

Katarzyna Kolud *

OUTSOURCING I JEGO WYMOGI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWEJ

OUTSOURCING AND ITS REQUIREMENTS FOR SELECTIVE HOUSING COOPERATIVE

Summary

Outsourcing is defined as the process of delegation operations (functions) from internal company to an external specialist entity. The main problem is to find what are the requirements for outsourcing using. This paper presents some of them for selective housing cooperative.

1. Uwagi wstępne

Celem artykułu jest wskazanie wymogów prawnych i pozaprawnych, jakie niesła za sobą implementacja outsourcingu dla jednej ze spółdzielni mieszkaniowych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego.

Częściowo - w zakresie outsourcingu (kontraktowania na zewnątrz) - badana spółdzielnia mieszkaniowa podlega przepisom Ustawy Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 oraz z 2008 r. Nr 171, poz. 1058), określającej m.in. zasady i tryb udzielania zamówień publicznych. Oznacza to, że umowy odpłatne, których przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane zawierane między zamawiającym (osobą fizyczną, osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej), a wykonawcą zewnętrznym (osobą fizyczną, osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, która ubiega się o udzielenie zamówienia publicznego, złożyła ofertę lub zawarła umowę w sprawie zamówienia publicznego) są regulowane przez przepisy wspomnianej Ustawy, z uwzględnieniem zakresu podmiotowego (szczególnie art. 3).

* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

2. Wymogi prawne dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz

Analiza zapisów Ustawy Prawo zamówień publicznych wykazuje, iż została ona stworzona głównie w celu ochrony praw podmiotów ubiegających się o realizację zamówienia, co oznacza, że przepisy są sformułowane raczej jako obowiązki nałożone na zamawiającego (tu: badaną spółdzielnię mieszkaniową).

Jak zauważono wcześniej, Ustawa Prawo zamówień publicznych jest dokumentem, który musi być respektowany przez władze spółdzielni mieszkaniowej, m.in. ze względu na obowiązki, jakie narzuca on w zakresie zawierania umów odpłatnych. Wynika z tego, że zawartość merytoryczna tego aktu prawnego stanowi w poważnej części determinant wymogów dla możliwości zastosowania kontraktowania na zewnątrz. Należy wyjaśnić, że wykorzystanie postępowania przetargowego zawsze wiąże się ze skorzystaniem z usług wykonawców zewnętrznych, jednak umowa w sprawie zamówienia publicznego różni się od typowej umowy o outsourcing – chociażby możliwością jej zawarcia tylko na czas oznaczony lub czas zaakceptowany przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych. O outsourcingu mówi się więc tylko wtedy, gdy współpraca z wykonawcą zewnętrznym nie stoi w sprzeczności z zapisami art. 22 Ustawy i nosi znamiona typowej umowy outsourcingowej, m.in. z możliwością jej przedłużenia na czas nieokreślony. Należy również dodać, że zamówienie publiczne nie wyklucza nawiązania współpracy na zasadzie kontraktowania na zewnątrz, a wymogi, które przedstawia Tabela 2 mogą być z powodzeniem do niej dostosowane i wykorzystane.

Wymogi w zakresie zastosowania kontraktowania na zewnątrz (por. Tabela 1) mogą dotyczyć również kwestii konsultacji zarządu z ważnymi organami spółdzielni mieszkaniowej, reprezentującymi jej mieszkańców - Zebraniem Przedstawicieli Członków, czy też Zebraniem Grup Członkowskich. Spółdzielnia - ze względu na swoją formę organizacyjno – prawną ma za zadanie zarządzać nie tylko zasobami stanowiącymi jej własność, ale również zarządzać nieruchomościami stanowiącymi własność członków spółdzielni, nabytymi na podstawie ustawy lub osób niebędących członkami, którym przysługuje odrębna własność lokali w zasobach spółdzielni. Dla spółdzielni oznacza to więc wymóg prowadzenia takiej polityki zarządzania zasobami mieszkaniowymi, która zaspokoi potrzeby i oczekiwania mieszkańców, respektując przy tym ich czynne i bierne prawo do uczestnictwa w jej życiu. Lektura praw statutowych członków spółdzielni - przeprowadzona w oparciu o Ustawę o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r., Nr 4, poz. 27 z późn. zm.), Ustawę Prawo spółdzielcze (Dz. U. 1982 r., Nr 30, poz. 210 z późn. zm.) oraz o dokumentację wewnętrzną (Statut Spółdzielni Mieszkaniowej, Regulamin Komisji Gospodarki Zasobami Mieszkaniowymi Rady Nadzorczej Spółdzielni Mieszkaniowej)

- jasno wskazuje, iż mają oni prawo wywierać wpływ na jej gospodarkę, m.in. poprzez:

- uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej i społeczno – kulturalnej (Zebranie Przedstawicieli Członków),
- rozpatrywanie sprawozdań Rady Nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych (Zebranie Przedstawicieli Członków),
- rozpatrywanie okresowych sprawozdań Rady Nadzorczej i Zarządu (Zebranie Grup Członkowskich),
- wyrażanie swojej opinii i zgłaszanie do właściwych organów Spółdzielni wniosków w sprawach Spółdzielni (Zebranie Grup Członkowskich).

W praktyce - dla zawierania umów outsourcingowych - ważne więc będzie przyzwolenie ze strony mieszkańców na otoczenie budynków mieszkalnych i urzędzeń w nich się znajdujących stałą, specjalistyczną opieką.

Wnioskuję się więc, że wymogi dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz będą ściśle uzależnione od stopnia zaangażowania mieszkańców zasobów (poprzez organy ich reprezentujące) w utrzymanie we właściwym stanie technicznym budynków i lokali wchodzących w ich skład.

Tabela 1. Wymogi prawne dla zastosowania współpracy z wykonawcą zewnętrznym

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
1.	Wolna (swobodna) konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowujący postępowanie muszą wykazać się bezstronnością i obiektywizmem. • Przygotowanie i prowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia musi przebiegać w oparciu o zasadę uczciwej konkurencji. • Zgodę na realizację zamówienia otrzymuje podmiot, który spełnia warunki określone przepisami. • Zakaz dyskryminacji wykonawców (równe traktowanie). 	Ustawa nie definiuje pojęcia „uczciwa konkurencja”. Zasadę obiektywizmu wyjaśnia art. 17 Ustawy.
2.	Jawność postępowania	<ul style="list-style-type: none"> • Postępowanie ma charakter jawny. • Możliwość ograniczenia przez zamawiającego dostępu do informacji. • Gwarancja nieujawniania informacji stanowiących tajemnicę handlową ubiegającego się o zamówienie. 	
3.	Pisemność postępowania	<ul style="list-style-type: none"> • Zachowanie formy pisemnej postępowania. • Postępowanie należy prowadzić w języku polskim (w szczególnym przypadku można dopuścić dokumenty w języku innym niż polski). 	

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
4.	Tryb udzielenia zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> Dopuszczalne tryby udzielania zamówień to: przetarg nieograniczony oraz ograniczony, negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, negocjacje bez ogłoszenia, zamówienia z wolnej ręki, zapytanie o cenę oraz licytacja elektroniczna. 	Szczegółowe zapisy dotyczące trybów udzielania zamówień zawierają art. 39 -80 Ustawy.
5.	Miejsce oraz sposób publikacji ogłoszeń o zamówieniu	<ul style="list-style-type: none"> Zamieszczanie ogłoszeń ma charakter dobrowolny lub obowiązkowy (kryterium: wartość zamówienia). Zamieszczanie ogłoszeń w Biuletynie Zamówień Publicznych (zgodnie ze wzorem ogłoszenia). Zamieszczanie ogłoszeń w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej (zgodnie ze wzorem ogłoszenia). Określenie sposobu publikacji: drogą elektroniczną, pisemnie lub faksem. Możliwość modyfikacji ogłoszenia. 	
6.	Odpowiednie stosowanie Kodeksu Cywilnego	<ul style="list-style-type: none"> Wymóg stosowania przepisów Kodeksu Cywilnego, zarówno przez zamawiających, jak i wykonawców. 	
7.	Obligatoryjne (lub fakultatywne) powołanie Komisji Przetargowej	<ul style="list-style-type: none"> Powołanie Komisji Przetargowej następuje w przypadku równości lub przekroczenia kwoty zamówienia, określonej we właściwych przepisach (w przeciwnym wypadku Komisja może, ale nie musi zostać powołana). 	Zakres działań i uprawnień Komisji Przetargowej zawiera art. 20 Ustawy, a zasady jej powoływania art. 21.
8.	Komunikacja pomiędzy zamawiającym a wykonawcą	<ul style="list-style-type: none"> Dopuszczalne formy przekazu informacji: drogą elektroniczną, pisemnie, faksem. Możliwość potwierdzenia na żądanie otrzymania dokumentów. Możliwość żądania pisemnego potwierdzenia przesyłanych dokumentów lub opatrzenia ich bezpiecznym podpisem elektronicznym. 	
9.	Opisywanie przedmiotu zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> Opis zamówienia jednoznaczny, pełny (wyczerpujący), techniczny i jakościowy, nieutrudniający uczciwej konkurencji. Opis – zmienny – ze względu na przedmiot zamówienia dla robót budowlanych, usługi i dostaw. 	Uproszczona charakterystyka opisu zawarta jest w art. 30 - 32 Ustawy

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
10.	Ustalenie wartości szacunkowej zamówienia i jego terminu	<ul style="list-style-type: none"> Wymagana dokumentacja do ustalenia wartości szacunkowej: kosztorys inwestorski, plan koszty prac projektowych i robót (zasady wykonania określa odrębne rozporządzenie). Opis zasad ustalenia wartości szacunkowej dla zamówień powtarzających się. Wymóg terminu ustalenia wartości zamówienia na 3 lub 6 miesięcy przed dniem wszczęcia postępowania – w zależności od przedmiotu zamówienia (odpowiednio: dostawy i usługi oraz roboty budowlane). 	
11.	Opracowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) oraz zasad jej publikacji	<ul style="list-style-type: none"> Wymóg podania elementów składowych treści specyfikacji. Zasady publikowania SIWZ: nieodpłatnie lub z dopuszczeniem odpłatności (koszt wydruku oraz przekazania). Publikacja w: Biuletynie Zamówień Publicznych, Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej (obowiązkowo), internecie (dobrowolnie). 	Charakterystyka SIWZ zawarta jest w art. 36 Ustawy.
12.	Wybór najkorzystniejszej oferty	<ul style="list-style-type: none"> Wymóg wyznaczenia warunków składania ofert, w tym ofert wariantowych. Kryteria oceny ofert zawiera art. 91 Ustawy. 	
13.	Warunki, zasady oraz przebieg otwarcia ofert	<ul style="list-style-type: none"> Jawność otwierania ofert, procedury informacyjne. Podanie kwoty z przeznaczeniem na realizację zamówienia. Wyjaśnienia dotyczące treści ofert bez możliwości negocjacji (żądanie wyjaśnienia skierowane do wykonawcy). <p>Wymóg podania informacji o przyczynie odrzucenia oferty.</p>	
14.	Zawiadomienie o wyborze, odrzuceniu lub wykluczeniu z postępowania	<ul style="list-style-type: none"> Wymóg niezwłocznego poinformowania wykonawców. 	
15.	Termin zawarcia umowy z wykonawcą	<ul style="list-style-type: none"> Wymóg zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego w terminie siedmiu lub dziesięciu dni (w zależności od wartości zamówienia). 	

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
16.	Dokumentowanie postępowań	Wymóg sporządzania i archiwizacji pisemnych protokołów o udzielenie zamówienia. Wymóg sporządzania rocznego sprawozdania o udzielonych zamówieniach.	
17.	Merytoryczne przygotowanie wykonawcy do realizacji zamówienia	Wymóg posiadania właściwych uprawnień i kwalifikacji do realizacji zamówienia.	Ogólny opis wymagań zawiera art. 22 Ustawy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy Prawo zamówień publicznych.

3. Wymogi pozaprawne dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz

Wyjaśnienia wymaga fakt, iż wymogi ustawowe (por. Tabela 1), skierowane głównie do zamawiającego (tu: badanej spółdzielni mieszkaniowej) zostały opisane w Ustawie Prawo zamówień publicznych w sposób pełny i czytelny, natomiast warunki, jakie musi spełnić sam wykonawca zewnętrzny, aby wziąć udział w postępowaniu zawarte są w zaledwie kilku lakonicznie brzmiących zapisach (art. 22 Ustawy). Z tego powodu uważa się, że w tym zakresie panuje tu raczej dowolność w ich interpretacji (minimalizacji lub maksymalizacji ich ilości i wagi; por. Tabela 2). Z drugiej strony należy pamiętać, że jakiegokolwiek zaniedbanie tej kwestii kontraktowania na zewnątrz grozi jego niepowodzeniem.

Posiadanie niezbędnych uprawnień, determinujących prawidłową realizację zleconych wykonawcy zewnętrznemu zadań jest istotne przede wszystkim z punktu widzenia bezpieczeństwa lokatorów zajmujących zasoby mieszkaniowe. Spółdzielnia mieszkaniowa - w oparciu o przepisy prawne – decyduje o właściwym, niezbędnym rodzaju uprawnień (np. doradczych, księgowych, projektowania i/lub kierowania robotami budowlanymi, czy ich specjalności: telekomunikacyjnej, instalacyjnej itd.), jakimi musi wykazać się wykonawca zewnętrzny.

Wymóg posiadania wiedzy i doświadczenia jest rozważany głównie przez pryzmat praktyki zawodowej, będącej rezultatem posiadanej specjalizacji branżowej, która silnie koreluje ze zrozumieniem specyficznych potrzeb i precyzją działań. Wydaje się, że ten rodzaj specjalizacji umożliwił w badanym podmiocie stworzenie warunków dla indywidualnego podejścia do realizowanych przez wykonawców zewnętrznych zadań. Poznając stopniowo (również w trakcie trwania wcześniejszych umów outsourcingowych) specyfikę zarządzania spółdzielczym zasobem mieszkaniowym w wybranym obszarze, wykonawcy

poznali również towarzyszące jej ograniczenia. Chociaż badana spółdzielnia mieszkaniowa nie zarządza swoimi zasobami pod kątem poszukiwania i wykorzystywania źródeł przewagi konkurencyjnej, to zależy jej na tym, aby optymalizować wyniki swoich działań.

Tabela 2. Wymogi pozaprawne dla zastosowania współpracy z wykonawcą zewnętrznym

Lp.	Rodzaj wymogu umożliwiającego realizację zamówienia	Charakterystyka wymogu
1.	Posiadanie niezbędnych uprawnień	<ul style="list-style-type: none"> Rodzaj uprawnień uwarunkowany charakterem realizowanego zamówienia.
2.	Wiedza i doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> Specjalizacja rozumiana szerzej - jako branżowa (typowe i nietypowe problemy związane z zamówieniem). Specjalistyczna wiedza ekspercka. Realizacja takich samych lub podobnych zamówień (parametrami odniesienia mogą być: poziom komplikacji/złożoności, wyjątkowość, wartość czy skala zamówienia).
3.	Możliwości techniczne / technologiczne lub potencjał techniczny / technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> Możliwości techniczne/technologiczne winny być skorelowane z charakterem realizowanego zamówienia. Potencjał techniczny/technologiczny będzie kontrolowany tylko w przypadku, gdy badany podmiot nie narzuca rodzaju osprzętowania wymaganego do realizacji, pozostawiając swobodę w doborze sposobu i metody wykonania zleconego zadania.
4.	Możliwości kadrowe lub potencjał kadrowy	<ul style="list-style-type: none"> Ilość pracowników etatowych i/lub współpracujących, niezbędna do realizacji zamówienia Kompetencje. Dysponowanie know – how w codziennej praktyce.
5.	Możliwości ekonomiczne i finansowe	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola możliwości (zdolności, potencjału) realizacji zlecenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto wydaje się, że to głównie doświadczenia zawodowe z przeszłości wykonawcy zewnętrznego są najbardziej trafną metodą zbadania jego wiarygodności, z zastrzeżeniem, że zrealizowanie takich samych lub podobnych zadań wcale nie musi świadczyć o ich prawidłowym wykonaniu. W badanej spółdzielni mieszkaniowej starano się jednak opierać na przeszłych (wykonanych z należytą starannością) realizacjach i na tej podstawie wnioskowano co do przyszłej współpracy.

Możliwości techniczne/technologiczne wykonawcy zewnętrznego podlegające weryfikacji przez badany podmiot podzielono na dwie kategorie: a) w stosunku do realizacji dostaw i usług, b) w stosunku do realizacji robót o charakterze budowlanym. Z doświadczeń spółdzielni mieszkaniowej wynika, że w pierwszym przypadku (a) niejednokrotnie mają miejsce sytuacje braku konieczności posiadania jakiegokolwiek sprzętu technicznego lub też takie, w których uwagę zwraca się głównie na jakość sprzętu, wpływającą na jakość realizacji usługi czy dostawy. Jakość oceniana jest wtedy nie parametrami poziomu przewyższania potrzeb, a raczej parametrami zdolności realizowanej usługi do osiągnięcia „standardowego poziomu” zaspokojenia potrzeb, czyli m.in.: rzetelności, dostępności, korelacji z oczekiwaniami i wymaganiami mieszkańców zasobów itp. W drugim przypadku (b) - robót budowlanych - badany podmiot obejmuje kontrolą - w kontekście możliwości realizacji tego rodzaju zadań - przede wszystkim urządzenia mające kluczowy wpływ na wykonanie zleconego zadania (główny sprzęt specjalistyczny, np. budowlany - wysokościowy), bez sprawdzania posiadania pozostałych „drobnych” akcesoriów i urządzeń technicznych.

Możliwości kadrowe wykonawcy zewnętrznego – podobnie jak możliwości techniczne – są rozpatrywane w spółdzielni mieszkaniowej również z dwójki punktu widzenia: a) ilości osób etatowo zatrudnionych oraz współpracujących, postawionych do dyspozycji przy realizacji zadań, b) wiedzy i doświadczenia zawodowego. Należy wyjaśnić, że w przypadku punktu (a) priorytetem jest zapewnienie sprawnej realizacji zadań, dlatego w interesie spółdzielni mieszkaniowej leży wyraźne zasygnalizowanie oczekiwanej ilości osób. W badanym podmiocie – przy zawieranych umowach outsourcingowych – nie stosuje się zapisów dotyczących konkretnej, wymaganej liczby zatrudnionych do realizacji zadań (fluktuacja pracowników), gdyż w przypadku niektórych świadczonych usług – świadczący je nie są pracownikami wykonawcy zewnętrznego, a są zaś wysoko cenionymi na rynku ekspertami, na których zatrudnienie wykonawcy nie mogą sobie pozwolić z uwagi na swoje ograniczenia finansowe. W przypadku punktu b) podmiot sprawdza potencjał pracowniczy wykonawcy poprzez wskazanie oczekiwanego wykształcenia, doświadczenia, wiedzy, uprawnień, zdolności, czy też predyspozycji przyszłych, wybranych (raczej kluczowych) realizatorów zadań. Najczęściej tego typu dane pochodzą z życiorysów pracowników wykonawcy. Na tej podstawie – odnosząc się do przeszłości – badany podmiot generuje przypuszczenie co do pomyślności lub fiaska przyszłej współpracy z danym wykonawcą.

Możliwości ekonomiczne i finansowe wykonawcy zewnętrznego są rozpatrywane (jeśli wymaga tego przedmiot kontraktowania na zewnątrz) w spółdzielni mieszkaniowej przede wszystkim w kontekście jego wiarygodności finansowej, co w tym przypadku umożliwia oszacowanie potencjału

niezbędnego do realizacji zlecenia i daje pewność, że będzie ono realizowane w sposób ciągły i nieprzerwany. Wstępna (pierwsza, a zarazem ostatnia) ocena przynosi informacje o zdolności wykonawcy do finansowania lub kontynuacji realizacji przez określony czas bez środków finansowych ze strony spółdzielni mieszkaniowej czy też zdolności do terminowego regulowania zobowiązań wobec budżetu państwa, współpracowników i dostawców. Wspomniana ocena przebiega najczęściej w oparciu o: a) bilans, b) wybrane wskaźniki analizy ekonomicznej. W przypadku bilansu bierze się pod uwagę stan aktywów, pasywów, kapitału własnego oraz kapitału obrotowego dla całego okresu obrachunkowego (np. roku, dwóch lub trzech lat). Jeśli chodzi o kontrolowane wskaźniki analizy ekonomicznej to sprawdzeniu poddana jest wypłacalność firmy wykonawcy zewnętrznego, ponieważ pozwala ona określić, jak szybko firma jest w stanie spłacić długi w przypadku likwidacji całego swojego majątku. Ta metoda jest stosowana w badanym podmiocie szczególnie w przypadkach realizacji usług wymagających wysokiego zaangażowania finansowego, które może wiązać się z ryzykiem niepowodzenia inwestycji. W spółdzielni mieszkaniowej nie stwierdzono stosowania żadnych innych wskaźników oceniających możliwości ekonomiczne i finansowe. Sugeruje się jednak - by tak, jak to ma miejsce w przypadku praktyk innych podmiotów stosujących kontraktowanie na zewnątrz - próbować wykorzystywać również wskaźnik dźwigni finansowej, który wskazuje stopień wspomagania firmy wykonawcy zewnętrznego kapitałem akcyjnym czy też mierzy relację zysku netto do kapitału własnego.

4. Uwagi końcowe

Na proces implementacji kontraktowania na zewnątrz składa się powiązana ze sobą grupa sekwencyjnych zadań, których rezultat powinien wyrażać się w otrzymaniu produktu lub usługi oferujących wyższą, niż do tej pory wartość dla klienta. Niezależnie od charakteru wymogu (prawnego - obowiązkowego, czy pozaprawnego - dobrowolnego), priorytetem jest bezpieczeństwo mieszkaniowe, które spółdzielnia musi zapewnić swoim mieszkańcom. Zaobserwowano, że wykonawcy realizujący proste usługi outsourcingowe, jak i świadczący usługi związane z wysokim poziomem ryzyka traktowani są w jednakowy sposób - zarówno wymogi prawne, jak i pozaprawne są wobec nich identyczne.

Z uwagi na brak literatury poruszającej zagadnienia związane typowo z tematyką wymogów prawnych i pozaprawnych, które - zarówno spółdzielnia mieszkaniowa, jak i dostawcy zewnętrzni muszą, chcą lub powinni spełnić - niniejszy artykuł opracowany został tylko na podstawie Ustaw: Prawo zamówień publicznych, O spółdzielniach mieszkaniowych, Prawo spółdzielcze, dokumentacji wewnętrznej oraz wyników danych, które uzyskane zostały

w wyniku przeprowadzonej analizy przypadku wdrożenia outsourcingu w konkretnej spółdzielni mieszkaniowej.

Literatura

1. *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych*, Dz. U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 oraz z 2008 r. Nr 171, poz. 1058.
2. *Statut Spółdzielni Mieszkaniowej*, Bielsko-Biała 2008.
3. *Regulamin Komisji Gospodarki Zasobami Mieszkaniowymi Rady Nadzorczej Spółdzielni Mieszkaniowej*, Bielsko-Biała 2008.
4. *Ustawa z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze*, Dz. U. 1982 r. Nr 30, poz. 210 z późn. zm.
5. *Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych*, Dz. U. z 2001 r., Nr 4, poz. 27 z późn. zm.