rozpoczął się proces ich aktywizacji społecznej i zawodowej. Proces ten trwa do dziś, bowiem spółdzielnia już po zakończeniu testowania modelu zdecydowała się przedłużyć umowy z pracownikami przynajmniej do

końca przyszłego roku. Oznacza to trwałe zmiany nie tylko w życiu samych pracowników, ale również ich rodzin. Pracownicy zostali odpowiednio przeszkoleni do wykonywania swoich zadań – w wyniku wdrożenia modelu nabyli więc nowe kompetencje zawodowe, praca w spółdzielni dodała im również pewności siebie – można więc mówić o aktywizacji społecznej. Pracownicy coraz chętniej identyfikują się ze spółdzielnią, ale również z miastem Brzeziny – zarówno prezes spółdzielni, jak i trener prowadzący szkolenia byli pod wrażeniem tego, jak bardzo pracownicy angażowali się w rozwiązywanie problemów rewitalizacji miasta.

Kolejnym celem, jaki stawia przed sobą spółdzielnia, jest przekonanie pracowników do tego, aby przestali negować swoje problemy alkoholowe i inne problemy społeczne. Warto podkreślić, że spółdzielnia nawiązała w tej sprawie współpracę z Kołem Anonimowych Alkoholików. Regularnie współpracuje również z miejskim ośrodkiem pomocy społecznej.

## **1.2. Beneficjenci ostateczni**

Beneficjentami ostatecznymi, którzy bezpośrednio skorzystali na wdrożeniu omawianego modelu, są mieszkańcy lokali socjalnych i komunalnych wyremontowanych przez spółdzielnię w okresie wdrażania modelu. Wśród plusów, na które wskazywał prezes spółdzielni wdrażającej model, wymienione zostało m.in. skrócenie czasu oczekiwania na remont. I rzeczywiście, dzięki poszerzeniu działalności spółdzielni o usługi remontowo-budowlane i aktywnej współpracy z miastem znacznie skrócił się czas oczekiwania na remont. W czasie wdrażania modelu skorzystało na tym kilkanaście rodzin, które dzięki temu podniosły znacząco swój standard życia (w poszczególnych mieszkaniach zbudowano m.in. toalety). Warto przy tym podkreślić, że spółdzielnia jest jedynym przedsiębiorcą w mieście, który podejmuje się realizacji również bardzo drobnych zleceń (jak na przykład montaż kratki wentylacyjnej).



## 2. Mezopoziom

Największymi beneficjentem wdrożenia innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej na mezopoziomie są interesariusze – ze szczególnym uwzględnieniem Urzędu Miasta Brzeziny – członka założyciela i najważniejszego zleceniodawcy spółdzielni. Miasto zyskało partnera, z którym może wspólnie realizować założenia LPR – uwiarygadniając tym samym społecznym wymiar rewitalizacji. Wymierną korzyścią są oszczędności, które wynikają zarówno z konkurencyjności spółdzielni, jak i ze zmniejszenia się liczby osób pobierających zasiłek z MOPS-u, w związku ze zwiększeniem zatrudnienia w spółdzielni. Dobre praktyki wdrażane przez Urząd Miasta Brzeziny skłoniły również drugiego członka założyciela spółdzielni – gminę Rogów – do zwiększenia liczby zadań zlecanych spółdzielni socjalnej.

Ze spółdzielnią współpracują również lokalne przedsiębiorstwa, dla których jest to wygodny podwykonawca. Szczegółowe korzyści dla samorządu oraz pozostałych interesariuszy przedstawia maczyca korzyści. Stanowi ona zarazem spis użytecznych argumentów, mogących się przydać w procesie pozyskiwania partnerów do wdrażania innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej zajmującej się rewitalizacją:

<b>Korzyść</b>	<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Samorząd</b>	<b>Partner społeczny</b>
Budowanie pozytywnych relacji w społeczności lokalnej	+	+	+
Stworzenie alternatywy dla inwestowania środków prywatnych i państwowych	+	+	
Stworzenie możliwości reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym		+	+

<b>Korzyść</b>	<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Samo- rząd</b>	<b>Partner społeczny</b>
Zatrudnienie osób w trudnej sytuacji życiowej lub zawodowej		+	+
Dyfuzja wiedzy i umiejętności między sferą publiczną i prywatną	+	+	+
Edukacja dotycząca różnorodności i konkretnych umiejętności	+	+	+
Generowanie zysków	+		
Innowacyjne podejście do działania	+	+	+
Kształtowanie wizerunku	+	+	+
Łatwiejszy dostęp do nowych rynków i informacji	+		
Możliwość nawiązywania bardziej pozytywnych i długotrwałych relacji w otoczeniu społeczno- gospodarczym	+	+	+
Możliwość skorzystania ze społecznie odpowiedzialnego outsourcingu	+	+	
Możliwość tworzenia strategicznych sojuszy z parterem, który umie się posługiwać językiem rynku lub społeczności, do których firma/institucja planuje dotrzeć	+	+	
Możliwość zawierania kontraktów/ korzystania z funduszy unijnych, grantów	+	+	+
Możliwość zyskania wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej	+		
Obniżenie kosztów funkcjonowania systemu pomocy społecznej i innych form pasywnego wsparcia		+	

<b>Korzyść</b>	<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Samorząd</b>	<b>Partner społeczny</b>
Pobudzenie aktywności społecznej i gospodarczej	+	+	+
Pobudzenie kreatywności	+	+	+
Pobudzenie przedsiębiorczości i lokalnego rynku	+	+	
Promowanie nowoczesnych relacji zatrudnienia i systemów pracy	+		
Prowadzenie odpowiedzialnych zakupów w podmiotach ekonomii społecznej	+	+	+
Przyczynianie się do sprawiedliwego rozwoju lokalnego		+	+
Przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju	+	+	+
Świadczenie deficytowych usług	+	+	+
Wzmacnianie kapitału społecznego	+	+	+
Wzmacnianie kompetencji i szans osób wykluczonych i marginalizowanych na rynku pracy		+	+
Zwiększanie siły nabywczej wśród pracowników	+		
Zwiększanie współpracy na rynku	+	+	

### **3. Makropoziom**

Celem omawianego modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej było zaangażowanie spółdzielni socjalnej stworzonej przez dwa samorządy w realizację zadań wynikających z Lokalnego Planu Rewitalizacji przyjętego przez urząd miasta. Dzięki temu osoby zagrożone wykluczeniem społecznym mogły po raz pierwszy aktywnie się włączyć w działania, których z reguły są beneficjentami. No-

wego znaczenia nabrał dzięki temu termin rewitalizacja społeczna – to działania podejmowane nie tylko na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ale również działania podejmowane przez te osoby.

W wyniku wdrożenia modelu w regionie powstał silny podmiot ekonomii społecznej – Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” jest jednym z największych pracodawców w mieście. I nadal się rozwija – niedawno zdecydowała się wziąć pożyczkę na działalność z Towarzystwa Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych.

Urząd Miasta Brzeziny po raz kolejny pokazał, że nie boi się testowania i wdrażania pionierskich rozwiązań.

Spółdzielnia Socjalna „Communal Service” od ponad pięciu lat prowadzi działalność gospodarczą. Od ponad trzech lat działa jako samorządowa spółdzielnia socjalna i jest ważnym wykonawcą usług użyteczności publicznej zlecanych przez Urząd Miasta Brzeziny i gminę Rogów. Wspólnie z Urzędem Miasta Brzeziny testowała i wdrażała innowacyjne rozwiązania – takie jak na przykład segregacja odpadów czy omawiany w niniejszym opracowaniu model spółdzielni rewitalizującej zasoby lokalowe i komunalne gminy. Jednocześnie miasto i gmina nie są jedynymi zleceniodawcami spółdzielni, która działa samodzielnie i ma możliwość pozyskiwania klientów zewnętrznych. Warto podkreślić, że miasto Brzeziny przystąpiło do realizacji projektu zakładającego wdrożenie innowacyjnego modelu z inicjatywy spółdzielni. Czas pokazał, że było warto, a Urząd Miasta w Brzezinach zasłużenie może się nazywać innowatorem polskiej ekonomii społecznej. Wypracowane rozwiązania pozwolą w efektywny sposób wzmocnić potencjał ekonomii społecznej w skali ogólnopolskiej, łącząc w sobie elementy prozatrudnieniowe z elementami rozwoju usług użyteczności publicznej stymulujących szeroko pojęty rozwój lokalny.

# BIBLIOGRAFIA

## Literatura przedmiotu

- Ciesiółka Przemysław, Gentryfikacja jako efekt rewitalizacji. Przykład Poznania, dostęp przez: [www.urbanistyka.info/content/gentryfikacja-jako-efekt-rewitalizacji-przyk%C5%82ad-poznania](http://www.urbanistyka.info/content/gentryfikacja-jako-efekt-rewitalizacji-przyk%C5%82ad-poznania).
- Heller Carl A., Rewitalizacja obszarów miejskich. Praktyczny przewodnik: jak opracować lokalny plan rozwoju?, dostęp przez: [www.wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSb/rewitalizacja-obszarow-miejskich-przewodnik.pdf](http://www.wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSb/rewitalizacja-obszarow-miejskich-przewodnik.pdf).
- Montgomery Charles, Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasta, Wysoki Zamek, Warszawa, 2015.
- Od wykluczenia do zatrudnienia, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015.
- Rewitalizacja społeczna. Katalog dobrych praktyk, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, 2013 r.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście raportowania pozafinansowego i współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi, w: KOWES – raporty z badań, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015.

## **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.
- Udzielanie zamówień publicznych spółdzielniom socjalnym przez tworzące jednostki samorządu terytorialnego, dostęp przez Urząd Zamówień Publicznych. Interpretacja Urzędu Zamówień Publicznych, dostęp przez: [www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D;2178](http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D;2178)
- Ustawa o rewitalizacji z dnia 9 października 2015 r.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2005 r. o spółdzielniach socjalnych.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach.
- Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach.

## **Raporty i strategie**

Diagnozowanie stopnia zagrożenia długotrwałym bezrobociem. Teoria i praktyka, (red.) Zenon Wiśniewski, Monika Wojdyło-Preisner, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, 2014 r.

- Guzek Agnieszka, Coroczna analiza systemu gospodarowania odpadami komunalnymi, Miasto Brzeziny, 2014 r.
- Krajowa Polityka Miejska, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 2015.
- Lokalny Plan Rewitalizacji Miasta Brzeziny, Brzeziny, 2014.
- Memoriał Polskiego Lobby Przemysłowego w sprawie potrzeby zmian w stosunku do rozwoju przemysłu w Polsce, dostęp przez: [www.plp.info.pl/2015/04/20/memorial-polskiego-lobby-przemyslowego-w-sprawie-potrzeby-zmian-w-stosunku-do-rozwoju-przemyslu-w-polsce/](http://www.plp.info.pl/2015/04/20/memorial-polskiego-lobby-przemyslowego-w-sprawie-potrzeby-zmian-w-stosunku-do-rozwoju-przemyslu-w-polsce/).
- Narodowy Plan Rewitalizacji, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 2014.

- Strategia Rozwoju Miasta Brzeziny na lata 2014–2020, Brzeziny, 2014.
- Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 2015.
- Raport z ewaluacji projektu Koniński Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej, w: KOWES: raporty z badań, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015.
- Raport z możliwości powołania spółdzielni socjalnej w gminie Golina, Spółdzielnia Socjalna „Herakles”, Poznań, 2015.
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Brzeziny, 2013
- Wieloletnia analiza finansowa miasta Brzeziny, Brzeziny, 2015.

### **Artykuły prasowe**

- Andrzej Sobczak, Jak można zdefiniować smart city, dostęp przez: [www.inteligentnemiasta.pl/jak-mozna-zdefiniowac-smart-city-cz-1/4906/](http://www.inteligentnemiasta.pl/jak-mozna-zdefiniowac-smart-city-cz-1/4906/).
- Bytom: ruszają z rewitalizacją, liczą na pomoc ekspertów, w: „Dziennik Zachodni”, dostęp przez: [www.dziennikzachodni.pl/artykul/9008582,bytom-ruszaja-z-rewitalizacja-licza-na-pomoc-ekspertow-z-krakowa,id,t.html?cookie=1](http://www.dziennikzachodni.pl/artykul/9008582,bytom-ruszaja-z-rewitalizacja-licza-na-pomoc-ekspertow-z-krakowa,id,t.html?cookie=1).
- Brzeziny w czołówce najlepiej zarządzanych gmin w województwie łódzkim, Brzeziński Informator Samorządowy nr 24/2014.
- Cztery gdańskie dzielnice mają szansę na rewitalizację, w: Gazeta Wyborcza, dostęp przez: [www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Cztery-gdanske-dzielnice-maja-szanse-na-rewitalizacje-n95556.html](http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Cztery-gdanske-dzielnice-maja-szanse-na-rewitalizacje-n95556.html)
- Dobre przykłady do pomnażania. Spotkanie spółdzielni współzакładanych przez samorządy, dostęp przez: [www.ozrss.pl/page/5/](http://www.ozrss.pl/page/5/)

- Herbst Krzysztof, Społeczny sens rewitalizacji, dostęp przez: [www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/teksty2008/081007EStesky2008Herbstv2.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/teksty2008/081007EStesky2008Herbstv2.pdf).
- Miasto Kazimierzowskie w Radomiu czeka rewitalizacja, w: Property Design, dostęp przez: [www.propertydesign.pl/architektura\\_przestrzen\\_publiczna/108/miasto\\_kazimierzowskie\\_w\\_radomiu\\_czeka\\_rewitalizacja,5963.html](http://www.propertydesign.pl/architektura_przestrzen_publiczna/108/miasto_kazimierzowskie_w_radomiu_czeka_rewitalizacja,5963.html).
- Spółdzielnia Socjalna „Communal Service”, dostęp przez: [www.gpsp.org.pl/](http://www.gpsp.org.pl/)
- PO stawia na rozwój mniejszych miast – m.in. rewitalizacja, w: Gazeta Wyborcza, dostęp przez: [www.wyborcza.pl/1,91446,19059153,po-stawia-na-rozwoj-mniejszych-miast-m-in-rewitalizacja-i.html](http://www.wyborcza.pl/1,91446,19059153,po-stawia-na-rozwoj-mniejszych-miast-m-in-rewitalizacja-i.html).
- Rewitalizacja Bytomia będzie kosztować milion złotych, w: Polska Agencja Prasowa, dostęp przez: [www.wiadomosci.onet.pl/slask/bytom-rewitalizacja-miasta-potrwa-siedem-lat-i-bedzie-kosztowac-ok-1-mld-zl/s163n1](http://www.wiadomosci.onet.pl/slask/bytom-rewitalizacja-miasta-potrwa-siedem-lat-i-bedzie-kosztowac-ok-1-mld-zl/s163n1).
- Rewitalizacja, kolejna umowa na wsparcie programów rewitalizacyjnych, w: Portal Samorządowy, dostęp przez: [www.portalsamorzadowy.pl/inwestycje/rewitalizacja-kolejna-umowa-na-wsparcie-programow-rewitalizacyjnych,74133.html](http://www.portalsamorzadowy.pl/inwestycje/rewitalizacja-kolejna-umowa-na-wsparcie-programow-rewitalizacyjnych,74133.html).
- Rewitalizacja w województwie pomorskim: prawie 400 mln na ożywienie zdegradowanych dzielnic, w: „Gazeta Pomorska”, dostęp przez: [www.dziennikbaltycki.pl/artukul/8988989,rewitalizacja-w-woj-pomorskim-prawie-400-mln-zl-na-ozywanie-zdegradowanych-dzielnic,id,t.html](http://www.dziennikbaltycki.pl/artukul/8988989,rewitalizacja-w-woj-pomorskim-prawie-400-mln-zl-na-ozywanie-zdegradowanych-dzielnic,id,t.html).
- Rewitalizacja. Miasto i Bank szyją program dla ludzi, w: „Gazeta Wyborcza”, dostęp przez: [www.lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,18744437,rewitalizacja-miasto-i-bank-szyja-program-dla-lodzi.html](http://www.lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,18744437,rewitalizacja-miasto-i-bank-szyja-program-dla-lodzi.html).
- Ruhra – postindustrialna stolica kultury, dostęp przez: [www.bryla.pl/bryla/1,85298,7498874,RUHR\\_\\_\\_postindustrialna\\_stolica\\_kultury.html](http://www.bryla.pl/bryla/1,85298,7498874,RUHR___postindustrialna_stolica_kultury.html).



- O systemie ekonomii społecznej w Brzezinach. Spotkania z Jarosławem Kaczyńskim, dostęp przez: [www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=562](http://www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=562)
- Spółdzielczość trzeba rozumieć, spółdzielczość trzeba czuć: wywiad z Jerzym Erwińskim, w: Od wykluczenia do zatrudnienia, (red.) Anna Dranikowska, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań, 2015 r.
- Ulewa nad Brzezinami, dostęp przez: [www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=496](http://www.brzeziny.pl/wiadomosci.php?w=496).
- Zagłębie Ruhry dzieckiem specjalnej troski, „Deutsche Welle”, dostęp przez: [www.biznes.pl/ue/zaglebie-ruhry-w-kryzysie-rosnie-zadluzenie-i-bezrobocie/hhp800](http://www.biznes.pl/ue/zaglebie-ruhry-w-kryzysie-rosnie-zadluzenie-i-bezrobocie/hhp800).

### **Strony internetowe**

- [www.brzeziny.pl](http://www.brzeziny.pl)
- [www.spoldzielnie.org](http://www.spoldzielnie.org)
- [www.ozrss.pl](http://www.ozrss.pl)

Manual powstał w ramach projektu „System wzmocnienia potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej” realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych, Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych oraz Stowarzyszeniem Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.

Wydawca:

Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych  
ul. Chłapowskiego 15/1, 61-504 Poznań  
[www.spoldzielnie.org](http://www.spoldzielnie.org)

Autorka:

Anna Dranikowska

Projekt graficzny:

bękarty

ISBN 978-83-940877-7-7

Poznań 2015



Projekt „System wzmocnienia potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Człowiek – najlepsza inwestycja!