



Przykłady rozwoju usług społecznych we współpracy samorządów i przedsiębiorstw społecznych



Regionalny Ośrodek
Polityki Społecznej
w Poznaniu



WIELKOPOLSKA



JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO

Przykłady rozwoju usług społecznych we współpracy samorządów i przedsiębiorstw społecznych

Wstęp

Od wielu lat obserwuję, jak w różnych miejscach Polski samorządy, organizacje społeczne i przedsiębiorstwa społeczne szukają rozwiązań na rosnące potrzeby mieszkańców dotyczące usług społecznych. **Wiem również, że najciekawsze rozwiązania rzadko powstają przy biurku. Najczęściej rodzą się z codziennej pracy, współpracy, wzajemnego zaufania i gotowości do szukania nowych sposobów wspierania osób potrzebujących pomocy.**

Przygotowując publikację chciałam pokazać nie tylko dostępne źródła finansowania, ale również ludzi, partnerstwa i doświadczenia stojące za konkretnymi rozwiązaniami. Inspiracją do uzupełnienia publikacji o przykłady praktyczne była rozmowa z zespołem Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu, a w szczególności cenna wskazówka Aleksandry Andrzejewskiej, aby obok opisu instrumentów finansowania pokazać także, jak wyglądają procesy budowania usług społecznych i LPDI w konkretnych społecznościach lokalnych.

Dlatego zdecydowałam się uzupełnić publikację o dwa przykłady współpracy samorządów z przedsiębiorstwami społecznymi – z Obornik i Swarzędza.

Nie są to gotowe modele do skopiowania. Każda społeczność lokalna jest inna, podobnie jak jej potrzeby, zasoby i wyzwania. Wierzę jednak, że opisane doświadczenia mogą być inspiracją dla samorządów, doradców, organizacji społecznych i przedsiębiorstw społecznych, które poszukują sposobów budowania trwałych, dostępnych i odpowiadających na potrzeby mieszkańców usług społecznych.

Przykład Obornik pokazuje, jak wieloletnia współpraca samorządu z przedsiębiorstwem społecznym może prowadzić do powstania lokalnego systemu usług społecznych obejmującego usługi opiekuńcze, asystenckie, opiekę wytchnieniową, mieszkalnictwo wspomagane oraz wsparcie osób niesamodzielnych i ich rodzin. Z kolei doświadczenia **Swarzędza** pokazują, jak Centrum Usług Społecznych może wykorzystywać potencjał lokalnych organizacji społecznych i przedsiębiorstw społecznych do rozwijania nowych usług odpowiadających na potrzeby mieszkańców.

Za każdą z tych historii stoją konkretni ludzie, ich zaangażowanie, odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań oraz codzienna praca na rzecz lokalnej społeczności. Dlatego chciałabym serdecznie podziękować osobom, które zgodziły się podzielić swoimi doświadczeniami i refleksjami:

- **Faridzie Haidar – Kierownik sekcji usług opiekuńczych Centrum Usług Społecznych w Swarzędzu,**
- **Justynie Gajęckiej – Prezeska Fundacji „Dzieciaki i Zwierzaki”,**
- **Błażewowi Matczukowi – Biuru Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego w Obornikach,**
- **Grażynie Stachowiak – Prezesce Spółdzielni Socjalnej Uciec Dysforii.**

Dziękuję za otwartość, szczerłość oraz gotowość do dzielenia się zarówno sukcesami, jak i wyzwaniami związanymi z rozwojem usług społecznych. Bez Państwa doświadczeń i zaangażowania ten materiał nie mógłby powstać.

Mam nadzieję, że przedstawione przykłady pokażą, że skuteczna deinstytucjonalizacja nie zaczyna się od projektów czy źródeł finansowania. Zaczyna się od ludzi, współpracy i przekonania, że mieszkańcy mają prawo do dobrej jakości usług społecznych dostępnych blisko miejsca zamieszkania.

Z wyrazami szacunku dla Waszej pracy,

Karolina Cyran-Juraszek

Oborniki – jak budować lokalny system usług społecznych we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej

1. Gdy usługi społeczne stają się wspólną odpowiedzialnością

W dyskusji o deinstytucjonalizacji często pojawia się pytanie, jak przejść od pojedynczych projektów i rozproszonych działań do trwałego systemu usług społecznych dostępnych blisko miejsca zamieszkania mieszkańców. Przykład Gminy Oborniki pokazuje, że kluczowym elementem tego procesu nie jest wyłącznie pozyskiwanie środków finansowych, ale budowanie długofalowego partnerstwa pomiędzy samorządem a podmiotami ekonomii społecznej.

Gmina Oborniki jest gminą miejsko-wiejską liczącą około **34 tys. mieszkańców**, z czego około **17 tys. osób mieszka w samych Obornikach**. Oznacza to, że niemal połowa mieszkańców gminy zamieszkuje tereny wiejskie, co ma istotne znaczenie dla planowania dostępności usług społecznych, transportu społecznego oraz organizacji usług opiekuńczych i środowiskowych. W odpowiedzi na te potrzeby samorząd stopniowo budował współpracę z lokalnymi organizacjami społecznymi i przedsiębiorstwami społecznymi, które z biegiem lat przestały pełnić wyłącznie rolę wykonawców zadań publicznych, a stały się współtwórcami lokalnej polityki społecznej.

2. Od pojedynczej usługi do lokalnego systemu wsparcia

Historia współpracy między **Gminą Oborniki (OPS/Gmina)**, środowiskiem hospicyjnym i wolontariuszami, a następnie **Spółdzielnią Socjalną Uciec Dysforii**, która stała się głównym partnerem, rozpoczęła się od działań hospicyjnych i wolontariatu. Początkowo organizacje społeczne odpowiadały na konkretne potrzeby mieszkańców związane z opieką nad osobami chorymi i niesamodzielnymi. Z czasem, wraz z rozwojem doświadczeń i wzrostem zaufania między partnerami, zakres współpracy zaczął się rozszerzać.

Przełomowym momentem było powstanie lokalnej spółdzielni socjalnej, która przejęła realizację części usług opiekuńczych. Samorząd dostrzegł, że niektóre usługi mogą być realizowane skuteczniej przez wyspecjalizowany podmiot społeczny, zakorzeniony w lokalnym środowisku. Jednocześnie organizacja zaczęła identyfikować nowe potrzeby mieszkańców i proponować rozwiązania wykraczające poza dotychczasowy zakres współpracy.

W efekcie powstał stopniowo rozwijany pakiet usług obejmujący:

- usługi opiekuńcze,
- specjalistyczne usługi opiekuńcze,
- opiekę wytnieniową,
- usługi asystencji osobistej,
- mieszkania wspomagane,
- wsparcie fizjoterapeutyczne,
- wypożyczalnia sprzętu poprawiającego komfort życia niesamodzielnych mieszkańców pozostających w miejscu swojego zamieszkania

Istotą tego modelu nie jest pojedyncza usługa, lecz ich wzajemna komplementarność. Mieszkaniec może korzystać z różnych form wsparcia dostosowanych do zmieniającej się sytuacji życiowej, a samorząd dysponuje narzędziami pozwalającymi elastycznie reagować na nowe potrzeby społeczne.

3. Jak powstawał lokalny system usług?

Rozwój usług społecznych w Obornikach nie był wynikiem jednorazowej decyzji, lecz stopniowego reagowania na pojawiające się potrzeby mieszkańców. Każdy kolejny etap rozszerzał zakres wsparcia oferowanego przez samorząd i partnerów społecznych, prowadząc do budowy lokalnego systemu usług opartych na zasadach deinstytucjonalizacji, dostępności oraz możliwie najdłuższego pozostawania mieszkańców w swoim środowisku lokalnym. Dzięki współpracy samorządu z przedsiębiorstwem społecznym możliwe było zarówno uruchamianie nowych usług, jak i elastyczne dostosowywanie ich do zmieniających się potrzeb społeczności.

Rozwój usług społecznych w Obornikach

Etap	Zidentyfikowana potrzeba mieszkańców	Rozwiązanie rozwijane we współpracy JST i PES
I	Zapewnienie wsparcia osobom u kresu życia i ich rodzinom	Wolontariat hospicyjny i wsparcie towarzyszące prowadzony całkowicie przez PES

II	Utrzymanie osób starszych i niesamodzielnych w środowisku zamieszkania	Usługi opiekuńcze świadczone w miejscu zamieszkania
III	Odciążenie rodzin sprawujących długoterminową opiekę	Opieka wytchnieniowa dla opiekunów faktycznych
IV	Wzmacnianie niezależności osób z niepełnosprawnościami	Usługi asystencji osobistej
V	Tworzenie warunków do samodzielnego życia w społeczności lokalnej	Mieszkania wspomagane i treningowe
VI	Zapewnienie zintegrowanego wsparcia odpowiadającego na złożone potrzeby mieszkańców	Pakiet usług społecznych realizowanych w środowisku lokalnym

Dzięki temu mieszkańcy otrzymali dostęp do różnych form wsparcia odpowiadających na kolejne etapy życia i zmieniające się potrzeby.

Obecnie lokalny system obejmuje

- usługi opiekuńcze,
- specjalistyczne usługi opiekuńcze,
- usługi asystencji osobistej,
- opiekę wytchnieniową,
- mieszkania wspomagane,
- wsparcie fizjoterapeutyczne,
- działania hospicyjne,
- opiekę długoterminową.

4. Montaż finansowy jako fundament trwałości

Jednym z najważniejszych doświadczeń płynących z Obornik jest sposób finansowania usług społecznych.

Rozmówcy zgodnie podkreślali, że trwałość systemu nie wynika z pojedynczego projektu ani programu, ale z umiejętnego łączenia różnych źródeł finansowania.

Źródła finansowania usług społecznych w Obornikach

Źródło	Funkcja
Budżet JST	Finansowanie usług podstawowych
Fundusz Solidarnościowy	Usługi asystenckie i opieka wytchnieniowa
Fundusze Europejskie	Rozwój nowych usług
NFZ	Usługi hospicyjne i zdrowotne
Środki własne PES	Rozwój organizacji (sprzęt infrastruktura) i wkłady własne

Przykłady powiązania usług z finansowaniem

Usługa	Główne źródło finansowania	Rola JST	Rola PES
Usługi opiekuńcze	Budżet gminy	Organizator i finansujący	Realizacja usług
Specjalistyczne usługi opiekuńcze	Budżet państwa + JST	Organizacja systemu	Świadczenie usług
Opieka wytchnieniowa	Fundusz Solidarnościowy	Pozyskanie środków	Realizacja usług
Asystencja osobista	Fundusz Solidarnościowy	Organizacja programu	Realizacja usług
Mieszkania wspomagane	Fundusze Europejskie	Partner projektu	Lider lub partner realizacji
Usługi hospicyjne	NFZ		Samodzielna realizacja przez PES

Najważniejszą rolę pełnią środki własne samorządu. To właśnie one zapewniają stabilność usług opiekuńczych realizowanych nieprzerwanie od wielu lat.

Programy rządowe umożliwiają rozwój nowych form wsparcia, natomiast fundusze europejskie pozwalają testować rozwiązania, które po zakończeniu projektu mogą zostać włączone do lokalnego systemu usług.

Takie podejście dobrze odpowiada logice LPDI: projekty służą rozwojowi usług, natomiast za ich trwałość odpowiada samorząd.

5. Partnerstwo jako źródło rozwoju usług

Analiza doświadczeń Obornik pokazuje, że wiele nowych usług nie powstało w wyniku odgórnych decyzji administracyjnych.

Inicjatywa bardzo często wychodziła od organizacji społecznych i przedsiębiorstwa społecznego, które dzięki codziennemu kontaktowi z mieszkańcami dostrzegały nowe potrzeby.

„Największą wartością naszej współpracy z samorządem jest to, że nie jesteśmy traktowani wyłącznie jako wykonawca usługi. Możemy wspólnie rozmawiać o potrzebach mieszkańców i projektować nowe rozwiązania.” – podkreśla Prezeska Spółdzielni Socjalnej Grażyna Stachowiak

Taki model współpracy powoduje, że PES staje się źródłem wiedzy o potrzebach społecznych, a samorząd zyskuje partnera, który go motywuje do testowania nowych rozwiązań.

W praktyce oznacza to:

- wspólne diagnozowanie potrzeb,
- wspólne projektowanie usług,
- wspólne aplikowanie o środki europejskie,
- wspólne budowanie trwałości usług.

6. Co było najtrudniejsze?

Przykład Obornik nie jest historią pozbawioną wyzwań.

Rozmówcy wskazywali przede wszystkim na:

- trudności kadrowe,
- rosnące koszty świadczenia usług,
- konieczność zapewnienia płynności finansowej,
- problemy z pełnym oszacowaniem kosztów usług społecznych,
- ryzyko związane z kończeniem projektów.

To doświadczenie jest szczególnie ważne dla samorządów przygotowujących LPDI.

Rozwój usług społecznych wymaga nie tylko pieniędzy, ale także inwestowania w lokalnych realizatorów, ich kadry, kompetencje i stabilność organizacyjną.

7. Dlaczego ten model jest ważny dla LPDI?

Przykład Obornik dobrze pokazuje rekomendowaną w lokalnych planach deinstytucjonalizacji.

Samorząd nie jest jedynie źródłem finansowania. Pełni rolę organizatora lokalnego systemu usług społecznych.

Podmiot ekonomii społecznej nie jest wyłącznie wykonawcą zadania publicznego. Staje się partnerem współodpowiedzialnym za rozwój usług i odpowiadanie na potrzeby mieszkańców.

8. Kluczowe wskazówki dla samorządów

Doświadczenie z Obornik	Znaczenie dla LPDI
Włączanie PES do planowania usług	Lepsze dopasowanie usług do potrzeb mieszkańców
Łączenie różnych źródeł finansowania	Większa odporność finansowa systemu
Rozwijanie pakietów usług	Skuteczniejsza deinstytucjonalizacja
Partnerstwa projektowe JST–PES	Większa skuteczność pozyskiwania środków
Planowanie trwałości usług od początku	Ograniczenie ryzyka zakończenia wsparcia
Rozwijanie lokalnych realizatorów	Budowanie rynku usług społecznych

Wnioski

Oborniki pokazują, że skuteczna deinstytucjonalizacja nie polega wyłącznie na tworzeniu nowych usług. Polega przede wszystkim na budowaniu lokalnego systemu współpracy pomiędzy samorządem, mieszkańcami i podmiotami ekonomii społecznej.

Największą trwałość osiągają te rozwiązania, które:

- odpowiadają na rzeczywiste potrzeby mieszkańców,
- są współtworzone przez JST i PES,
- opierają się na kilku źródłach finansowania,
- mają zaplanowaną trwałość po zakończeniu projektów,
- rozwijają lokalnych realizatorów usług społecznych.

Przykład Obornik pokazuje, że właśnie takie podejście pozwala przejść od pojedynczych projektów do trwałego, lokalnego systemu usług społecznych – będącego istotą procesu deinstytucjonalizacji.

Swarzędz – jak Centrum Usług Społecznych buduje lokalny rynek usług społecznych we współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi

1. Kiedy diagnoza spotyka lokalny potencjał

Tworzenie Centrum Usług Społecznych w Swarzędzu nie było wyłącznie odpowiedzią na możliwość pozyskania środków europejskich. Diagnozy prowadzone jeszcze przed uruchomieniem projektu pokazywały rosnące potrzeby mieszkańców w zakresie usług środowiskowych, psychologicznych, rehabilitacyjnych oraz wsparcia osób z niepełnosprawnościami. Szczególnie widoczne były potrzeby osób, które ze względu na stan zdrowia nie mogły samodzielnie korzystać z usług dostępnych stacjonarnie.

„Już wcześniej wiedzieliśmy, jakie grupy najbardziej potrzebują wsparcia i jakiego rodzaju usług potrzebują. Diagnoza profesjonalna tylko potwierdziła to, co obserwowaliśmy na co dzień.” – kierownik sekcji usług opiekuńczych *CUS Swarzędz*

Impulsem do uruchomienia CUS były środki projektowe umożliwiające sfinansowanie nowych etatów i zakup usług społecznych, jednak sam pomysł dojrzewał znacznie wcześniej. Jak podkreślają rozmówcy, kluczowe było połączenie diagnozy potrzeb z analizą lokalnych zasobów i potencjału organizacji działających na terenie gminy.

2. Od diagnozy potrzeb do zakupu usług społecznych

CUS Swarzędz od początku zakładał wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych.

Początkowo współpraca z lokalnymi organizacjami miała charakter bardziej nieformalny. CUS znał ich działalność, kompetencje i doświadczenie. Powstanie Centrum Usług Społecznych stworzyło jednak możliwość przejścia do znacznie bardziej zaawansowanego modelu współpracy. Szczególną rolę odegrały dwie organizacje Fundacja Dzieciaki i Zwierzaki oraz Fundacja Początek Świata, organizacje te stały się

głównym realizatorem usług społecznych odpowiadających na potrzeby zdiagnozowane przez CUS.

Proces budowania współpracy w Swarzędzu

Etap	Działanie CUS	Efekt
Diagnoza potrzeb	Analiza potrzeb mieszkańców	Identyfikacja brakujących usług
Diagnoza potencjału	Rozpoznanie lokalnych organizacji	Identyfikacja partnerów
Projekt CUS	Zakup usług społecznych	Rozwój współpracy z PES
Premia Społeczna	Rozszerzenie zakresu usług	Wzmocnienie PES
Rozwiązania wieloletnie	Dwuletnie umowy i przetargi	Stabilizacja usług

3. Fundacja Dzieciaki i Zwierzaki – odpowiedź na potrzeby rodzin dzieci z niepełnosprawnościami

Historia Fundacji Dzieciaki i Zwierzaki pokazuje, jak doświadczenie osobiste może przekształcić się w profesjonalną usługę społeczną.

Fundacja została założona przez Justynę Gajęcką po doświadczeniach związanych z rehabilitacją własnego dziecka z mózgowym porażeniem dziecięcym. W tamtym czasie na terenie Swarzędza brakowało dostępnych usług rehabilitacyjnych dla dzieci wymagających systematycznego wsparcia.

„Założyłam swoje miejsce, bo doszłam do wniosku, że nie jestem jedyną osobą, która ma taki problem. W gminie liczącej ponad 60 tysięcy mieszkańców potrzeba była znacznie większa.” *Justyna Gajęcka, Fundacja Dzieciaki i Zwierzaki*

Od 2018 roku organizacja systematycznie rozwijała zakres świadczonych usług. Początkowo obejmowały one rehabilitację i integrację sensoryczną. Z czasem oferta została rozszerzona o:

- psychologię,
- logopedię,

- biofeedback,
- dogoterapię,
- wsparcie diagnostyczne,
- terapię dzieci i młodzieży.

Obecnie fundacja wspiera około 300–400 rodzin rocznie, a z jej usług skorzystało już ponad 700 dzieci.

4. Montaż finansowy rozwoju usług

Jednym z najciekawszych elementów modelu swarzędzkiego jest sposób finansowania usług.

CUS wykorzystuje jednocześnie kilka źródeł finansowania:

Źródła finansowania usług społecznych w Swarzędzu

Źródło finansowania	Przeznaczenie
Fundusze Europejskie	Utworzenie i rozwój CUS
Premia Społeczna	Zakup usług od PES
Fundusz Solidarnościowy	Usługi dla osób z niepełnosprawnościami
Budżet gminy	Finansowanie usług po zakończeniu projektów
Środki własne organizacji	Rozwój oferty i infrastruktury

Szczególnie interesującym instrumentem okazała się Premia Społeczna, dzięki której możliwe było sfinansowanie zakupu usług realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne. CUS pozyskał pełną dostępną pulę środków, traktując ją jako element szerszej strategii rozwoju usług.

5. CUS jako organizator usług, PES jako specjalista

W modelu swarzędzkim bardzo wyraźnie widoczny jest podział ról.

Podział odpowiedzialności

CUS Swarzędz	PES
Diagnoza potrzeb mieszkańców	Realizacja usług
Kwalifikowanie uczestników	Organizacja terapii i wsparcia
Finansowanie usług	Zapewnienie specjalistów
Monitoring i koordynacja	Bezpośrednia praca z mieszkańcami
Pozyskiwanie środków	Rozwijanie oferty usługowej

Jak podkreśla pracownik CUS:

„My odpowiadamy za diagnozę potrzeb, kwalifikację mieszkańców i finansowanie. Organizacje odpowiadają za realizację usług i pracę z mieszkańcami.”

6. Co decyduje o sukcesie współpracy?

W obu wywiadach bardzo mocno wybrzmiewa jeden wspólny element – jakość.

CUS podkreśla profesjonalizm organizacji społecznych, terminowość, wysokie kompetencje specjalistów oraz umiejętność reagowania na pojawiające się potrzeby mieszkańców.

Z kolei Fundacja Dzieciaki i Zwierzaki konsekwentnie buduje swoją pozycję poprzez wysokie standardy usług.

„Wolałabym robić mniej, ale nie obniżyć jakości. Chcę pokazywać, że organizacje społeczne świadczą usługi na bardzo wysokim poziomie, często wyższym niż podmioty komercyjne.”

Justyna Gajęcka

7. Kluczowe wskazówki dla samorządów

Doświadczenia Swarzędza a LPDI

Doświadczenie	Znaczenie dla LPDI
Diagnoza potrzeb i potencjału lokalnego	Lepsze dopasowanie usług
Zakup usług od PES	Rozwój lokalnego rynku usług społecznych
Wykorzystanie Premii Społecznej	Wzmocnienie przedsiębiorstw społecznych
Dwuletnie umowy	Stabilność usług i zatrudnienia
Wysokie wymagania jakościowe	Większa skuteczność wsparcia
Łączenie różnych źródeł finansowania	Trwałość systemu usług

Wnioski

Przykład Swarzędza pokazuje, że Centrum Usług Społecznych może pełnić rolę nie tylko organizatora usług społecznych, ale również koordynatora współpracy lokalnej oraz podmiotu wspierającego rozwój lokalnego rynku usług społecznych. **Kluczowe znaczenie ma umiejętność rozpoznawania potencjału istniejących organizacji oraz tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi usług odpowiadających na potrzeby mieszkańców.**

Doświadczenie Fundacji Dzieciaki i Zwierzaki pokazuje z kolei, że **przedsiębiorstwo społeczne może być nie tylko wykonawcą usług, ale także inicjatorem nowych rozwiązań, źródłem specjalistycznej wiedzy oraz partnerem samorządu w rozwijaniu oferty wsparcia dla mieszkańców.** W praktyce to właśnie współpraca między samorządem a lokalnymi podmiotami ekonomii społecznej pozwala szybciej identyfikować potrzeby społeczne i skuteczniej na nie odpowiadać.

Choć Swarzędz nie przyjął jeszcze lokalnego planu deinstytucjonalizacji, doświadczenia związane z rozwojem usług środowiskowych, współpracą z PES oraz budowaniem

lokalnych partnerstw tworzą solidne podstawy do jego opracowania i wdrożenia w przyszłości. **Przyjęcie LPDI może stać się kolejnym krokiem porządkującym dotychczasowe działania, wzmacniającym ich strategiczny charakter oraz ułatwiającym planowanie rozwoju usług i ich finansowania w dłuższej perspektywie.**



Regionalny Ośrodek
Polityki Społecznej
w Poznaniu



WIELKOPOLSKA



JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO