

Wspólne Inwestycje Społeczne



Podręcznik

*Ludzie nie potrzebują ćwierćcalowego wiertła
– potrzebują ćwierćcalowej dziury.*

Theodore Levitt

Wspólne Inwestycje Społeczne

Podręcznik, czyli opowieść
o rozwiązywaniu problemów społecznych
z wykorzystaniem mechanizmu
płatności za rezultat



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Wspólne Inwestycje Społeczne.

Podręcznik, czyli opowieść o rozwiązywaniu problemów społecznych z wykorzystaniem mechanizmu płatności za rezultat.

Opracowanie:

Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych SA, www.tise.pl
Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, www.stocznia.org.pl

Projekt graficzny i skład:

Kotbury.pl

Warszawa 2018

ISBN 978-83-62590-33-9

Podręcznik dostępny jest na licencji CC Uznanie Autorstwa – na tych samych warunkach 3.0 Polska

Podręcznik powstał w ramach projektu „TRUST BON – inwestycja w społecznie opłacalny efekt” realizowanego przez Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych SA, Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” oraz Związek Miast Polskich, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.



Spis treści

| | |
|---|----|
| Słownik podstawowych terminów | 6 |
| 1. Wprowadzenie | 8 |
| 1.1. Kontekst | 8 |
| 1.2. Na czym polega Wspólna Inwestycja Społeczna? | 8 |
| 1.3. Czy to może się udać? | 12 |
| 1.4. Dlaczego tak bardzo chcemy, żeby się udało? | 12 |
| 2. Social Impact Bonds – przykłady ze świata | 14 |
| 3. Obszary tematyczne Wspólnych Inwestycji Społecznych | 20 |
| 3.1. Kryteria wyboru obszarów tematycznych | 20 |
| 3.2. Usługi opiekuńcze i wsparcie dla osób starszych | 21 |
| 3.3. Piecza zastępcza | 23 |
| 4. Akcelerator Wspólnych Inwestycji Społecznych: opis modelu | 25 |
| 4.1. Podstawy prawne | 25 |
| 4.2. Uczestnicy WIS | 26 |
| 4.3. Zasady współpracy między uczestnikami WIS | 29 |
| 4.4. Budowanie koalicji uczestników WIS | 33 |
| 4.5. Czas trwania WIS | 37 |
| 4.6. Budżet WIS | 37 |
| 4.7. Liczba Odbiorców Usług | 38 |
| 4.8. Komunikacja w ramach WIS – platforma informatyczna | 38 |
| 4.9. Przepływy finansowe w ramach WIS | 38 |
| 4.10. Akcelerator WIS | 41 |
| 4.11. Mapa ryzyk | 41 |
| 4.12. Ewaluacja w WIS | 43 |
| 5. Podsumowanie | 48 |
| Bibliografia | 52 |

Słownik podstawowych terminów

Projekt TRUST BON – projekt realizowany przez Konsorcjum, w skład którego wchodzi Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych SA, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” oraz Związek Miast Polskich, na podstawie umowy z Ministerstwem Inwestycji i Rozwoju

Wspólna Inwestycja Społeczna (WIS) – przedsięwzięcie zmierzające do przeprowadzenia testu innowacji społecznej z wykorzystaniem mechanizmu płatności za rezultaty. Polega ono na realizacji przez Usługodawcę w określonym miejscu i czasie działań służących rozwiązywaniu problemu społecznego, wskazanego przez Właściciela Problemu. Dla zapewnienia płynności finansowej działań podejmowanych przez Usługodawcę w WIS uczestniczy Inwestor, który udostępnia własne środki finansowe i ma prawo oczekiwać określonego zwrotu z inwestycji

Social Impact Bonds (SIB) – zagraniczne przedsięwzięcia uruchomione w modelu płatności za rezultaty, korzystając z ich doświadczeń stworzyliśmy model WIS

Akcelerator WIS – mechanizm służący wsparciu rozwoju WIS

Organizator WIS – konsorcjum reprezentowane przez Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych SA, które w ramach Akceleratora WIS inicjuje i organizuje WIS, zawiera umowy z Właścicielem Problemu, Usługodawcą, Inwestorem i Ewaluatorem Rezultatu oraz zarządza Funduszem WIS

Właściciel Problemu – podmiot (np. jednostka samorządu terytorialnego), do którego zadań należy reagowanie na problem społeczny rozwiązywany w ramach WIS i który płaci za osiągnięte w ramach WIS Rezultaty

Odbiorcy Usług – osoby, których dotyczy problem społeczny rozwiązywany w ramach WIS i które korzystają z usług dostarczanych w ramach WIS (np. dzieci wychodzące z pieczy zastępczej)

Usługodawca – podmiot (np. organizacja pozarządowa lub firma) realizujący usługi w ramach WIS

Inwestor – zainteresowana zmianą społeczną osoba fizyczna lub prawna, która z własnych środków zapewnia płynność finansową dla działań podejmowanych w ramach WIS i która może oczekiwać w zamian określonego zwrotu z inwestycji

Ewaluator Rezultatu – bezstronna osoba lub instytucja odpowiedzialna za pomiar Rezultatu, która dokonuje wiarygodnej oceny, czy uzgodnione Wskaźniki Rezultatu zostały osiągnięte

Ewaluator Procesu – instytucja lub osoba odpowiedzialna za gromadzenie i analizę danych pozwalających na ocenę przebiegu WIS

Monitoring – bieżąca kontrola realizacji WIS

Fundusz WIS – fundusz zabezpieczający zapłatę za test innowacji, ograniczający ryzyko finansowe Inwestorów w WIS

Rezultat – zmiana dla Odbiorców Usług WIS wynikająca z podjętych w ramach WIS działań (np. zwiększenie zdolności osób sędziwych do samodzielnego funkcjonowania we własnym środowisku)

Wskaźnik Resultatu – odwołanie do mierzalnych cech lub zdarzeń, których wystąpienie lub natężenie będzie świadczyć o stopniu osiągnięcia Resultatu (np. odsetek osób sędziwych mieszkających na danym terenie, które korzystają lub oczekują na przyznanie usług opiekuńczych świadczonych przez OPS)

Kryterium Wypłaty – reguła określająca wartości Wskaźnika Resultatu, przy jakich następuje wypłata na rzecz Inwestora (np. zmniejszenie w ciągu 3 lat o 5% odsetka osób sędziwych mieszkających na danym terenie, które korzystają lub oczekują na przyznanie usług opiekuńczych świadczonych przez OPS)

Rachunek Powierniczy – rachunek bankowy typu *escrow* wydzielony dla każdej WIS, na którym środki finansowe przekazane przez Właściciela Problemu będą zablokowane na potrzeby rozliczania Resultatów WIS i bank postawi je do dyspozycji Organizatora WIS jedynie w przypadku osiągnięcia uzgodnionych Resultatów

Premia za Resultat – ustalona zapłata dla Inwestora i dla Usługodawcy w przypadku osiągnięcia uzgodnionych wartości Wskaźników Resultatu

1. Wprowadzenie

1.1. Kontekst

Koncept Social Impact Bonds (SIB), który na polskim gruncie będziemy nazywać Wspólną Inwestycją Społeczną (WIS), jest wynikiem długiej ewolucji i poszukiwań nowych, możliwie najlepszych, form rozwiązań w obszarze zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów społecznych przez administrację publiczną. Są one ciągle w fazie wczesnych eksperymentów. Założenia modelu zostały teoretycznie opisane 30 lat temu, a pierwsze zastosowanie miało miejsce w 2010 roku w Wielkiej Brytanii w wielokrotnie opisywanym, zgoła kanonicznym przypadku ograniczania stopnia recydywy przestępców w miejscowości Peterborough.

Od tego czasu różne mutacje tego pomysłu zastosowano ponad 100 razy w ponad 20 krajach w Europie i poza nią. Ważne, że kraje te reprezentują różne modele polityki społecznych (anglosaski, kontynentalny, skandynawski). Polska jest pierwszym krajem w Europie Środkowo-Wschodniej, w którym będzie prowadzony ten eksperyment.

1.2. Na czym polega Wspólna Inwestycja Społeczna?

Wspólna Inwestycja Społeczna jest szczególną formą partnerstwa międzysektorowego. Każdy z sektorów ma w tym rozwiązaniu inną, specyficzną rolę. Tak więc (w pewnym uproszczeniu) **administracja publiczna występuje najczęściej jako Właściciel Problemu („ma problem”)**, który w ramach WIS miałby być rozwiązany. „Własność” problemu wskazuje, kto ostatecznie jest płatnikiem i zleceniodawcą w całym przedsięwzięciu. Bardzo ważne jest też to, że Właściciel Problemu przyjmuje prawdziwie właścicielską perspektywę – zależy mu na rozwiązaniu problemu (na konkretnych rezultatach) a nie na wykonaniu czynności, które często pozostają w luźnym związku z szansą na dobry rezultat.

Paradoks wielu publicznych instytucji (nie tylko w Polsce) polega na tym, że koncentrują się często właśnie na zadaniach, a nie na rozwiązywaniu problemów. Dlatego można nieco prowokacyjnie powiedzieć, że służba zdrowia jest w istocie „służbą chorobie”, a pomoc społeczna potrzebuje osób wykluczonych czy będących w potrzebie, by uzasadnić swoje istnienie. To nieco brutalne postawienie sprawy, ale jest w nim ziarno prawdy. Trafnie i bardzo ogólnie, bez uszczypliwości pod adresem któregośkolwiek z sektorów, ujął to kiedyś amerykański profesor z Harvardu Theodore Levitt „Ludzie nie potrzebują ćwierćcalowego wiertła – potrzebują ćwierćcalowej dziury”. To kwintesencja także naszego przedsięwzięcia. Szukamy instytucji publicznych (przede wszystkim samorządów lokalnych), które potrafią na sprawę spojrzeć podobnie. To wymaga wiele odwagi, także dlatego, że używając powyższej metafory, muszą czasem odłożyć swoje wiertła i pozwolić innym szukać innych metod zrobienia dziury.

W proponowanym przez nas mechanizmie, administracja publiczna zobowiązuje się do wypłaty ustalonych środków w zamian za osiągnięcie określonych rezultatów w uzgodnionym czasie.

Pojęcie własności problemu rozumiane jest tutaj dość szeroko – wynikać ono może zarówno wprost z przepisów prawa, jak i nieco szerzej z politycznego i społecznego kontekstu, w którym (bez względu na formalne przypisanie) liczne problemy społeczne w ocenie wyborców i podatników powinny być

rozwiązywane właśnie przez administrację publiczną. Jako **Usługodawcy** mogą w tym mechanizmie występować różne podmioty, zarówno komercyjne, jak i niekomercyjne. W przypadku proponowanego przez nas zakresu działań będą to często **organizacje pozarządowe**. Mogą one – czy wręcz powinny – występować nie tylko jako dostawcy usług, lecz także w roli rzeczników tych, na rzecz których pracują. W ramach WIS mogą i powinny wspólnie z administracją negocjować i uzgadniać rezultaty działań korzystne dla Odbiorców Usług. To rodzaj lekarstwa na swoisty regres ich funkcji, jaki obserwowaliśmy od dawna; skutek przyjęcia logiki zlecenia czy powierzenia zadań, w którym organizacje (szerzej: usługodawcy) nie wchodzi w dyskusję, co ma być zrobione, ale mają po prostu wykonać opisane zadania (i to możliwie najtaniej).

To ma szansę się zmienić, tym bardziej że w ramach projektu innowacyjnego możemy na podstawie tzw. Ustawy wdrożeniowej korzystać ze szczególnych rozwiązań wyłączających ograniczenie wynikające z klasycznych mechanizmów Ustawy o zamówieniach publicznych i Ustawy o działalności pożytku publicznego, o czym szczegółowo piszemy w dalszej części podręcznika. Pozostaje mieć nadzieję, że jeśli nasz eksperyment się powiedzie, być może będzie stanowić asumpt do koniecznych zmian także w tym zakresie.

W tej relacji między administracją a usługodawcami nie byłoby nic szczególnie nowego, gdyby nie to, że proponowane rozwiązanie, uwzględniając odłożony w czasie (często znacznie) rezultat, odwleka płatność (w całości lub istotnej części) na koniec całego przedsięwzięcia i zakłada płatność tylko **pod warunkiem osiągnięcia uzgodnionych rezultatów** (w angielskojęzycznej literaturze używa się pojęcia *pay-for-results*).

Ze względu na odwleczone w czasie płatności, **konieczny jest udział Inwestora**, który bierze na siebie część ryzyka i zgadza się finansować „z góry” bieżącą działalność Usługodawcy. Inwestor musi czekać (czasem dość długo) na ostateczną wypłatę. W przypadku sukcesu, ewentualna korzyść finansowa trafia do Inwestora oraz (jeśli tak postanowią uczestnicy WIS) w pewnej części do Usługodawcy. Zakładamy, że znajdziemy takich Inwestorów, będziemy ich wspierać, a nawet zabezpieczać na wypadek porażki przedsięwzięcia.

Motywacje, z którymi Inwestorzy przystępują do przedsięwzięcia, mogą być bardzo różne, np. czysto merkantylne (uznanie, że spodziewany zwrot z inwestycji jest zachęcający i może lepszy niż np. lokaty, klasyczne obligacje czy inwestycje w inne sektory). To, że można inwestować w sektor usług społecznych, jest jednym z komunikatów, z jakim chcemy się przebić do środowiska Inwestorów. Inwestorami mogą być też (i tak dzieje się w niektórych krajach) fundusze publiczne. Często okazuje się, że to jest rozsądniejszy od innych sposób wydatkowania publicznych pieniędzy. Jest on szczególnie obiecujący tam, gdzie z funduszy publicznych tworzone są instrumenty wsparcia polityk publicznych (np. budownictwa czy stymulowania rozwoju gospodarczego). W roli Inwestorów mogą też się pojawić organizacje filantropijne (np. fundacje) czy przedsiębiorstwa wyznające zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ostateczny schemat WIS został zaprojektowany jako wynik dogłębnych studiów, porównań i analiz prawnych (opisujemy go w dalszej części podręcznika). W każdym z jego wariantów konieczna jest obecność opisanych trzech uczestników – Właściciela Problemu, Inwestora i Usługodawcy.

Ów podstawowy **szkielet wzbogacany jest przez obecność co najmniej trzech innych typów instytucji**.

Po pierwsze, jest to **instytucja odpowiedzialna za potwierdzenie osiągnięcia (lub nie) rezultatów** (Ewaluator Rezultatu), która daje sygnał do zapłaty.

Po drugie, **wyspecjalizowany podmiot** operujący pomiędzy wymienionymi wyżej trzema uczestnikami (Właścicielem Problemu, czyli administracją publiczną, Inwestorem i Usługodawcą), czyli Organizator WIS. Jest stroną umów z wszystkimi pozostałymi uczestnikami WIS, moderuje relacje między nimi i potrafi operować w każdej z trzech różnych kultur organizacyjnych. Organizator WIS powinien potrafić uporządkować i poprawić system tradycyjnych relacji „bipolarnych”: administracja – organizacje pozarządowe (gdzie pojawia się asymetria, wasalizacja, biurokratyzacja), administracja – biznes (z typową dla nich obustronną nieufnością) i wreszcie instytucje finansowe – organizacje pozarządowe (gdzie brakuje zrozumienia siebie nawzajem). Wierzymy, że Organizator WIS będzie „tłumaczyć” różnice tych kultur i wewnątrznie je „przepracowywać”.

Po trzecie, dodatkowym elementem, unikalnym i uzasadnionym z punktu widzenia eksperymentu, jaki prowadzimy w oparciu o środki publiczne, jest **Fundusz WIS**. Głównym celem Funduszu jest zabezpieczenie interesów Inwestora na wypadek, gdyby w ramach WIS nie udało się osiągnąć Kryterium Wyплаты. Wiemy z doświadczeń zagranicznych, że przypadki takie się zdarzają. Oczywiście zakładamy, że jego użycie nie będzie potrzebne, ale powinniśmy także gorszą opcję brać pod uwagę.

Nasze WIS budujemy na podstawie wzoru Social Impact Bonds (SIB). Jak wiele innych innowacji wprowadzane były one w wielu krajach w atmosferze mieszanki nadziei i sceptycyzmu. Po prawie 10 latach działania i uruchomieniu ponad 100 przedsięwzięć, można sprawdzać, jakie rezultaty ostatecznie przyniosły. Jednym z najbardziej rozbudowanych i wiarygodnych jest raport prestiżowego amerykańskiego Brookings Institutions¹. Odnosi się on do pierwszych 5 lat funkcjonowania SIB, a z jego lektury (i innych raportów) oraz z kontaktów z instytucjami, które mają za sobą pierwsze próby wdrażania SIB, widać, że innowacja potwierdza niektóre z pierwotnych założeń. W szczególności, uczestnicy przedsięwzięć **w bardzo dużym stopniu orientują się na rezultaty**. Zamierzony efekt zmiany dotychczasowego systemu jest więc osiągnięty. Trudniej powiedzieć, czy korzyści równoważą koszty gwałtownych zwrotów ku skuteczności.

SIB niejako naturalnie **promują działania prewencyjno-profilaktyczne**, z których „zwrot” („oszczędność”) jest największy. Oczywiście efekt jest tym silniejszy, im dłuższy jest czas inwestycji. Trzeba jednak pamiętać, że warunek ten stanowi jednocześnie rodzaj ograniczenia – dla naprawdę długich procesów i rozciągniętych w czasie rezultatów (np. osiągnięcie samodzielności po opuszczeniu pieczy instytucjonalnej, zachowanie aktywności osób w wieku wczesnoseniornalnym jako szansa na przedłużenie niezależności w wieku sędziwym) trudno zbudować konfigurację o bardzo długiej „cierpliwości”. Działanie może być dłuższe niż jedna kadencja władz.

Z tego samego powodu zastosowanie mechanizmu SIB **sprzyja znacznie większej trosce o trwałość rezultatów**. Czasem sam mechanizm wypłat ma wbudowaną specjalną nagrodę – premię za trwałość. Rodzaj „odwróconej gwarancji” jest szczególnie ważny w środowiskach, gdzie ten aspekt był często kompletnie ignorowany (koncentracja na *outputs vs. outcomes*).

SIB **wzmacnia myślenie i zarządzanie w stylu menadżerskim** (choć nie wszyscy uznają to za walor). Konsekwencją orientacji na rezultaty jest to, że zarządzanie procesem dostarczania usług bywa dość zdecydowane. W stosunku do Usługodawcy, który nie osiąga uzgodnionych rezultatów, konieczne może być wprowadzenie korekty sposobu działania, a czasem (np. w przypadku rażącej niekompetencji) wręcz jego zmiana. Mechanizm SIB skutkuje premią dla Usługodawców oferujących wysoką jakość, ale z drugiej jest wyzwaniem dla tych, których skuteczność działań jest mniejsza.

¹ <https://www.brookings.edu/research/the-potential-and-limitations-of-impact-bonds-lessons-from-the-first-five-years-of-experience-worldwide/>

W tym kontekście ważne jest też, żeby pamiętać, że **mechanizm WIS**, który chcemy przetestować, **nie jest odpowiedni dla wszystkich działań i że nie wszystkie problemy mogą być przezeń „rozwiązywalne”**. Nie jest też cudownym panaceum na wszystkie deficyty współpracy między organizacjami pozarządowymi czy podmiotami gospodarczymi a samorządem. Także wynagrodzenie organizacji pozarządowych ze środków publicznych nie powinno być ograniczane wyłącznie do schematów typu „płatność za rezultat”. Gdyby tak się stało, mogłoby to mieć zgubne skutki, wprowadzając rodzaj niebezpiecznej monokultury. Z pewnością nie taka jest intencja prowadzonego przez nas eksperymentu.

Poświęcamy tu sporo miejsca specyficznej perspektywie organizacji pozarządowych, ale raz jeszcze trzeba przypomnieć, że mechanizm WIS jest otwarty również na firmy komercyjne – przecina i testuje wzajemne domniemania i stereotypy na temat skuteczności działań w każdym z sektorów. WIS to w pewnym sensie jedno wielkie „sprawdzam”.

WIS będą nieuchronnie skutkować procesem **różnicowania Usługodawców pod kątem skuteczności ich działań**. Trudne, ale nieuchronne jest pytanie, jak w ramach ograniczonych środków wybierać sposoby działania maksymalizujące korzyści społeczne. Chodzi o to, żeby „być dobrym w czynieniu Dobra”. W Polsce istnienie wielu organizacji pozarządowych jest możliwe dzięki pozyskiwanym przez nie zasobom (często dotacji). Jest to raczej wynik jakości konstruowanych wniosków, skuteczności kampanii fundraisingowych (np. mechanizm 1% PIT), a także relacji, jakie łączą te organizacje z dysponentami środków, a nie zawsze jakości podejmowanych działań.

Potwierdzoną pozytywną konsekwencją wprowadzenia modelu SIB jest **większa niż dotychczas refleksyjność działań**. Jednym z jej przejawów jest stosowanie ewaluacji. Bez tego właściwie nie sposób ocenić ryzyko i efekty przedsięwzięcia. Autentyczna orientacja na rezultaty i ocena skuteczności pojawia się często dopiero wtedy, kiedy po stronie sponsorów (nabywców, właścicieli problemu) pojawi się poważny namysł: nie „czy robimy potrzebne rzeczy?”, tylko: „czy robimy najbardziej potrzebne?”, nie: „czy dobrze wydajemy powierzone środki?”, ale: „czy robimy to najlepiej?”.

Trzeba tu podkreślić, że WIS nie powinny być przez samorząd widziane jako sposób na oszczędności. Częstokroć rozwiązywanie problemów wymaga więcej środków niż ich obsługiwanie przy pomocy świadczeń. Jest to cena za jakościowe i trwałe zmierzenie się z problemami – czyli zmniejszenie kosztów odłożonych w czasie.

Mechanizm SIB skutkował w innych krajach **pojawieniem się prywatnych inwestorów**. Często napływali w ślad za inwestorami publicznymi albo obok nich. Dla zrozumienia ich motywacji trzeba by ową ogólną kategorię podzielić na mniejsze segmenty.

Klasyczne instytucje finansowe szukają możliwie najlepszego zwrotu z inwestycji. WIS powinny być dla nich również, czy nawet bardziej atrakcyjne niż zwykłe strategie inwestowania. To one właśnie są nowym składnikiem równania w obszarze dostarczania usług społecznych. Prawdziwym wyzwaniem będzie jednak przekonanie tych inwestorów w Polsce, żeby zainteresowali się wspieraniem działań „miękkich”, a nie tylko „twardych”, związanych z tworzeniem inwestycji. Bezpieczniejsze i może bardziej lukratywne jest obecnie budowanie domów pomocy społecznej czy więzień niż finansowanie działań, które mają sprawić, żeby były one mniej potrzebne.

Pewne nadzieje można wiązać z możliwym zaangażowaniem dużych przedsiębiorstw, które coraz częściej muszą się mierzyć z wyzwaniami tworzonymi przez rynek pracy (absencja, urlopy macierzyńskie wynikające z braku żłobków itp.). Może to mieć poważne konsekwencje ekonomiczne, a nie może być w całości rozwiązane przez samorząd. Można sobie wyobrazić, że w niektórych przypadkach to właśnie sektor prywatny stanie się Właścicielem Problemu i tym samym płatnikiem.

1.3. Czy to może się udać?

To, co najtrudniejsze, jest jeszcze przed nami. Poznawszy doświadczenia zagraniczne, musimy uznać nasze pierwotne założenia za bardzo optymistyczne. Podjęliśmy się skonfigurowania kilku eksperymentalnych przedsięwzięć w czasie kilku miesięcy, a w wielu krajach uruchomienie jednego przedsięwzięcia zajmowało więcej niż rok i nie zawsze kończyło się sukcesem.

Trzeba też pamiętać, że całemu przedsięwzięciu towarzyszy **odważna hipoteza, że przy zadanych parametrach (czasu, rezultatów i dostępnych środków) istotnie znajdziemy Usługodawców zdolnych do dostarczenia oczekiwanych rezultatów**, które warunkują wypłatę. Zakładamy, że mogąc działać z większą elastycznością, bez blokady ze strony poprawności proceduralnej, będą oni mieli szansę rozwinięcia swojego potencjału. Testowanie tej właśnie hipotezy jest esencją naszego eksperymentu i jednocześnie głównym elementem ryzyka. Kanoniczne teorie funkcjonowania trzeciego sektora i ekonomii społecznej zakładają, że są one w stanie dostarczać innowacyjnych i elastycznych rozwiązań właśnie tam, gdzie przeszkadza „sztywność” administracji lub nastawienie na sukces finansowy sektora komercyjnego. Mamy jednak świadomość, że w ostatnich latach część z nich straciło tę zdolność, podlegając swoistemu upodobnieniu do działań administracji i sektora prywatnego.

1.4. Dlaczego tak bardzo chcemy, żeby się udało?

W ciągu ostatnich lat trwają w Polsce poszukiwania optymalnego modelu dostarczania usług publicznych. WIS pojawiają się na drodze tych poszukiwań. Nie ma jednak oczywiście pewności, że ta innowacja zadziała w naszym kraju, choć są na to szanse. Właśnie to staramy się sprawdzić w ramach Projektu TRUST BON.

Wychodząc 30 lat temu z modelu etatystyczno-biurokratycznego, mieliśmy do czynienia z różnymi wariantami jego modernizacji. Najważniejszą z nich jest decentralizacja, a także włączenie do grona wykonawców jednostek sektora pozarządowego i przedsiębiorstw. Działo się to w różnych formach: prywatyzacji, partnerstwa publiczno-prywatnego, powierzenia i wspierania zadań publicznych wykonywanych przez organizacje i różnych form partnerstwa. Do Polski przychodziły i czasem traktowane były jako rodzaj objawienia modele typu New Public Management. Były postrzegane jako niezwykle atrakcyjne właśnie wtedy, kiedy traciły już popularność w innych krajach. Relacje z sektorem pozarządowym i dostęp do środków publicznych (choć uregulowany około 15 lat temu Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie) nie zapobiegły asymetrii stosunków organizacji względem znacznie silniejszych od nich samorządów. Mimo że przez kilka ostatnich lat trwały prace nad modernizacją towarzyszących tej ustawie rozporządzeń (by umożliwić rozliczenie za rezultaty), nie zostały one zakończone powodzeniem. Zwrot menadżerski jest naturalną konsekwencją zbyt częstego ignorowania przez administrację zagadnień skuteczności. Wahadło czasem zanadto się wychyla i wtedy konieczna jest korekta. W naszym przekonaniu WIS jest elementem tej korekty.

Potrzebny jest nowy impuls i pomysł na połączenie unikalnych możliwości i zasobów różnych środowisk. Proponowana przez nas koncepcja WIS oferuje szansę na korektę, a może nawet dobrze rozumianą sanację koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego, jak i publiczno-społecznego. Wdrożenie modelu rozliczania za rezultaty tworzy dodatkową okazję. Można sądzić, że życzliwe przyjęcie propozycji WIS przez różne środowiska jest wynikiem znużenia mechanizmami rozliczeń, w których głównym kryterium jest poprawność formalno-biurokratyczna.

Pojawia się więc **pytanie, jak duży jest rynek organizacji pozarządowych, które będą w stanie skorzystać ze swojej „premi innowacyjności”**. Analizowane dotychczas przypadki zastosowań modelu SIB na świecie wskazują, że sprzyjają one rozwiązaniom innowacyjnym. Nie chodzi przy tym o to, że pojawiają się całkowicie nowe nieznanie wcześniej rozwiązania, ale raczej że te, które znane są konkretnym organizacjom (swoiste „patenty”), będą mogły być wreszcie użyte. To nadzieja na to, że organizacje dadzą z siebie wszystko, żeby osiągnąć rezultaty.

Administracja publiczna ma także dobre powody, żeby zainteresować się WIS. Oczekiwania w stosunku do niej rosną, natężenie wyzwań społecznych raczej wzrasta (np. ze względów demograficznych), a nie maleje. Dostępne zasoby nie nadążają za potrzebami i tym bardziej istotne staje się zagadnienie optymalnego ich wykorzystywania. Koncepcja WIS jest w pewnym sensie wymuszana przez niedostatki aktualnie dostępnych mechanizmów. Często momentem „założycielskim” jest tu uznanie własnej bezradności lub niewystarczającej skuteczności.

W istocie **różne sektory (środowiska) upodobniają się do siebie i zapadają na te same „choroby”²**. Skoro system finansowania działań publicznych nie sprzyjał budowaniu ich kompetencji (wręcz przeciwnie: degradował je do pozycji tańszych dostawców pracy), nie powinno być zaskoczeniem, że ostatecznie sama administracja często nie jest zadowolona z jakości ich działań. Tutaj jest szansa na stworzenie całkowicie nowego rodzaju relacji. Warto zwrócić uwagę np. na fakt, że w systemie WIS zleceńdawcą dla Usługodawców nie jest samorząd, ale Organizator WIS. Relacje między nimi mają charakter umów cywilnych, a nie zleceń w ramach Ustawy o zamówieniach publicznych czy konkursów w ramach Ustawy o działalności pożytku publicznego.

Swoboda ustalenia kształtu wzajemnych relacji będzie czymś całkiem nowym i, miejmy nadzieję, dobroczynnym dla jakości pracy Usługodawców. Mówiąc najprościej, propozycja polega na tym, że w zamian za uwolnienie od gorsetu biurokracji możliwe jest dostarczenie lepszych rezultatów i większa skuteczność. Ten rodzaj obietnicy jest istotą propozycji, jaką składamy Właścicielowi Problemu i Inwestorom.

Trzeba podkreślić, że **dopóki administracja, czy szerzej Właściciel Problemu, uważa, że sam potrafi najlepiej odpowiadać na potrzeby, nie będzie przestrzeni dla tego rodzaju rozwiązań**. Nie przypadkiem zatem, w wielu krajach furtką, czy bramą, przez którą do systemu wkraczały SIB, są zadania administracji, które są bardzo kosztowne i często mało skuteczne ze względu na brak elastyczności i znaczny koszt funkcjonowania dużych instytucji. Wyraźnie wskazuje na to analiza zagranicznych przykładów – okazuje się, że SIB pojawiają się w takich obszarach, jak: pośrednictwo pracy, opieka instytucjonalna, pomoc bezdomnym, system penitencjarny, integracja uchodźców, adopcja i usamodzielnienie w pieczy zastępczej, edukacja i wychowanie dla specyficznych grup dzieci i młodzieży (tych, którzy z różnych powodów „nie pasują” do systemów powszechnych).

Jeśli pierwsze eksperymenty dadzą pozytywne rezultaty także w tych dziedzinach (a miałyby to głęboki sens), mechanizm WIS znajdzie w Polsce szerokie zastosowanie.

² Proces ten został opisany trafnie wiele lat temu jako tzw. izomorfizacja sektora – zobacz: Frumkin, P. & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307.

2. Social Impact Bonds – przykłady ze świata

Do tej pory w 24 krajach na świecie zainicjowano łącznie 108 projektów SIB, z czego 32 projekty w roku 2017. Przytłaczająca większość z nich (102) realizowanych jest w krajach o wysokim dochodzie, a tylko 6 projektów w krajach o dochodzie niskim lub średnim. Na pierwszym miejscu plasuje się Wielka Brytania (40 projektów), drugie miejsce zajmują Stany Zjednoczone (20 projektów), kolejne należą do Holandii i Australii (po 8), Kanady i Portugalii (po 4). Łącznie inwestorzy wnieśli do SIB 392 mln dolarów, a projekty te służyły zmianie sytuacji ok. 738 tys. odbiorców usług³.

Do końca stycznia 2018 r. 10 takich przedsięwzięć zakończyło się całkowitym sukcesem (cały zainwestowany kapitał został zwrócony inwestorom), a w przypadku 8 kolejnych rozpoczęto wypłaty dla inwestorów ze względu na osiągnięcie założonych rezultatów.

Istniejące na świecie projekty można przypisać do 7 grup tematycznych. Większość dotyczy zatrudnienia (36 projektów) oraz pomocy w wychodzeniu z bezdomności (19) i zdrowia (18). Znacząca jest też liczba projektów dotyczących wsparcia rodzin (14), wymiaru sprawiedliwości (11) i edukacji (9). Jeden projekt dotyczy ochrony środowiska.

Ponad połowa SIB na świecie (58) obejmuje działaniami mniej niż 1000 odbiorców usług, około 30 – grupy liczące od 1000 do 5000 osób. Tylko 8 projektów dotyczy więcej niż 5000 odbiorców usług, z czego 2 – więcej niż 20 000 odbiorców.

W ramach naszego projektu dokonaliśmy przeglądu kilkudziesięciu przedsięwzięć na świecie, poniżej prezentujemy 3 interesujące przykłady: pierwszy SIB na świecie (z Wielkiej Brytanii) dotyczący zapobiegania recydywie więźniów odsiadujących krótkie wyroki oraz dwa SIB w dziedzinach, w których chcemy realizować pilotażowe projekty w Polsce. Więcej opisów można znaleźć na stronie Projektu TRUST BON: www.obligacjespoleczne.eu.

Więźniowie z Peterborough, czyli pierwszy SIB na świecie

Pierwszy mechanizm SIB został wdrożony we wrześniu 2010 r. w angielskim mieście Peterborough. Brytyjskie Ministerstwo Sprawiedliwości chciało w ten sposób zmniejszyć poziom recydywy wśród więźniów odsiadujących krótkie wyroki w miejscowym więzieniu. Właścicielem tego problemu społecznego, głównym płatnikiem i inicjatorem tego przedsięwzięcia było właśnie ministerstwo.

Wcześniej w Wielkiej Brytanii, ani na poziomie krajowym, ani samorządowym, nie istniała systemowa pomoc dla osób wychodzących na wolność, np. w zakresie znalezienia pracy, walki z nałogami czy reintegracji ze społeczeństwem. Uwalniani skazani, nie umiejąc samodzielnie stanąć na nogi, popadali często w kolejny konflikt z prawem i z powrotem trafiali do więzienia⁴.

³ <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk> (stan na 11 kwietnia 2018)

⁴ Zgodnie ze statystykami Centre for Social Impact Bonds, 60% brytyjskich więźniów z wyrokami krótszymi niż 12 miesięcy jest ponownie osadzanych w ciągu roku od wyjścia na wolność.

Przed rozpoczęciem SIB oszacowano koszt uwięzienia jednej osoby na 40 000 funtów (jako koszt ponoszony jednorazowo) oraz na kolejne 40 000 funtów jako średnioroczny koszt utrzymania jednego więźnia. Zmniejszenie recydywy oznaczało więc dla budżetu państwa znaczne oszczędności.

SIB miał początkowo trwać 7 lat i objąć 3 grupy więźniów po 1000 osób każda. W 2014 r. ministerstwo skróciło ten czas do 2015 r. i wprowadziło analogiczny program dla więźniów w całym kraju.

Uczestnicy projektu ustalili, że wypłata dla inwestorów nastąpi, jeżeli poziom recydywy wśród wszystkich beneficjentów zmniejszy się o 7,5% w porównaniu z krajową grupą kontrolną⁵. Wcześniejsza wypłata miała nastąpić, gdyby poziom recydywy w pojedynczej kohorcie więźniów zmniejszono o 10%.

Usługodawcy nie ponosili ryzyka za nieosiągnięcie rezultatów, byli opłacani z góry lub za wykonaną usługę (*fee-for-service*).

Udział więźniów w programie był dobrowolny. Jeszcze przed zwolnieniem z więzienia Usługodawcy zapewniali uczestnikom roczne intensywne wsparcie. Każdy osadzony miał swój indywidualny plan poprawy, a wsparcie obejmowało m.in. terapię uzależnień, pomoc w znalezieniu zatrudnienia i w poprawie zdrowia psychicznego, a także udział w sieci wsparcia złożonej z byłych więźniów. Wsparcie kontynuowano po opuszczeniu więzienia przez uczestników programu.

Współpracowano ściśle z policją, służbą więzienną, opiekunami sądowymi, władzami lokalnymi i samorządowymi organizacjami pomocowymi, a także wolontariuszami. Projekt stał się więc sprawą ważną dla społeczności lokalnej, co z pewnością pomogło uzyskać lepszy efekt.

W wypadku pierwszej grupy uczestników osiągnięto prawie 8,5-procentowe zmniejszenie poziomu recydywy względem grupy kontrolnej. Choć nie uruchomiło to wypłaty dla inwestorów, pokazało skuteczność przyjętej metody. Wynik dla drugiej grupy był lepszy – 9,74%. Średnia ważona dla obu grup wyniosła 9%, co przekraczało założony próg i umożliwiło wypłatę premii dla inwestorów. Obejmowała ona kwotę zainwestowaną i zysk z inwestycji w wysokości 3% w skali roku.

Realizacja SIB była przez cały czas trwania monitorowana przez zewnętrznego ewaluatora – RAND Europe. Wśród wniosków z ewaluacji, opublikowanych w rok po uruchomieniu SIB oraz po jego zakończeniu, znalazły się m.in. takie obserwacje:

- **opracowanie metodologii pomiaru rezultatów, która uzyska zaufanie wszystkich stron SIB, jest czasochłonne i złożone**, dlatego należy zapewnić stronom wystarczająco dużo czasu i odpowiednie dane analityczne. Stworzenie kontraktu dotyczącego SIB z Peterborough, pochłonęło 2,5 roku pracy pośrednika (Social Finance) oraz 300 godzin konsultacji prawnych;
- kluczowa jest **dostępność wiarygodnych danych dotyczących kosztów interwencji (i ewentualnego zaniechania)**, które pozwolą zleceniodawcy stwierdzić, czy projektowany SIB zapewni odpowiedni stosunek jakości do ceny;
- wyzwaniem w konstruowaniu SIB są **problemy społeczne, za które odpowiada więcej niż jeden podmiot publiczny** (np. różne ministerstwa albo władze rządowe i samorząd). Powstają trudności w ustaleniu partycypacji poszczególnych właścicieli problemu w kosztach;

⁵ Grupa kontrolna – grupa nieobjęta projektem. Pomiar różnicy między grupą beneficjentów a grupą kontrolną jest miarą wpływu projektu.

- pożądane na przyszłość byłyby **prostsze umowy** (lub gotowe wzory umów), **szybsze wypłaty dla inwestorów** (możliwe poprzez stopniowanie rezultatów) oraz **konkurencyjna procedura wyboru usługodawców** (sprzyjałaby poprawie stosunku jakości do ceny);
- **kluczowe znaczenie ma wczesny kontakt z potencjalnymi usługodawcami** (najlepiej pochodzącymi z regionu, znającymi uwarunkowania lokalne);
- efektywność programu zwiększa jednoosobowa **koordynacja współpracy** wszystkich stron SIB (w tym podwykonawców i beneficjentów) przez dyrektora organizacji wspierającej oraz stały przepływ informacji między stronami na wszystkich etapach realizacji;
- **długoterminowe zaangażowanie beneficjentów programu było trudne do osiągnięcia** – większość z nich rezygnowała z usług przed upływem okresu wsparcia. Więźniowie korzystali głównie ze wsparcia w szukaniu zakwaterowania i pracy, rzadziej z usług kształtujących postawy życiowe i priorytety.

Pierwszy na świecie SIB został zainicjowany przez agencję rządową i uzyskał znaczne wsparcie finansowe. Jego realizacja została dofinansowana przez Big Lottery Fund łączący cechy agencji publicznej i organizacji pozarządowej⁶, która wraz z ministerstwem wystąpiła w roli zleceniodawcy. Kwota dofinansowania wyniosła 6,3 mln funtów, czyli o 1,3 mln funtów więcej niż kapitał zapewniony przez inwestorów. Ułatwiło to znalezienie inwestorów i usługodawców.

| | |
|---|--|
| Właściciel Problemu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministerstwo Sprawiedliwości ▪ Big Lottery Fund |
| Usługodawcy | One Service – organizacja parasolowa zrzeszająca kilka różnych organizacji |
| Inwestorzy | 17 instytucji, w tym organizacje charytatywne i fundacje |
| Kapitał uzyskany od inwestorów | 5 mln funtów |
| Maksymalna płatność za rezultaty | 8 mln funtów |
| Organizator | Social Finance |
| Ewaluator | RAND Europe |
| Czas trwania | wrzesień 2010 – czerwiec 2015 |
| Założone rezultaty | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zmniejszenie poziomu recydywy wśród wszystkich beneficjentów SIB o 7,5% względem krajowej grupy kontrolnej ▪ zmniejszenie poziomu recydywy w pojedynczej kohorcie więźniów o 10% względem krajowej grupy kontrolnej |

⁶ Tak zwane *quango*, od *quasi-autonomous non-governmental organisation*.

| | |
|-----------------------------|--|
| Osiągnięte rezultaty | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zmniejszenie poziomu recydywy wśród wszystkich beneficjentów SIB o 9% względem krajowej grupy kontrolnej |
| Więcej informacji | <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/ministry-justice-offenders-released-peterborough-prison ▪ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/633271/peterborough-social-impact-bond-background-information.pdf ▪ https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/news/final-press-release-pb-july-2017.pdf ▪ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/217375/social-impact-bond-hmp-peterborough.pdf |

It's All About Me Adoption Bond: budowanie rodzin adopcyjnych

It's All About Me Adoption Bond to SIB, który działa na terenie całej Wielkiej Brytanii. Jego celem jest znalezienie rodzin adopcyjnych dla około 250 dzieci trudnych w adopcji ze względu na wiek, pochodzenie lub posiadanie rodzeństwa; zwłaszcza takich, które czekały na adopcję dłużej niż rok. Projekt jest realizowany od 2013 r. i został zlecony przez jedenaście samorządów lokalnych i Social Outcomes Fund utworzony w brytyjskim Cabinet Office.

| | |
|---|---|
| Właściciel Problemu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabinet Office ▪ Social Outcomes Fund ▪ 11 samorządów lokalnych |
| Usługodawcy | Consortium of Voluntary Adoption Agencies: Parents and Children Together, Caritas Care, Adoption Matters, After Adoption, Action for Children, Family Futures, Barnardo's |
| Inwestorzy | Big Society Capital, Bridges Ventures |
| Kapitał uzyskany od inwestorów | 2 mln funtów |
| Maksymalna płatność za rezultaty | nieujawniona |
| Pośrednik | IAAM Service Company |
| Ewaluator | nieznany |
| Czas trwania | 2013–2023 |

| | |
|-----------------------------|---|
| Założone rezultaty | <ul style="list-style-type: none"> ▪ rejestracja dziecka w programie ▪ umieszczenie dziecka w rodzinie adopcyjnej ▪ trwałość adopcji mierzona po roku i dwóch latach od umieszczenia dziecka w rodzinie adopcyjnej |
| Osiągnięte rezultaty | nieznane |
| Więcej informacji | <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/?project_id=22 ▪ http://www.iaamadoption.org/ ▪ https://innovationcsc.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/Case-Studies3.pdf |

Usługodawcy aktywnie szukają rodzin adopcyjnych, prowadzą treningi dopasowane do potrzeb dziecka, zajęcia z terapeutycznego rodzicielstwa oraz zapewniają 24-godzinne wsparcie w ciągu pierwszych dwóch lat od adopcji.

Uruchomienie płatności następuje w przypadku zarejestrowania dziecka w programie, umieszczenia go w rodzinie adopcyjnej oraz trwania adopcji po roku i dwóch latach. Maksymalna płatność wynosi 54 tys. funtów na jedno dziecko (koszt utrzymania miejsca w placówce opiekuńczej przez analogiczny czas to ok. 80 tys. funtów).

Reconnections: usługi wsparcia dla osób starszych

Reconnections to projekt skupiający się na wsparciu osób starszych, rozpoczął się w maju 2015 r. i jest poświęcony redukowaniu samotności i izolacji 3000 osób powyżej 50 roku życia mieszkających w angielskim hrabstwie Worcestershire.

| | |
|---|--|
| Właściciel Problemu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redditch and Bromsgrove Clinical Commissioning Groups, South Worcestershire Clinical Commissioning Group (Clinical commissioning group), Worcester County Council (władza lokalna), Wyre Forest Clinical Commissioning Group (Clinical commissioning group) ▪ Commissioning Better Outcomes Fund (Big Lottery Fund), Social Outcomes Fund (Cabinet) |
| Usługodawcy | Age UK |
| Inwestorzy | Care and Wellbeing Fund, Nesta Impact Investments, Age UK |
| Kapitał uzyskany od inwestorów | 0,85 mln funtów |
| Maksymalna płatność za rezultaty | 2 mln funtów |
| Organizator | Social Finance UK (doradca) |

| | |
|-----------------------------|---|
| Ewaluator | nieznany |
| Czas trwania | maj 2015 – 2020 |
| Założone rezultaty | zmniejszenie poziomu samotności osób starszych mierzone skalą R-UCLA |
| Osiągnięte rezultaty | nieznane |
| Więcej informacji | <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.socialfinance.org.uk/projects/reconnections ▪ https://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/attachments/CBO_In-Depth%20Reviews_Reconnections.pdf ▪ https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/?project_id=52 |

Zleceniodawcą SIB (właścicielem problemu) była Rada Hrabstwa (County) wspólnie z trzema innymi instytucjami. Jednym z inwestorów jest Nesta Impact Investing, a dostawcą usług – organizacja Age UK Herefordshire and Worcestershire.

Powodem, dla którego zlecono realizację SIB, był negatywny wpływ izolacji i samotności na zdrowie osób starszych (mogą one powodować depresję, nadciśnienie czy nawet większą śmiertelność). Zleceniodawcy oszacowali, że oszczędności dla sektora publicznego wynikające z realizacji SIB, związane m.in. ze zmniejszonymi wydatkami na opiekę medyczną, osiągną 3 mln funtów w ciągu 15 lat. Maksymalną płatność za udaną realizację SIB, mierzoną obniżeniem poziomu samotności seniorów, ustalono na 2 mln funtów.

Usługodawca zapewnia indywidualną pomoc samotnym osobom starszym, wspólnie z nimi opracowuje plan nawiązania łączności z ośrodkami wsparcia i społecznością lokalną (np. poprzez zaprzyjaźnianie z wolontariuszami, włączanie do grup samopomocy czy angażowanie w istniejące działania w społeczności lokalnej związane z usługami zdrowotnymi, opiekuńczymi lub dotyczącymi wsparcia emocjonalnego).

Rezultatem jest zmniejszenie się poczucia samotności uczestników projektu. Do projektu włączani są seniorzy, którzy osiągną co najmniej 8 punktów w 12-punktowej skali samotności R-UCLA⁷. Po 6 i 18 miesiącach pracy poziom samotności jest mierzony ponownie za pomocą tej samej skali. Jeśli spadnie, uruchamiana jest płatność (460 funtów po 6 miesiącach, 240 funtów – po 18).

⁷ Badanie samotności za pomocą skali R-ULCA odbywa się na zasadzie samooceny swojego stanu, do której wykorzystuje się serię pytań: jak często czujesz się samotny?, jak często czujesz, że możesz znaleźć towarzystwo, kiedy go potrzebujesz? itp.

3. Obszary tematyczne Wspólnych Inwestycji Społecznych

3.1. Kryteria wyboru obszarów tematycznych

Dotychczasowe doświadczenia zagraniczne pokazują, że WIS mogą mieć bardzo szerokie zastosowanie – od kwestii zatrudnienia, poprzez szeroko rozumianą pomoc społeczną (dla osób borykających się z bezdomnością, rodzin w kryzysie, dzieci przebywających w pieczy zastępczej itp.), po profilaktykę zdrowotną i edukację, czy nawet ochronę środowiska.

Mając świadomość tak rozległego wachlarza zastosowań, głównym obszarem interwencji, który rozważaliśmy od samego początku, była szeroko rozumiana **opieka i wsparcie dla trzech grup osób zależnych**:

- dzieci w wieku przedszkolnym,
- seniorów,
- innych osób niesamodzielnych, np. ze względu na niepełnosprawność, długotrwałe wykluczenie z rynku pracy, choroby, problemy rodzinne itp.

Uznaliśmy, że tak zdefiniowany obszar, obejmujący najbardziej fundamentalne potrzeby ludzkie, wymaga najpilniejszej interwencji i zapewnienia skutecznych rozwiązań.

Jednym z najważniejszych kryteriów ostatecznego wyboru była **możliwość jednoznacznego przypisania konkretnemu podmiotowi odpowiedzialności (politycznej, prawnej itp.) za dany problem społeczny**. Wybieraliśmy więc takie problemy, które:

- mają prawem przypisanego Właściciela Problemu, zobowiązanego (i stosownie wyposażonego w narzędzia i środki) do ich rozwiązywania;
- dają się przypisać jednemu Właścicielowi Problemu (nie znajdują się w „strefie cienia”, na styku zadań różnych jednostek samorządu czy samorządu lokalnego i służby zdrowia).

Kolejnym ważnym kryterium wyboru była **skala problemu społecznego**, rozumiana nie tylko w odniesieniu do powszechności występowania, jego geograficznego rozprzestrzenienia, lecz także dynamiki i trendów jego rozwoju. Wybieraliśmy więc takie problemy, które z jednej strony spotkamy w wielu miejscach kraju (co zwiększy szanse na znalezienie samorządów chętnych do przeprowadzenia eksperymentu), a z drugiej o których wiadomo, że z biegiem czasu będą się pogłębiały (co jest ważną dla samorządów motywacją do podejmowania działań).

W wyborze obszaru interwencji kluczowym kryterium wyboru była również **dostępność i jakość danych** umożliwiających określenie klarownych rezultatów WIS, ich „owskaźnikowanie” i pomiar oraz powiązanie z wypłatami dla Inwestora. W domenie pomocy społecznej dostępność i jakość danych, zwłaszcza w zakresie skali korzystania z rozmaitych usług oraz kosztów ich realizacji (nie mówiąc już o kosztach zaniechania), jest zróżnicowana, ale przeważnie niewystarczająca. Najważniejszym

wyzwaniem było więc takie dobranie problemów społecznych, by można im było przypisać zestaw rzetelnych i możliwie kompletnych danych stanowiących dobre odniesienie w myśleniu o budżecie WIS, jej rezultatach i mechanizmie wypłat.

Żeby eksperymentalne wdrożenie WIS się powiodło, sprawdzaliśmy także, jaka jest **podaż usług** adresujących poszczególne problemy społeczne i **potencjał świadczących je podmiotów**. Oczywiście dopuszczalny (i niekiedy po prostu konieczny) jest „import” usługodawców (posiadających odpowiednie doświadczenie i mogących zagwarantować osiągnięcie założonych rezultatów) spoza terenu realizacji przedsięwzięcia, ale – z wielu względów, nie tylko finansowych – wykorzystanie lokalnych wykonawców było optymalnym rozwiązaniem.

Pomocniczymi kryteriami, którymi kierowaliśmy się przy wyborze obszaru tematycznego, były **doświadczenia zagraniczne** oraz **propozycje ekspertów i praktyków pomocy społecznej**, których na różnych etapach Projektu TRUST BON prosiliśmy o konsultacje. O ile analiza SIB zrealizowanych na świecie pozwalała przede wszystkim na zrozumienie logiki określania rezultatów i wskaźników, o tyle głosy ekspertów wskazywały na obecne w warunkach polskich problemy społeczne, które najpilniej należałoby rozwiązać za pomocą WIS.

W naszych analizach wykorzystywaliśmy także kryterium **atrakcyjności mechanizmu WIS** w porównaniu do tradycyjnych metod reagowania na dany problem społeczny. Atrakcyjność tę można definiować na różne sposoby, np. odwołując się do miar skuteczności interwencji, jej trwałości czy efektywności finansowej. Uznaliśmy, że WIS wydają się szczególnie atrakcyjne wobec usług, których obecny sposób realizacji (w Polsce lub w konkretnym samorządzie) nie przynosi satysfakcjonującej zmiany: eliminacji lub redukcji skali problemu.

Opierając się na powyższych kryteriach, po pogłębionej analizie obszarów tematycznych potencjalnych Wspólnych Inwestycji Społecznych, **wyróżniliśmy dwa główne obszary:**

- usługi opiekuńcze i wsparcie dla osób starszych,
- piecza zastępcza.

Obydwa obszary opisujemy skrótowo w dalszej części tego rozdziału⁸.

W tym miejscu warto także podkreślić, że przez cały okres definiowania obszaru tematycznego utrzymywaliśmy założenie, że każdy inny obszar wpisujący się w szeroko rozumianą opiekę będzie mógł zostać przetestowany w II etapie Projektu TRUST BON, pod warunkiem spełnienia kryteriów wyboru.

3.2. Usługi opiekuńcze i wsparcie dla osób starszych

Polska należy do krajów o niekorzystnej i szybko pogarszającej się sytuacji demograficznej. Procesom starzenia się populacji towarzyszą przemiany struktury gospodarstw domowych i wzorów rodziny, a także procesy migracyjne, które wspólnie prowadzą do wzrostu problemów z zapewnieniem osobom starszym elementarnego wsparcia przez członków ich rodzin.

⁸ Bardziej szczegółowe efekty analiz znajdują się w przywołanym w Bibliografii raporcie „Potrzeby, szanse, ryzyka. Potencjalne obszary aktywności akceleratora obligacji (bonów) społecznych”.

Zgodnie z prognozami demograficznymi GUS, w 2050 roku liczba osób w wieku 65 lat i więcej będzie prawie dwukrotnie większa niż w 2013 roku, a procentowy udział tej grupy wiekowej w populacji wzrośnie z 14,7% w 2013 roku do 32,7% w 2050 roku. Rosnąć będzie również udział osób w wieku najbardziej zaawansowanym. W 2050 roku osoby co najmniej 80-letnie będą stanowiły 10,4% populacji kraju, podczas gdy w 2013 r. było to jedynie 3,9%. Mediana wieku populacji w ciągu najbliższych 30 lat wzrośnie do prawie 55 lat, a 43% mieszkańców kraju będzie liczyć więcej niż 65 lat.

Dodatkowo, zgodnie z badaniem PolSenior, wśród Polaków w wieku 65–79 lat jedynie co trzeci jest w pełni sprawny i całkowicie samodzielny, aż 40% cechuje niesprawność w zakresie podstawowych czynności domowych, takich jak przygotowywanie posiłków, przestrzeganie zaleceń lekarzy (szczególnie jeśli chodzi o zażywanie leków) oraz kontrolowanie własnych rachunków. Po 80 roku życia z niesamodzielną zmagają się już 83% Polaków, przy czym prawie co drugi jest niepełnosprawny i wykazuje przynajmniej kilka rodzajów niesprawności.

W Polsce trudno mówić o całościowym systemie opieki nad osobami starszymi. Często to rodzina jest dla nich podstawowym, a nawet (w obliczu niewystarczającej podaży usług) jedynym źródłem wsparcia. Usługi na rzecz tej grupy realizowane są w znacznym stopniu w tzw. szarej strefie, a o ich dostępności decyduje miejsce zamieszkania, skład rodziny oraz status materialny osób starszych lub ich rodzin. Po stronie publicznej główny ciężar organizacji usług opiekuńczych nad seniorami spoczywa na samorządach szczebla gminnego i powiatowego (przy czym za funkcjonowanie opieki instytucjonalnej odpowiada głównie samorząd powiatowy, zaś za organizację opieki w miejscu zamieszkania – gminny). Osobny segment środowiska wsparcia osób starszych stanowią jednostki systemu ochrony zdrowia, przy czym warto zaznaczyć, że oprócz placówek o charakterze *stricte* opiekuńczym, rolę tę niestety spełniają niekiedy również stacjonarne placówki przeznaczenia ogólnego (szpitale ogólne), które (przynajmniej według doniesień medialnych) są często traktowane przez rodziny osób starszych jako swojego rodzaju „przechowalnię” na czas wakacyjnych lub świątecznych wyjazdów. Zjawisko to można traktować jako świadectwo skali niedoboru usług opiekuńczych.

System pomocy osobom starszym, jaki znamy obecnie, wymaga istotnych modernizacji. Niezbędne jest więc poszukiwanie nowych rozwiązań widocznych problemów.

Oczywiście można byłoby wybrać mniej rozległy i mniej złożony obszar tematyczny. Łatwiej byłoby wtedy o sukces, a ryzyko byłoby mniejsze. Jednak, ze względu na skalę problemu i niedostatek rozwiązań, trudno byłoby to wyzwanie pominąć. Angażując się w Projekt TRUST BON, niemal od początku wiedzieliśmy, że nie możemy pominąć opieki nad osobami starszymi. Uważamy też, że nasze konsorcjum ma wystarczająco duże doświadczenie i kompetencje, aby zmierzyć się z tym wyzwaniem.

Wśród problemów szczegółowych, które uznaliśmy za dobry przedmiot pilotażowych WIS w obszarze usług opiekuńczych i wsparcia dla osób starszych, znalazły się:

- deficyt instytucjonalnych form opieki nad osobami starszymi;
- niska podaż (specjalistycznych) usług opiekuńczych, zwłaszcza na terenach peryferyjnych;
- medykalizacja opieki nad osobami starszymi, niedobór usług „miękkich”, podtrzymujących niezależność i aktywność społeczną osób starszych;
- samotność osób starszych, w tym problem samotnego gospodarowania i braku wsparcia ze strony rodziny;

- pauperyzacja i wymuszona bierność zawodowa opiekunów osób starszych;
- wypalenie i problemy zdrowotne opiekunów.

Stwierdziliśmy też, że nie istnieją wymagania prawne zawężające ogólne ramy zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej związanej z opieką nad osobami starszymi. Zarówno w przypadku niestacjonarnych, jak i stacjonarnych form opieki nad osobami starszymi działalność może być wykonywana w dowolnej formie organizacyjno-prawnej, ponieważ ustawa o pomocy społecznej, poza jednostkami samorządu terytorialnego, dopuszcza również Kościół katolicki, inne kościoły, związki wyznaniowe oraz organizacje społeczne, fundacje i stowarzyszenia, inne osoby prawne, a także osoby fizyczne.

3.3. Piecza zastępcza

Sprawowanie pieczy zastępczej od 2012 roku reguluje ustawa o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Przygotowała ona grunt pod deinstytucjonalizację pieczy, m.in. poprzez ponaddwukrotne ograniczenie (w czasie do 2021 roku) dopuszczalnej liczby dzieci umieszczanych w placówce opiekuńczo-wychowawczej (z 30 do 14). Ustawa położyła duży nacisk na rozwój rodzinnych form pieczy zastępczej. Póki co, przepisy nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistości – liczba rodzin zastępczych w Polsce maleje, a rodzinne domy dziecka są wciąż bardzo rzadką formą pieczy. Jest to o tyle zastanawiające, że z punktu widzenia powiatu odpowiedzialnego za system pieczy zastępczej, formy rodzinne są o wiele tańsze niż placówki opiekuńczo-wychowawcze. Średni roczny koszt utrzymania dziecka w placówce wynosi ok. 43 tys. zł i jest ponad 2,3 razy wyższy niż w rodzinnym domu dziecka, prawie 2,5-krotnie wyższy niż w rodzinie zastępczej zawodowej i ponad 3,7 razy wyższy niż w rodzinie niezawodowej.

Wyniki kontroli przeprowadzanych m.in. przez NIK oraz badania wskazują, że system pozyskiwania kandydatów na rodziców zastępczych i prowadzących rodzinne domy dziecka jest niewydolny, a ustawowa maksymalna liczba dzieci, które mogą przebywać w placówce, jest w wielu samorządach przekraczana. Według NIK dotkliwym problemem jest również brak wystarczającego wsparcia dla już funkcjonujących rodzin zastępczych – mają trudności z szybkim dostępem do specjalistycznych placówek medycznych oraz uzyskaniem pomocy psychologów, pedagogów i terapeutów poza kolejnością. Rodziny zastępcze często nie mogą także skorzystać z ustawowych uprawnień, takich jak: zatrudnienie osoby do pomocy przy sprawowaniu opieki nad dziećmi, pomoc wolontariuszy czy prawo do urlopu. Niepokojącym zjawiskiem jest również długi czas przebywania dzieci w pieczy zastępczej, mimo że w założeniu powinno ono mieć charakter tymczasowy i umożliwić szybki powrót dziecka do rodziny biologicznej. W latach 2013–2015 rodziny zastępcze w Polsce opuszczało rocznie tylko ok. 14% dzieci (w Stanach Zjednoczonych – 57%).

Problem pieczy zastępczej jest dobrze udokumentowany, a w odbiorze społecznym domaga się skutecznych rozwiązań. Istnieje też duża nadwyżka innowacyjności, elastyczności i autentyczności w zaangażowaniu w rozwiązywanie problemów ze strony organizacji pozarządowych. Tymczasem obecny system jest przeregulowany (miało to służyć ochronie interesów dzieci) i w dużej mierze uniemożliwia efektywność i innowacyjność. Działania na rzecz rozwiązania problemu są kosztowne, a płatnik jest zdefiniowany bardzo precyzyjnie.

Wszystkie te czynniki wskazują na celowość i zasadność wyboru pieczy zastępczej jako obszaru realizacji WIS.

W obszarze pieczy zastępczej wyróżniliśmy cztery problemy, które wydały się nam najbardziej obiecujące jako przedmiot WIS:

- niewydolność wychowawcza rodziców skutkująca zagrożeniem odebraniem dziecka;
- brak kandydatów na rodziców zastępczych i związane z tym przepełnienie placówek instytucjonalnej pieczy zastępczej;
- długotrwały pobyt dziecka w instytucjonalnej pieczy zastępczej;
- niewystarczające wsparcie dla usamodzielniających się wychowanków instytucjonalnej pieczy zastępczej.

Zgodnie z przepisami ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, pieczę zastępczą organizuje powiat, a starosta prowadzi rejestr danych o osobach zakwalifikowanych do pełnienia funkcji rodziny zastępczej zawodowej, rodziny zastępczej niezawodowej lub do prowadzenia rodzinnego domu dziecka, jak również osób już pełniących taką funkcję. Analiza prawna wskazuje, że istniejące przepisy wykluczają powierzenie funkcji organizatora pieczy zastępczej w trybie WIS. Jednakże te ograniczenia prawne nie dotyczą już poszczególnych zadań składających się na obowiązki organizatora pieczy. Tak więc można rozważyć przekazanie Usługodawcom realizacji takich zadań, jak np. prowadzenie naboru i szkoleń kandydatów do pełnienia funkcji rodziny zastępczej czy też wspieranie rodziny zastępczej.

4. Akcelerator Wspólnych Inwestycji Społecznych: opis modelu

4.1. Podstawy prawne

Przygotowując model Akceleratora WIS, przeprowadziliśmy analizę prawną, sprawdzając możliwości wdrożenia mechanizmu WIS w Polsce⁹. Szczegółowo przeanalizowane zostały między innymi:

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2017 r. poz. 459 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2017, poz. 1875);
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. 2017, poz. 827);
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 2017, poz. 1867);
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2016, poz. 1817 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2017, poz. 1579);
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2017, poz. 1769 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2017, poz. 1834);
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2017, poz. 2077);
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz.U. 2017, poz. 697 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 21 października 2016 r. o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz.U. 2016, poz. 1920);
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. poz. 1146, z późn. zm.);
- akty wykonawcze do powyższych ustaw.

Ponadto posiłkowaliśmy się orzecznictwem sądów krajowych i europejskich oraz poglądami doktryny, wyrażonymi w artykułach, glosach i innych publikacjach.

⁹ Efekty tych analiz znajdują się w raportach przywołanych w wykazie Bibliografii, znajdującym się na końcu podręcznika.

4.2. Uczestnicy WIS

Jak już wcześniej wspominaliśmy, istotą wdrożenia WIS jest rozwiązanie konkretnego problemu społecznego określonej grupy osób, a więc zmiana ich sytuacji życiowej, np. zwiększenie samodzielności osób starszych i umożliwienie im pozostania jak najdłużej w miejscu zamieszkania. Jeszcze raz warto podkreślić, że to Odbiorcy Usług są podmiotem wszystkich działań uruchamianych w ramach mechanizmu WIS: z nimi i dla nich pracuje Usługodawca, ich problemy (np. poczucie samotności, brak wsparcia w codzienności) chce rozwiązać Właściciel Problemu, zmianę w ich życiu będzie badał Ewaluator Rezultatu.

Poza Odbiorcami Usług kluczowymi uczestnikami WIS są: Organizator WIS, Fundusz WIS, Właściciel Problemu, Usługodawca i Inwestor. W tym i kolejnych podrozdziałach opisujemy ich role oraz łączące ich relacje.

Odbiorcy Usług

Jak już wspominaliśmy, są to osoby, których dotyczy problem społeczny rozwiązywany w ramach WIS i które korzystają z dostarczanych w ramach WIS usług (np. dzieci wychodzące z pieczy zastępczej albo samotni seniorzy, którzy mają kłopoty z samodzielnym funkcjonowaniem).

Co ważne, Odbiorcy Usług nie są związani umową cywilno-prawną z żadnym z pozostałych uczestników WIS. W zależności od tego, co jest istotą WIS, czyli tego, na co umawiają się jej uczestnicy, udział Odbiorcy Usług może być potwierdzany pisemną deklaracją lub wskazaniem przez Właściciela Problemu.

Organizator WIS

Organizator WIS pełni bardzo szczególną rolę: mediatora, negocjatora i menadżera zarządzającego całym procesem, Funduszem WIS, przepływami finansowymi oraz komunikacją z pozostałymi uczestnikami WIS.

Jego zadaniem jest pogodzenie i skoordynowanie interesów prawnych, motywacji finansowych i pozafinansowych oraz potencjału podmiotów tworzących WIS pochodzących przecież z trzech diametralnie różnych kultur i sektorów.

Doświadczenie rozmów z Właścicielami Problemu (a przeprowadziliśmy kilkadziesiąt spotkań w różnicowanych pod względem wielkości miejscowościach w Polsce) oraz próby wyznaczenia problemu społecznego i scharakteryzowania Odbiorców Usług, Rezultatów i Wskaźników Rezultatu pokazały nam, jak ważne są w tym procesie **umiejętności budowania zaufania, otwierania ludzi na nowe rozwiązania**, korzystanie z ich naturalnej wrażliwości społecznej i prowadzenie po nieoczywistej ścieżce poszukiwania innowacji społecznych.

Zespół Organizatora WIS powinien więc umieć słuchać innych ludzi i tworzyć przestrzeń do „burzy mózgów” o problemach społecznych, umieć dookreślać Rezultaty i ich wskaźniki, a także weryfikować budżet proponowany przez Właściciela Problemu. To dopiero część kompetencji przydatnych w procesie negocjacji. Kolejne to **zdolność do znalezienia właściwych Usługodawców i zbudowania z nimi relacji** bazującej na zaufaniu, ale i rozliczalności ich pracy, a także umiejętne **negocjacje z Inwestorami** i utrzymywanie z nimi kontaktu.

Fundusz WIS

Fundusz WIS to podmiot specyficzny dla modelu płatności za rezultat przyjętego w ramach Projektu TRUST BON. Ma on zapewnić jego jakość i trwałość.

Jego zadanie będzie polegać na wspieraniu testu innowacji w ramach WIS, czyli w praktyce wejściu w rolę płatnika w przypadku, gdy nie zostanie osiągnięte uzgodnione między stronami Kryterium Wypłaty.

Zgodnie z ideą WIS, nieosiągnięcie Kryterium Wypłaty będzie oznaczać, że Właściciel Problemu nie dokonuje w ogóle płatności. Wtedy, o ile umowa pomiędzy Organizatorem WIS a Inwestorem to zakładała, płatność za test innowacji dokonywana jest właśnie z Funduszu WIS¹⁰.

Fundusz WIS zostanie w sposób dobrowolny utworzony przez członków Konsorcjum, a zarządzać nim będzie Organizator WIS.

Funkcjonowanie Funduszu WIS oznacza dla Właściciela Problemu i Inwestora bardziej przyjazne warunki udziału w innowacyjnym przedsięwzięciu oraz zwiększa szanse rozwoju możliwości finansowania projektów społecznych w formule płatności za rezultat.

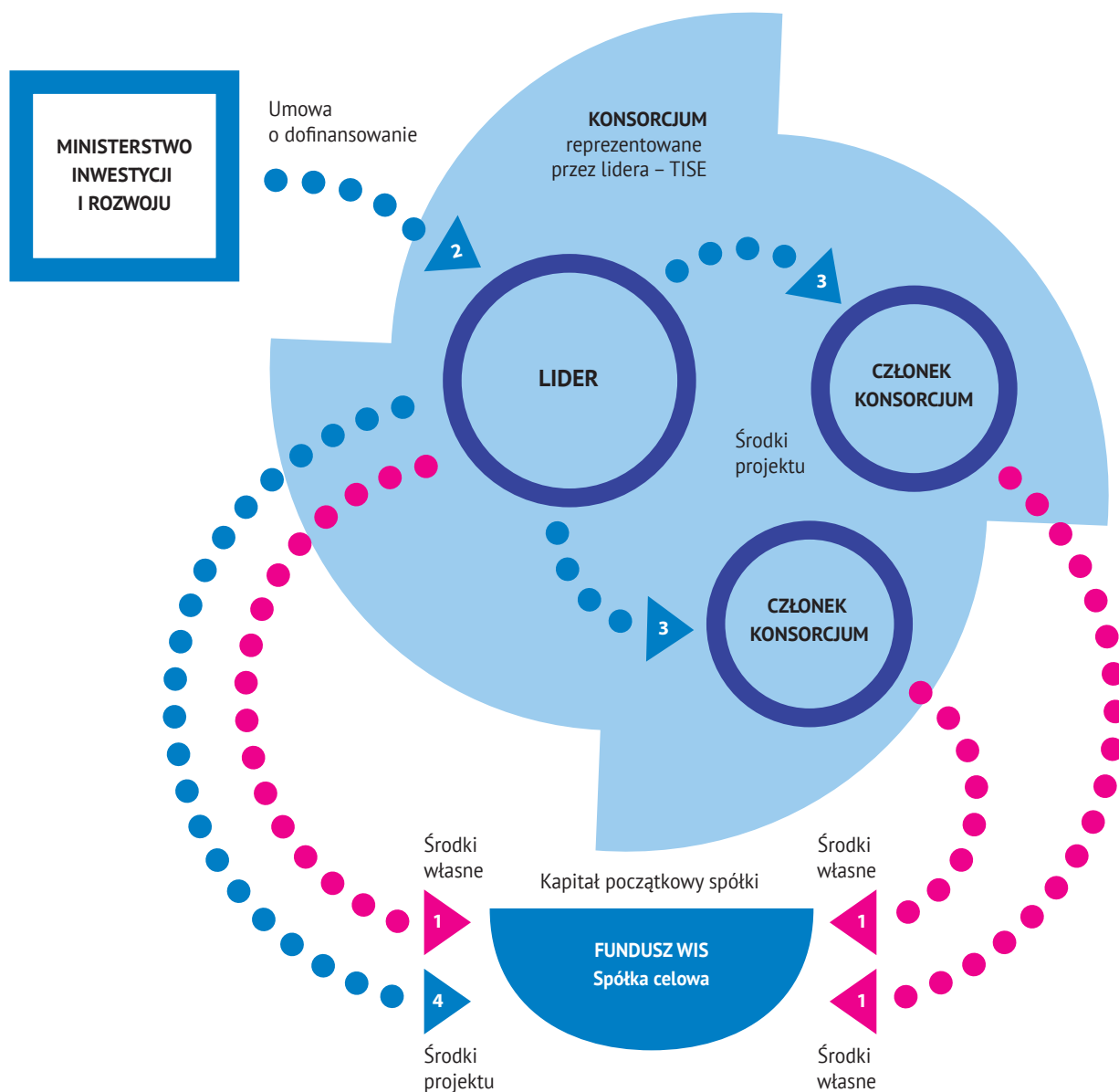
Fundusz WIS powstanie w formie spółki kapitałowej¹¹ o statusie non-profit, powołanej i skapitalizowanej przez Konsorcjum. Kapitał spółki będzie pochodził od członków Konsorcjum¹² oraz zostanie on wyposażony w środki publiczne wystarczające na zapłatę za test innowacji wszystkich WIS uruchomionych w ramach Projektu TRUST BON.

¹⁰ O możliwych wariantach wspomniamy w dalszej części Podręcznika, opisując umowę wiążącą Organizatora WIS i Inwestora.

¹¹ Ze względu na ograniczenia czasowe początkowo przewiduje się dla tej spółki formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast w dalszej perspektywie wskazane jest jej przekształcenie w spółkę akcyjną, co ułatwi pozyskiwanie przez nią kapitału na zwiększenie skali działania.

¹² W optymalnym wariantcie każdy z nich zainwestuje kapitałowo w utworzenie spółki.

Przeptywy finansowe w Projekcie TRUST BON



Źródło: opracowanie własne

Właściciel Problemu

Jak już była o tym mowa, Właściciel Problemu to podmiot, do którego zadań należy reagowanie na problem społeczny rozwiązywany w ramach WIS i który płaci za osiągnięte w ramach WIS Rezultaty.

W Projekcie TRUST BON Właścicielami Problemu będą samorządy gminne i powiatowe. Wstępna ich lista została pokazana na mapie znajdującej się w końcowej części Podręcznika.

Usługodawca

Z kolei Usługodawca to podmiot realizujący usługi w ramach WIS. Jak wynika z dotychczasowych rozmów, w Projekcie TRUST BON w tej roli wystąpią głównie organizacje pozarządowe, choć nie jest wykluczony także udział podmiotów komercyjnych.

Jak pokazują doświadczenia zagraniczne, najczęściej są to podmioty już działające na lokalnym rynku, ale możliwe i w niektórych przypadkach wręcz wskazane jest pozyskanie Usługodawców do tej pory niefunkcjonujących na danym obszarze (np. przy braku lokalnych usługodawców o wystarczającym potencjale).

Inwestor

Inwestor to zainteresowana zmianą społeczną osoba fizyczna lub prawna, która z własnych środków zapewnia płynność finansową dla działań podejmowanych w ramach WIS i która może oczekiwać w zamian określonego zwrotu z inwestycji. Możliwe jest, że WIS posiada jednego inwestora, ale jak pokazują doświadczenia zagraniczne, nierzadkie są przypadki, w których jest ich znacznie więcej.

Z przeprowadzonego do tej pory rozpoznania wynika, że Inwestorami w Projekcie TRUST BON będą głównie instytucje z sektora komercyjnego, ale warto pamiętać, że mogą w tej roli występować także np. fundacje korporacyjne chcące zmienić swój model działania z czysto grantodawczego na bardziej inwestycyjno-społeczny.

4.3. Zasady współpracy między uczestnikami WIS

Opracowany przez nas model zakłada, że uczestnicy WIS podejmują współpracę na podstawie zawartych umów oraz regulaminów i zasad dotyczących np. sposobu zgłaszania problemu społecznego, przystąpienia Inwestora do WIS itp.

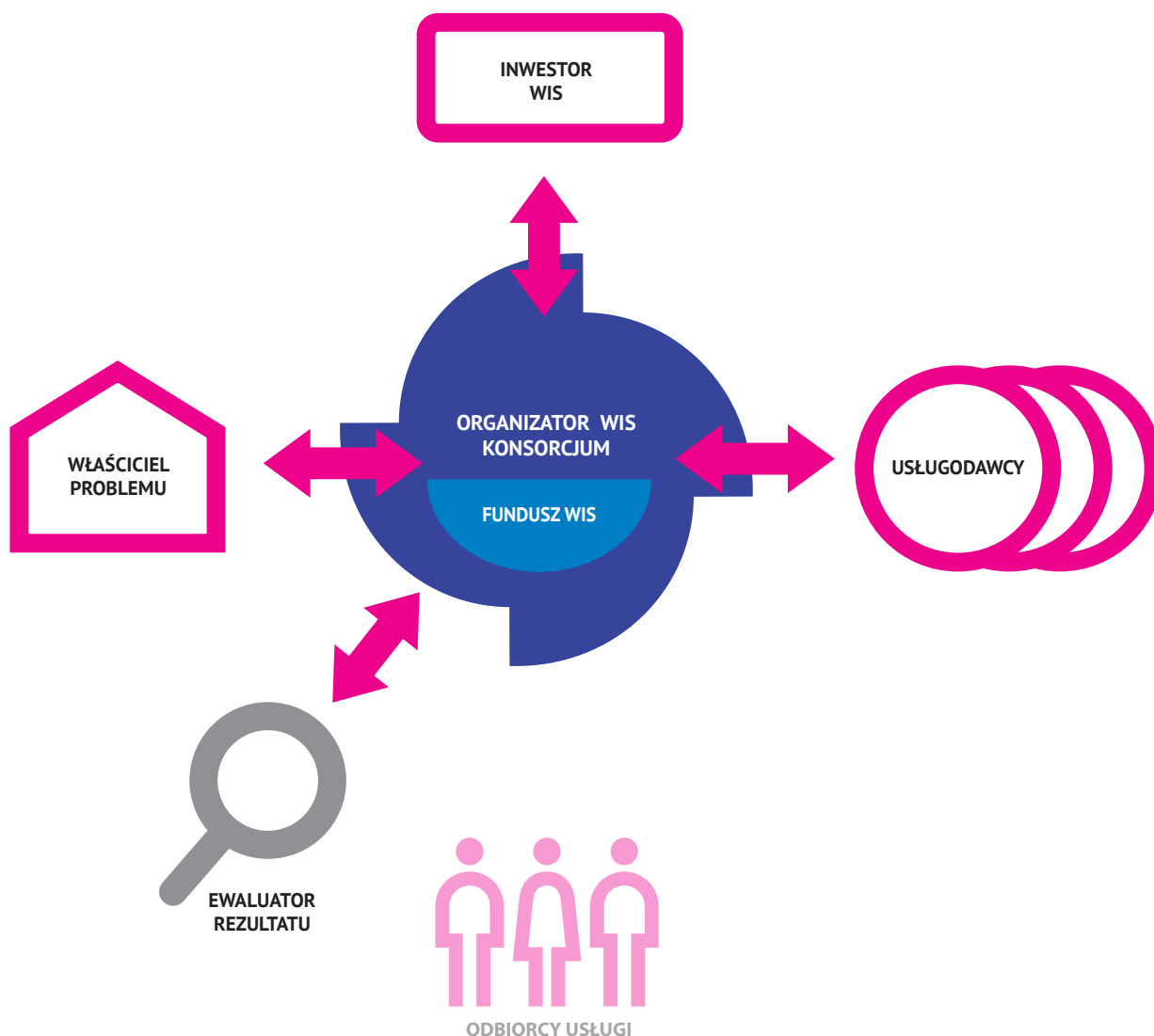
Punktem wyjścia dla zaistnienia WIS jest **zawiązanie partnerstwa pomiędzy Konsorcjum a wybranym Właścicielem Problemu**, przystępującym do Projektu TRUST BON jako partner publiczny¹³.

Umowy z poszczególnymi uczestnikami WIS zawiera Organizator WIS. Wszystkie one są umowami cywilno-prawnymi:

- umowa Organizator WIS – Właściciel Problemu;
- umowa Organizator WIS – Usługodawca (firma lub organizacja pozarządowa);
- umowa Organizator WIS – Inwestor (firma lub osoba fizyczna);
- umowa Organizator WIS – Ewaluator Rezultatu (osoba lub instytucja).

¹³ Partnerstwo w rozumieniu w art. 33 Ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. poz. 1146, z późn. zm.).

Umowy między uczestnikami WIS



Źródło: opracowanie własne

Ze względu na wrażliwe kwestie finansowe i przetwarzanie danych osobowych (m.in. dotyczących Odbiorców Usług), we wszystkich umowach zawarte będą odpowiednie zapisy o zachowaniu poufności.

Umowa Organizator WIS – Właściciel Problemu

Na mocy tej umowy Właściciel Problemu zobowiązuje się do dokonania zapłaty za osiągnięcie uzgodnionego Rezultatu. Oznacza to, że płatność ze strony Właściciela Problemu nastąpi tylko wtedy, jeśli zostanie osiągnięte Kryterium Wyплаты określone w tej umowie, co potwierdzi bezstronny Ewaluator Rezultatu.

Umowa będzie określać m.in. grupę społeczną, której dotyczy problem społeczny (Odbiorców Usług), czas trwania WIS, Rezultaty do osiągnięcia, Wskaźniki Rezultatu i Kryterium Wyплаты oraz terminy ich osiągnięcia (mogą być wyznaczone kryteria pośrednie i kryteria końcowe), terminy płatności i budżet WIS.

Zobowiązanie Organizatora WIS dotyczy głównie zapewnienia osiągnięcia uzgodnionych w umowie Wskaźników Rezultatu, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Organizator WIS będzie także odpowiedzialny za monitoring działań Usługodawcy i reagowanie w sytuacji kryzysowej, włącznie ze zmianą Usługodawcy, jeśli tego będzie wymagał główny cel umowy, czyli osiągnięcie wskaźników zmiany społecznej.

Umowa Organizator WIS – Usługodawca

Organizator WIS wybiera Usługodawcę lub ich grupę do wykonania zadań służących osiągnięciu określonego w ramach WIS Rezultatu. Usługodawcę może zaproponować też Właściciel Problemu, ale to Organizator WIS podejmuje negocjacje i podpisuje ostatecznie umowę z Usługodawcą.

Rekrutacja Usługodawcy odbywa się zgodnie z zasadami określonymi w „Wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014–2020”:

- w przypadku usług przekraczających wartość 50 tys. zł (netto) Organizator WIS stosuje zasadę konkurencyjności;
- w przypadku usług, których wartość mieści się w przedziale 20–50 tys. zł (netto), Organizator WIS stosuje zasadę tzw. rozeznania rynkowego.

Na mocy umowy Usługodawca zobowiązuje się do dostarczenia w założonym czasie określonego w umowie Rezultatu, mierzonego przyjętymi Wskaźnikami Rezultatu. Sposób działania Usługodawcy zostanie wstępnie określony w Umowie, ale co wydaje się szczególnie ważne, Usługodawca będzie miał możliwość zmiany (za zgodą Organizatora WIS) przyjętej metody działania, o ile wpłynie to pozytywnie na osiąganie Rezultatów. Istotą tej umowy będzie elastyczność pozwalająca na podejmowanie różnych innowacyjnych działań w celu osiągnięcia zamierzonego Rezultatu i reagowania na zmieniającą się sytuację.

Zobowiązanie Organizatora WIS dotyczy głównie zapewnienia Usługodawcy płynności finansowej potrzebnej do realizacji usługi. Jednocześnie Organizator WIS ma prawo wypowiedzenia umowy z Usługodawcą, jeśli uzna, że jego działania nie zmierzają do osiągnięcia założonych w umowie Wskaźników Rezultatu.

W przypadkach, w których jest to uzasadnione (np. osiągnięcie Rezultatu wymaga różnych kompetencji), Organizator WIS może zatrudnić więcej niż jednego Usługodawcę.

Umowa Organizator WIS – Inwestor

W ramach tej umowy Inwestor zobowiązuje się do zapewnienia środków finansowych pozwalających na realizację w określonym czasie wybranej WIS. Inwestor ma prawo wyboru przedsięwzięcia, w które chce zainwestować, kierując się np. obszarem tematycznym WIS, czasem trwania WIS lub jej budżetem.

Zależnie od motywacji, z którymi Inwestor przystępuje do WIS, może on wybrać mniej lub bardziej ryzykowną inwestycję.

| Typ uczestnictwa | Prawa związane z typem uczestnictwa |
|--|--|
| Uczestnictwo z małym udziałem w ryzyku WIS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwestor ma możliwość uzyskania premii w wysokości liczonej w % od kwoty zainwestowanego kapitału ▪ w przypadku nieosiągnięcia zakładanych Rezultatów następuje zwrot częściowy lub całkowity zainwestowanych środków |
| Uczestnictwo z dużym udziałem w ryzyku WIS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwestor ma możliwość uzyskania premii w wysokości liczonej w % od kwoty zainwestowanego kapitału ▪ nieosiągnięcie zakładanych Rezultatów może skutkować utratą całego zainwestowanego kapitału |
| Uczestnictwo w charakterze darczyńcy (inwestora społecznego) | Brak zwrotu kapitału i brak premii |

W przypadku osiągnięcia Rezultatów (na poziomie Kryterium Wypłaty) Organizator WIS zobowiązuje się do zwrotu zainwestowanego kapitału oraz zapłaty uzgodnionej Premii za Rezultat Inwestorom, którzy w małym lub dużym stopniu uczestniczą w ryzyku WIS. Natomiast w przypadku nieosiągnięcia Rezultatów na poziomie Kryterium Wypłaty i jedynie w przypadku Inwestora z małym udziałem w ryzyku WIS – zobowiązuje się do (częściowego lub całkowitego) zwrotu zainwestowanych środków.

Wobec każdego Inwestora Organizator WIS podejmuje też zobowiązanie do prowadzenia monitoringu działań Usługodawcy w celu osiągnięcia założonych Rezultatów.

Organizator WIS – Ewaluator Rezultatu

Istotą właściwej oceny, czy Rezultat został osiągnięty, jest ewaluacja przeprowadzona przez bezstronną i wiarygodną instytucję. Wyboru Ewaluatora Rezultatu dokonuje Organizator WIS i to on również podpisuje z nim umowę.

Właściciel Problemu ma natomiast prawo akceptacji wyboru Ewaluatora Rezultatu.

Inne umowy w ramach WIS – umowy bankowe

Wszystkie umowy bankowe będą zawierane przez Organizatora WIS. Szczególnym typem rachunków bankowych będą rachunki powiernicze typu *escrow* utworzone osobno dla każdej WIS. I tak np. Właściciel Problemu będzie mógł przekazać na ten rachunek środki finansowe, np. w ratach rocznych (w dyscyplinie rocznego budżetu).

Zgodnie z umową z bankiem, środki te będą udostępnione Organizatorowi WIS wyłącznie po spełnieniu określonych warunków, czyli osiągnięciu Kryterium Wypłaty, co potwierdzi Ewaluator Rezultatu.

4.4. Budowanie koalicji uczestników WIS

Budowanie WIS jest niewątpliwie procesem wymagającym wiele czasu i zaangażowania. Proces ten przebiega po linii spirali: schodzi do coraz bardziej szczegółowych elementów przedsięwzięcia i zawęża obszar działania, wracając kilkakrotnie do uczestników WIS z negocjacjami poszczególnych elementów umów. Na końcu tego procesu osiąga się porozumienie między wszystkimi uczestnikami WIS, którzy przyjmują swoje role i zadania, dążąc do osiągnięcia wyznaczonych Rezultatów, mających w określony sposób zmienić życie Odbiorców Usług.

Nie jest to prosty proces kontraktowania usług, a raczej długotrwałe i złożone negocjacje prowadzone przez Organizatora WIS z każdym z uczestników WIS, dla których zmiana sytuacji Odbiorców Usług jest nadrzędnym powodem przystąpienia do WIS.

Krok 1: Identyfikacja problemu społecznego

Tworzenie WIS zaczyna się zwykle od zauważenia problemu społecznego, który dotyczy konkretnej grupy osób. Podczas dotychczasowej realizacji Projektu TRUST BON pomysły na obszary, w których mogą być realizowane WIS, zgłaszali najczęściej lokalni władarze (prezydenci, burmistrzowie i starostowie), pracownicy urzędów gmin, a także osoby odpowiedzialne za politykę społeczną (starostowie, dyrektorzy i pracownicy MOPR, MOPS, GOPS).

Jednak równie dobrze może się zdarzyć, że problem społeczny, który warto rozwiązać z pomocą mechanizmu WIS, zostanie zidentyfikowany i zgłoszony do Akceleratora WIS przez Usługodawcę. Jak pokazują doświadczenia zagraniczne zazwyczaj z taką inicjatywą występują podmioty, które mają sposób na rozwiązanie danego problemu metodami dotychczas niewykorzystanymi w danym obszarze ze względu na ograniczenia formalne czy finansowe.

Krok 2: Doprecyzowanie założeń WIS z Właścicielem Problemu

Jak już kilkakrotnie podkreślaliśmy, WIS zmierza do osiągnięcia konkretnej zmiany w życiu Odbiorców Usług. Kluczowe dla jego powodzenia jest zatem wyznaczenie jasnego Rezultatu i określenie w miarę prostych wskaźników jego pomiaru. Do tego potrzebne jest zawężenie grupy Odbiorców Usług – np. jeśli w gminie jest 3000 seniorów, możemy przyjąć, że WIS zapewni wsparcie w codziennej samodzielności np. 30 osobom z tej grupy.

Rezultat to zmiana. Przyzwyczajeni do określania produktów naszych działań (np. liczba spotkań z seniorami, liczba godzin wsparcia dla osób starszych) z określeniem Rezultatu mamy zwykle najwięcej kłopotu, ale niemal wszyscy nasi zagraniczni rozmówcy, którzy mają doświadczenia z mechanizmem płatności za rezultat, zwracali nam uwagę na to, jak kluczowe jest dobranie Wskaźników Rezultatu i Kryteriów Wypłaty.

Konsekwencją ustalenia Rezultatu i Kryteriów Wypłaty jest oszacowanie budżetu, który Właściciel Problemu może przeznaczyć na realizację WIS.

Organizator WIS prowadzi pierwsze ustalenia z Właścicielem Problemu w zakresie:

- określenia problemu społecznego,
- zawężenia (wybrania) grupy Odbiorców Usług,
- określenia czasu i miejsca WIS,
- określenia Rezultatu,
- określenia Wskaźników Rezultatu i Kryterium Wyплаты oraz
- oszacowania wstępnego budżetu WIS.

Krok 3: Rekrutacja i negocjacje z Usługodawcą

Po wstępnym uzgodnieniu założeń WIS z Właścicielem Problemu Organizator WIS rozpoczyna rekrutację Usługodawcy i negocjacje prowadzące do ustalenia, czy te założenia są możliwe do osiągnięcia w określonym czasie.

Jest to trudne zadanie. Organizatora WIS ma bowiem wynegocjować z oboma stronami najlepsze warunki: możliwe do osiągnięcia wartości Wskaźników Rezultatu w ramach realnego budżetu w założonym czasie. Negocjacja może podlegać każdy wymieniony wyżej element. Organizator WIS może więc kilkakrotnie wracać do każdej ze stron z propozycją negocjowanych warunków.

Krok 4: Dopracowanie i zawarcie umów z Właścicielem Problemu i Usługodawcą

Jak wcześniej wspomnieliśmy, to Organizator WIS formalnie zawiera umowy w pierwszej kolejności z Właścicielem Problemu, następnie z Usługodawcą.

Krok 5: Pozyskanie Inwestora

Organizator WIS jest odpowiedzialny także za znalezienie Inwestora i ustalenie z nim warunków jego uczestnictwa w WIS. Inwestor, podejmując decyzję o udziale w WIS i partycypacji w ryzyku, będzie znał problem społeczny i wynegocjowane wcześniej warunki (m.in. Wskaźniki Rezultatu), ale przede wszystkim Właściciela Problemu i Usługodawcę.

Krok 6: Wybór Ewaluatora Rezultatu

Organizator WIS musi też w odpowiednim czasie dokonać wyboru Ewaluatora Rezultatu, zaakceptowanego przez Właściciela Problemu oraz podpisać z nim umowę.

Krok 7: Uruchomienie WIS

Skutkiem zawarcia umów jest uruchomienie przez Organizatora WIS przepływów finansowych w ramach WIS i rozpoczęcie pracy Usługodawcy z Odbiorcami Usług.

Organizator WIS odgrywa kluczową rolę podczas realizacji WIS, prowadząc bieżący monitoring pracy Usługodawcy, podejmując decyzje w sytuacji zagrożenia osiągnięcia Wskaźników Rezultatu, zarządzając przepływami finansowymi w ramach WIS oraz Funduszem WIS, współpracując z Ewaluatorem Rezultatu, dokonując ewaluacji procesu oraz informując Właściciela Problemu i Inwestora o postępie realizacji Wskaźników Rezultatów. Warto dodać, że w Projekcie TRUST BON, dzięki stworzonej platformie informatycznej, wszyscy uczestnicy WIS będą mieli na bieżąco dostęp do określonych informacji, bez konieczności dodatkowej interwencji ze strony Organizatora WIS. Chcemy zapewnić transparentność funkcjonowania mechanizmu na każdym etapie zawiązywania i realizacji WIS.

Krok 8: Ewaluacja

W trakcie realizacji WIS prowadzone są Ewaluacja Rezultatu, Ewaluacja Procesu oraz bieżąca kontrola realizacji WIS.

Krok 9: Rozliczenie WIS – zapłata za Rezultat lub za test innowacji

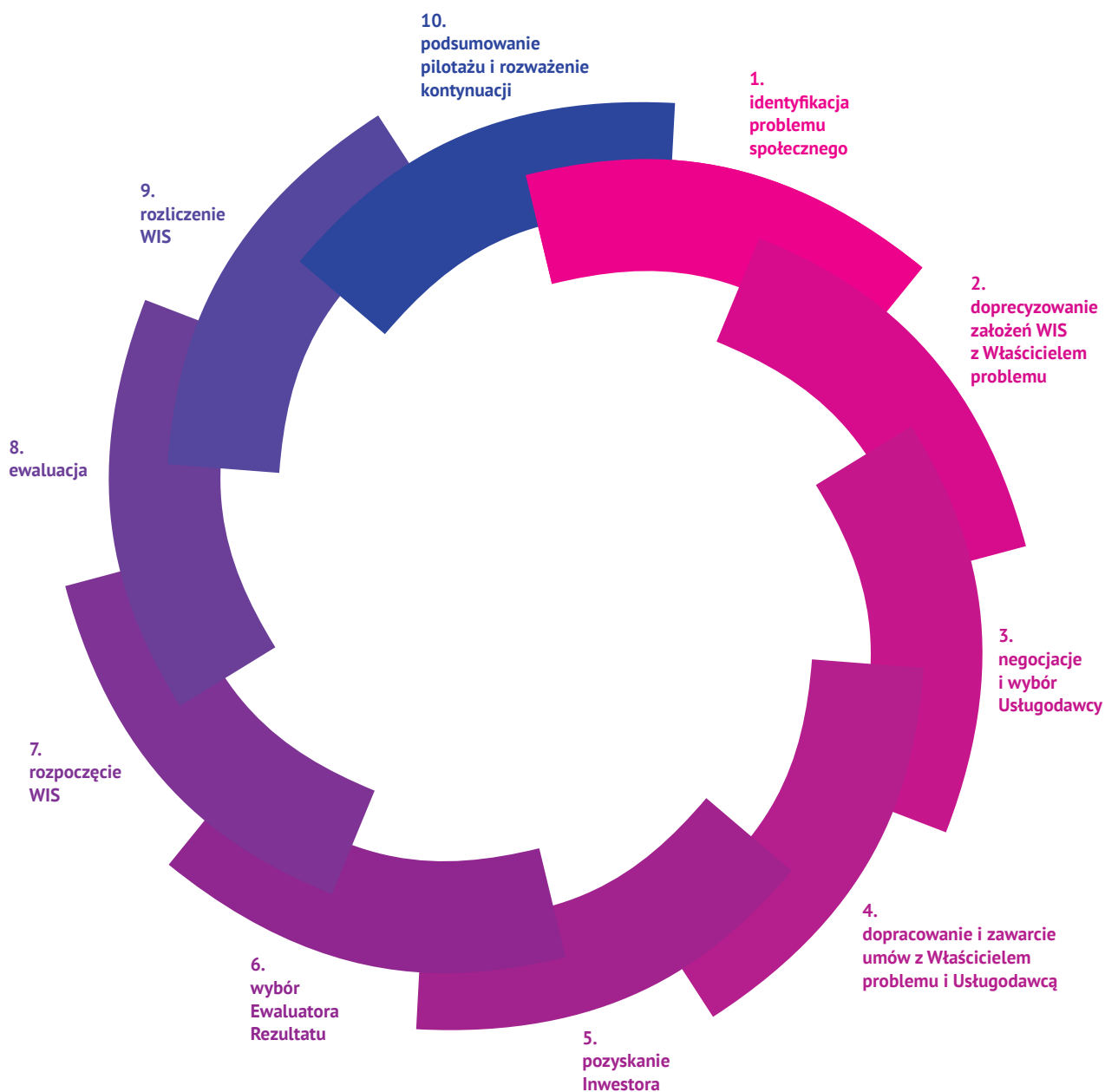
W rozpoznanych przez nas doświadczeniach zagranicznych zapłata za rezultat była najczęściej wyznaczona na koniec całego przedsięwzięcia. W ramach WIS zakładamy możliwość wyznaczenia więcej niż jednego Kryterium Wypłaty, w tym takich, które odnoszą się do Rezultatów pośrednich (do osiągnięcia w trakcie trwania WIS), a nie tylko Rezultatu końcowego. W każdym przypadku sygnał do dokonania zapłaty za Rezultat daje, po przeprowadzeniu ewaluacji, Ewaluator Rezultatu.

Jeśli Ewaluator Rezultatu potwierdzi osiągnięcie Kryterium Wypłaty, Właściciel Problemu dokonuje płatności. Jeśli natomiast Ewaluator Rezultatu stwierdzi nieosiągnięcie Kryterium Wypłaty, ewentualna płatność na rzecz Inwestora dokonywana jest ze środków Funduszu WIS, jako zapłata za test innowacji.

Krok 10: Podsumowanie pilotażu i rozważenie kontynuacji

Poprzez Projekt TRUST BON i realizowane w jego ramach WIS chcemy zbudować trwałe i skuteczny mechanizm rozwiązywania problemów społecznych. Jeśli mechanizm WIS się sprawdzi, wykorzystując bogate doświadczenia z fazy pilotażu, rozważymy, na jakich zasadach warto kontynuować taki sposób wprowadzania zmiany społecznej – zarówno w miejscach i w obszarach tematycznych, w których przeprowadzimy pierwsze WIS, jak i w innych lokalizacjach i dziedzinach.

WIS w 10 krokach



Źródło: opracowanie własne

Każda WIS, nawet jeśli będzie zbliżona tematycznie do pozostałych, będzie unikalna, bo może uwzględniać bardzo specyficzne założenia dotyczące między innymi:

- Odbiorców Usług, ich sytuacji i potrzeb,
- lokalnych strategii rozwoju i rozwiązywania problemów społecznych,
- sposobu określenia problemu społecznego przez Właściciela Problemu oraz oczekiwań co do Rezultatu i jego wskaźników,
- istniejącej infrastruktury, która może służyć realizacji i być udostępniona przez Właściciela Problemu,
- lokalnej podaży usług społecznych (ryнку Usługodawców),
- możliwości budżetowych Właściciela Problemu,
- otwartości Właściciela Problemu na innowacyjne podejście do realizacji WIS,
- lokalnych Inwestorów i ich otwartości na inwestycje w projekty społeczne,
- skłonności uczestników WIS do ponoszenia ryzyka związanego z innowacjami.

4.5. Czas trwania WIS

Zagraniczne przedsięwzięcia, które mieliśmy okazję poznać, realizowane są zazwyczaj w okresie od 3 do 10 lat, natomiast czas trwania WIS ograniczony jest harmonogramem Projektu TRUST BON i wynosi maksymalnie 3 lata.

Zmiana społeczna dla Odbiorców Usług, jeśli ma być utrwalona (np. znalezienie rodziny zastępczej dla dziecka z niepełnosprawnością i utrzymanie rodziny przez co najmniej 12 miesięcy), wymaga długiego czasu. Wynikający z założeń Projektu TRUST BON okres wydaje się więc minimalnym czasem, w którym możemy uzyskać zamierzone Rezultaty.

4.6. Budżet WIS

Budżety wielu zagranicznych SIB sięgają milionów euro.

W ramach Projektu TRUST BON przyjęliśmy założenie uruchomienia różnych przedsięwzięć, dopasowanych do budżetu i skali potrzeb Właścicieli Problemu, czyli samorządów. Ze wstępnych uzgodnień wynika, że część wspieranych przez nas WIS będzie opiewała na względnie mniejsze kwoty (50–100 tys. zł), ale część z nich będzie miała budżety rzędu kilkuset tysięcy złotych.

4.7. Liczba Odbiorców Usług

Wśród SIB realizowanych na świecie, jak już wcześniej wspominaliśmy, można spotkać przedsięwzięcia obejmujące grupę od kilkudziesięciu do kilku czy nawet kilkudziesięciu tysięcy Odbiorców Usług (często dzielonych na tzw. kohorty). Nasze wstępne propozycje WIS są adresowane do grup liczących od kilkunastu do kilkuset osób – Odbiorców Usług.

4.8. Komunikacja w ramach WIS – platforma informatyczna

W przedsięwzięciach innowacyjnych, gromadzących w dodatku interesariuszy z bardzo różnych kultur instytucjonalnych, kluczowe jest zbudowanie od samego początku dobrej komunikacji. Mamy świadomość, jak niezwykle ważna dla powodzenia Projektu TRUST BON jest rzetelna i terminowa komunikacja w ramach WIS i zbudowanie porozumienia między wszystkimi uczestnikami WIS, bazującego na wzajemnym zaufaniu i wspólnym dążeniu do osiągnięcia zamierzonych Rezultatów. Równie istotne są także transparentność całego przedsięwzięcia i stały dostęp do danych istotnych dla uczestników WIS.

W tym celu stworzyliśmy platformę informatyczną, która będzie także służyć gromadzeniu danych o poszczególnych WIS, wykorzystywanych do monitoringu i ewaluacji. Organizator WIS przydzieli wszystkim uczestnikom WIS prawa dostępu do tej platformy, oni z kolei wyznaczą osoby uprawnione do korzystania z niej. Lista tych osób wraz z zakresem ich uprawnień będzie przygotowywana na etapie zawierania umów z poszczególnymi uczestnikami WIS.

4.9. Przepływy finansowe w ramach WIS

Organizator WIS zarządza wszystkimi przepływami finansowymi w ramach WIS. Poniżej opisujemy możliwe przepływy – zarówno na etapie realizacji, jak i rozliczania WIS.

Realizacja WIS

Inwestor – Organizator WIS. Inwestor, po zawarciu umowy z Organizatorem WIS, prześle środki finansowe na uruchomienie WIS na konto wskazane przez Organizatora WIS. Inwestor może dokonać wpłaty środków w jednej racie lub w kilku ratach, co jest z góry określone w umowie.

Organizator WIS – Usługodawca. Usługodawca zgłosi Organizatorowi WIS zapotrzebowanie na środki finansowe na cały okres realizacji WIS w postaci harmonogramu płatności (np. miesięcznego, kwartalnego lub półrocznego). Organizator WIS prześle Usługodawcy środki finansowe w ratach, odpowiadając na bieżące potrzeby płynnościowe Usługodawcy. Organizator WIS i Usługodawca będą ściśle ze sobą współpracować w celu zapewnienia ciągłości finansowania pracy na rzecz Odbiorców Usług.

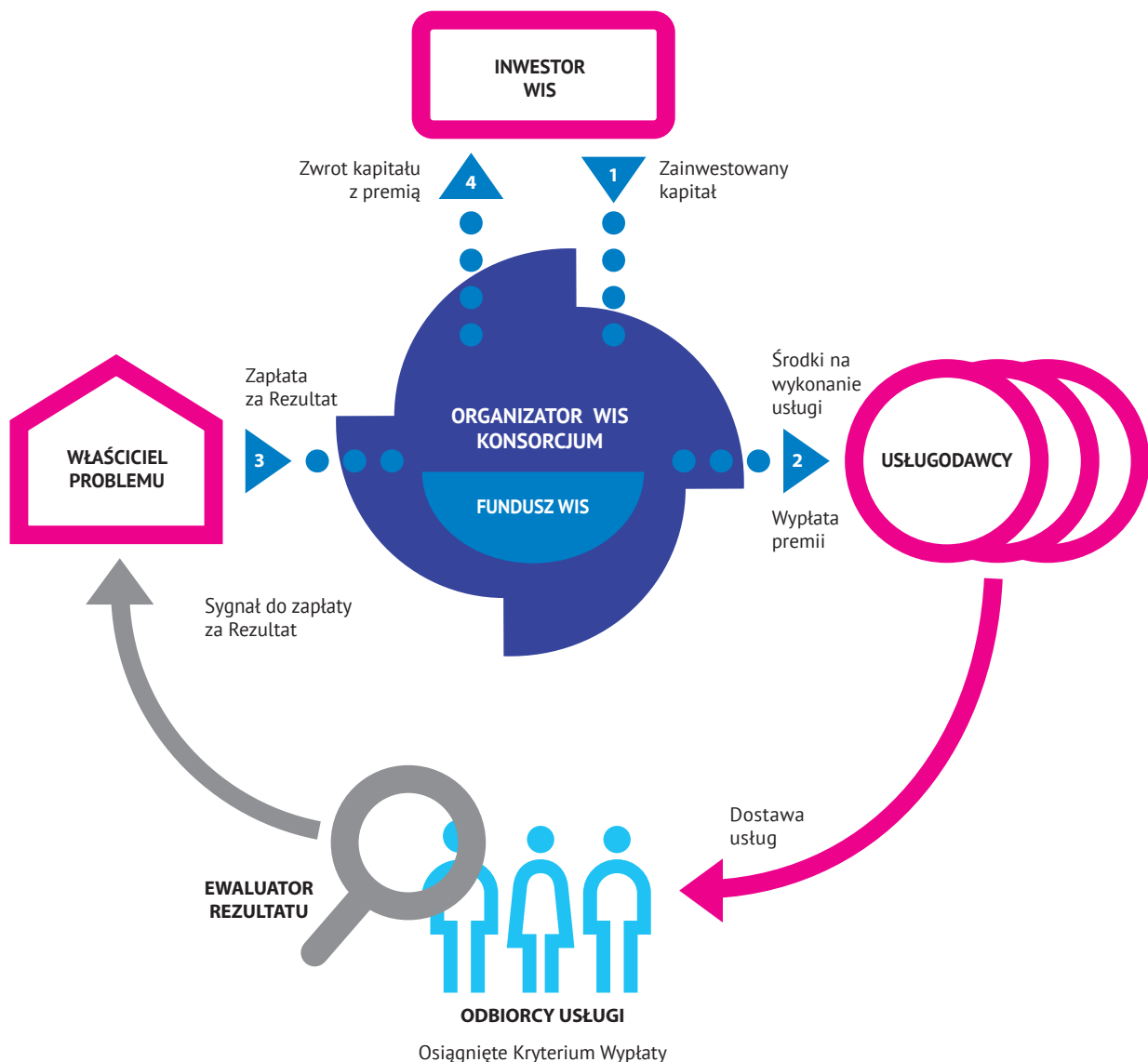
Właściciel Problemu – Organizator WIS. Właściciel Problemu w trakcie realizacji WIS, jeszcze zanim zostanie osiągnięty Rezultat, może dokonać wpłaty części lub całości ustalonej kwoty na specjalnie wydzielone konto typu *escrow* – rachunek powierniczy. Środki te będą zablokowane na tym koncie do momentu spełnienia Kryterium Wypłaty. Wtedy dopiero bank udostępni je Organizatorowi WIS, aby dokonał zapłaty za Rezultat.

Formuła rachunku powierniczego typu *escrow* jest opcją, która może być zaproponowana Właścicielowi Problemu ze względu na jego ograniczenia budżetowe i roczne rozliczanie środków publicznych zgodnie z ustawą o finansach publicznych. To Właściciel Problemu zdecyduje, czy z niej skorzystać.

Zapłata za Rezultat w przypadku osiągnięcia Kryterium Wypłaty

Właściciel Problemu – Organizator WIS – Inwestor. Jeśli Ewaluator Resultatu potwierdzi, że Kryterium Wypłaty zostało spełnione, przekazuje sygnał do zapłaty Właścicielowi Problemu i Organizatorowi WIS, informując o tym Inwestora. Właściciel Problemu, w terminie określonym w umowie łączącej go z Organizatorem WIS, dokonuje zapłaty za Rezultat na konto bankowe wskazane przez Organizatora WIS, a ten, w terminie ustalonym w umowie z Inwestorem, przekazuje ustaloną kwotę na konto Inwestora.

Przepływy finansowe w przypadku osiągnięcia Kryterium Wypłaty

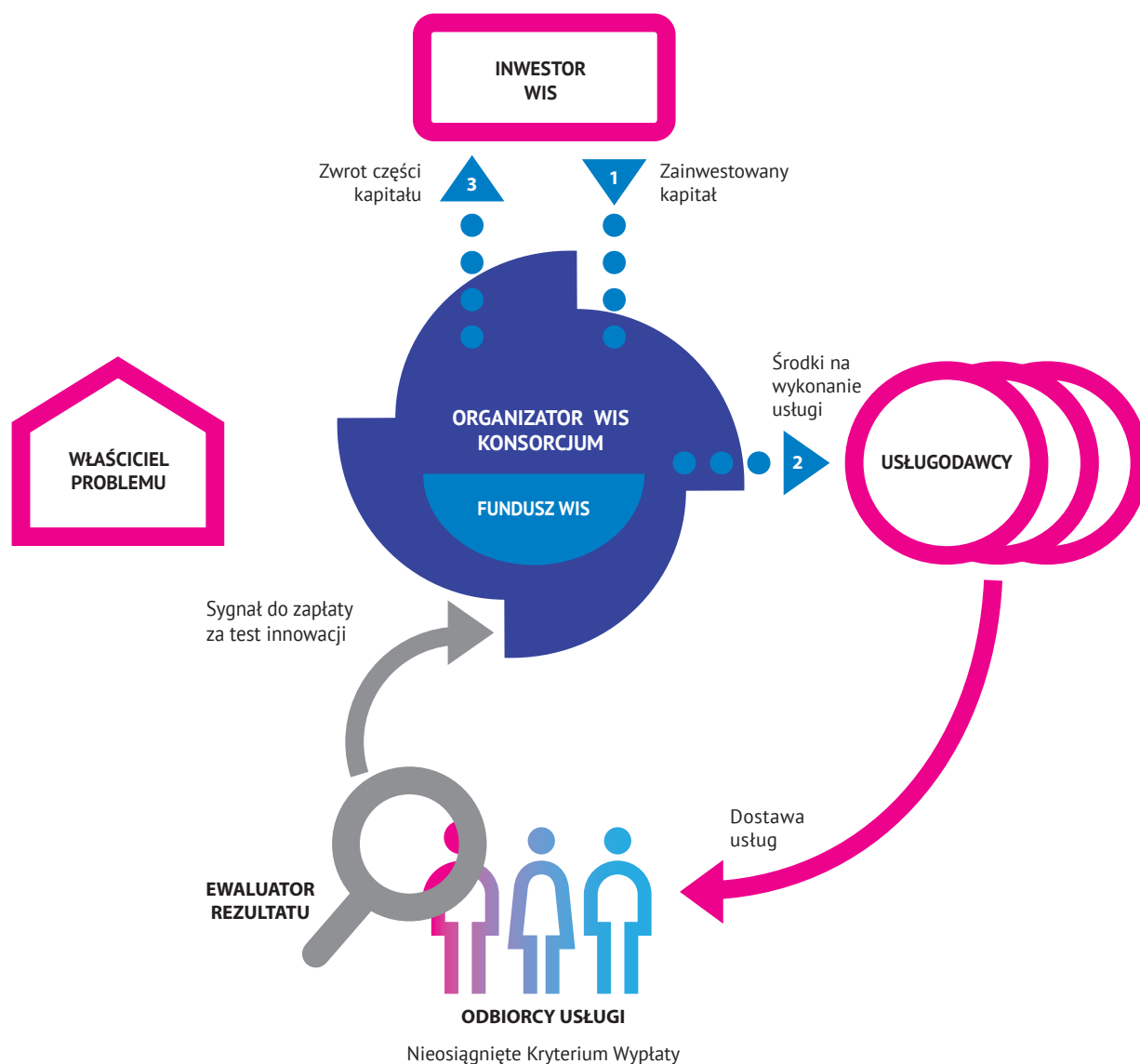


Źródło: opracowanie własne

Zapłata za test innowacji w przypadku nieosiągnięcia Kryterium Wyплаты

Fundusz WIS – Organizator WIS – Inwestor. Jeśli Ewaluator Resultatu potwierdzi, że Kryterium Wyплаты nie zostało spełnione, informuje o tym Właściciela Problemu i Inwestora oraz przekazuje sygnał do zapłaty Organizatorowi WIS. Organizator WIS dokonuje zapłaty za test innowacji ze środków zgromadzonych w Funduszu WIS. Organizator WIS przekazuje ustaloną kwotę na konto Inwestora.

Przepływy finansowe w przypadku nieosiągnięcia Kryterium Wyплаты



Źródło: opracowanie własne

Wypłata Premii za Rezultat – dla Inwestora i dla Usługodawcy

Organizator WIS – Inwestor. Wypłata Premii za Rezultat może nastąpić w sytuacji osiągnięcia założonego Rezultatu. Jak już wspominaliśmy, Inwestor (z wyjątkiem opcji uczestnictwa w charakterze darczyńcy) przekazując środki finansowe na realizację WIS, oczekuje ustalonej kwoty zwrotu z kapitału i premii za partycypację w ryzyku WIS. Wypłata premii dla Inwestora przez Organizatora WIS nastąpi w momencie potwierdzenia przez Ewaluatora Rezultatu spełnienia Kryterium Wypłaty.

Organizator WIS – Usługodawca. Chcąc zwiększyć motywację Usługodawców do świadczenia usług w ramach WIS, w Projekcie TRUST BON planujemy także możliwość wypłaty premii dla Usługodawcy.

Warunki wypłaty tej premii będą ustalane indywidualnie dla każdego WIS i mogą być związane np. z osiągnięciem wyższych wartości Wskaźników Rezultatu niż ustalone Kryterium Wypłaty. Wypłata będzie dokonana przez Organizatora WIS na konto Usługodawcy po zakończeniu realizacji WIS.

4.10. Akcelerator WIS

W naszym założeniu Akcelerator WIS jest mechanizmem, który pozwala na jednoczesne uruchomienie i prowadzenie większej liczby WIS.

Do kluczowych cech Akceleratora WIS zaliczamy:

- **adekwatność** zastosowanych metod w stosunku do potrzeb Odbiorców Usług: celem WIS jest osiągnięcie Rezultatu – zmiany w życiu Odbiorców Usług, więc ich potrzeby nie mogą być pominięte w jakimkolwiek momencie realizacji WIS ani podporządkowane przyjętym wskaźnikom czy też innym wymogom formalnym czy finansowym;
- **elastyczność** w wyborze metod i form działania dostosowanych do potrzeb Odbiorców Usług w celu osiągnięcia założonych Rezultatów;
- **innowacyjność** umożliwiająca zwiększenie efektywności, a może nawet osiągnięcie Rezultatu, który dotychczas był poza zasięgiem tradycyjnych metod działania;
- **transparentność** komunikacji, procesów, działań, decyzji, Kryteriów Wypłat;
- potencjalna **trwałość** wypracowanych rozwiązań: choć WIS obliczane są na określony czas trwania Projektu TRUST BON, jednak ze względu na Odbiorców Usług, których nie chcielibyśmy pozostawić bez dalszego – jeśli skutecznego – wsparcia, chcemy każde przedsięwzięcie planować tak, aby możliwa była jego **kontynuacja**.

4.11. Mapa ryzyk

Podobnie jak przy każdej innowacji, także mapa ryzyk opracowana w ramach Projektu TRUST BON jest rozległa. Uwzględniliśmy w niej ryzyka biznesowe, prawne, rynkowe, finansowe, społeczne czy polityczne, a także reputacyjne. Do najważniejszych z nich należą:

- brak Usługodawców gotowych do podjęcia się dostarczenia Rezultatu za określoną cenę: fiasko negocjacji założeń do WIS między Organizatorem WIS a Właścicielem Problemu i Usługodawcą może spowodować, że nie dojdzie do podpisania umów;
- zmiany personalne w zespole Usługodawcy, co może skutkować koniecznością zmiany Usługodawcy i rekrutacją uzupełniającą; przy budżecie ograniczonym umową z Właścicielem Problemu może to uniemożliwić osiągnięcie Wskaźników Rezultatu;
- trudności z osiągnięciem Wskaźników Rezultatu ze względu na nieprzewidziane sytuacje Odbiorców Usług;
- opóźnienie wywiązywania się Właściciela Problemu z zapisów umowy lub brak środków od Właściciela Problemu w terminie określonym w umowie po ogłoszeniu przez Ewaluatora Rezultatu sygnału do zapłaty;
- zmiany prawne (przy szybko następujących zmianach ważnych ustaw) skutkujące wprowadzeniem rozwiązań nieprzewidzianych w umowach między Organizatorem WIS i pozostałymi uczestnikami WIS; jest to szczególnie ważne z punktu widzenia Właściciela Problemu, którego funkcjonowanie wyznaczają ustawy regulujące jednostki finansów publicznych;
- zbliżające się wybory samorządowe, co może wstrzymać podejmowanie decyzji budżetowych i decyzji o przystąpieniu do innowacyjnych działań na okres przed- i powyborczy (+3 miesiące), co opóźni negocjacje i start realizacji WIS;
- niedoprecyzowanie pomiaru Rezultatu, pozostawiające swobodę interpretacyjną dla Usługodawcy;
- niedoszacowanie budżetu: założone Wskaźniki Rezultatu okażą się niemożliwe do zrealizowania w ramach dostępnych środków;
- niedoszacowanie czasu potrzebnego na uzyskanie Rezultatu i/lub błędny wybór sposobów rozwiązania problemu społecznego;
- brak chętnych Odbiorców Usług do udziału w WIS, np. ze względu na chybioną ocenę problemu społecznego lub przeszacowanie jego skali;
- zmiany personalne w zespole Organizatora WIS, co będzie wymagać pilnej rekrutacji osób o wysokich kwalifikacjach.

Z powyższej listy wynika, jak ważny jest pierwszy etap negocjacji i uzgodnień mających znaleźć się w umowach z uczestnikami WIS: dobre rozpoznanie Odbiorców Usług i ich potrzeb, poprawne ujęcie wartości Wskaźników Rezultatu czy realne oszacowanie budżetu to niejedynie krytyczne warunki powodzenia WIS.

Mimo tych i pozostałych szczegółowych ryzyk podtrzymujemy, że warto spróbować wdrożyć innowacyjne rozwiązanie, jakim są WIS. Dla zmiękczenia niektórych z tych ryzyk, prowadząc wstępne negocjacje, podpisaliśmy listy intencyjne lub inne formy porozumienia z Właścicielami Problemu, głębiej rozpoznając problem społeczny i zakres WIS. Z doświadczeń zagranicznych wynika, że w praktyce z każdego uruchomionego SIB wyniknęły jakieś pożyteczne rezultaty – nawet jeśli mniejsze lub inne niż pierwotnie założono.

4.12. Ewaluacja w WIS

Ewaluacja jest zasadniczym elementem mechanizmu WIS i będzie prowadzona na dwóch poziomach:

- oceny Rezultatów (Ewaluacja Resultatu);
- oceny procesu wdrażania WIS (Ewaluacja Procesu).

Ewaluacja Rezultatów będzie miała charakter zewnętrzny – będzie prowadzona, jak już wspominaliśmy, przez niezależnego Ewaluatora Resultatu. Ewaluacja Procesu będzie co do zasady wewnętrzna (co oznacza, że uczestnicy poszczególnych WIS będą ją prowadzić we własnym zakresie) i będzie służyć przede wszystkim procesom zarządczym i reagowaniu na trudności w realizacji przedsięwzięć.

Ewaluacja nierozzerwalnie wiąże się z gromadzeniem danych. Są one podstawą analiz (o krótszym lub dłuższym horyzoncie), wnioskowania i podejmowania decyzji, a w konsekwencji – uruchomienia (bądź nie) zapłaty.

Ewaluacja Rezultatów

Przeniesienie akcentu z finansowania usług na płatność za rezultat jest kluczowym elementem WIS.

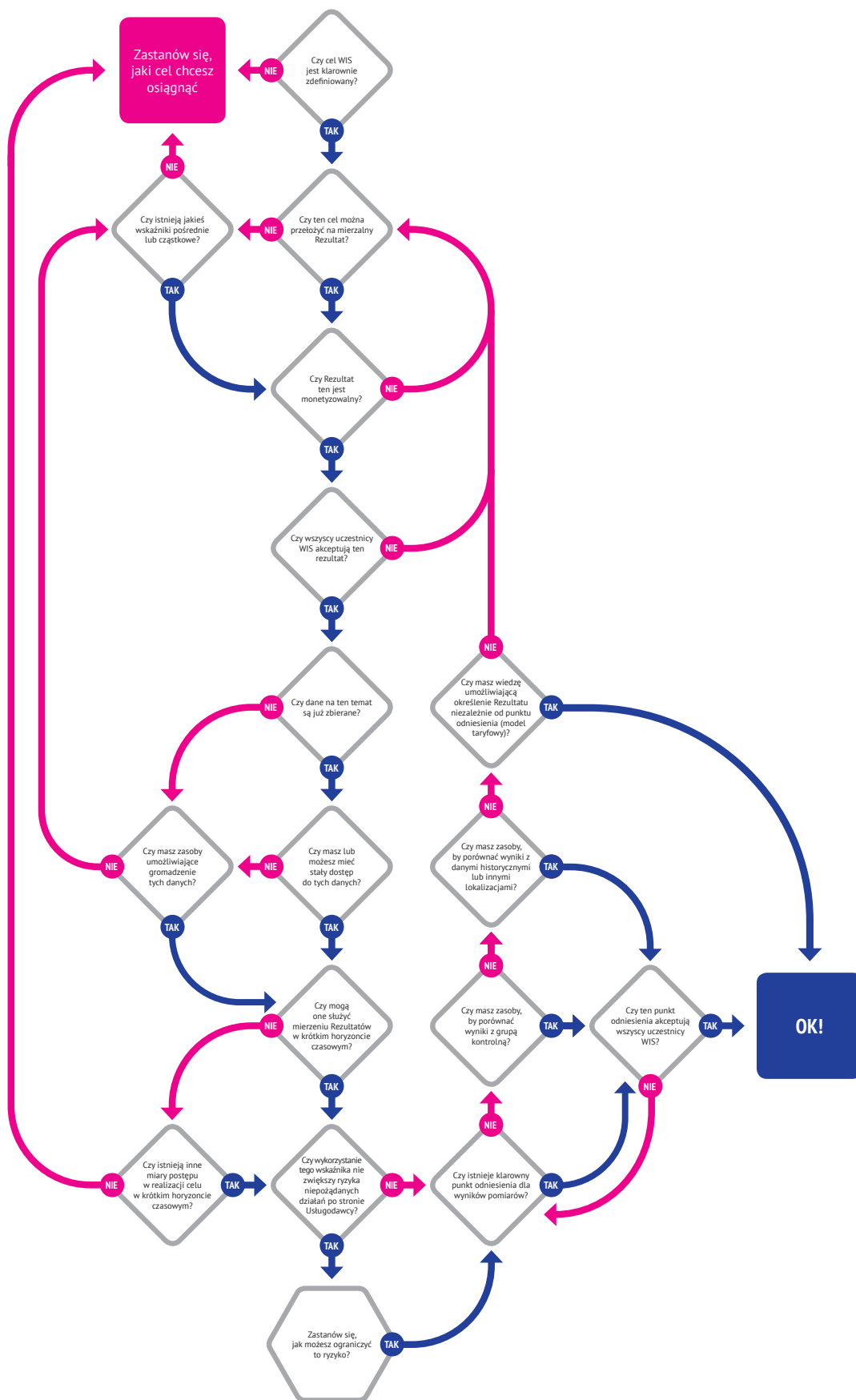
W tego rodzaju przedsięwzięciach rozliczeniu podlegają nie ponoszone „kwalifikowalne” wydatki czy uzgodnione działania, ale ostateczne efekty, jakim owe wydatki i działania mają służyć. Dlatego uruchomienie WIS wymaga uzgodnienia Rezultatów, jak i ich wskaźników.

Jak już kilkakrotnie zwracaliśmy uwagę, **rezultat to zmiana, jaka następuje w wyniku realizacji przedsięwzięcia dla Odbiorców Usług**, a czasem również dla ich otoczenia. **Wskaźniki Resultatu pomagają nam tę zmianę uchwycić i ocenić jej skalę poprzez odwołanie do konkretnych, weryfikowalnych zdarzeń.** Pełnią nie tylko funkcje poznawcze lub kontrolne, ale także biznesowe – są definiowane wspólnie przez uczestników WIS i uznawane są przez nich za podstawę wzajemnych zobowiązań. To konkretne dowody na to, czy i w jakim stopniu zbliżyliśmy się do osiągnięcia założonego Resultatu. Określają, po czym konkretnie poznamy, czy WIS wywołała oczekiwaną zmianę i jaki jest rozmiar tej zmiany.

Wskaźniki Resultatu zwykle opisują zmianę w kategoriach ilościowych (dostarczają wiedzy o natężeniu badanych zjawisk), ale mogą również po prostu identyfikować występowanie lub niewystępowanie tych zjawisk. Zwykle mają charakter względny, a więc przedstawiają wartości liczbowe opisujące jakieś zagadnienie w relacji do wartości dla innej lub szerszej populacji (np. wskaźniki procentowe). Mogą jednak także mieć charakter jakościowy. Dane ilościowe są najprostsze do weryfikacji. Najłatwiej też zdefiniować dla nich **Kryteria (algorytmy) Wypłat.**

Przy Resultatach związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych trudno jednak ograniczać się tylko do takich wskaźników. Często Resultat, o jakim myślimy, np. dobrostan, jakość życia, nie daje się bezpośrednio zmierzyć czy nawet zaobserwować. Ale nawet wtedy musimy odwołać się do jakichś kryteriów oceny tego, co udało nam się osiągnąć. Definiując Wskaźniki Resultatu, musimy więc za każdym razem odpowiedzieć sobie na wiele pytań, z których najważniejsze wymieniono na grafie poniżej.

Modelowy proces wyznaczania Wskaźników Wyników w ramach WIS



Źródło: opracowanie własne

Definiując miary Wyników w ramach WIS, warto uwzględnić zarówno **perspektywę ilościową, jak i jakościową oraz opisać pożądany Wynik poprzez odwołanie nie do jednego, ale do kilku różnych wskaźników i kilku źródeł danych**. Posłuży to pełniejszemu ujęciu oceny Wyniku, ale także wzajemnej weryfikacji ocen uzyskanych przy wykorzystaniu kilku wskaźników. Odwołanie się do szerszej palety wskaźników pomaga także w kontroli nad sposobem wdrażania WIS: przeciwdziała ryzyku wystąpienia niepożądanych zachowań lub decyzji po stronie Usługodawcy, służących realizacji wskaźnika, ale przeciwnie do punktu widzenia ogólnego celu WIS.

Jak już podkreślaliśmy, wybór Wskaźników Wyniku i sposobów pomiaru Wyników, obok budżetu, jest najistotniejszym elementem negocjacji między stronami WIS. W idealnych warunkach ustalenia te są z reguły czasochłonne i złożone, często wymagają też odwołania się do pomocy specjalistów od ewaluacji. Czas tych prac należałoby szacować raczej na kilkanaście niż kilka miesięcy (zależy to od skali przedsięwzięcia i ich ryzykowności, jak i od tematyki).

Uczestnicy WIS mają odmienne motywacje/oczekiwania związane z wynikami ewaluacji. Tym bardziej ważne jest, aby wszyscy mieli przekonanie, że Wyniki są właściwie zdefiniowane i zoperacjonalizowane („owskaźnikowane”).

Muszą także mieć pewność, że Ewaluacja Wyniku będzie **niezależna** (bezzstronna), oparta na **wiarygodnych danych, rzetelna** (przeprowadzona w sposób niebudzący zastrzeżeń co do jej ustaleń), **precyzyjna w zakresie oceny** osiągniętych Wyników, wreszcie – **terminowa**. Dlatego powinni być włączeni w proces budowania założeń do Ewaluacji Wyniku na możliwie wczesnym etapie. Bardzo ważne jest też to, by mieli zaufanie do uzgodnionych metod pomiaru Wyników. Oznacza to, że jeśli odnoszące się do nich dane nie są dostępne na etapie ustalania Wskaźników Wyniku (i w związku z tym ich wiarygodność nie może zostać poddana ocenie), decyzję o wyborze tych wskaźników należy poprzedzić pilotażem badań służących zasilaniu ich danymi.

Rolą Ewaluatora Wyniku jest nie tylko gromadzenie danych zasilających wskaźniki, lecz także przede wszystkim ich wiążąca interpretacja: ocena, czy określony w umowie Wynik został osiągnięty. Jeśli potwierdzi, że Kryteria Wyплаты są spełnione, przekaże sygnał do dokonania zapłaty za Wynik.

Negocjacje dotyczące ewaluacji mają podstawowe znaczenie dla jej jakości, ale także dla powodzenia WIS. Od tego, jak zdefiniujemy Wynik, jak będziemy go mierzyć, jakie dane będziemy gromadzić i jak profesjonalnie będziemy to robić, zależy nie tylko to, jak będziemy oceniać wynik działań, ale też jak będziemy działać i czy na koniec zgodzimy się z werdyktem dotyczącym oceny Wyników.

Warto więc zapytać: **co charakteryzuje dobrą ewaluację?** Choć różne postulaty dotyczące jej jakości pozostają w pewnym napięciu (spełnienie jednych może oznaczać konieczność rezygnacji z drugich), można wśród nich wymienić:

- trafność: związek tego, co podlega badaniu, z tym, co ma być przedmiotem pomiaru;
- użyteczność ewaluacji dla konkretnych decyzji dotyczących funkcjonowania WIS, a także oceny i rozumienia ich Wyników;
- prostota: zarówno na poziomie pomiaru, jak i sposobu prezentacji jego wyników;
- atrybucja: ocena Wyników z uwzględnieniem wszelkich innych czynników, które mogą o nich decydować (ocena efektów netto);

- spójność logiczna: powiązanie badanych zjawisk z zakładanym w WIS przejściem od podejmowanych działań do ich wyników;
- poprawność: zgodność z prawem, przestrzeganie standardów etycznych, profesjonalizm podmiotów przeprowadzających ewaluację;
- wiarygodność: pewność/rzetelność procedury badania, niezależność ocen dokonywanych przez ewaluatorów;
- rygor: ściśle przestrzeganie wyznaczonej procedury badawczej i metodologicznych reguł prowadzenia badań, precyzja interpretacji, skrupulatność badawcza;
- przejrzystość: klarowny związek między uzyskanymi wynikami a świadczonymi usługami;
- zrozumiałość procesu badania i uznanie jego reguł oraz wyników przez wszystkie strony;
- kompleksowość: ujęcie w badaniach możliwie pełnego obrazu oddziaływania WIS, zarówno na jednostki będące Odbiorcami Usług, jak i na ich otoczenie (społeczności), od poziomu produktów po ocenę wpływu;
- triangulacja metodologiczna: odwołanie się do różnych wskaźników, różnych perspektyw oceny (jakościowa, ilościowa) i różnych źródeł danych/metod badawczych;
- długi horyzont czasowy: opis nie tylko bezpośrednich, ale także pośrednich/odłożonych efektów WIS;
- stosowność, proporcjonalność: koncentracja na tym i tylko na tym, co jest istotne przy szacowaniu efektów WIS. Dobór geograficznego, podmiotowego i przedmiotowego zakresu analizy w taki sposób, by wnioski z ewaluacji były ściśle powiązane z pytaniami ewaluacyjnymi;
- efektywność: organizacja procesu ewaluacji w taki sposób, by wysiłek finansowy i organizacyjny związany z jej prowadzeniem był uzasadniony z punktu widzenia płynących z niej korzyści;
- wykonalność: wrażliwość na kontekst społeczny, polityczny i instytucjonalny.

Ewaluacja Procesu

Nastawienie na Rezultaty, a nie na sam proces dochodzenia do nich, sprzyja innowacyjności – czyni WIS idealnym wehikułem testowania nowatorskich rozwiązań (dlatego często nazywa się go „testem innowacji”). Wycena usług ustępuje miejsca wycenie ich ostatecznych efektów. Tu zaczyna się dyskusja o rzeczywistych, długofalowych kosztach rozwiązywania określonych problemów społecznych i kosztach zaniechania działań na rzecz ich rozwiązywania. Ocena skuteczności tych działań staje się realnym elementem biznesowym, ponieważ od tego uzależnione są przepływy finansowe na rzecz uczestników WIS. Jednak aby Rezultaty zostały osiągnięte, każda WIS musi dysponować pewną wewnętrzną „inteligencją” – wiedzą o tym, czy zaplanowane działania przebiegają zgodnie z planem, jakie problemy im towarzyszą i skąd wynikają.

Uzyskaniu tej wiedzy służy **Ewaluacja Procesu**. To wewnętrzna, dokonywana w regularny sposób (na bieżąco lub okresowo) ocena sposobu funkcjonowania WIS i zachodzących w nim procesów. Pozwala ona starannie dokumentować przebieg WIS i czerpać stąd wiedzę o tym, czy innowacja działa lepiej niż tradycyjne metody dostarczania usług społecznych lub dlaczego nie działa tak, jak oczekiwali jej pomysłodawcy.

Czym innym jeszcze jest **Monitoring**. Choć często bazuje on na tych samych danych, co Ewaluacja Procesu, ma inne cele: służy podejmowaniu bieżących korekt w sposobie realizacji WIS. Dane na potrzeby Monitoringu są gromadzone i analizowane wewnętrznie przez Usługodawców i Organizatora WIS, służąc decyzjom operacyjnym dotyczącym jakości, efektywności lub skuteczności dostarczania usług. Aby mogły być w tych decyzjach przydatne, trzeba zadbać o to, aby były dostępne możliwie szybko i możliwie często. Dlatego przygotowując się do realizacji WIS, należy rozstrzygnąć, jakiego rodzaju informacje o przebiegu WIS będą na bieżąco zbierane i kto będzie je gromadził, a także zaplanować procesy (i koszty) związane z ich przetwarzaniem i oceną.

Korzyści dla Uczestników WIS

Odbiorcy Usług

Ich potrzeby i dobrobyt są nadrzędnymi wartościami, wokół których koncentruje się mechanizm WIS. Właściciel Problemu, Usługodawca i Inwestor wspólnie pracują na wymierną pozytywną zmianę w ich życiu (np. zmniejszenie samotności, poprawę samodzielności, znalezienie rodziny zastępczej itp.), dzięki czemu Odbiorcy Usług zyskują pewność, że świadczona im pomoc będzie najwyższej jakości.

Właściciel Problemu

Bierze udział w innowacyjnym przedsięwzięciu społecznym, które skupia się nie tyle na samych działaniach, ile na mierzalnych efektach tych działań i zmianie, jaką wprowadzają w życie Odbiorców Usług.

Dodatkowo, zastosowanie mechanizmu WIS zdejmuje z Właściciela Problemu konieczność przeprowadzania żmudnej procedury wyboru Usługodawcy i bieżącego monitorowania jego działań (zajmuje się tym Organizator WIS), a dzięki odroczonej płatności umożliwia mu też realizację działań koniecznych, by skutecznie rozwiązać dany problem społeczny, ale też długotrwałych i kosztownych.

Usługodawca

Dzięki mechanizmowi WIS zyskuje swobodę działania i możliwość przetestowania niestandardowych sposobów rozwiązywania złożonych problemów społecznych. Może też wreszcie skupić się na rezultatach swojej pracy i wprowadzaniu faktycznej zmiany w życie Odbiorców Usług. A korzystając ze środków Inwestora, w końcu nie musi martwić się o płynność finansową, nawet w realizacji długotrwałych działań.

Inwestor

Uczestniczy w nowatorskim przedsięwzięciu, które zmierza do osiągnięcia pozytywnej zmiany społecznej w ważnych dla danej społeczności lokalnej dziedzinach, a w zamian za podjęcie ryzyka ma szansę na zwrot zainwestowanych środków i premię.

5. Podsumowanie

Zakończyliśmy okres analiz, uczenia się z cudzych doświadczeń i projektowania polskiej wersji SIB, czyli WIS. Testowaliśmy nasze pomysły wewnętrznie (w obrębie Konsorcjum) oraz z władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi – w trakcie prezentacji lokalnych i tworzenia założeń poszczególnych WIS. Odbyliśmy dyskusję z potencjalnymi Inwestorami, poznając ich motywacje do inwestycji społecznej oraz wysłuchując ich pytań i obaw. Klimat partnerskiej współpracy, jaki im zawsze towarzyszył, nie zmienia faktu, że były to jednak negocjacje, gra z interesariuszami i potencjalnymi uczestnikami WIS. Uczestnicy ci (wyliczyliśmy ich we wcześniejszej części podręcznika) byli różni, pochodzili z różnych światów (sektorów), mieli własne poglądy, priorytety, uwarunkowania organizacyjne, a nawet odmienne hierarchie – wspólnych co do zasady – wartości. Dopiero gra między nimi wszystkimi nadała Projektowi TRUST BON ostateczny kształt, spójność detali i wewnętrzną zwartość. **W efekcie jest to projekt prawdziwie partycypacyjny.** Teraz chcemy przejść do fazy wdrożeń pilotażowych, testujących wypracowany model w realnym życiu (w konkretnych miejscach i w określonym czasie).

Niezwykle pomocne będą w niej nasze doświadczenia z ostatnich miesięcy, a zwłaszcza:

- doświadczenie w identyfikacji i wymiarowaniu problemów społecznych, Odbiorców Usług oraz możliwych do osiągnięcia Rezultatów;
- narzędzia takie, jak: wzory umów, procedury, zasady współpracy i regulaminy oraz platforma informatyczna, czyli gotowe instrumenty służące uruchamianiu i realizacji WIS;
- doświadczenie w pozyskiwaniu Inwestorów;
- doświadczenie zapewniające sprawne zarządzanie WIS, w tym zarządzanie zmianą i zarządzanie kryzysowe.

Testując tę innowację, będziemy korzystali z zabezpieczenia w postaci Funduszu WIS, który odegra rolę amortyzatora niwelującego skutki trudności w osiąganiu założonych Rezultatów. Pomoże też zapewnić trwałość działania Akceleratora WIS poza horyzontem Projektu TRUST BON. Jak już sygnalizowaliśmy, mamy bowiem nadzieję, że wyniki pilotażu i wnioski, jakie z niego wyciągniemy, doprowadzą do stworzenia gotowego produktu, samowystarczalnego i nadającego się do stosowania w różnych sytuacjach, miejscach, przez różne podmioty, a także wobec rozmaitych wyzwań społecznych.

WIS, co już kilka razy podkreślaliśmy, to **koncepcja innowacyjna**. Ma jednak swoje korzenie w toczących się od dziesięcioleci, nie tylko w Polsce, staraniach o zmiany w algorytmach działania administracji publicznej. Jej naturalnym środowiskiem są procedury stojące na straży poprawności podejmowanych działań (uwzględniających prawo, kryteria decyzji itp.). Starania dotyczą wprowadzenia do tych algorytmów (obok poprawności proceduralnej) kryterium uzyskanego rezultatu czy wpływu. Drugie, powiązane kryterium dotyczy efektywności wydawania pieniędzy na uzyskanie rezultatu. O tym, że nie jest to łatwe, świadczy blisko 50-letnia historia prób – wciąż niedokończonych. Jest to zrozumiałe, bo mówimy przecież o ścieraniu się wartości służby społecznej z orientacją menadżerską, a często także o współdziałaniu funduszy publicznych, potencjału obywatelskiego i prywatnego kapitału. Te próby mają wielu przeciwników. Wydaje się jednak, że w końcu chodzi o rozsądne połączenie tych odmiennych żywiołów w całość zyskującą na połączeniu silnych stron każdego z nich.

Najważniejsze dla naszych działań jest zaakceptowanie zasady, że zarówno za rozwiązanie problemu, wykonanie zadania czy dostarczenie usługi, jak i za ich jakość odpowiada administracja publiczna. Jest to odpowiedzialność polityczna i konstytucyjna. Nie może być zdjęta. Równocześnie jednak, wykonawcą owych zadań, usług czy działań może być nie tylko sama administracja, lecz także inny podmiot: organizacja pozarządowa, instytucja ekonomii społecznej czy przedsiębiorca. O wyborze usługodawcy decydują różne względy, ale żaden nie jest z góry wykluczony. Przykładami dobrych rozwiązań, ale i ilustracją trudności we wdrażaniu, są przywoływane w tym Podręczniku kilkakrotnie takie formuły, jak: powierzenie zadań organizacjom pozarządowym, współpraca z podmiotami ekonomii społecznej czy partnerstwa publiczno-prywatne i publiczno-społeczne.

Na dłuższą metę, przerzucanie wszystkich i coraz bardziej się rozrastających zadań w dziedzinie usług społecznych wydaje się rozbieżne z ideałami umacniania rodziny, demokracji lokalnej i społeczeństwa obywatelskiego. Wydaje się, że skłonność do instytucjonalizowania, w coraz większym stopniu, tych sfer, powinna mieć granice. Dlatego, oprócz orientacji na usprawnienie usług społecznych, **Projekt TRUST BON jest próbą ożywienia i wzmocnienia lokalnych środowisk współpracy**. To przedsiębiorcy, wielkie firmy obecne w danej gminie, organizacje, rodziny i obywatele mogą we współpracy, działając jako społeczeństwo obywatelskie, tworzyć warunki wzrostu potencjałów działania. Nie powinniśmy godzić się łatwo na przejście odpowiedzialności za wszystkie nasze sprawy przez rozliczne instytucje i administracje.

W tej orientacji ważna jest **wrażliwość na potrzeby osób słabszych i zależnych**. Oferowane przez pomoc społeczną świadczenia nie mogą zastąpić wartości życia u siebie, w środowisku społecznym; aktywności na miarę sił, ale użytecznej; wpływu wychowawczego sąsiedztwa; wymiany przysług. Nie zastąpią tego instytucje. Dlatego **nasze WIS zawsze orientują się na zwiększenie samodzielności, przedłużenie życia w swoim środowisku i oddalenie perspektywy opieki instytucjonalnej**.

Za sytuację niekoniecznie pożądaną uważamy także niemal całkowite uzależnienie się od finansowania publicznego, stąd tak silny nacisk na to, by w ramach WIS wspieranych w Projekcie TRUST BON znalazło się w różnych formach **miejsce także dla podmiotów prywatnych** – jako Inwestorów komercyjnych lub w charakterze darczyńców.

Podręcznik, który przygotowaliśmy, jest z pewnością dopiero pierwszą, wciąż wstępną wersją – kolejną, bogatszą o polskie doświadczenia będzie można stworzyć dopiero po przetestowaniu mechanizmu WIS.

Mamy ogromną nadzieję, że będziemy mieli okazję, by tę drugą wersję opracować.


Propozycje Wspólnych Inwestycji Społecznych realizowanych w ramach Projektu TRUST BON

Do dziś udało się nam uzyskać ze strony samorządów **12** deklaracji udziału w II etapie Projektu TRUST BON, ze wstępnie określonymi problemami społecznymi, które miałyby zostać zaadresowane, sprecyzowanymi Odbiorcami Usług, naszkicowanymi Wskaźnikami Rezultatu i oszacowanym budżetem.

Oto kilka liczb dotyczących efektów naszych spotkań z samorządami:

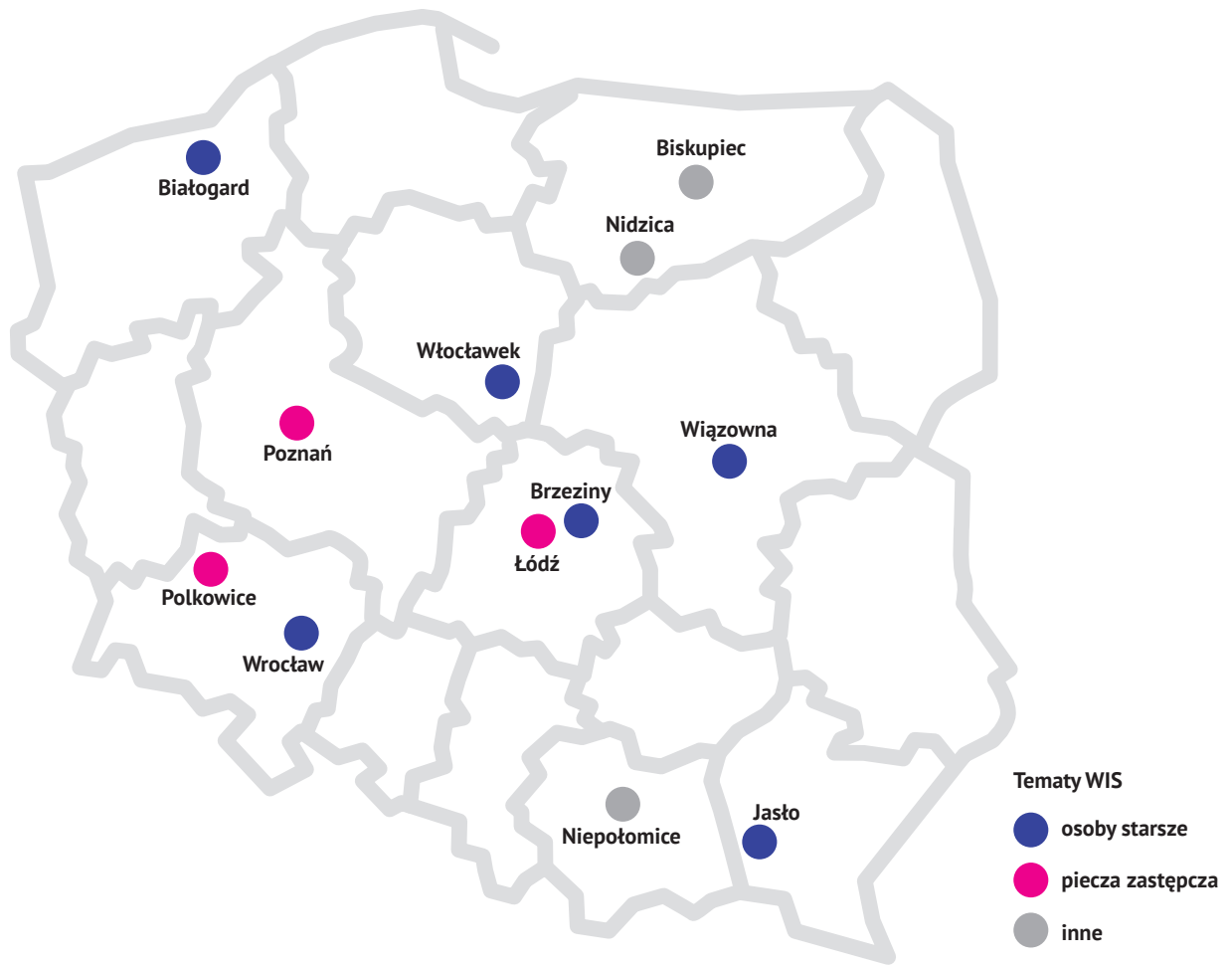
- **109** samorządów dowiedziało się o mechanizmie płatności za rezultaty podczas spotkań w różnych miastach Polski;
- **19** samorządów podjęło z nami rozmowy po pierwszym kontakcie;
- **12** samorządów podpisało deklaracje udziału w Projekcie TRUST BON, z czego:
 - **6** deklaracji dotyczy opieki nad osobami starszymi;
 - **3** deklaracje dotyczą pieczy zastępczej;
 - **3** deklaracje obejmują inne problemy społeczne.

Łączny budżet na wszystkie WIS w ramach Projektu TRUST BON to ponad **3,4 mln zł**, z czego:

- 
- **2,2 mln zł** to łączny budżet przeznaczony na WIS dotyczące osób starszych;
 - **0,7 mln zł** to łączny budżet przeznaczony na WIS dotyczące pieczy zastępczej;
 - **0,5 mln zł** to łączny budżet przeznaczony na WIS dotyczące innych problemów społecznych.

Łączna liczba Odbiorców Usług, którzy zgodnie z obecnymi założeniami skorzystają z realizacji WIS, to **1180 osób**.

WIS w Projekcie TRUST BON



Bibliografia

Opracowania i raporty przygotowane w ramach Projektu TRUST BON

1. Potrzeby, szanse, ryzyka. Potencjalne obszary aktywności akceleratora obligacji (bonów) społecznych
2. Raporty z wizyt studyjnych:
 - a) Raport z wizyty studyjnej w Wielkiej Brytanii
 - b) Raport z wizyty studyjnej w Finlandii
 - c) Raport z analizy modeli obligacji społecznych w Niemczech
 - d) Raport o SIB w Austrii
 - e) Raport o SIB w Belgii, Francji i Szwajcarii
 - f) Raport o SIB w Portugalii, Włoszech i Kolumbii
 - g) Raport o SIB w Australii i Kanadzie
3. Raporty dotyczące instrumentów finansowych:
 - a) Raport nt. wykorzystywanych w świadczeniu usług publicznych w Polsce
 - b) Raport nt. instrumentach finansowych stosowanych do świadczenie usług publicznych w Niemczech
 - c) Raport nt. instrumentów finansowych w USA i Kanadzie
 - d) Raport nt. instrumentów finansujących opiekę społeczną. Lekcje i przykłady dla Polski z obszaru Morza Śródziemnego
4. Opisy modelu Akceleratora WIS:
 - a) Analiza problemów społecznych objętych działaniami akceleratora
 - b) Model Akceleratora w obszarze interesariuszy i metod wsparcia
 - c) Procesy zarządcze i narzędzie wspomagające zarządzanie Akceleratora WIS
 - d) System motywacyjny dla interesariuszy obejmujący kryteria pozafinansowe
 - e) Model akceleratora w obszarze procesów zarządzania ryzykiem (mapa rodzajów ryzyka)

- f) Procedura rekrutacji interesariuszy
 - g) Model akceleratora w obszarze finansowania
 - h) Model akceleratora w obszarze tworzenia i monitorowania wskaźników
 - i) Model akceleratora w obszarze ewaluacji
5. Analizy prawne:
- a) Analiza potencjału jednostek samorządu terytorialnego do wdrażania obligacji społecznych
 - b) Analiza uwarunkowań prawnych i organizacyjnych dotyczących wdrożenia mechanizmu obligacji społecznych
 - c) Analiza prawna w zakresie stosowanych modeli płatności za rezultaty
 - d) Analiza prawna w zakresie formy prawnej funkcjonowania akceleratora obligacji społecznych
 - e) Analiza prawna dotycząca statusu funduszu wspólnych inwestycji społecznych
6. Metody pomiaru rezultatów we Wspólnych Inwestycjach Społecznych
7. TRUST BON. Badanie potencjału dla testowania modelu dla obligacji społecznych
8. Opisy z badania studiów przypadków (case studies):
- a) Raport z badania w Bielawie – reintegracja byłych więźniów
 - b) Raport z badania w Cieszynie – bezdomność
 - c) Raport z badania w Częstochowie – usprawnienia usług w obszarze wspierania rodziny i organizacji rodziny pieczy zastępczej
 - d) Raport z badania w Gdańsku – usamodzielnienie się wychowanków placówek opiekuńczo-wychowawczych
 - e) Raport z badania w Goleniowie – niewydolny system wsparcia dla pełnoletnich podopiecznych opuszczających pieczę zastępczą
 - f) Raport z badania w Krakowie – usługi opiekuńcze dla osób starszych/szara strefa w sektorze usług opiekuńczych
 - g) Raport z badania w Lublinie – integracja osób obiegających się o status uchodźcy lub inną formę ochrony prawnej w Polsce
 - h) Raport z badania w Opolu, Strzelcach Opolskich i Kolonowskim – dezinstytucjonalizacja opieki nad zależnymi osobami starszymi

- i) Raport z badania w Słupsku – założenie mieszkań komunalnych
- j) Raport z badania w Warszawie – aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną
- 9. Dotychczasowe przedsięwzięcia dotycząc opieki środowiskowej
- 10. Analiza funkcjonowania serwisów, usług wsparcia dla obszarów objętych interwencją
- 11. Matryca ryzyk związanych z Projektem TRUST BON

Pozostała literatura i źródła informacji

1. Balon K. et al., 2013, „Preambuła i pakiet usług pomocy i integracji społecznej dla osób starszych”: http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/PakietUslug_osobystarsze.pdf
2. Adoption Social Impact Bond: <https://www.bigsocietycapital.com/what-we-do/investor/investments/adoption-social-impact-bond>
3. Apply to the Life Chances Fund: <https://www.gov.uk/government/publications/life-chances-fund>
4. Barco Serrano S., 2017_1, „Social Impact Bonds and their applicability in Poland: Analysis of three cases”, SOKIO COOP 2017, raport na prawach manuskryptu przygotowany w ramach projektu POWR.04.01.00-00-A008/16 TRUST BON – Inwestycja w społecznie opłacalny efekt
5. Barco Serrano S., 2017_2, „Financial instruments for new welfare: Lessons and examples for Poland from the Mediterranean”, SOKIO COOP 2017, raport na prawach manuskryptu przygotowany w ramach projektu POWR.04.01.00-00-A008/16 TRUST BON – Inwestycja w społecznie opłacalny efekt
6. Benevolent Society, 2015, „Information Memorandum. The Benevolent Society Social Benefit Trust No 1(ABN 90 243 235 502)”: <http://www.osii.nsw.gov.au/assets/office-of-social-impact-investment/files/TBS-Information-Memorandum-2.pdf>
7. Bertelsmann Stiftung, 2016, „Social Impact Investment in Germany: From momentum to implementation”: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Market_Report_SII_in_Germany_2016.pdf
8. Better Outcomes, Better Value. The evolution of social impact bonds in the UK: <http://www.bridgesfundmanagement.com/wp-content/uploads/2017/08/Bridges-Better-Outcomes-Better-Value-2017-print.pdf>
9. Centre for Social Impact Bonds: https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/

10. Final results for cohort 2 of the Social Impact Bond Payment by Results Pilot at HMP Peterborough: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/633271/peterborough-social-impact-bond-background-information.pdf
11. Financing Agency For Social Entrepreneurship, Ashoka & McKinsey & Company, 2016, „Achieving impact for impact investing. A road map for developed countries”: https://www.mckinsey.de/files/report_impact_investment.pdf
12. Government Outcomes Lab: <http://golab.bsg.ox.ac.uk/>
13. Gustafsson-Wright E., Gardiner S. & Putcha V., 2015, „The potential and limitations of impact bonds: Lessons from the first five years of experience worldwide”: <https://www.brookings.edu/research/the-potential-and-limitations-of-impact-bonds-lessons-from-the-first-five-years-of-experience-worldwide/>
14. Impact Bond Global Database: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>
15. Is't All About Me, Impact Bond Global Database: https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/?project_id=22
16. Is't All About Me: <http://www.iaamadoption.org/>
17. It's All About Me (IAAM) Adoption Bond (UK). Case Study #3: <https://Innovationcsc.Co.Uk/Wp-Content/Uploads/2018/01/Case-Studies3.Pdf>
18. It's All About Me (IAAM), Bridges Social Impact Bond Fund: <http://www.bridgesfundmanagement.com/portfolio/its-all-about-me-iaam/>
19. Ławniczak D. et al., 2013, „Standard pracy socjalnej z rodziną z dziećmi”: http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SPS_RZD_23luty.pdf
20. Marchewka-Bartkowiak K. & Wiśniewski M., 2015, „Obligacje społeczne – nowy instrument finansowania zadań społecznych”, w: Studia BAS
21. Ministry of Justice: Offenders released from Peterborough Prison: https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/ministry-justice-offenders-released-peterborough-prison
22. Najwyższa Izba Kontroli, 2017: „Działania powiatów w zakresie tworzenia i wsparcia rodzin zastępczych”: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,13099,vp,15511.pdf>
23. Najwyższa Izba Kontroli, 2017: „Opieka nad osobami starszymi w dziennych domach pomocy”: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,13998,vp,16444.pdf>
24. OECD Working Papers, „Understanding social impact bonds”: <http://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-WorkingPaper.pdf>
25. Paying for social outcomes: A review of the global impact bond market in 2017: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2018/01/17/paying-for-social-outcomes-a-review-of-the-global-impact-bond-market-in-2017/>

26. Projects Database: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/project-database/>
27. RAND Europe: Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/217375/social-impact-bond-hmp-peterborough.pdf
28. RAND Europe: The payment by results Social Impact Bond pilot at HMP Peterborough: final process evaluation report: <https://www.societyimpact.nl/wp-content/uploads/2017/08/social-impact-bond-pilot-peterborough-report.pdf>
29. Reconnections Social Impact Bond: reducing loneliness in Worcestershire: https://www.bigso-cietycapital.com/sites/default/files/attachments/CBO_In-Depth%20Reviews_Reconnections.pdf
30. Reconnections, Impact Bond Global Database: https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/?project_id=52
31. Reconnections: <https://www.socialfinance.org.uk/projects/reconnections>
32. Rybka I. & Piłat-Pawlak O., 2016, „Diagnoza perspektyw rozwoju samorządowych usług publicznych w obszarze pomoc społeczna”, w: „Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, rekomendacje” http://www.miasta.pl/uploads/document/content_file/374/realiz_us_publ.pdf
33. Rzecznik Praw Obywatelskich, „System wsparcia osób starszych w środowisku zamieszkania. Przegląd sytuacji, propozycja modelu”: <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/System%20wsparcia%20os%C3%B3b%20starszych.pdf>
34. Social Finance, 2016, „Social Impact Bonds. The Early Years”: http://socialfinance.org/content/uploads/2016/07/SIBs-Early-Years_Social-Finance_2016_Final.pdf
35. Social impact bonds (SIBs): the basics: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/basics/introduction-social-impact-bonds/>
36. Social Impact Bonds An Overview of the Global Market for Commissioners and Policymakers: http://socialspider.com/wp-content/uploads/2017/04/SS_SocialImpactReport_4.0.pdf
37. Social Impact Bonds reach global mass: 108 projects launched in 24 countries: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/news/sf_gn_100_sibs_press_release_final_30_jan_18_1.pdf
38. Social investment: a force for social change 2016 strategy: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/507215/6.1804_SIFT_Strategy_260216_FINAL_web.pdf
39. World's 1st Social Impact Bond shown to cut reoffending and to make impact investors a return: <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2017/07/Final-press-release-PB-July-2017.pdf>
40. World's first social impact bond achieved goals and repaid investors: <https://www.thirdsector.co.uk/worlds-first-social-impact-bond-achieved-goals-repaid-investors/finance/article/1440676>



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

