

SPOŁECZNE AGENCJE NAJMU W POLSCE

wyzwania i szanse rozwoju
konferencja



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



OŚRODEK ROZWOJU NAJMU SPOŁECZNEGO

Źródło finansowania: Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027
– umowa o dofinansowanie projektu nr FERS.05.01-IZ.00-0040/25

Lider: Krajowy Zasób Nieruchomości

Partner: Instytut Rozwoju Miast i Regionów

Wartość projektu: 9 007 130,00 zł

w tym dofinansowanie ze środków europejskich (EFS+): 8 556 773,50 zł



SPOŁECZNE AGENCJE NAJMU W POLSCE

wyzwania i szanse rozwoju

Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz – Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej

Łukasz Bałajewicz – Prezes Krajowego Zasobu Nieruchomości

dr hab. Aleksandra Jadach-Sepiło – Zastępca Dyrektora Instytutu Rozwoju Miast i Regionów



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

OŚRODEK ROZWOJU NAJMU SPOŁECZNEGO

Ośrodek będzie:

- Pomagał gminom tworzyć, prowadzić i rozwijać społeczne agencje najmu (SAN). Wsparcie obejmie również te gminy, które już wcześniej założyły SAN.
- Przygotowywał analizy potencjału rozwoju SAN w mieście, obejmujące m.in. szacowanie liczby pustostanów oraz identyfikację grup społecznych wymagających wsparcia w zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych.
- Oferował wsparcie doradcze, w obszarze technicznym, formalnym, prawnym i podatkowym.



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



Gminy wyłonione w naborze na wsparcie doradcze w projekcie ORNS

- Barlinek,
- Cieszyn,
- Miasto Gdynia,
- Jarocin,
- Miasto Jelenia Góra,
- Kartuzy,
- Miasto Kielce,
- Miasto Kwidzyn,
- Miasto Leszno,
- Lichnowy,
- Miasto Łódź
- Mielno,
- Mikołów,
- Mrągowo,
- Gmina Miejska Nowe Miasto Lubawskie,
- Miasto Olsztyn,
- Miasto Opole,
- Ostrowiec Świętokrzyski,
- Piecki,
- Miasto Pruszków,
- Pyskowice,
- Miasto Radom,
- Miasto Stargard,
- Gmina Miejska Szczytno,
- Miasto Świnoujście,
- Tarnowskie Góry,
- Gmina Miejska Tczew,
- Miasto Toruń,
- Miasto Wałbrzych,
- Miasto Zamość



OŚRODEK ROZWOJU NAJMU SPOŁECZNEGO

Gminy wyłonione w naborze na wsparcie doradcze
przy tworzeniu społecznych agencji najmu

- Barlinek,
- Cieszyn,
- Miasto Gdynia,
- Jarocin,
- Miasto Jelenia Góra,
- Kartuzy,
- Miasto Kielce,
- Miasto Kwidzyn,
- Miasto Leszno,
- Lichnowy,



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

OŚRODEK ROZWOJU NAJMU SPOŁECZNEGO

Gminy wyłonione w naborze na wsparcie doradcze przy tworzeniu społecznych agencji najmu – cz.2

- Miasto Łódź
- Mielno,
- Mikołów,
- Mrągowo,
- Gmina Miejska Nowe Miasto Lubawskie,
- Miasto Olsztyn,
- Miasto Opole,
- Ostrowiec Świętokrzyski,
- Piecki,
- Miasto Pruszków,



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

OŚRODEK ROZWOJU NAJMU SPOŁECZNEGO

Gminy wyłonione w naborze na wsparcie doradcze przy tworzeniu społecznych agencji najmu – cz.3

- Pyskowice,
- Miasto Radom,
- Miasto Stargard,
- Gmina Miejska Szczytno,
- Miasto Świnoujście,
- Tarnowskie Góry,
- Gmina Miejska Tczew,
- Miasto Toruń,
- Miasto Wałbrzych,
- Miasto Zamość



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



Gminy wyłonione w naborze na wsparcie doradcze w projekcie ORNS - wykaz

- Barlinek,
- Cieszyn,
- Miasto Gdynia,
- Jarocin,
- Miasto Jelenia Góra,
- Kartuzy,
- Miasto Kielce,
- Miasto Kwidzyn,
- Miasto Leszno,
- Lichnowy,
- Miasto Łódź
- Mielno,
- Mikołów,
- Mrągowo,
- Gmina Miejska Nowe Miasto Lubawskie,
- Miasto Olsztyn,
- Miasto Opole,
- Ostrowiec Świętokrzyski,
- Piecki,
- Miasto Pruszków,
- Pyskowice,
- Miasto Radom,
- Miasto Stargard,
- Gmina Miejska Szczytno,
- Miasto Świnoujście,
- Tarnowskie Góry,
- Gmina Miejska Tczew,
- Miasto Toruń,
- Miasto Wałbrzych,
- Miasto Zamość



PANEL DYSKUSYJNY

Rozwój społecznych agencji najmu
w Polsce – bariery, doświadczenia, potencjał

Osoby reprezentujące SAN: Bielawa, Dąbrowa Górnicza, Poznań, Wrocław, Żyrardów

Prowadzenie: *Karolina Więckiewicz – Ośrodek Rozwoju Najmu Społecznego, Instytut
Rozwoju Miast i Regionów*



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



SPOŁECZNA AGENCJA NAJMU W BIELAWIE



<https://arte.bielawa.pl/#san>

- **Osoba reprezentująca SAN:** Ewa Chilimoniuk
- **Rok powstania:** 2023
- **Operator:** Spółdzielnia Socjalna ARTE
- **Zasób mieszkaniowy:** 39 mieszkań
(34 z zasobu gminy i 5 z rynku prywatnego)



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO





SPOŁĘCZNA AGENCJA NAJMU W DĄBROWIE GÓRNICZEJ



<https://habitat.pl/spoleczna-agencja-najmu-dabrowa-gornicza/>

- **Osoba reprezentująca SAN:** Mateusz Piegza
- **Rok powstania:** 2023
- **Operator:** Fundacja Habitat for Humanity Poland
- **Zasób mieszkaniowy:** 40 mieszkań (26 z zasobu gminy i 14 z rynku prywatnego)



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁĘCZNEGO





SPOŁECZNA AGENCJA NAJMU W POZNANIU



- **Osoba reprezentująca SAN:** Tomasz Gawrysiak
- **Rok powstania:** 2023
- **Operator:** Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych
- **Zasób mieszkaniowy:** 32 mieszkania

<https://san.poznan.pl>



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO





SPOŁECZNA AGENCJA NAJMU WE WROCŁAWIU



<https://san.wroc.pl>

- **Osoba reprezentująca SAN:** Anna Pełdiak-Czub
- **Rok powstania:** 2024
- **Operator:** Fundacja Inicjowania Rozwoju Społecznego
- **Zasób mieszkaniowy:** 34 mieszkania



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO





SPOŁECZNA AGENCJA NAJMU W ŻYRARDOWIE



<https://www.facebook.com/profile.php?id=100065513408726>

- **Osoba reprezentująca SAN:** Kinga Siudek
- **Rok powstania:** 2023
- **Operator:** Fundacja im. św. Michała Archanioła
- **Zasób mieszkaniowy:** 28 mieszkania



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



PANEL DYSKUSYJNY

Rozwój społecznych agencji najmu
w Polsce – bariery, doświadczenia, potencjał

Osoby reprezentujące SAN: Bielawa, Dąbrowa Górnicza, Poznań, Wrocław, Żyrardów

Prowadzenie: *Karolina Więckiewicz – Ośrodek Rozwoju Najmu Społecznego, Instytut
Rozwoju Miast i Regionów*



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

PRZERWA OBIADOWA I SIECIOWANIE

12:25–13:10



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

PREZENTACJA RAPORTU OTWARCIA

„Społeczne agencje najmu w Polsce: wyzwania i szanse rozwoju” – kluczowe wnioski i rekomendacje

Prowadzenie:

Aleksandra Krugły – ORNS, Instytut Rozwoju Miast i Regionów

Justyna Nakielska - ORNS, Instytut Rozwoju Miast i Regionów

dr Radosław Cyran - ORNS, Instytut Rozwoju Miast i Regionów



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



"SPOŁECZNE AGENCJE NAJMU W POLSCE - WYZWANIA I SZANSE ROZWOJU"

- **Redakcja naukowa:** Aleksandra Krugły, Aleksander Gołębiowski, Justyna Nakielska;
- **Zespół autorski:** Andrzej Ciepty, dr Radosław Cyran, Aleksander Gołębiowski, Przemek Górski, Aleksandra Krugły, Hanna Milewska-Wilk, Justyna Nakielska, dr Kamil Nowak, Karolina Więckiewicz, Olga Zuchora;
- **Konsultacja merytoryczna:** dr hab. Aleksandra Jadach-Sepioto, dr Alina Muzioł-Węctawowicz,
- **Recenzenci:** prof. Marek Bryx, dr hab. Adam Czerniak, dr hab. Aleksandra Zubrzycka-Czarnecka.

Spółeczne agencje najmu w Polsce

wyzwania i szanse rozwoju





DLACZEGO SAN SĄ DZIŚ POTRZEBNE?

- 

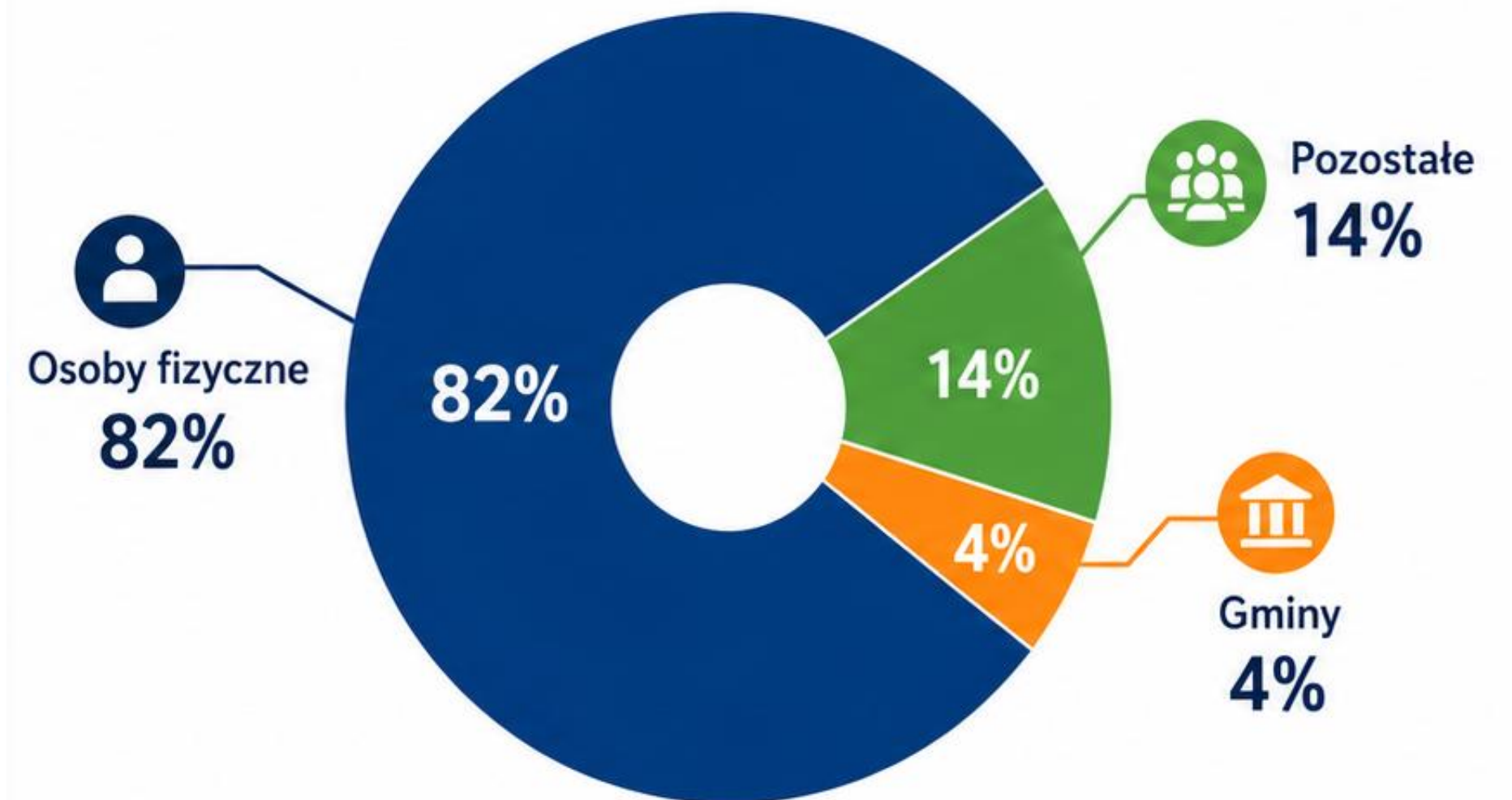
1 Coraz więcej gospodarstw wydaje **>30%** dochodu na mieszkanie
- 

2 Przeludnienie mieszkań: **ok. 35%** populacji (Eurostat 2023–2024)
- 

3 Późna samodzielność młodych na tle UE: **63%** osób (18–34) mieszka z rodzicami
- 

4 Do 2050 r. **ok. 40%** populacji będzie w wieku 60+ (GUS) – rosą potrzeby stabilnego, dostępnego najmu + wsparcia w miejscu zamieszkania

Struktura zasobu mieszkaniowego w Polsce (GUS 2024/2025)





WIELE PROGRAMÓW - OGRANICZONE EFEKTY





ETAPY ROZWOJU SAN W POLSCE

- Wyróżnić można **2 etapy rozwoju** (pomiędzy nimi różnice prawne i operacyjne);
- Każdy etap to inne **podejścia i doświadczenia wdrożeniowe**;
- Doświadczenia te ukształtowały **rolę SAN w polityce gminnej**.



Źródło: Opracowanie własne.





GDZIE JESTEŚMY DZIŚ?

- Do tej pory powstało **16 SAN**;
- Lokalizacyjnie najnowszą z nich jest SAN w **Gdańsku** - w styczniu podpisano umowę z operatorem, spółką miejską;
- Dąbrowa Górnicza ma już **2 SAN**;
- Zgodnie z treścią OSR do 2030 r. w Polsce powinno funkcjonować co najmniej **45** społecznych agencji najmu.

Występowanie społecznych agencji najmu w województwach w Polsce [stan na koniec 2025 r.]



Źródło: Opracowanie własne.





Przyrost lokali w zasobie SAN w latach 2023–2025

Rok	Liczba SAN	Liczba lokali	Procentowy przyrost	Średnia liczba lokali na SAN
2023	10	66	x	6,6
2024	12	186	282%	15,5
2025	14	268	144%	19,1





Zbiorcze zestawienie kryteriów uprawniających do ubiegania się o najem z zasobu SAN

Liczba SAN stosujących dane kryterium (wg stanu na koniec 2025 r.)

Kryterium	Obowiązkowe	Dodatkowe niepuktowane	Dodatkowe punktowane
Dochód	13	–	–
Brak prawa do lokalu	14	–	–
Relacja z gminą	5	2	–
Osoba uboga pracująca	4	1	–
Ubieganie się o pomoc mieszkaniową od gminy	–	8	2
Bezdomność	–	4	–
Niepełnosprawność	–	10	4
Osoby starsze	–	–	4
Osoby młode	–	1	2
Osoby młode opuszczające instytucje	–	1	2
Dzieci	–	–	11

Kryterium	Obowiązkowe	Dodatkowe niepuktowane	Dodatkowe punktowane
Samodzielne rodzicielstwo	–	2	1
Doświadczenie przemocy w rodzinie	–	–	5
Osoby z Ukrainy	–	7	3
Uchodźcy/cudzoziemcy	–	2	2
Karta Polaka	–	2	–
Status repatrianta	–	2	1
Bezrobocie	–	2	–
Uprawnienia do pomocy społecznej	–	2	1
Praca w określonym sektorze i wykształcenie	–	3	1
Kluczowe zawody	–	2	–
Wkład oszczędnościowy	–	1	1





Kryteria wyboru konkretnego wariantu operacyjnego przez gminę przy uruchamianiu SAN

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów oraz studiów przypadków można wskazać główne czynniki wpływające na wybór operatora SAN przez gminy.

Kryterium	Opis
Dostępność danego typu podmiotu na terenie gminy	Ograniczenia formalne po stronie gminnych jednostek budżetowych i organizacyjnych, wcześniejsze doświadczenia współpracy między gminą a potencjalnym operatorem SAN (w tym także ogólne doświadczenia gminy we współpracy z organizacjami pozarządowymi, które zachęcają do powierzenia prowadzenia SAN temu typowi operatora).
Możliwość kontrolowania danego rodzaju podmiotu	
Kompetencje potencjalnych operatorów w zarządzaniu lokalami oraz najmem	Skuteczne metody windykacji, minimalizowania zadłużenia, rozwiązywanie umów najmu.
Kompetencje potencjalnych operatorów w pracy społecznej z najemcami	Doświadczenie w pracy z osobami w trudnej sytuacji mieszkaniowej.
Kompetencje potencjalnych operatorów w prowadzeniu programów mieszkaniowych na terenie gminy	Doświadczenie w mieszkaniach wspomaganych oraz treningowych.
Posiadanie stałego i wykwalifikowanego zespołu	Zespół stanowiący gwarancję skutecznego i szybkiego uruchomienia działalności SAN.
Zaufanie społeczne do potencjalnego operatora SAN	Pozytywny odbiór społeczny i reputacja podmiotu w lokalnej społeczności.
Zaangażowanie określonych podmiotów w proces wdrażania SAN w danej gminie	Gotowość do aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu SAN i długofalowej współpracy.
Sposób finansowania SAN	Możliwość zapewnienia stabilnego i przejrzystego finansowania działalności SAN.

Warto zaznaczyć: kierowanie się wyżej wymienionymi powodami nie determinuje wyboru konkretnego typu operatora. Zaangażowanie określonego podmiotu w proces uruchamiania SAN poskutkowało w jednej gminie wyborem spółki.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





Dwa profile działania SAN





Grupy docelowe i świadczenie usług w SAN

Oficjalny katalog grup docelowych i usług prowadzonych przez SAN (stan na koniec 2025 r.)



14 SAN ogółem



7 SAN z usługami lub usługami planowanymi



7 SAN bez usług

Najczęściej wskazywane grupy docelowe		Liczba SAN
	osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi	7
	osoby ubogie pracujące	7
	osoby uchodźcze / cudzoziemcy	5
	osoby pracujące w sektorze edukacji, ochrony zdrowia i pomocy społecznej	5
	seniorzy	5
	osoby z niepełnosprawnością intelektualną	4
	młodzi dorośli wychodzący z pieczy zastępczej	4
	osoby doznające przemocy rodzinnej / domowej	4
	osoby samotnie wychowujące dzieci	3
	osoby w kryzysie bezdomności	3
	osoby bezrobotne	2
	osoby nieheteronormatywne / transpłciowe	2

SAN z usługami / usługami planowanymi	
• Bielawa	• Puck
• Dąbrowa Górnicza	• Wrocław
• Kraków*	• Żyrardów
• Poznań*	

* usługi planowane

SAN bez usług	
• Będzino	• Mońki
• Goniądz	• Świebodzin
• Jasionówka	• Tarnów
• Jaświły	



Oficjalny katalog pokazuje duże zróżnicowanie grup docelowych. Najczęściej wsparcie kierowane jest do osób z niepełnosprawnościami ruchowymi oraz osób ubogo pracujących, ale część SAN obejmuje też bardziej wyspecjalizowane grupy, np. osoby wychodzące z pieczy zastępczej, osoby doznające przemocy czy osoby uchodźcze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dedykowanej ankiety wypełnianej przez operatorów SAN.





Zakres usług oferowanych lub planowanych przez SAN

Przegląd miejscowości, statusu usług i głównych form wsparcia (stan na koniec 2025 r.)

● tak ● tak (usługi planowane) ● brak usług		
MIEJSCOWOŚĆ	STATUS	GŁÓWNE USŁUGI
Bielawa	● tak	wsparcie psychologiczne; terapia uzależnień; doradztwo prawne; integracja kulturowa.
Dąbrowa Górnicza	● tak	wsparcie psychologiczne; doradztwo zawodowe; doradztwo prawne; doradztwo finansowe; trening umiejętności praktycznych; integracja kulturowa; zajęcia językowe.
Kraków	● tak (usługi planowane)	doradztwo zawodowe; możliwość przekwalifikowania zawodowego; integracja kulturowa; coaching rozwojowy / problemowy; szkolenia (asertywność, komunikacja).
Poznań	● tak (usługi planowane)	zajęcia językowe; integracja kulturowa; usługi animacyjne; usługi opiekuńcze; doradztwo finansowe; doradztwo prawne; doradztwo zawodowe; usługi medyczne; psychiatria.
Puck	● tak	wsparcie psychologiczne; doradztwo zawodowe; warsztaty grupowe z coachem; kursy i szkolenia; stypendia szkoleniowe i stażowe; staże; wsparcie pośrednika pracy i asystenta utrzymania zatrudnienia.
Wrocław	● tak	wsparcie psychologiczne; doradztwo zawodowe.
Żyrardów	● tak	wsparcie psychologiczne; doradztwo zawodowe; doradztwo prawne; integracja kulturowa; zajęcia językowe.

Najczęściej pojawiające się typy usług



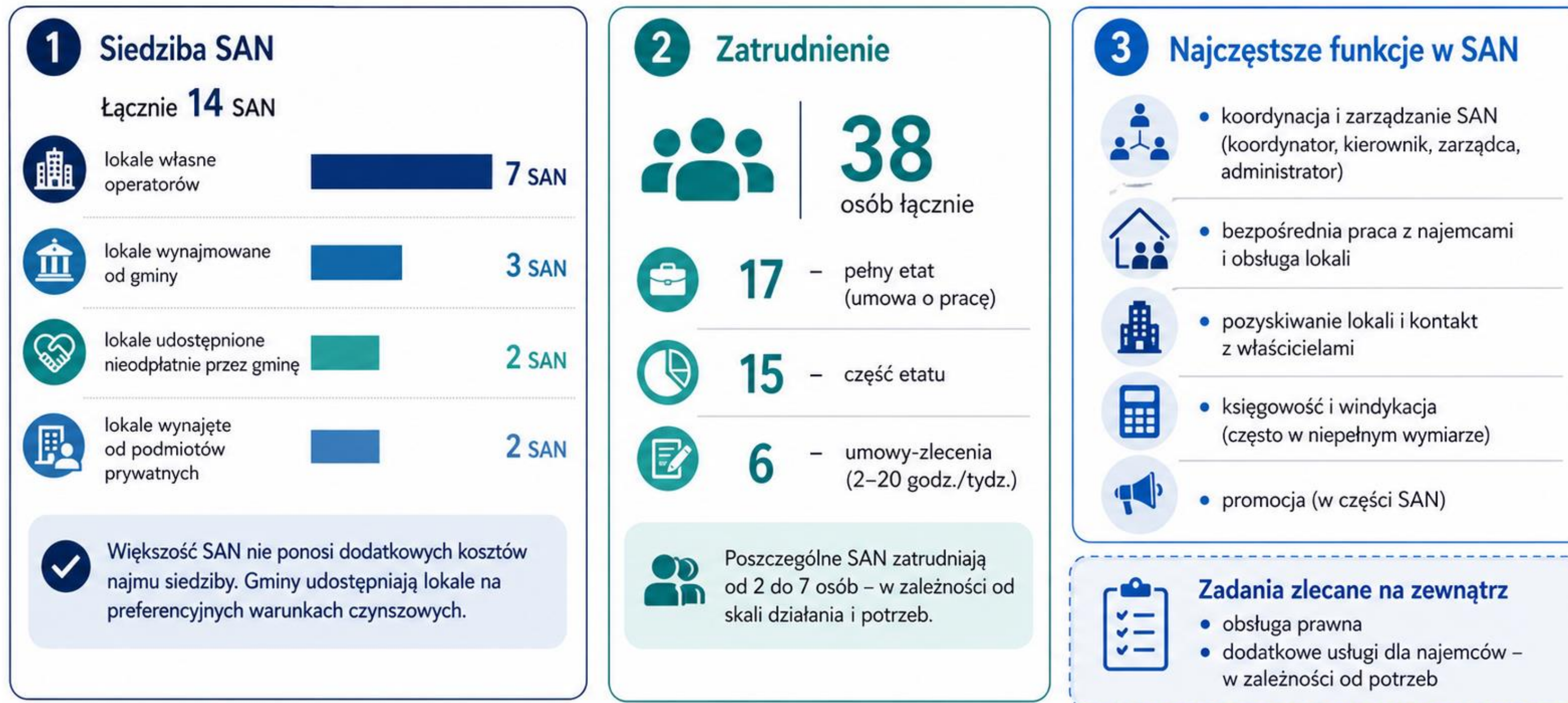
W części SAN katalog usług ma charakter rozwojowy i obejmuje nie tylko wsparcie społeczne, ale też aktywizację zawodową, integrację i usługi specjalistyczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dedykowanej ankiety wypełnianej przez operatorów SAN.





Działalność operacyjno-administracyjna SAN



Źródło: badanie operatorów SAN





CO DECYDUJE O TRWAŁOŚCI?

MINIMALNA EFEKTYWNA SKALA
FUNKCJONOWANIA SAN





Wnioski z analizy finansowej SAN

1



SAMOFINANSOWANIE PROJEKTU SAN

jest możliwe, lecz zależy od wielkości portfela – spośród 10 symulacji dodatni wynik finansowy osiągnięto w 4 przypadkach, z czego wszystkie opierały się na dużej skali działalności (200–400 lokali).

2



MINIMALNA EFEKTYWNA SKALA DZIAŁALNOŚCI

jest funkcją zdolności do generowania dodatniej marży jednostkowej – przy przyjętej strukturze kosztów stałych próg opłacalności zależy od relacji między marżą na lokalu, skalą portfela oraz zdolnością do absorpcji ryzyk operacyjnych.


3



DODATNI WYNIK FINANSOWY NIE GWARANTUJE ODPORNOŚCI

operacyjnej – jedynie jeden wariant zachował stabilność przy spadku przychodów o 5% lub 10% potencjalnych przychodów, co wskazuje na konieczność większej skali działalności i/lub wyższej marży.

4



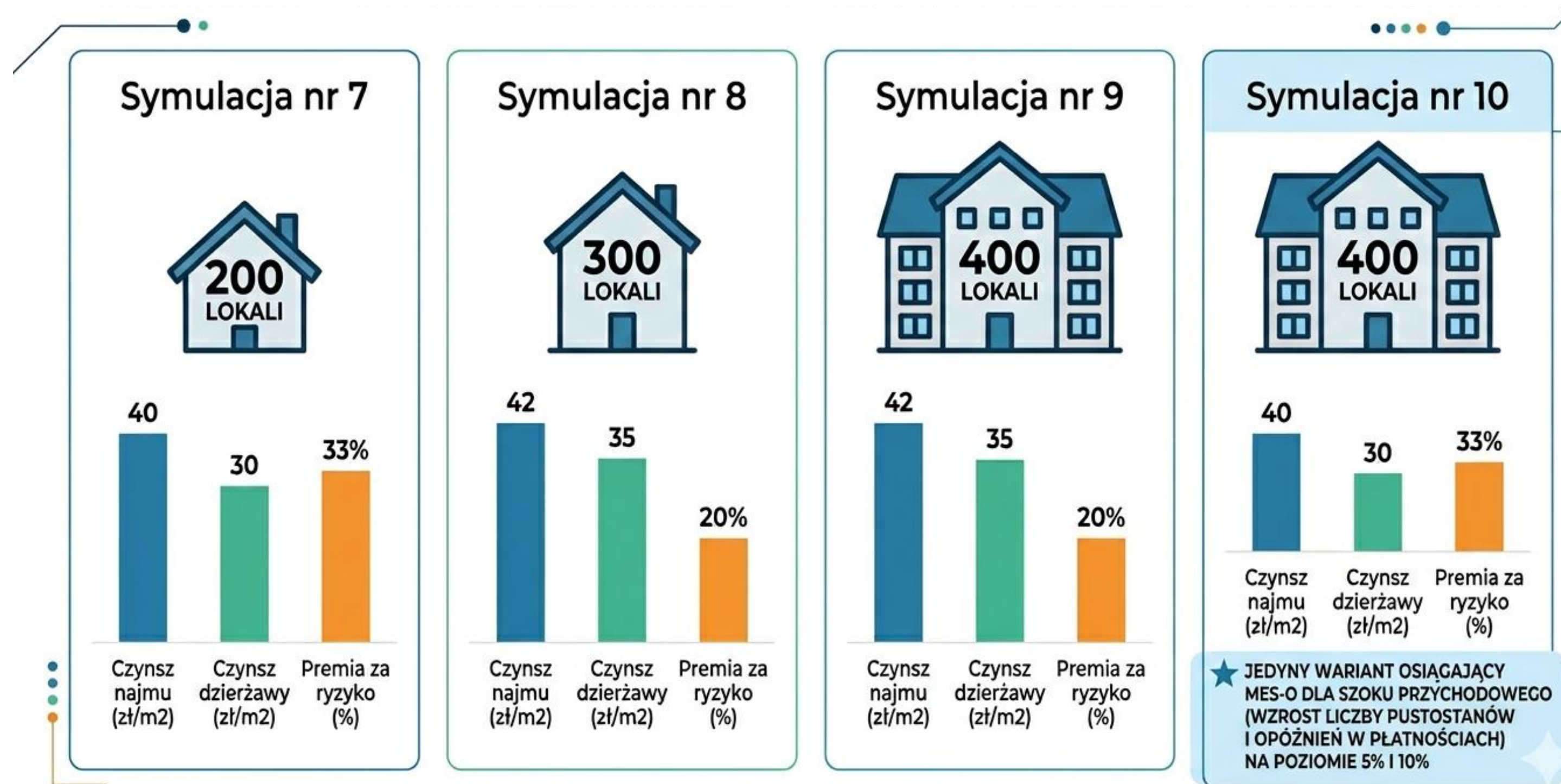
OCENA EFEKTYWNOŚCI SAN

powinna uwzględniać efekt społeczny netto – warianty niedomykające się finansowo w krótkim okresie mogą być uzasadnione jako instrument polityki publicznej, jeśli generują trwałe korzyści społeczne i ograniczają przyszłe wydatki publiczne.





Warianty z dodatnim skumulowanym wynikiem finansowym





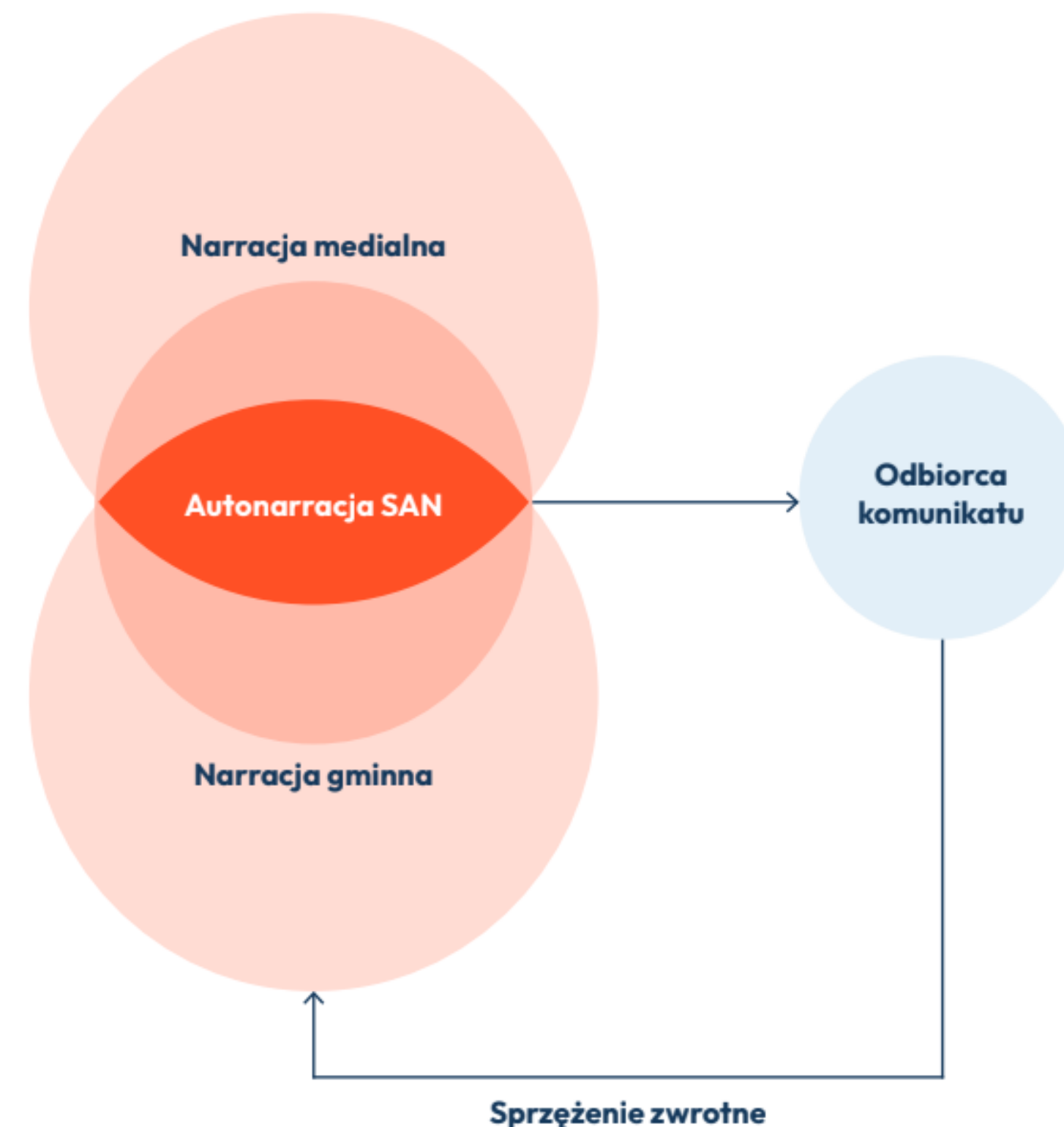
ANALIZA NARRACJI I REPUTACJI SAN





DWIE DOMINUJĄCE NARRACJE I MIEJSCE SAN

- **Narracja** = sposób tłumaczenia, czym jest SAN, dla kogo działa i jaką pełni rolę
- SAN funkcjonują **między dwiema silnymi narracjami**:
 - gminną - informacyjną, proceduralną; odbiorca = interesant
 - rynkową - promocyjną, "ofertową"; odbiorca = "klient"
- **SAN = "ścieżka pośrednia". Brak wyraźnej, odrębnej narracji SAN:**
 - ryzyko mylenia z najmem komunalnym/socjalnym
 - ryzyko upraszczania i sprowadzania do pomocy społecznej
- **Media (społecznościowe): uproszczenia, podatność na spoi**
- **Stawka:** rozpoznawalność instrumentu i jego skalowalność



Źródło: Opracowanie własne.





EKSPLORACJA KOMUNIKACYJNA

JAK MÓWIĆ O SAN JAKO "ŚCIEŻCE POŚREDNIEJ"?





Wnioski

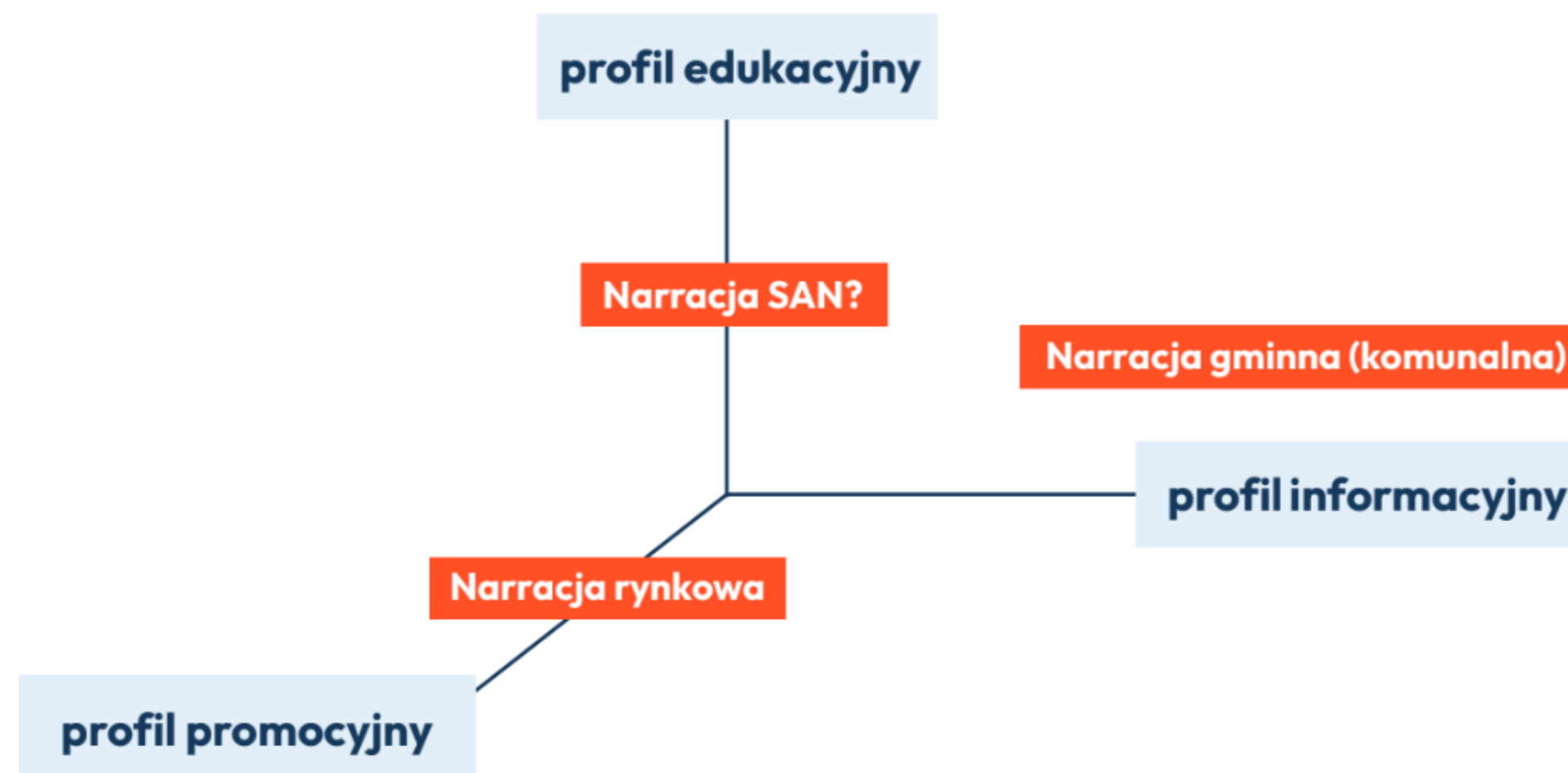
"Wnioski z przeprowadzonej analizy wskazują na konieczność nie tylko **budowy wspólnej tożsamości narracyjnej SAN**, lecz także większej troski o projektowanie komunikacji jako **integralnej części** funkcjonowania instrumentu".





DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE I KIERUNKI NARRACJI SAN

- Budować **autonomiczną narrację SAN**:
 - Edukacyjną (czym SAN są i czym nie są)
 - Odróżniającą od najmu gminnego i rynkowego, po społeczne
 - Odporną na zmiany władz centralnych i samorządowych
 - Określając grupy docelowe i dopasowując komunikację
- **Pozycjonować SAN jako**:
 - "Ścieżkę pośrednią"
 - Stabilne pośrednictwo najmu, z korzyściami dla lokatorów
 - i właścicieli
 - Element nowoczesnej polityki mieszkaniowej
- **Planować świadomą komunikację**, określić grupy docelowe
- i kanały; testować
- **Potrzeba centralnego podmiotu-kompasu**



Źródło: opracowanie własne





KLUCZOWE REKOMENDACJE





KLUCZOWE REKOMENDACJE 1/2

1	 <p>OBSZAR PROBLEMOWY Umiejscowienie SAN w polityce publicznej</p>	 <p>REKOMENDACJA Zapewnienie elastycznego zakotwiczenia SAN w polityce mieszkaniowej jako instrumentu pośredniczącego.</p>	 <p>WARUNKI ODPORNOŚCI / UWAGI Akcentowanie funkcji, a nie sektora; unikanie sztywnego przypisania tylko do polityki społecznej.</p>
2	 <p>OBSZAR PROBLEMOWY Ramy systemowe i standaryzacja</p>	 <p>REKOMENDACJA Opracowanie krajowych ram wdrożeniowych obejmujących standardy minimalne przy zachowaniu lokalnej elastyczności.</p>	 <p>WARUNKI ODPORNOŚCI / UWAGI Standaryzacja ram i procesów, a nie grup docelowych; unikanie jednego, sztywnego wzorca SAN.</p>
3	 <p>OBSZAR PROBLEMOWY Logika finansowania</p>	 <p>REKOMENDACJA Stopniowe odchodzenie od logiki projektowej na rzecz stabilnych mechanizmów finansowania podstawowej działalności.</p>	 <p>WARUNKI ODPORNOŚCI / UWAGI Rozdzielenie strumieni finansowania operacyjnego od finansowania usług.</p>
4	 <p>OBSZAR PROBLEMOWY Minimalna efektywna skala (MES)</p>	 <p>REKOMENDACJA Projektowanie SAN w oparciu o świadome kształtowanie struktury portfela i skali, a nie tylko bilansowanie finansowe.</p>	 <p>WARUNKI ODPORNOŚCI / UWAGI Mała skala portfela zwiększa wrażliwość na szoki operacyjne; konieczne bufory finansowe.</p>
5	 <p>OBSZAR PROBLEMOWY Przejęcie z pilotażu do operacyjności</p>	 <p>REKOMENDACJA Wypracowanie modelu wyjścia z fazy pilotażowej, uwzględniającego kryteria skali oraz stabilności finansowej.</p>	 <p>WARUNKI ODPORNOŚCI / UWAGI Nie każdy SAN musi osiągać tę samą skalę – kryteria powinny być relatywne, a nie absolutne.</p>





KLUCZOWE REKOMENDACJE 2/2

6	 Obszar problemowy SAN a system usług społecznych	 Rekomendacja Traktowanie SAN jako infrastruktury umożliwiającej świadczenie usług, a nie jako ich głównego dostawcę.	 Warunki odporności / uwagi Wyraźne oddzielenie stabilności najmu od warunkowości otrzymywanego wsparcia.
7	 Obszar problemowy Deinstytucjonalizacja i standardy	 Rekomendacja Rozwijanie SAN ze wsparciem w oparciu o standardy dobrowolności i sprawczości lokatorów.	 Warunki odporności / uwagi Standaryzacja jakości i zasad relacji, a nie intensywności wsparcia.
8	 Obszar problemowy Przewidywalny najem	 Rekomendacja Traktowanie ustabilizowanego czasowo najmu jako punktu wyjścia do pracy nad samodzielnością.	 Warunki odporności / uwagi Podejście spójne z „Najpierw Mieszkanie”; wymaga zabezpieczenia finansowego ryzyk.
9	 Obszar problemowy Relacje z właścicielami prywatnymi	 Rekomendacja Wzmocnienie i czytelne opisanie pakietu zachęt oraz mechanizmów ograniczania ryzyka dla właścicieli.	 Warunki odporności / uwagi Komunikowanie realnych mechanizmów zabezpieczeń, a nie tylko ogólnych obietnic.
10	 Obszar problemowy Operacyjność i obciążenia	 Rekomendacja Uproszczenie i standaryzacja kluczowych procesów operacyjnych oraz wymogów formalnych.	 Warunki odporności / uwagi Uproszczenie nie może oznaczać deregulacji; zachowanie pełnej przejrzystości.



Dziękujemy za uwagę

Aleksandra Krugły: akrugly@irmir.pl

dr Radosław Cyran: rcyran@irmir.pl

Justyna Nakielska: jnakielska@irmir.pl



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

PREZENTACJA BADAŃ

Rola samorządów w rozwoju SAN w Polsce – prezentacja wyników badań zrealizowanych w ramach działań Ośrodka Rozwoju Najmu Społecznego.

Prowadzenie:

dr hab. Adam Czerniak – Zastępca Prezesa Krajowego Zasobu Nieruchomości

dr hab. Mikołaj Lewicki – Wydział Socjologii, Uniwersytet Warszawski, badacz w ramach ORNS

prof. dr hab. Sławomir Mandes - Wydział Socjologii, Uniwersytet Warszawski



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO

SAN w gminie – prezentacja wyników badań zrealizowanych w ramach działań Ośrodka Rozwoju Najmu Społecznego

Mikołaj Lewicki & Sławomir Mandes



OSRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



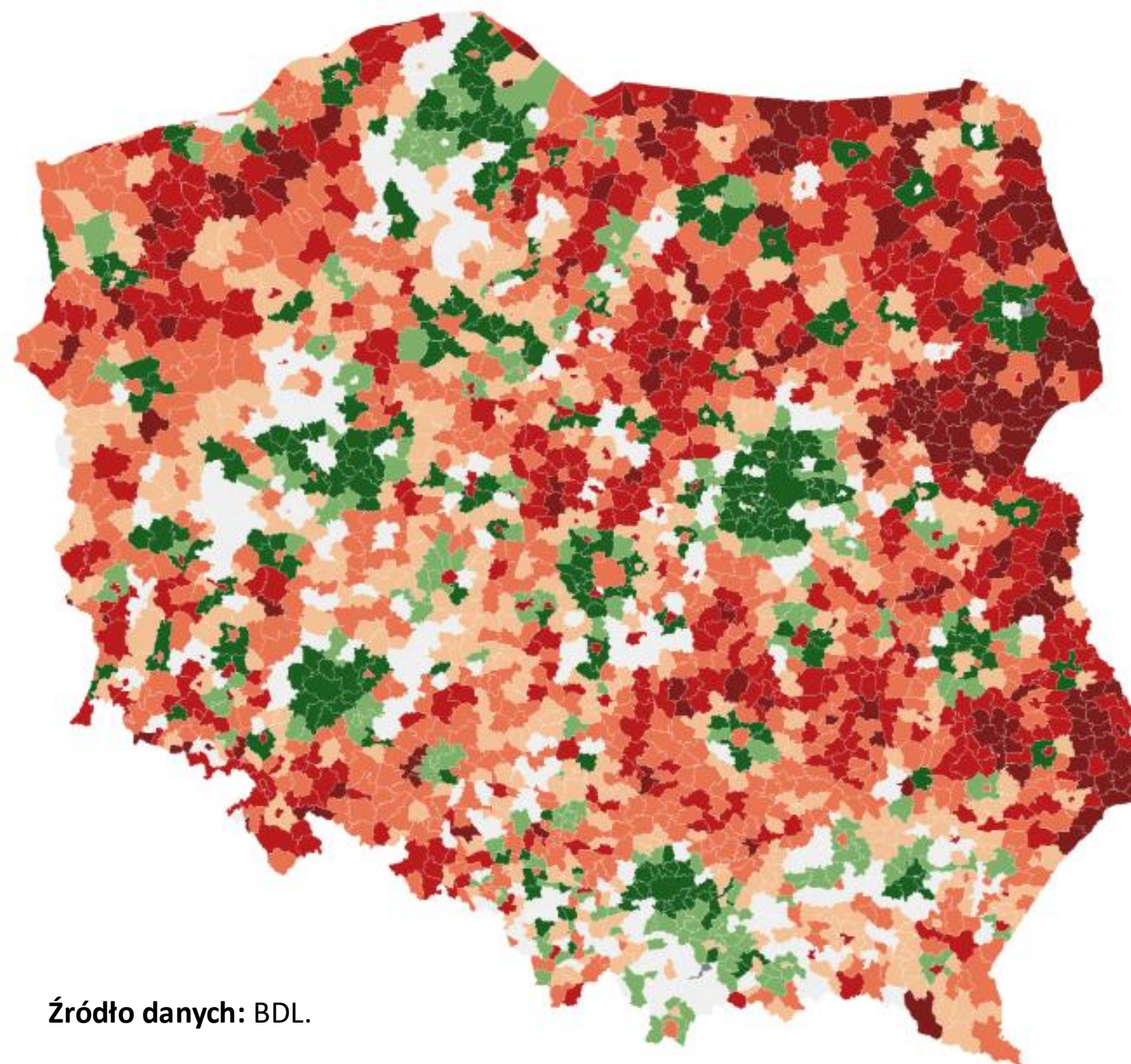
Mieszkania? Trudna sprawa...



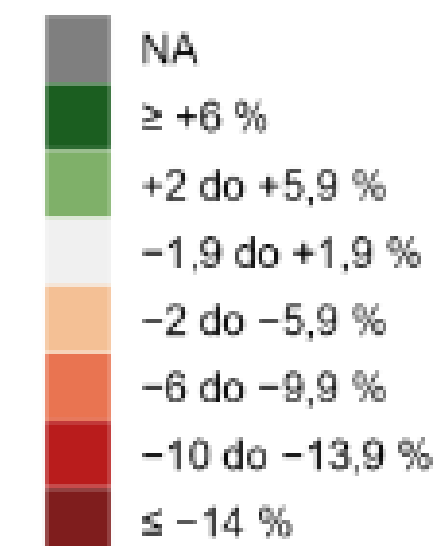


Zmiana liczby ludności w gminach, 2014–2024

- o 1 909 z 2 477 gmin (77,1%) straciło mieszkańców w dekadzie 2014–2024.
- o Tylko 568 gmin (22,9%) przyrosło lub utrzymało stan.
- o **Paradoks typu gminy:** to nie obszary wiejskie są najmocniej tracące, lecz miejskie
 - gminy **miejskie:** 90,4% tracących
 - gminy **miejsko-wiejskie:** 85,0% tracący
 - gminy **wiejskie:** 70,5% tracących



Zmiana liczby ludności 2014–2024



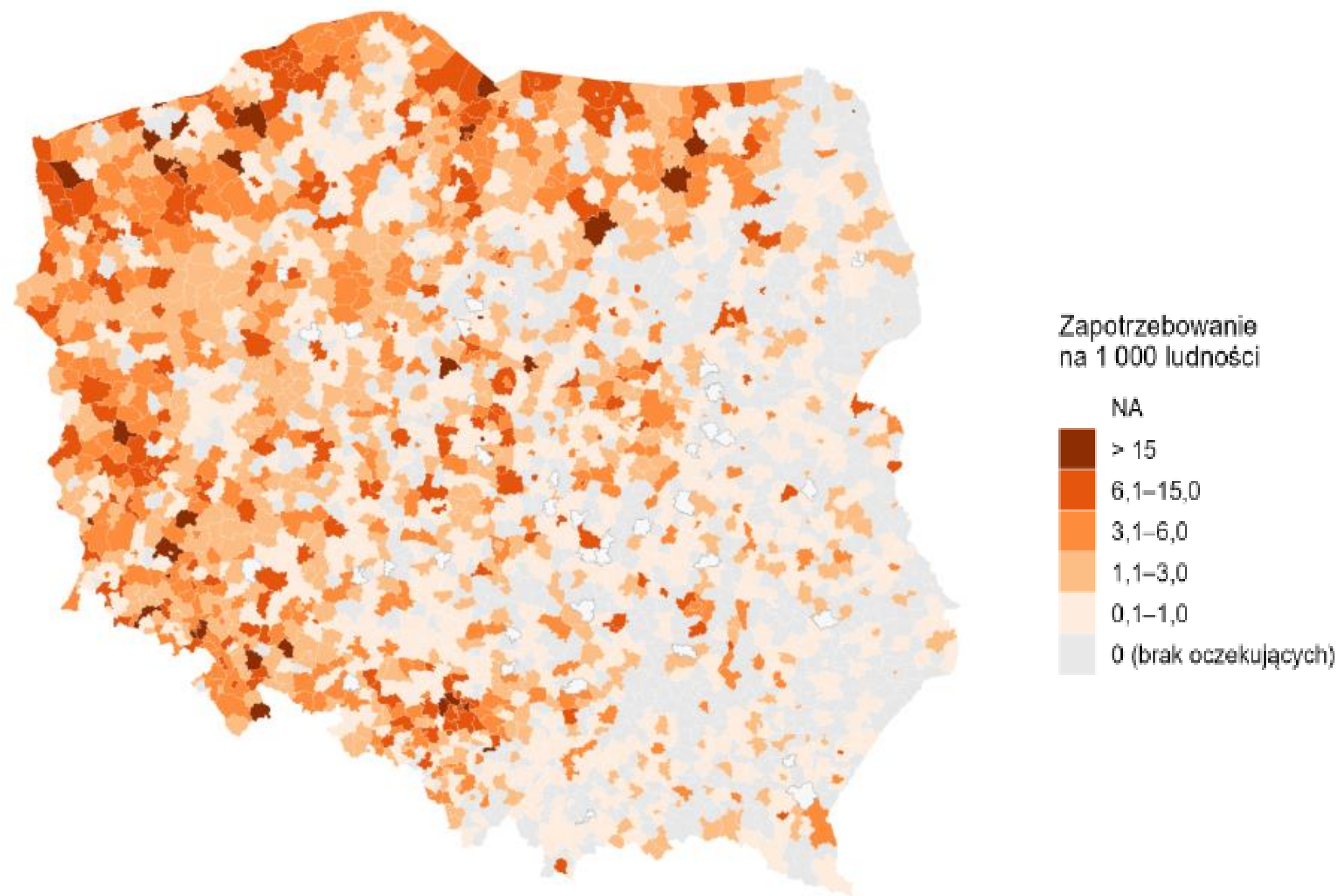
Źródło danych: BDL.





Zapotrzebowanie na najem lokali z mieszkaniowego zasobu gmin 2024

- **Łącznie 143 878 gospodarstw domowych** oczekiwało na najem z zasobu komunalnego na koniec 2024 r.
- **Mediana: 0,7** oczekujących / 1 000 ludności - identyczna jak dla deficytu dla gospodarstw o niskich dochodach.
- **697 gmin (28,1%)** – zero oczekujących.
- **229 gmin (9,2%)** – zapotrzebowanie > 6 / 1 000.
- **Maksimum: 55,4** (Zabrze, 8 446 oczekujących gospodarstw na 152 tys. mieszkańców).



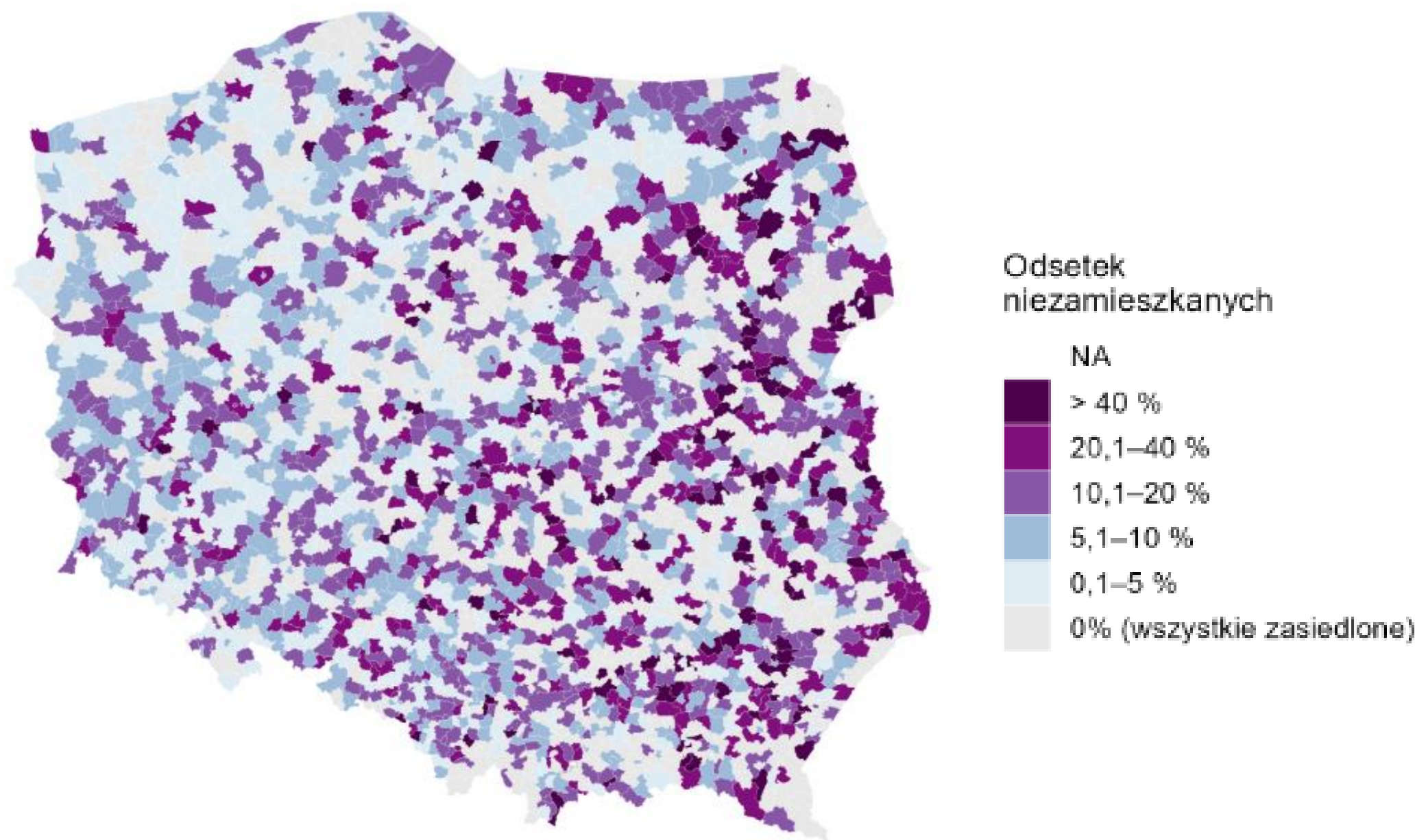
Źródło danych: BDL





Odsetek niezamieszkałych mieszkań w dyspozycji gminy, 2024

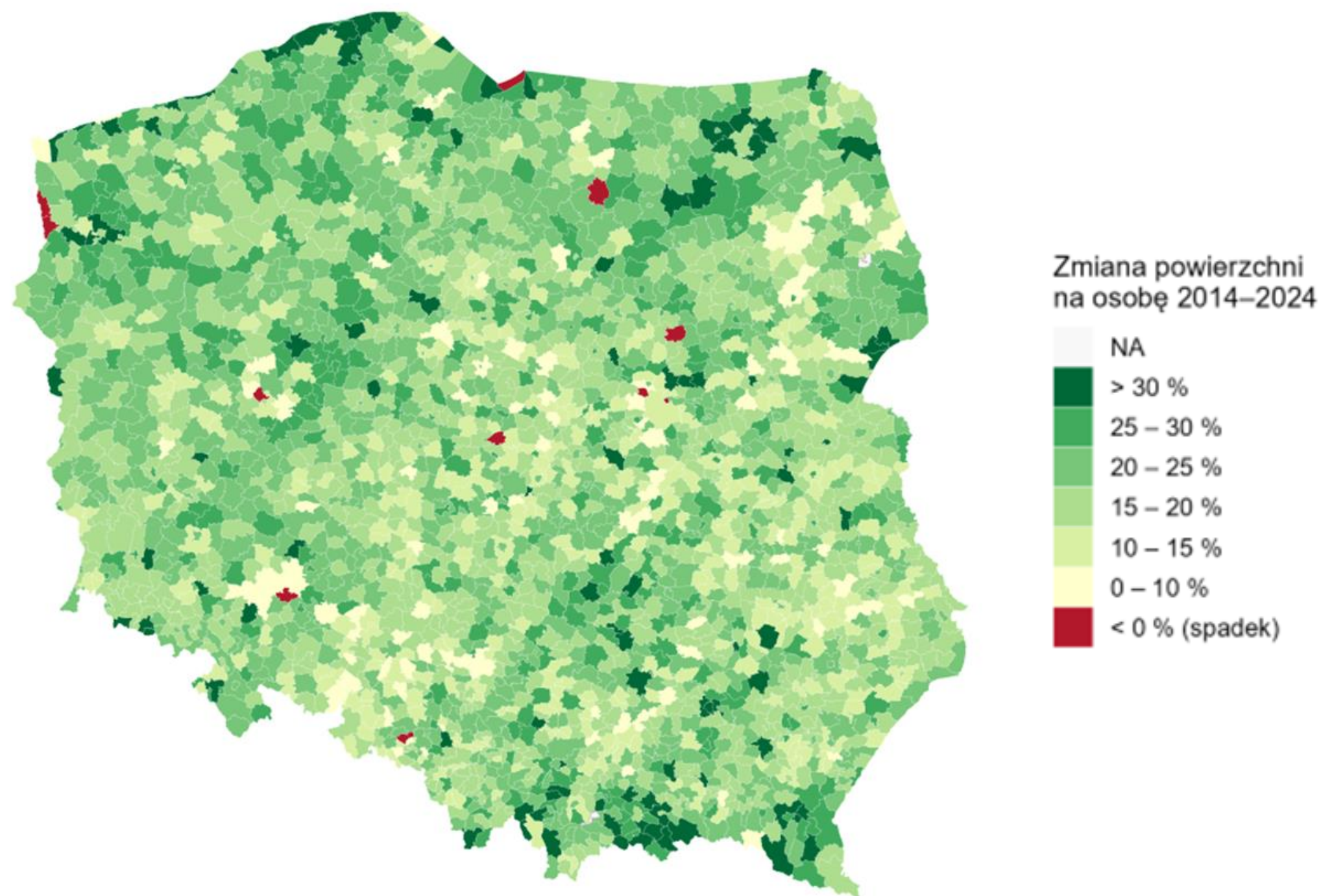
- **Mediana: 5,8%** – co dwudziesty lokal komunalny stoi pusty w typowej polskiej gminie.
- **Średnia: 10,7%** – dwukrotnie wyższa niż mediana, mocna skośność rozkładu w prawo.
- **729 gmin (29,4%) ma odsetek = 0** – cały zasób zasiedlony **lub** brak zasobu komunalnego w ogóle.
- **370 gmin (14,9%) ma odsetek > 20%** – istotna część zasobu nie pracuje.
- **22 gminy ze 100% pustostanu** – cały formalny zasób komunalny stoi pusty.





Zmiana przeciętnej powierzchni użytkowej na osobę, 2014–2024

- 2 450 z 2 462 gmin (99,5%) zwiększyło przeciętną powierzchnię na osobę – niemal powszechny wzrost, niezależnie od regionu.
- **Mediana: +19,7%** – z **26,3 m²** w 2014 do **31,5 m²** w 2024 na osobę.
- **Średnia: +19,6%** – rozkład niemal symetryczny wokół mediany.
- Zakres: od **-22,1%** do **+53,6%**.
- Tylko **11 gmin** odnotowało spadek, 1 gmina bez zmian.





Luka czynszowa

Grupa	Opis	2022
A	Mieszkanie adekwatne, bez nadmiernych obciążeń kosztami	57%
B	Przeludnienie lub nadmierne obciążenie, ale dochód pozwala na zakup/najem (bariera pozafinansowa)	6%
C	Przeludnienie lub nadmierne obciążenie, dochód za niski na rynek (bariera finansowa)	23%
D	Wsparcie niewystarczające – nadal przeludnienie lub nadmierne obciążenie, dochód za niski na rynek	6%
E	Wsparcie adekwatne – mieszkanie odpowiednie, brak nadmiernych obciążeń, ale dochód za niski na rynek	2%
F	Wsparcie zbędne – mieszkanie OK, ale dochód pozwala na rynek (nieefektywna alokacja)	3%
G	Pozostałe gospodarstwa domowe	3%

Źródło: Czerniak, Kroszka, Twardoch (2025), *Efektywność polityki mieszkaniowej w Polsce*. Dane: EU-SILC 2010–2022, n = 189 146.

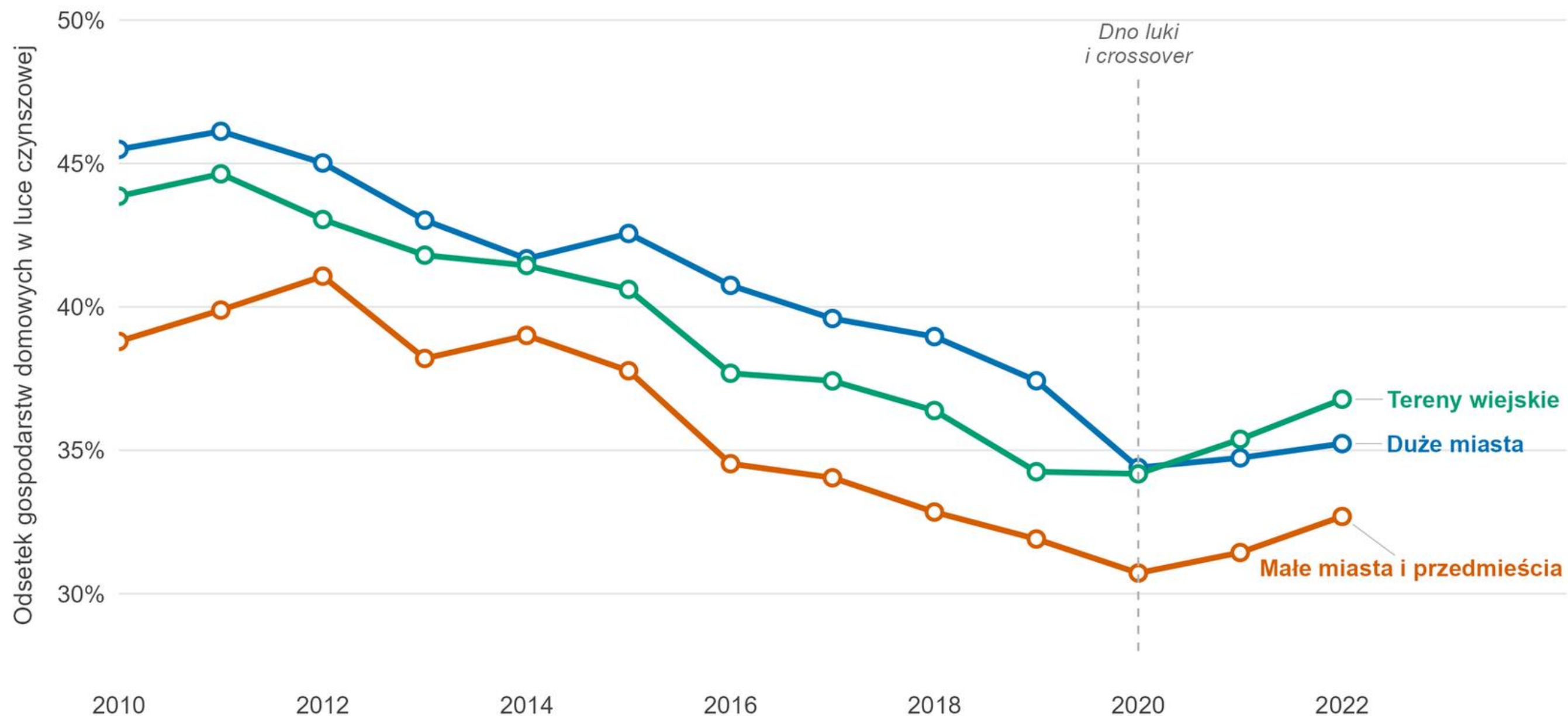
Luka czynszowa = B + C + D = 35% (2022)





Luka czynszowa według stopnia urbanizacji, 2010–2022

Odsetek gospodarstw domowych w luce czynszowej według stopnia urbanizacji. Do 2019 r. najwyższa luka była w dużych miastach; od 2021 r. liderują tereny wiejskie.



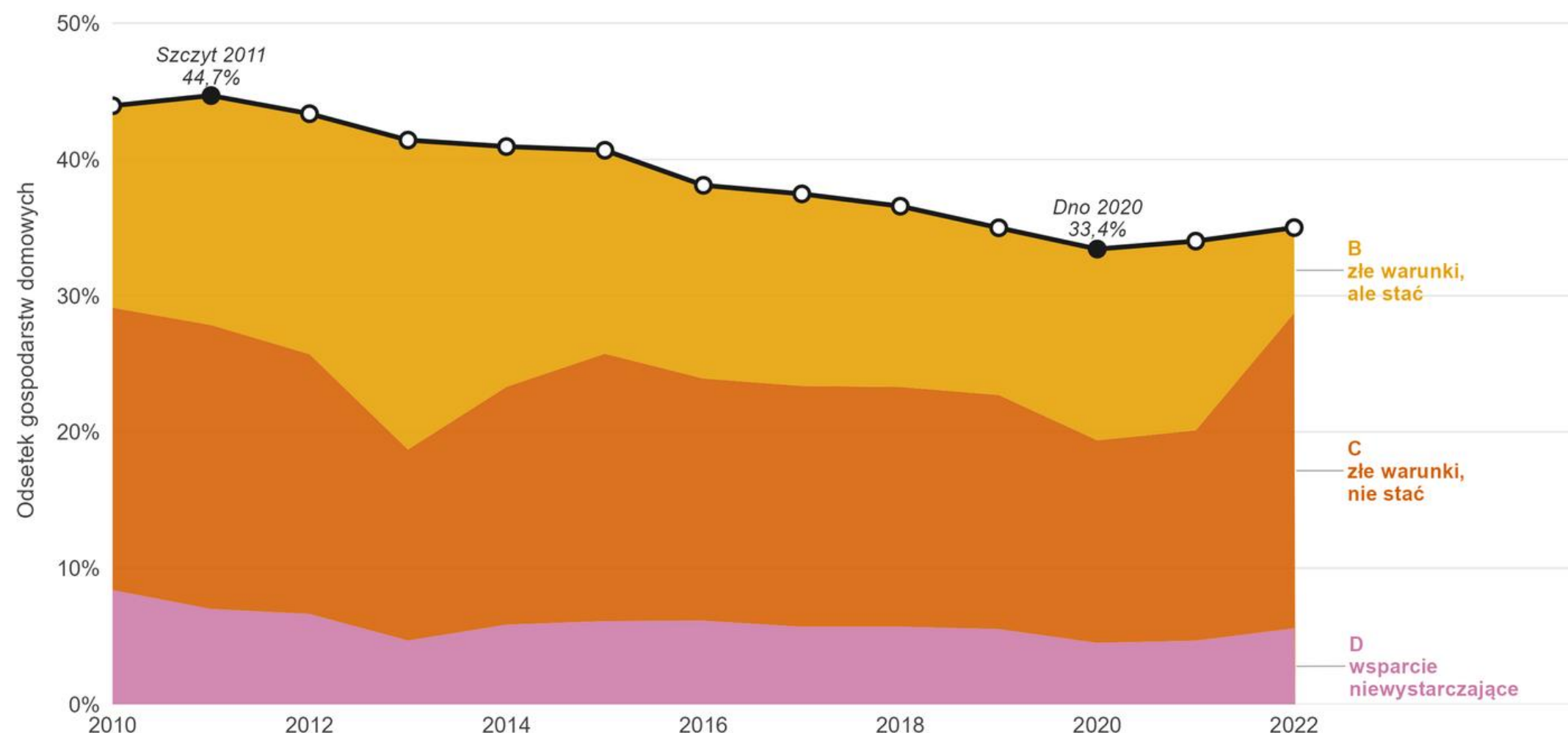


Anatomia luki czynszowej i szok 2020–2022 – cz.1

- **Spadek w dekadzie 2011–2020:** luka zmalała o **11,3 pp** (z 44,7% do 33,4%), czyli co dziewiąte gospodarstwo w Polsce „wyszło” z luki w ciągu dekady.
- **Odbicie 2020 → 2022:** wzrost o **1,6 pp** (z 33,4% do 35,0%).
- **Wewnętrzne przesunięcie 2020 → 2022:** grupa B spadła o **7,7 pp**, grupa C wzrosła o **8,2 pp**, grupa D wzrosła o 1,1 pp. **Wahania wewnątrz luki (8 pp każde) są pięciokrotnie większe niż wahania sumy (1,6 pp).**

Anatomia luki czynszowej w Polsce, 2010–2022.

Czarna linia: łączna luka czynszowa (% gospodarstw domowych). Pasy kolorowe: trzy komponenty luki — B (złe warunki, ale stać na zmianę), C (złe warunki, nie stać) oraz D (wsparcie niewystarczające). Łagodny spadek do 2020 r. maskuje gwałtowny ruch B→C między 2021 a 2022.



Źródło: obliczenia własne na podstawie Czerniak, Kroszka, Twardoch (2025), dane RepOD doi:10.18150/XYV8N8.



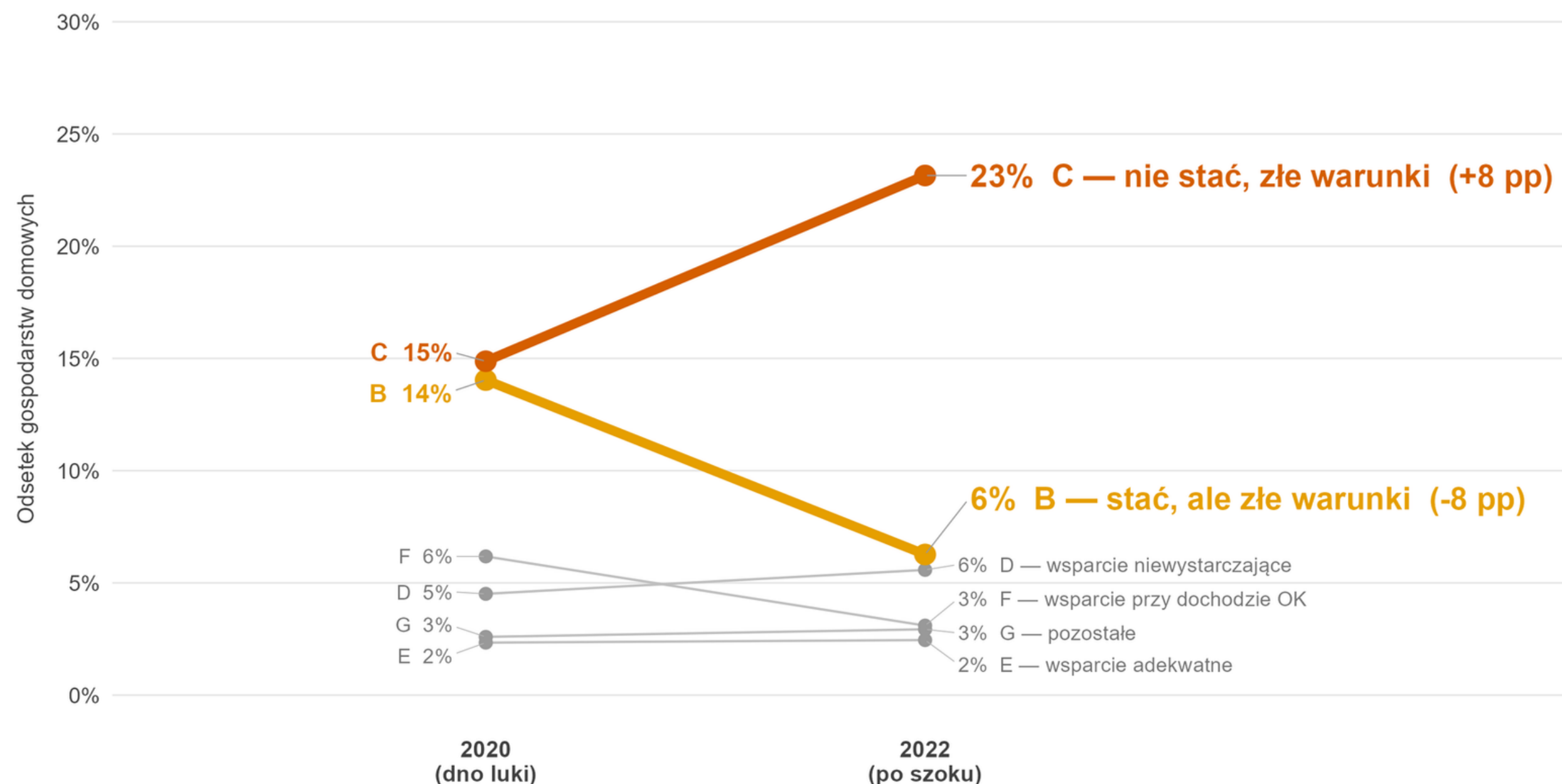


Anatomia luki czynszowej i szok 2020–2022 – cz.2

W całej strukturze A–G **tylko dwie kategorie** wykazują ruch większy niż 3 pp — i są to dokładnie B i C, symetrycznie (-8 / +8).

Pozostałe pięć grup jest praktycznie zamrożonych.

Slopegraph sześciu grup gospodarstw domowych w 2020 i 2022 r. (grupa A = 55–57% pominięta dla czytelności). Wszystkie kategorie poza B i C są prawie niezmienione. Wzrost sumarycznej luki czynszowej to tylko 2 pp, ale wewnątrz niej 8 pp gospodarstw straciło zdolność do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych na rynku.





Perspektywa samorządów i operatorów

Gmina a SAN: czego dowiedzieliśmy się ze studiów przypadków?





Pięć SAN, pięć kontekstów

Charakterystyka miejscowości:

- **Bielawa** (28 tys., przemysłowa (28% mieszk. w obszarze rewitalizacji), wyludnianie);
- **Mońki + Goniądz, Jaświły, Jasionówka** (powiat, 14 tys., Mońki jako lokalne centrum, i jego satelity; wyludnianie);
- **Poznań** (535 tys., imigracja na tle powolnego rozlewania się miasta, drogie mieszkania);
- **Tarnów** (102 tys., starzenie się, 29% 65+);
- **Wrocław** (672 tys., 67% osoby z Ukrainy wśród imigrantów).

SAN działa w radykalnie różnych kontekstach. Ale to co łączy to:

- **Występowanie luki czynszowej;**
- **Presja demograficzna (zwłaszcza starzenie się społeczeństwa);**
- **Gotowość do innowacyjnych działań.**





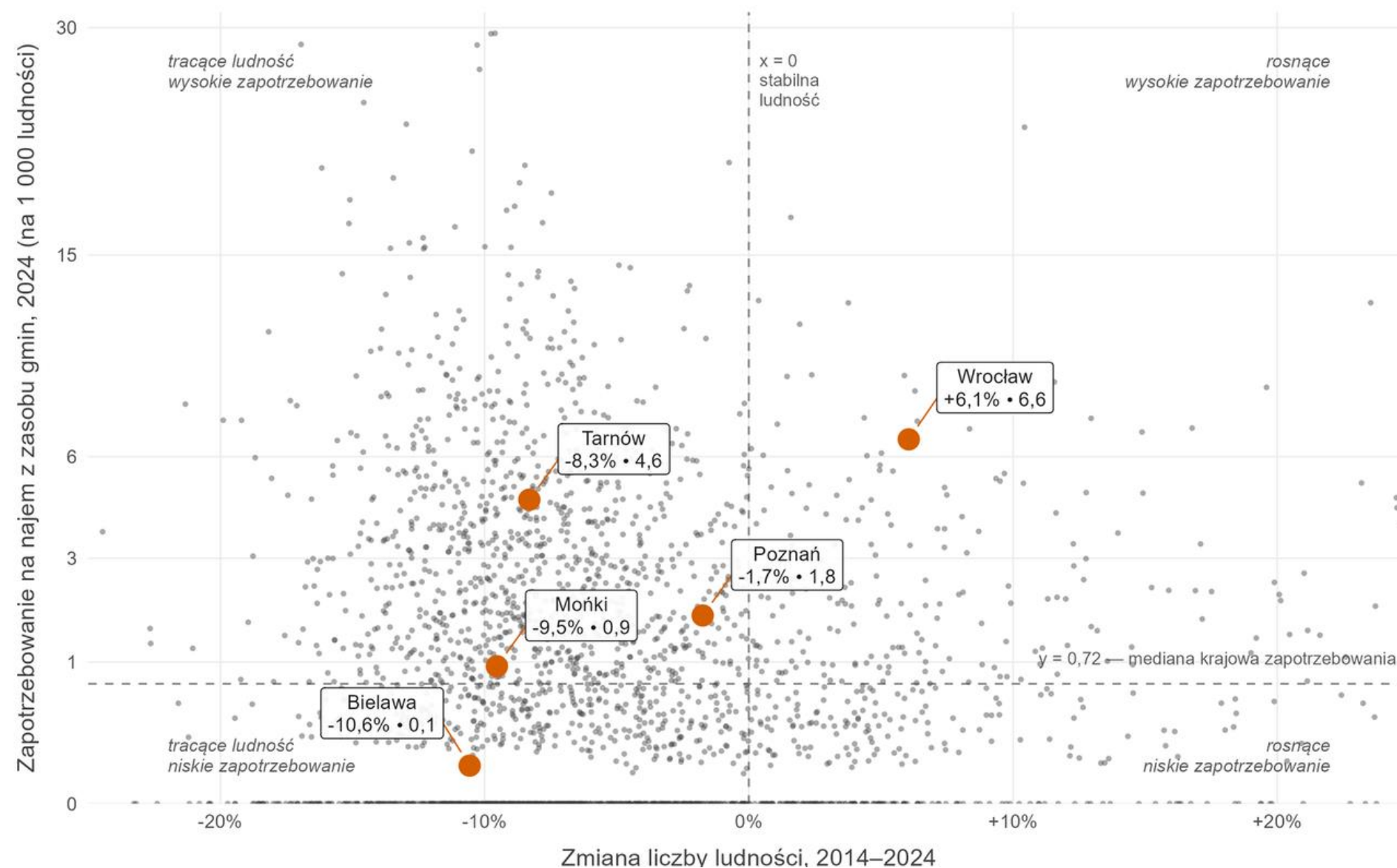
Pięć gmin SAN - zapotrzebowanie na najem vs zmiana liczby ludności

Czego dane nie mówią

- jakimi instrumentami gminy odpowiadają na lukę?
- kto faktycznie trafia do programów, a kto z nich wypada?
- od czego zależy, że jeden SAN działa, a inny nie powstaje?
- czym jest „zasób” gminy? Tylko mieszkania, czy także kompetencje?

Pięć gmin SAN — zapotrzebowanie na najem vs zmiana liczby ludności

Pięć gmin ze studiami przypadków SAN (Mońki, Bielawa, Tarnów, Poznań, Wrocław) pokazanych na tle rozkładu wszystkich polskich gmin (N = 2 477). Oś Y w skali pierwiastkowej, by ograniczyć efekt prawostronnej koncentracji rozkładu.



Dane: GUS Bank Danych Lokalnych — zmienne 60641 (ludność) i 1632225 (zapotrzebowanie na najem, temat P4088). N = 2 477 gmin z kompletnymi danymi. Linie przerywane: $x = 0$ (stabilna ludność) i $y = 0,72$ (mediana krajowa zapotrzebowania). Kadr: $x \in [-25\%; +25\%]$, $y \in [0; 30/1\ 000]$. Poza zakresem pozostaje garstka gmin (głównie miasta przemysłowe z rekordowym zapotrzebowaniem, m.in. Wałbrzych 41,5). Opracowanie własne.



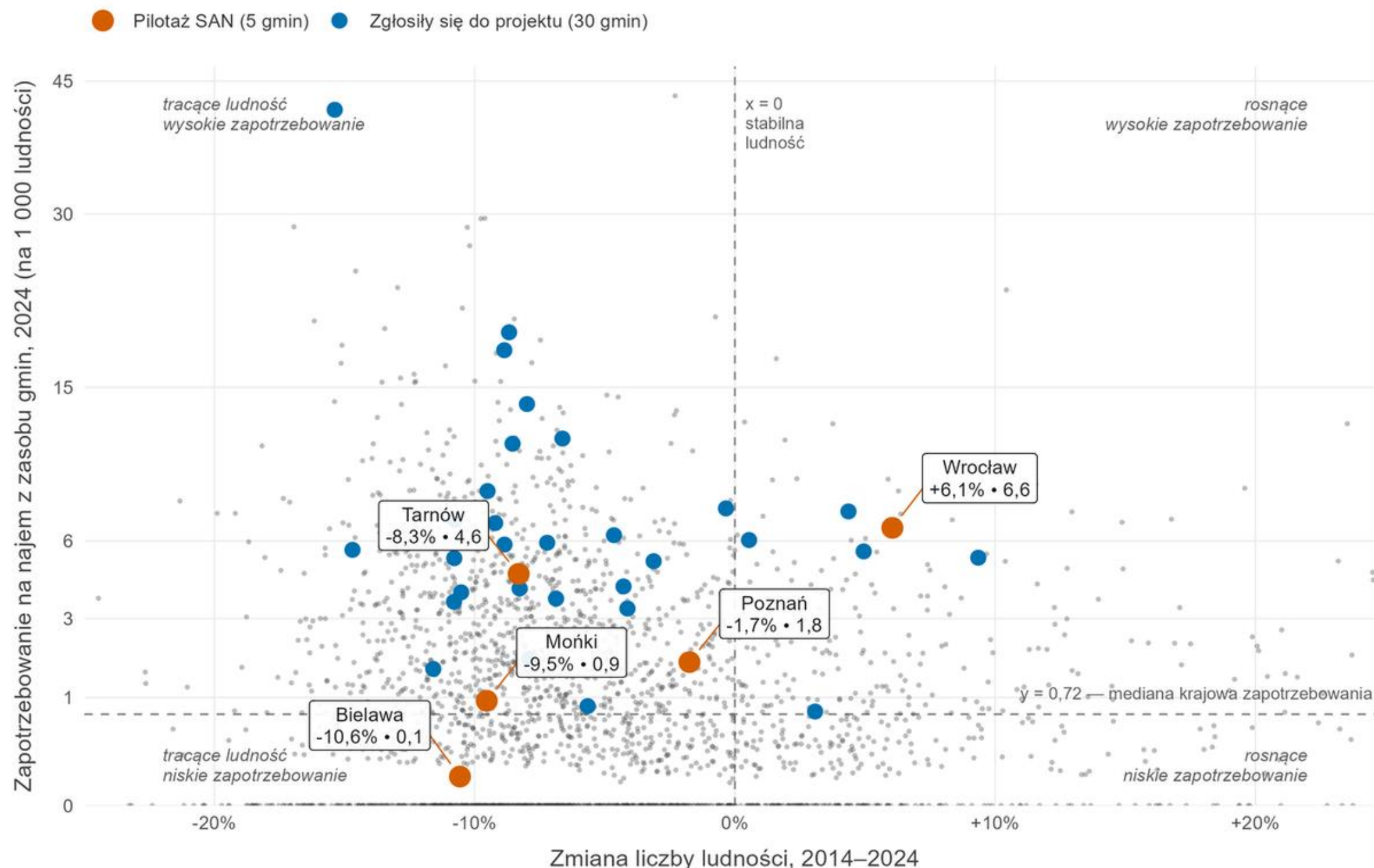


Gminy zgłoszone do projektu na tle pilotażu SAN - zapotrzebowanie na najem

Gminy zgłoszone do projektu na tle pilotażu SAN — zapotrzebowanie na najem

Pięć gmin z pilotażu SAN (Mońki, Bielawa, Tarnów, Poznań, Wrocław) oraz 30 gmin, które zgłosiły się do projektu, na tle rozkładu wszystkich polskich gmin (N = 2 477). Oś Y w skali pierwiastkowej, by ograniczyć efekt prawostronnej koncentracji rozkładu.

Dane: GUS Bank Danych Lokalnych — zmienne 60641 (ludność) i 1632225 (zapotrzebowanie na najem, temat P4088). N = 2 477 gmin z kompletnymi danymi. Linie przerywane: $x = 0$ (stabilna ludność) i $y = 0,72$ (mediana krajowa zapotrzebowania). Kadr: $x \in [-25\%; +25\%]$, $y \in [0; 45/1\ 000]$. Oś Y rozszerzona, by pomieścić miasta przemysłowe z rekordowym zapotrzebowaniem (Wałbrzych 41,5). Opracowanie własne.





Trzy modele operatora

	Operator Rynek-samorząd-NGO	Samorząd/operator	Zasoby	Wyzwania/szanse
Komunalny	Spółka komunalna	Ścisła kontrola	Własne (lokale, administracja)	Niski próg wejścia/cele polityki mieszkaniowej
NGO - omni	NGO (nie dedykowane)	Nadzór projektowy	Dośw. projektowe/wiarygodność inst.	Dostosowanie do kontekstu (finansowanie/cele/zasoby)
NGO - mono	NGO dedykowane	Ramy polityki mieszk.	Wsparcie samorządu/specjalizacja	Skalowanie/(nie-)znajomość marki, zyskowność





Zasób: skąd mieszkania?

- **Wrocław i Poznań:** wyłącznie rynek prywatny.
- **Tarnów:** model hybrydowy (9 prywatnych, 8 gminnych).
- **Bielawa:** dominacja zasobu gminnego.
- **Mońki:** pustostany gminne + prywatne.

Wniosek: brak prywatnych wydzierżawiających = bariera skalowania (Bielawa).





Finansowanie i samowystarczalność

FERS jako katalizator.

Perspektywy samowystarczalności:

- **Poznań** (bliski, gmina gwarantuje straty),
- **Wrocław** (plan na 4 lata / 80 mieszkań),
- **Tarnów** (skalowanie; różne opcje: "pomost" vs. urynkwienie podaży)
- **Bielawa** (wbudowana w spółdzielnię, nie rozliczana osobno).
- **Mońki** (30 mieszkań jako próg),

Kluczowe napięcie: dochód gminy z zasobu vs. przystępność czynszów

FERS w SAN: “dopełnienie”, “motor”, “impuls, nie warunek”





Rola SAN w systemie mieszkaniowym

Trzy funkcje widoczne w case studies:

- **pomost** (rynek prywatny → SAN → komunalne; Tarnów, Poznań 1.0),
- **narzędzie stabilizacji kryzysowej** (Bielawa, Mońki),
- **uzupełnienie oferty mieszkaniowej** miasta (Wrocław, Poznań 2.0).

SAN może służyć różnym celom. Nie wykluczają się, mogą współistnieć





Dla kogo SAN?

Grupy docelowe

Formalne: osoby z luki czynszowej, uchodźcy, pracownicy sektora publicznego, osoby w kryzysach.

Faktyczne: samotne matki, młode pary, osoby po rozpadzie związku, migranci, osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, osoby bezdomne.

SAN jest instrumentem o wysokim potencjale adaptacyjnym i “dużym plusem programu jest jego elastyczność - to że każda gmina może go dostosować do swoich potrzeb”.





Najemcy

Co najemcy stawiają najwyżej (malejąco w danych):

- **Bezpieczeństwo prawne** (umowa, brak nagłych wyrzuceń) - występuje we wszystkich 5 case studies
- **Dostępność finansowa** (cena + dopłaty) - Poznań, Wrocław, Mońki
- **Funkcjonalna lokalizacja** (praca, szkoła, komunikacja) - Tarnów, Poznań, Bielawa, Wrocław, powiat moniecki
- **Standard lokalu** - wymieniany rzadziej jako oczekiwanie, częściej jako negatywne doświadczenie





Wydzierżawiający (typy):

Trzy typy:

- **Wydzierżawiający bierny** (spadkobierca): osoba, która odziedziczyła mieszkanie i nie planuje nim aktywnie zarządzać. Dla nich SAN to sposób na zamianę pasywnego aktywa w pasywny przychód bez pracy.
- **Wydzierżawiający inwestycyjny** (z portfelem): osoba, która kupiła mieszkanie inwestycyjnie i szuka redukcji ryzyka. Wrocław: rozmówca z dwoma mieszkaniami. Dla niego SAN to ubezpieczenie od ryzyk prawnych polskiego najmu.
- **Wydzierżawiający „wygodnościowy”** (zapracowany): osoba, która ma czas tylko na proces decyzyjny, nie na bieżące zarządzanie. Tarnów: „brak czasu zajmowania się swoimi mieszkaniami”.





Wydzierżawiający

Kluczowa decyzja wydzierżawiającego to nie „brać mniej pieniędzy w zamian za spokój”, tylko „czy godzę się na oddanie kontroli nad wyborem lokatora”. To jest twarda linia podziału:

- Ci, którzy wchodzą w SAN, są albo w sytuacji, gdzie kontrola nie działa (trudna lokalizacja, brak czasu, pasywność), albo ufają weryfikacji miasta;
- Ci, którzy nie wchodzą w SAN, używają mechanizmów rynkowych (cena jako filtr jakości) do samodzielnego doboru najemcy.





Determinanty sukcesu SAN

1. Doświadczenie operatora:
 - a. w zarządzaniu mieszkaniami (Poznań: MBN jako prekursor).
 - b. w kompleksowych projektach społecznych (Mońki, Bielawa: nakładanie celów z różnych "silosów")
2. Wsparcie polityczne na poziomie władz miasta (Wrocław: wiceprezydent) i wpisanie SAN w politykę mieszkaniową (stabilizacja instytucjonalna).
3. Silny lider z wizją (Mońki: wicestarosta; Poznań: wiceprezydent).
4. Transfer wiedzy między SAN-ami (Tarnów ← Poznań).
5. Lokalne zakorzenienie i zaufanie (Bielawa: rozpoznawalność spółdzielni).





Główne bariery

1. Niestabilność prawna i chaos regulacyjny (Wrocław, Poznań).
2. Napięcie gmina vs. operator o warunki finansowe zasobu (Bielawa).
3. Mała skala ograniczająca widoczność i wpływ (Tarnów: 17 mieszkań).
4. Pasywność mniejszych gmin w modelu powiatowym (Mońki).
5. Słaba pozycja negocjacyjna na drogim i głębokim rynku (Wrocław: marża < 10%).





Podsumowanie case studies

1. Wizja i cele mogą wykraczać poza obowiązki komunalnej polityki mieszkaniowej:
 - Od włączenia nieobjętych uprawnieniami do komunalnych po "lukę czynszową" i mieszkania dla grup zawodowych istotnych dla rozwoju;
 - Świadomość (przyszłych) kryzysów --> identyfikacja elastycznych form także w "betonowej" mieszkaniówce;
 - Wyznaczenie celów określa nastawienie gminy (od "pomostu" do samowystarczalnej sp-ki).
2. Zasobem SAN są przede wszystkim mieszkania prywatne. Pustostany komunalne to dodatek, nie podstawa.
3. Kluczowe nie jest to, jaki typ operatora, tylko jakie doświadczenie obecne w gminie.
4. Budowanie standardów najmu w oparciu o faktyczne doświadczenie najemców.
5. Budowanie alternatyw dla rynkowego gospodarowania nadwyżką mieszkaniową





Podsumowanie: SAN a mieszkaniówka

1. SAN to nie mieszkania komunalne
2. Potencjalnie – dobra odpowiedź dla (przyszłych) mieszkańców:
 - w luce czynszowej
 - w różnych etapach życia
 - w różnej sytuacji na rynku pracy
3. "**Alternatywa dla betonu**": zamiast budować, korzystać z istniejących zasobów, nie tylko komunalnych.
4. SAN jako „**modelina**” – kompozycja z polityką mieszkaniową/społeczną





Dziękujemy za uwagę

Mikołaj Lewicki: m.lewicki@uw.edu.pl

Sławomir Mandes: slawomir.mandes@gmail.com



PLATFORMA WIEDZY O SAN

narzędzie wspierające rozwój społecznych
agencji najmu

Prowadzenie: Przemek Górski – Ośrodek Rozwoju Najmu Społecznego,
Instytut Rozwoju Miast i Regionów



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO



PLATFORMA WIEDZY O SAN

Wszystko co chcieliśmy wiedzieć o społecznych agencjach najmu
i nie baliśmy się zapytać





Platforma SAN - struktura strony

- **Aktualności:**
 - **projektowe** - dotyczące działań ORNS
 - **SAN** - dotyczące społecznych agencji najmu
- **Wiedza** - informacje o narzędziu w jednym miejscu
- **Przykłady, doświadczenia** - każda SAN w pigułce
- **Kontakt** - w czym możemy Cię wesprzeć?



<https://www.gov.pl/web/najemspoleczny>





Platforma SAN - “kwota partycypacji”?

- **Platforma jest do Twojej dyspozycji** - potrzebujesz wiedzy, informacji, dokumentów związanych z którąś SAN? Daj nam znać;
- **“Kwota partycypacji”** - potrzebujemy wiedzy, informacji, dokumentów związanych z Twoją SAN? Damy Ci znać;
- **Wymiana wiedzy** - na tej podstawie możemy tworzyć raporty i analizy co najmniej tak merytoryczne jak Raport Otwarcia





Platforma SAN - plan rozwoju

- **Źródła finansowania SAN** - aktualne możliwości dofinansowania społecznych agencji najmu;
- **SAN - potencjalne zastosowania** - przykłady wykorzystania SAN w różnych kontekstach;
- **SAN - jak to się robi poza Polską?** - przykłady SAN działających na świecie
- **FAQ - dalszy rozwój** - odpowiedzi na Twoje pytania
- **Wymiana wiedzy** - i sieciowanie, w ramach rozwoju Ośrodka Rozwoju Najmu Społecznego





Platforma SAN - zespół redakcyjny

Poznajcie zespół redakcyjny platformy wiedzy o SAN

Dziękuję za uwagę

Przemek Górski - pgorski@irmir.pl



SPOŁECZNE AGENCJE NAJMU W POLSCE

wyzwania i szanse rozwoju

DZIĘKUJEMY ZA UDZIAŁ W KONFERENCJI



OŚRODEK ROZWOJU
NAJMU SPOŁECZNEGO