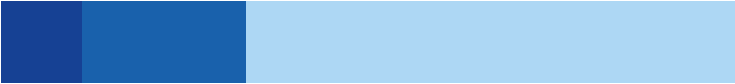




Fundusze Europejskie

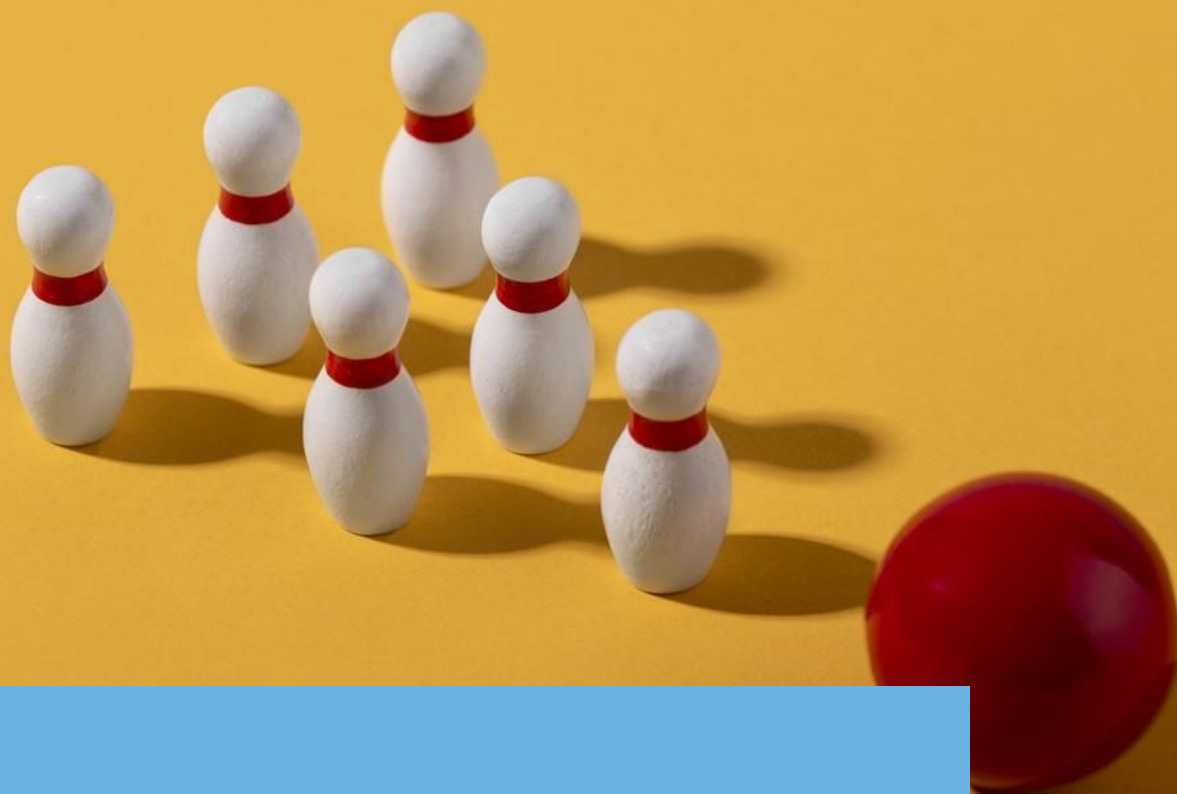
Raport z Laboratorium CUS

**Dwie ścieżki powstawania CUS:
między projektem a decyzją lokalną
- czego możemy się od siebie nauczyć?**



SPIS TREŚCI

1. Wstęp	3
2. Dlaczego Mazowsze jest laboratorium	5
3. Metodologia: laboratorium jako proces wytwarzania wiedzy	8
4. Rekonstrukcja przebiegu laboratorium: logika procesu	14
5. Wyniki warsztatów – trzy wymiary działania CUS	18
6. Mechanizm „projektowości” – diagnoza pogłębiona	24
7. Trwałość vs projektowość – kluczowe napięcie systemowe	32
8. Wnioski rozwojowe	36
9. Rekomendacje	40
9. Załączniki	44



1 WPROWADZENIE

Laboratorium CUS w Mławie nie było kolejnym spotkaniem roboczym, szkoleniem ani konferencją, których główną funkcją jest przekazanie wiedzy lub prezentacja dobrych praktyk. Jego istotą było stworzenie przestrzeni wspólnego namysłu nad tym, jak funkcjonują Centra Usług Społecznych – nie w sensie formalnym czy deklaratywnym, lecz w rzeczywistej logice działania. Oznacza to przesunięcie akcentu: z poziomu „co robimy” na poziom „dlaczego robimy to właśnie w taki sposób”. Formuła laboratorium zakłada, że wiedza nie jest dostarczana z zewnątrz, lecz powstaje w trakcie interakcji uczestników – poprzez konfrontację doświadczeń, języków i praktyk instytucjonalnych. W tym sensie laboratorium pełni funkcję narzędzia diagnostycznego szczególnego rodzaju: nie rejestruje faktów, lecz odsłania mechanizmy, które organizują działanie instytucji. To właśnie ta cecha odróżnia je od klasycznych form pracy – jego celem nie jest przekazanie gotowych rozwiązań, ale uchwycenie logiki systemu w ruchu.



Punktem wyjścia dla Laboratorium CUS w Mławie było rozpoznanie specyficznej sytuacji rozwojowej Centrów Usług Społecznych, szczególnie widocznej na Mazowszu. Region ten stanowi unikalne pole obserwacji, ponieważ funkcjonują tu równolegle dwie ścieżki powstawania CUS: jedna oparta na projektach finansowanych ze środków zewnętrznych, druga – wynikająca z decyzji samorządowych i lokalnych strategii rozwoju usług społecznych. To zróżnicowanie nie jest jedynie kwestią formalną – prowadzi do odmiennych sposobów myślenia o instytucji, jej roli, relacjach oraz trwałości działań. W centrum refleksji znalazło się zatem napięcie między dwiema logikami działania: logiką projektową a logiką instytucjonalną. Pierwsza z nich organizuje działania wokół ograniczonego w czasie finansowania, wskaźników i harmonogramów. Druga – wokół trwałości, zakorzenienia lokalnego i zdolności do długofalowego kształtowania usług społecznych. Laboratorium nie miało na celu rozstrzygnięcia, która z tych logik jest „właściwa”, lecz zrozumienie, w jaki sposób współistnieją one w praktyce oraz jakie konsekwencje to współistnienie generuje dla funkcjonowania CUS.

Niniejszy raport jest próbą uchwycenia tego właśnie procesu. Nie stanowi on opisu przebiegu wydarzenia ani zestawienia wypowiedzi uczestników. Jego celem jest rekonstrukcja mechanizmów ujawnionych w trakcie pracy laboratoryjnej oraz uporządkowanie wniosków, które mają znaczenie dla dalszego rozwoju Centrów Usług Społecznych – zarówno na poziomie lokalnym, jak i systemowym. Można więc powiedzieć, że jest to raport nie tyle z wydarzenia, ile z myślenia systemu o samym sobie. Zamiast relacjonować przebieg dyskusji, stara się uchwycić ich sens – pokazać, jakie wzorce działania ujawniają się w praktyce instytucji, jakie napięcia kształtują ich rozwój oraz jakie kierunki zmiany zaczynają się wyłaniać. Tak rozumiane wprowadzenie wyznacza ramę dla całego dokumentu: raport nie będzie koncentrował się na powierzchni zjawisk, lecz na ich strukturze. Nie będzie też zamykał interpretacji w jednoznacznych konkluzjach, lecz raczej otwierał pole do dalszej refleksji nad tym, czym – i czym może się stać – Centrum Usług Społecznych jako instytucja publiczna w zmieniającym się systemie usług społecznych.



2

DLACZEGO MAZOWSZE JEST „LABORATORIUM”

Mazowsze stanowi szczególną przestrzeń obserwacji rozwoju Centrów Usług Społecznych, ponieważ ujawnia się tu w sposób wyraźny zjawisko rzadko spotykane w takiej skali: współistnienie dwóch odmiennych ścieżek powstawania i rozwoju instytucji. Z jednej strony mamy CUS tworzone w ramach projektów –finansowanych ze środków europejskich – które powstają w określonych ramach czasowych, organizacyjnych i finansowych. Z drugiej strony funkcjonują CUS budowane w wyniku decyzji samorządowych, osadzonych



w lokalnych strategiach rozwoju usług społecznych i wynikających z rozpoznanych potrzeb wspólnoty. To podwójne źródło genezy instytucji nie jest jedynie różnicą formalną. Stanowi ono punkt wyjścia do głębszego pytania o naturę samego CUS: czy sposób powstania instytucji wpływa na jej późniejsze funkcjonowanie, sposób zarządzania, relacje z otoczeniem oraz zdolność do budowania trwałych usług społecznych. Innymi słowy – czy CUS „niesie w sobie” swoją genezę, a jeśli tak, to w jaki sposób przekłada się ona na codzienną praktykę działania. Właśnie to pytanie stało się osią Laboratorium w Mławie. Nie chodziło o porównanie „lepszyc” i „gorszych” modeli, lecz o zrozumienie mechanizmów, które stoją za różnicami w funkcjonowaniu instytucji. Ścieżka projektowa i ścieżka instytucjonalna nie są bowiem jedynie alternatywnymi drogami organizacyjnymi – reprezentują odmienne logiki działania.

Mazowsze jest wyjątkowe, ponieważ oba te modele nie tylko współistnieją, ale także wchodzą ze sobą w interakcje. Instytucje działające w różnych logikach mają możliwość bezpośredniej wymiany doświadczeń, obserwowania swoich praktyk oraz – co szczególnie istotne – konfrontowania własnych założeń z innymi sposobami działania. Tworzy to warunki, które trudno byłoby odtworzyć w analizie teoretycznej lub badaniu prowadzonym w jednym typie instytucji. W tym sensie Mazowsze staje się „laboratorium” nie dlatego, że zostało zaprojektowane jako eksperyment, lecz dlatego, że realnie funkcjonują tu różne modele instytucjonalne w tej samej przestrzeni systemowej. To właśnie ich współobecność pozwala uchwycić napięcia, które w innych regionach mogą pozostawać ukryte lub nierozpoznane.

Kluczowe znaczenie ma tu możliwość spojrzenia porównawczego. Dzięki niej można zobaczyć, że wiele zjawisk uznawanych za „naturalne” – takich jak sposób organizacji pracy, podejście do usług czy relacje z partnerami lokalnymi – nie wynika wyłącznie z przepisów czy standardów, lecz jest efektem przyjętej logiki działania. To z kolei otwiera przestrzeń do refleksji: skoro różne modele prowadzą do różnych efektów, to oznacza, że sposób organizacji instytucji nie jest dany raz na zawsze, lecz może być przedmiotem świadomego wyboru. Z tej perspektywy Mazowsze nie jest jedynie tłem dla opisu Laboratorium w Mławie, lecz stanowi jego kluczowy kontekst interpretacyjny. To właśnie tutaj możliwe staje się uchwycenie fundamentalnego napięcia, które przenika cały system usług społecznych: napięcia między działaniem projektowym a budowaniem trwałych instytucji. Laboratorium nie tyle to napięcie wytwarza, ile je ujawnia i pozwala nazwać.

Dlatego przedstawiony w raporcie sposób analizy nie będzie ograniczał się do opisu pojedynczego wydarzenia ani do charakterystyki wybranych CUS. Jego celem jest



wykorzystanie tej szczególnej sytuacji Mazowsza jako ramy interpretacyjnej – pozwalającej zrozumieć szersze procesy zachodzące w systemie usług społecznych w Polsce.

To, co w Mławie zostało wypowiedziane i przepracowane w formie laboratorium, można traktować jako „przekrój” systemu: moment, w którym staje się on widoczny sam dla siebie.





3

METODOLOGIA: LABORATORIUM JAKO PROCES WYTWARZANIA WIEDZY „LABORATORIUM”

Laboratorium CUS w Mławie zostało zaprojektowane jako specyficzna forma badawczo-rozwojowa, której celem nie było ani gromadzenie danych w sensie klasycznym, ani testowanie z góry przyjętych hipotez. Jego istotą było wytworzenie wiedzy poprzez działanie – w procesie wspólnego namysłu praktyków, decydentów i ekspertów nad własnym doświadczeniem instytucjonalnym. Oznacza to przyjęcie odmiennego rozumienia metodologii: nie jako zestawu technik badawczych, lecz jako świadomie zaprojektowanego środowiska, w którym wiedza może się ujawnić i zostać nazwana.

3.1. Laboratorium jako metoda poznania

Podstawowym założeniem metodologicznym było uznanie, że kluczowe mechanizmy funkcjonowania CUS nie są w pełni dostępne w danych ilościowych, dokumentach czy formalnych opisach działań. Ujawniają się one przede wszystkim w praktyce – w decyzjach, napięciach, sposobach interpretowania rzeczywistości przez uczestników systemu. W związku z tym laboratorium zostało skonstruowane jako przestrzeń umożliwiająca wydobycie tej wiedzy poprzez dialog i refleksję. W odróżnieniu od klasycznych badań, w których badacz pozostaje zewnętrznym obserwatorem, tutaj uczestnicy pełnią jednocześnie rolę źródła wiedzy i jej współtwórców. Wiedza nie jest „zbierana”, lecz „wydarza się” – powstaje w trakcie konfrontowania różnych perspektyw, języków i doświadczeń. Szczególne znaczenie ma tu wielogłos: zestawienie stanowisk reprezentujących różne poziomy systemu (zarządzanie, praktyka, polityka lokalna) pozwala uchwycić nie tylko to, co jest wspólne, ale także to, co pozostaje w napięciu.

Kluczowym elementem tej metody jest refleksyjność. Uczestnicy nie ograniczają się do opisu swoich działań, lecz próbują zrozumieć ich sens, uwarunkowania i konsekwencje. Tym samym proces diagnostyczny przesuwają się z poziomu „co robimy?” na poziom „dlaczego robimy to właśnie w ten sposób?” oraz „co z tego wynika dla przyszłości instytucji”.

3.2. Wieloźródłowy materiał badawczy

Materiał wykorzystany w analizie ma charakter jakościowy i został zgromadzony w trakcie różnych form pracy laboratoryjnej. Obejmuje on:

- wypowiedzi uczestników paneli i dyskusji moderowanych,
- zapisy pracy warsztatowej w grupach (w tym mapy wniosków i notatki),
- obserwacje dynamiki dyskusji i powracających wątków,
- materiały pomocnicze, w tym checklisty diagnostyczne,
- dokumenty koncepcyjne i ewaluacyjne dotyczące funkcjonowania CUS.

Istotną cechą tego materiału jest jego nieformalny charakter. Nie ma on postaci zestandaryzowanych danych, lecz raczej zbioru znaczeń, interpretacji i doświadczeń. Jego wartość polega właśnie na tym, że odsłania „domyślne logiki” działania instytucji – te,



które rzadko są explicite artykułowane, ale realnie wpływają na praktykę. W tym sensie analiza ma charakter interpretacyjny. Nie dąży do uogólnień statystycznych, lecz do rekonstrukcji mechanizmów – powtarzalnych wzorców myślenia i działania, które organizują funkcjonowanie CUS.

3.3. Zderzenie języków jako narzędzie analizy

Jednym z najważniejszych elementów metodologii laboratorium jest świadome wykorzystanie zderzenia różnych języków opisu rzeczywistości. W przestrzeni laboratorium spotykają się bowiem:

- język praktyki (osadzony w codziennym działaniu),
- język administracyjny (proceduralny, regulacyjny),
- język ekspercki i analityczny (pojęciowy, interpretacyjny).

Zderzenie tych języków nie jest traktowane jako bariera, lecz jako źródło wiedzy. To właśnie w momentach nieprzystawalności – gdy te same zjawiska są opisywane w odmienny sposób – ujawniają się ukryte założenia, napięcia i ograniczenia systemu. Analiza tych różnic pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego instytucje działają tak, jak działają oraz jakie zmiany są możliwe, a jakie napotykają opór.

3.4. Ramy analityczne: model trzech logik działania

Aby uporządkować materiał empiryczny oraz uchwycić mechanizmy ujawnione w trakcie laboratorium, zastosowano model trzech logik działania: projektowej, instytucjonalnej oraz relacyjnej (procesowej). Model ten pozwala analizować funkcjonowanie Centrów Usług Społecznych jako efekt współistnienia i napięcia między odmiennymi sposobami organizowania działań, podejmowania decyzji i definiowania efektów. Punktem wyjścia jest założenie, że CUS nie funkcjonują w ramach jednej spójnej logiki, lecz na styku różnych porządków racjonalności, które mają odmienne cele, narzędzia i kryteria oceny skuteczności.

To właśnie relacje między tymi logikami – a nie ich odrębna charakterystyka – stanowią klucz do zrozumienia obserwowanych zjawisk.



a. Logika projektowa

Pierwszą z nich jest logika projektowa, która w dużej mierze wynika z dominującego sposobu finansowania i organizacji usług społecznych. Jej podstawowymi cechami są czasowość, wskaźnikowość, rozliczalność oraz zadaniowość. Działania realizowane w tej logice mają jasno określony początek i koniec, są podporządkowane harmonogramowi oraz definiowane poprzez zestaw wskaźników, które muszą zostać osiągnięte i udokumentowane. Praca organizowana jest wokół konkretnych zadań, przypisanych do projektów i podlegających formalnemu rozliczeniu. Logika projektowa wprowadza wysoki poziom operacyjnej przejrzystości i kontroli, ale jednocześnie ogranicza zdolność do reagowania na zmienne i złożone potrzeby społeczne. Skłania do koncentracji na tym, co mierzalne i krótkoterminowe, co może prowadzić do fragmentaryzacji działań oraz osłabienia ich ciągłości.

b. Logika instytucjonalna

Drugą logiką jest logika instytucjonalna, związana z funkcjonowaniem CUS jako elementu lokalnego systemu polityki społecznej. Jej kluczowe cechy to trwałość, odpowiedzialność publiczna, zakorzenienie w strukturze samorządu oraz ciągłość działania. W tym ujęciu CUS nie jest jedynie operatorem działań, lecz instytucją publiczną, która odpowiada za zapewnienie dostępności i stabilności usług społecznych na poziomie lokalnym. Logika ta zakłada długofalowe planowanie, orientację na potrzeby mieszkańców oraz odpowiedzialność za utrzymanie wypracowanych rozwiązań.

W odróżnieniu od logiki projektowej, nie opiera się ona na cyklu działań, lecz na ich ciągłości. Kluczowe znaczenie ma tu zdolność do podejmowania decyzji niezależnie od bieżących projektów oraz do integrowania różnych form wsparcia w spójny system

c. Logika relacyjna (procesowa)

Trzecią logiką jest logika relacyjna, określana również jako procesowa. Odnosi się ona do rzeczywistego przebiegu pracy z mieszkańcami oraz do jakości relacji między uczestnikami systemu usług społecznych. Jej podstawowymi elementami są zaufanie, współpraca oraz procesowy charakter zmiany społecznej. W tej logice kluczowe znaczenie mają działania, które nie zawsze podlegają formalizacji i nie są w pełni uchwytnie za pomocą wskaźników. Obejmują one m.in. budowanie relacji, wzmacnianie kompetencji społecznych czy stopniową zmianę sytuacji życiowej osób korzystających z usług. Logika relacyjna ujawnia się często „pomiędzy wskaźnikami” – w przestrzeni, która nie jest bezpośrednio



widoczna w dokumentach projektowych, ale ma decydujące znaczenie dla realnych efektów społecznych. To właśnie ona odpowiada za trwałość zmiany na poziomie indywidualnym i wspólnotowym.

d. Klucz analityczny: relacje i napięcia między logikami

Zastosowanie modelu trzech logik pozwala przesunąć analizę z poziomu opisu działań na poziom ich uwarunkowań strukturalnych. Kluczowym elementem nie jest tu identyfikacja poszczególnych logik, lecz sposób, w jaki współistnieją one w praktyce działania CUS.

W szczególności analiza koncentruje się na:

- **relacjach między logikami** – czy są one komplementarne, czy konkurencyjne,
- **dominacji jednej z logik** – która z nich organizuje działanie instytucji,
- **obszarach napięć** – gdzie pojawiają się sprzeczności między wymaganiami projektowymi, instytucjonalnymi i relacyjnymi,
- **mechanizmach negocjowania tych napięć** w codziennej praktyce.

Model ten pozwala uchwycić, że wiele obserwowanych problemów – takich jak brak trwałości usług, fragmentaryzacja działań czy instrumentalny charakter relacji – nie wynika z błędów organizacyjnych, lecz z napięcia między różnymi logikami działania.

Jednocześnie umożliwia on identyfikację potencjalnych kierunków zmiany. Kluczowym wyzwaniem nie jest eliminacja którejkolwiek z logik, lecz ich bardziej świadome powiązanie. Szczególne znaczenie ma tu wzmocnienie logiki instytucjonalnej i relacyjnej, przy jednoczesnym zachowaniu funkcjonalnych elementów logiki projektowej. W tym sensie model trzech logik nie tylko porządkuje analizę, ale także stanowi narzędzie interpretacji procesu transformacji CUS – od instytucji zdominowanej przez projekty do instytucji zdolnej do integrowania różnych wymiarów działania w spójny, trwały system usług społecznych.

3.5. Metodologia jako warunek interpretacji

Przyjęte podejście metodologiczne ma istotne konsekwencje dla sposobu czytania całego raportu. Nie jest on raportem ewaluacyjnym ani opisem dobrych praktyk. Jego celem nie jest ocena poszczególnych instytucji, lecz zrozumienie mechanizmów, które organizują ich działanie. Laboratorium traktowane jest tu jako narzędzie poznawcze – sposób „zobaczenia” systemu poprzez jego własne doświadczenie. Dzięki temu możliwe staje się uchwycenie procesów, które pozostają niewidoczne w standardowych analizach: napięć między logikami



działania, ukrytych założeń organizacyjnych oraz kierunków, w których system może się rozwijać. W tym sensie metodologia nie jest jedynie zapleczem technicznym raportu, lecz jego integralną częścią. To ona wyznacza sposób myślenia o badanym zjawisku – jako procesie dynamicznym, wielowymiarowym i osadzonym w praktyce.





4

REKONSTRUKCJA PRZEBIEGU LABORATORIUM: LOGIKA PROCESU

Rekonstrukcja przebiegu Laboratorium CUS w Mławie nie ma na celu odtworzenia chronologii wydarzeń ani szczegółowego opisu kolejnych punktów programu. Kluczowe jest uchwycenie logiki procesu, w którym stopniowo ujawniały się mechanizmy funkcjonowania Centrów Usług Społecznych oraz napięcia organizujące ich działanie. Laboratorium można rozumieć jako sekwencję etapów, w których kolejne formy pracy pogłębiały rozpoznanie problemu – od jego nazwania, przez konfrontację doświadczeń, aż po próbę jego interpretacji i przekroczenia.



4.1. Otwarcie – problem i napięcie

Punktem wyjścia laboratorium było sformułowanie pytania, które – choć pozornie proste – uruchomiło zasadniczy wymiar refleksji: czy CUS jest instytucją, czy projektem? Pytanie to nie miało charakteru definicyjnego ani teoretycznego. Jego funkcją było odsłonięcie napięcia obecnego w codziennej praktyce działania. Już na tym etapie ujawniło się, że dla wielu uczestników nie jest to alternatywa rozłączna, lecz realne doświadczenie funkcjonowania „pomiędzy”. CUS jawi się jako instytucja formalnie zakorzeniona w systemie samorządowym, ale jednocześnie w dużym stopniu ukształtowana przez logikę projektową – jej rytm, język i mechanizmy działania. Tym samym pytanie otwierające nie tyle porządkowało dyskusję, ile destabilizowało oczywistości, zmuszając do refleksji nad tym, co w działaniu instytucji jest trwałe, a co tymczasowe. Otwarcie pełniło więc funkcję „ustawienia pola problemowego” – zarysowania napięcia, które następnie było rozwijane i pogłębiane w kolejnych etapach pracy.

4.2. Wymiana doświadczeń – dwie ścieżki rozwoju

Kolejnym krokiem była konfrontacja doświadczeń praktyków reprezentujących różne modele powstawania i funkcjonowania CUS. Zestawienie instytucji rozwijających się w logice projektowej z tymi, które powstały w wyniku decyzji lokalnych, pozwoliło zobaczyć, że różnice nie ograniczają się do źródła finansowania czy momentu powstania. W wypowiedziach uczestników ujawniały się odmienne sposoby rozumienia roli instytucji, jej relacji z samorządem oraz podejścia do rozwoju usług. W modelu projektowym wyraźnie widoczna była orientacja na realizację określonych działań w ramach dostępnych środków i ram czasowych. W modelu instytucjonalnym większy nacisk kładziono na długofalowe planowanie oraz dostosowanie działań do lokalnych potrzeb, choć często wiązało się to z innymi ograniczeniami – np. finansowymi czy organizacyjnymi. Istotne było jednak to, że wymiana doświadczeń nie prowadziła do prostego podziału na dwa typy instytucji. W wielu przypadkach uczestnicy rozpoznawali u siebie elementy obu logik. Dyskusja ujawniła więc raczej kontinuum niż dychotomię – spektrum rozwiązań, w którym instytucje sytuują się w różnych punktach, zależnie od historii, zasobów i decyzji lokalnych. Ten etap laboratorium pełnił funkcję „lustra” – pozwalał uczestnikom zobaczyć własne praktyki w odniesieniu do innych oraz zidentyfikować to, co wcześniej pozostawało niewidoczne lub traktowane jako oczywiste.



4.3. Praca warsztatowa – trzy wymiary funkcjonowania

Centralnym elementem laboratorium była praca warsztatowa, zorganizowana wokół trzech kluczowych wymiarów funkcjonowania CUS: instytucji, usług oraz relacji lokalnych. Ten podział nie był przypadkowy – odzwierciedlał trzy poziomy, na których ujawnia się napięcie między logiką projektową a instytucjonalną. W obszarze **instytucji** uczestnicy analizowali sposób organizacji pracy, procesy decyzyjne oraz relacje z samorządem. To tutaj najwyraźniej widoczna była obecność logiki projektowej – w postaci harmonogramów, wskaźników i formalnych wymogów – oraz jej wpływ na codzienne funkcjonowanie zespołów. W obszarze **usług społecznych** refleksja koncentrowała się na sposobie budowania oferty oraz jej ciągłości. Uczestnicy zwracali uwagę na zależność wielu działań od projektów oraz trudności w utrzymaniu usług po zakończeniu finansowania. Jednocześnie pojawiały się wychodzenia poza tę logikę – budowania rozwiązań bardziej trwałych i zakorzenionych lokalnie. W obszarze **relacji lokalnych** analizowano współpracę z partnerami – organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi i mieszkańcami. Dyskusja ujawniała napięcie między relacjami tworzonymi w ramach projektów a relacjami o charakterze bardziej trwałym, opartymi na zaufaniu i współodpowiedzialności. Praca warsztatowa miała charakter eksploracyjny. Jej celem nie było wypracowanie jednolitych rozwiązań, lecz uchwycenie różnorodności doświadczeń oraz identyfikacja powtarzających się mechanizmów. Efektem była swoista „mapa wniosków”, która integrowała obserwacje z różnych grup i poziomów systemu.

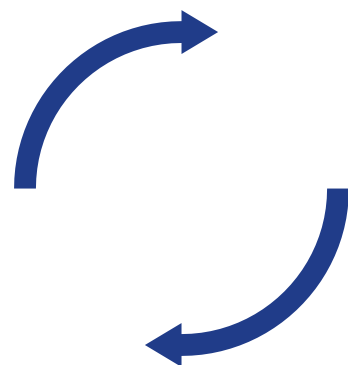
4.4. Transfer doświadczeń i budowanie sieci

Ostatnim etapem laboratorium była faza wymiany i transferu doświadczeń, w której uczestnicy mogli konfrontować wypracowane wnioski oraz identyfikować obszary możliwej współpracy. Ten element miał szczególne znaczenie, ponieważ przesunął perspektywę z poziomu analizy na poziom relacji między instytucjami. Dyskusje pokazały, że CUS – mimo różnic w sposobie powstawania i funkcjonowania – mierzą się z podobnymi wyzwaniami. Jednocześnie ujawnił się potencjał wzajemnego uczenia się: instytucje działające w logice projektowej mogą korzystać z doświadczeń tych, które budują trwałość działań, natomiast CUS rozwijane instytucjonalnie mogą czerpać z elastyczności i innowacyjności rozwiązań projektowych.

Proces sieciowania nie był więc jedynie dodatkiem do laboratorium, lecz jego integralną częścią. To właśnie w relacjach między uczestnikami ujawniła się możliwość przekroczenia



opozycji między projektem a instytucją – poprzez tworzenie przestrzeni współpracy, w której różne logiki działania mogą się uzupełniać. Rekonstrukcja przebiegu laboratorium pokazuje, że jego logika opierała się na stopniowym pogłębianiu rozumienia badanego zjawiska. Od postawienia pytania, przez konfrontację doświadczeń, po ich analizę i wymianę – każdy etap wносił nową warstwę interpretacji. Dzięki temu możliwe stało się nie tylko nazwanie kluczowych napięć, ale również uchwycenie ich dynamiki oraz potencjalnych kierunków zmiany.





5

**WYNIKI WARSZTATÓW
– TRZY WYMIARY
DZIAŁANIA CUS**



5.1. CUS jako instytucja (zarządzanie)

Analiza materiału warsztatowego pokazuje wyraźnie, że jednym z najbardziej fundamentalnych wymiarów napięcia między logiką projektową a instytucjonalną jest sposób zarządzania CUS. To właśnie na poziomie organizacji pracy, podejmowania decyzji i definiowania priorytetów najpełniej ujawnia się to, co można nazwać „ukrytą logiką działania instytucji”. Punktem wyjścia do tej analizy były m.in. odpowiedzi uczestników na checklistę diagnostyczną dotyczącą zarządzania. Już same sformułowania zawarte w tym narzędziu odsłaniają charakterystyczny sposób myślenia obecny w wielu CUS: częste pytanie „czy to jest w projekcie?”, uzależnienie decyzji od kwalifikowalności wydatków oraz realne ograniczenia wynikające z budżetu projektowego. Wskazuje to, że projekt nie pełni wyłącznie funkcji finansowej, lecz staje się ramą organizującą sposób podejmowania decyzji.

Podobnie wygląda kwestia rytmu pracy. W wielu przypadkach organizacja działań podporządkowana jest cyklowi projektowemu: od momentu aplikowania, przez realizację, aż po rozliczenie. Kluczowe momenty w funkcjonowaniu instytucji nie wynikają więc z dynamiki potrzeb mieszkańców, lecz z logiki harmonogramu projektowego. Charakterystycznym zjawiskiem jest również pojawianie się „luk” po zakończeniu projektów – okresów, w których instytucja traci część swojej operacyjnej zdolności działania. Jeszcze wyraźniej napięcie to widoczne jest w obszarze definiowania priorytetów. Uczestnicy wskazywali, że w praktyce często dochodzi do sytuacji, w której wskaźniki stają się ważniejsze niż realna zmiana społeczna, a działania dobierane są pod kątem możliwości ich rozliczenia, a nie rzeczywistej adekwatności do potrzeb mieszkańców. W takim ujęciu sukces instytucji definiowany jest jako „dobrze zrealizowany projekt”, a nie jako trwała poprawa sytuacji społecznej.

Zebrany materiał pozwala więc zidentyfikować zjawisko, które można określić jako **projektowość zarządzania**. Nie jest to jedynie techniczny sposób organizacji pracy, lecz głęboko zakorzeniona logika instytucjonalna. Projekt przestaje być narzędziem wspierającym działanie, a staje się jego podstawowym paradygmatem. W efekcie to nie instytucja wykorzystuje projekt, lecz projekt „organizuje” instytucję. W tym miejscu ujawnia się zasadnicze napięcie: między zarządzaniem projektowym a zarządzaniem instytucjonalnym. Pierwsze opiera się na jasno określonych celach, wskaźnikach i ramach czasowych. Jest efektywne w realizacji konkretnych działań, ale z natury rzeczy ograniczone w czasie i podatne na fragmentaryzację. Drugie zakłada ciągłość, elastyczność i zdolność do reagowania na zmieniające się potrzeby mieszkańców. Wymaga jednak większej autonomii decyzyjnej oraz stabilnych podstaw organizacyjnych.



Analiza warsztatowa pokazuje, że w wielu CUS oba te modele współistnieją, ale nie zawsze w sposób zrównoważony. Często logika projektowa dominuje, nadając rytm pracy całej instytucji. Jednocześnie uczestnicy wyraźnie dostrzegają ograniczenia takiego podejścia. Pojawia się refleksja, że nadmierne podporządkowanie projektom utrudnia budowanie spójnej strategii działania oraz ogranicza zdolność instytucji do długofalowego planowania. Nie oznacza to jednak, że projektowość jest jednoznacznie oceniana negatywnie. W wielu wypowiedziach pojawia się świadomość, że projekty umożliwiły rozwój CUS, wprowadzenie nowych usług oraz zdobycie doświadczenia organizacyjnego. Problem nie polega więc na samej obecności projektów, lecz na ich dominującej roli w organizowaniu działania instytucji. Z perspektywy analitycznej można powiedzieć, że kluczowym wyzwaniem nie jest wybór między projektem a instytucją, lecz **zmiana relacji między nimi**. Chodzi o przejście od sytuacji, w której projekt definiuje instytucję, do takiej, w której instytucja wykorzystuje projekt jako jedno z narzędzi realizacji własnej, długofalowej strategii. Wnioski płynące z tej części warsztatów wskazują, że zarządzanie CUS znajduje się obecnie w fazie przejściowej. Instytucje stopniowo uświadamiają sobie ograniczenia logiki projektowej i zaczynają poszukiwać sposobów na wzmocnienie wymiaru instytucjonalnego. Proces ten nie ma jednak charakteru liniowego ani jednoznacznego. Jest raczej efektem negocjowania różnych logik działania – w warunkach ograniczeń finansowych, organizacyjnych i systemowych. To właśnie w tym napięciu – między projektem jako strukturą działania a instytucją jako jego podmiotem – kształtuje się współczesny model zarządzania CUS.

5.2. Usługi społeczne

Analiza materiału warsztatowego w obszarze usług społecznych ujawnia jedno z najbardziej wyraźnych napięć systemowych: rozdzielenie między formalną logiką projektową a rzeczywistą dynamiką pracy z mieszkańcami. To właśnie w tym wymiarze najpełniej widać, że sposób organizacji usług nie jest neutralny – bezpośrednio przekłada się na ich trwałość, spójność oraz zdolność do generowania realnej zmiany społecznej. Punktem wyjścia do tej części analizy były odpowiedzi uczestników na checklisty dotyczące funkcjonowania usług. W wielu przypadkach powtarzał się ten sam schemat: oferta usługowa jest silnie powiązana z aktualnie realizowanymi projektami, a jej kształt zmienia się wraz z pojawianiem się i kończeniem kolejnych źródeł finansowania. Jak wskazywano, „oferta zmienia się wraz z projektami”, a „niektóre działania znikają, gdy kończy się finansowanie”.



To prowadzi do trudności w utrzymaniu ciągłości usług, która jest jednym z kluczowych warunków ich skuteczności. Usługi społeczne – szczególnie te oparte na relacji i procesie – wymagają stabilności, powtarzalności i długofalowego zaangażowania. Tymczasem logika projektowa wprowadza rytm przerywany: intensyfikację działań w trakcie realizacji projektu oraz ich ograniczenie lub zakończenie po jego zamknięciu. Zjawisko to można opisać jako **fragmentaryzację oferty usługowej**. Poszczególne działania funkcjonują jako odrębne komponenty, często słabo powiązane ze sobą i trudne do zintegrowania w spójną strategię wsparcia mieszkańców. Jak zauważano w trakcie dyskusji, „robimy dużo rzeczy, ale trudno powiedzieć, czy to jest jeden system” – co wskazuje na problem nie tyle braku aktywności, ile braku strukturalnej integracji. Jednocześnie warsztaty ujawniły istotny wgląd, który pozwala wyjść poza prostą krytykę projektowości. W wielu wypowiedziach pojawiała się refleksja, że istnieje wyraźna różnica między tym, co jest mierzone i raportowane, a tym, co faktycznie dzieje się w pracy z mieszkańcami. Jeden z uczestników ujął to wprost: „wskaźnik nie pokazuje zmiany, tylko to, że coś zostało zrobione”. Inny dodawał: „najważniejsze rzeczy dzieją się między spotkaniami, w relacji, tego się nie da wpisać do tabeli”.

Te wypowiedzi prowadzą do kluczowego rozróżnienia dwóch poziomów funkcjonowania usług społecznych. Pierwszy to poziom **formalny (projektowy)**. Obejmuje on działania zaplanowane, opisane we wnioskach projektowych, mierzone za pomocą wskaźników i podlegające rozliczeniu. Jest to poziom widoczny w dokumentach, raportach i sprawozdaniach – a więc również w systemie zarządzania publicznego. Drugi to poziom **rzeczywisty (procesowy)**. To przestrzeń relacji, zaufania, stopniowej zmiany postaw i sytuacji życiowej mieszkańców. Ten poziom jest trudny do uchwycenia w kategoriach wskaźników, ale to właśnie on decyduje o realnej skuteczności usług. Jak podkreślano w trakcie warsztatów: „zmiana nie dzieje się w projekcie, tylko w relacji”. Relacja między tymi dwoma poziomami jest źródłem napięcia, ale także potencjalnej zmiany. Z jednej strony system wymusza koncentrację na tym, co mierzalne i rozliczalne. Z drugiej – praktyka pokazuje, że kluczowe efekty pracy CUS powstają poza tym systemem, w obszarze trudnym do formalizacji.

Nie oznacza to, że poziom projektowy jest zbędny. Stanowi on warunek funkcjonowania instytucji w obecnym systemie finansowania i zarządzania. Problem pojawia się w momencie, gdy zaczyna on całkowicie dominować nad poziomem procesowym, wypierając działania relacyjne lub redukując je do formy „zadania do wykonania”. W tym kontekście można mówić o konieczności **podwójnego zarządzania usługami społecznymi**. Z jednej strony – zarządzania projektowego, które zapewnia ramy formalne i finansowe. Z drugiej



– zarządzania procesowego, które koncentruje się na relacjach, ciągłości i rzeczywistych efektach społecznych. Kluczowym wyzwaniem jest nie tyle wybór jednego z tych podejść, ile ich integracja. Wnioski z warsztatów wskazują, że wiele CUS funkcjonuje obecnie w stanie napięcia między tymi dwoma poziomami. Instytucje realizują projekty, ale jednocześnie – często intuicyjnie – starają się podtrzymywać procesy relacyjne wykraczające poza ich ramy. To właśnie w tej „szarej strefie” między projektem a praktyką rodzi się realna zmiana. Można więc powiedzieć, że usługi społeczne w CUS działają jednocześnie w dwóch logikach: widocznej, mierzalnej i rozliczalnej oraz ukrytej, relacyjnej i procesowej. Zrozumienie tej podwójności jest kluczowe dla dalszego rozwoju instytucji – ponieważ to nie eliminacja jednej z tych logik, lecz ich świadome powiązanie może prowadzić do budowania usług trwałych, spójnych i rzeczywiście odpowiadających na potrzeby mieszkańców.

5.3. Relacje lokalne

Trzeci wymiar analizy – relacje lokalne – odślania jeden z najbardziej wrażliwych i jednocześnie kluczowych obszarów funkcjonowania CUS. To właśnie tutaj najdobitniej ujawnia się różnica między działaniem „w ramach projektu” a budowaniem trwałej infrastruktury społecznej opartej na zaufaniu, współpracy i współodpowiedzialności. Materiał warsztatowy, w tym odpowiedzi na checklisy, pokazuje powtarzający się wzorec: relacje z partnerami lokalnymi – organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi czy grupami mieszkańców – często powstają w kontekście konkretnych projektów. Jak wskazywano, współpraca jest inicjowana „bo jest projekt”, a jej zakres i intensywność są ściśle powiązane z jego realizacją. W konsekwencji partnerstwa mają charakter zadaniowy i czasowy, a nie relacyjny i trwały. Z tym wiąże się kolejne zjawisko: osłabienie lub zanikanie relacji po zakończeniu projektu. Uczestnicy zwracali uwagę, że „po projekcie kontakt się rozluźnia” oraz że „trudno utrzymać współpracę, kiedy nie ma wspólnego finansowania”. Wskazuje to na strukturalną zależność relacji od zewnętrznych zasobów – zamiast być fundamentem działania, stają się jego produktem ubocznym.

W efekcie pojawia się problem braku trwałości relacji. Nie tworzą one stabilnej sieci współpracy, która mogłaby stanowić zaplecze dla rozwoju usług społecznych, lecz raczej układają się w sekwencję krótkotrwałych powiązań, aktywowanych w zależności od dostępnych projektów. Jak ujęto to w jednej z wypowiedzi: „znamy się, współpracujemy, ale głównie wtedy, kiedy coś razem realizujemy”. Na tym tle wyłania się kluczowe pytanie, które stało się osią interpretacyjną tej części analizy: czy relacje tworzą projekty, czy projekty



wykorzystują relacje? Pierwsza z tych perspektyw zakłada, że projekt jest impulsem do budowania współpracy – uruchamia kontakt, daje pretekst do wspólnego działania, pozwala się poznać i wypracować pierwsze formy kooperacji. W tym sensie projekt może pełnić funkcję inicjującą, a nawet integrującą. Druga perspektywa odwraca tę relację: zakłada, że to istniejące wcześniej relacje są zasobem, który projekty wykorzystują. W takim ujęciu projekt nie tworzy współpracy, lecz „nakłada się” na już istniejącą sieć powiązań, wzmacniając ją lub czasowo intensyfikując.

Analiza warsztatowa pokazuje, że w praktyce dominuje pierwszy model – relacje są często wtórne wobec projektów. Oznacza to, że ich trwałość jest ograniczona, a ich jakość uzależniona od zewnętrznych warunków finansowania. Jednocześnie uczestnicy dostrzegają ograniczenia takiego podejścia. W wielu wypowiedziach pojawiała się refleksja, że „prawdziwa współpraca zaczyna się dopiero wtedy, kiedy nie jest wymuszona projektem” oraz że „najlepsze relacje to te, które zostają po projekcie, a nie te, które kończą się razem z nim”. To prowadzi do istotnego przesunięcia interpretacyjnego. Relacje lokalne przestają być postrzegane jako element realizacji działań, a zaczynają być rozumiane jako zasób strategiczny – warunek możliwości budowania usług społecznych o charakterze środowiskowym i trwałym. W tym sensie to nie projekty powinny organizować relacje, lecz relacje powinny stanowić podstawę, na której projekty są osadzane.

Z perspektywy analitycznej można więc mówić o dwóch modelach funkcjonowania relacji w CUS:

- **model projektowy** – relacje jako narzędzie realizacji działań, aktywowane czasowo i podporządkowane logice projektu,
- **model instytucjonalny** – relacje jako trwała sieć współpracy, niezależna od pojedynczych projektów i stanowiąca fundament działania instytucji.

Wnioski z warsztatów wskazują, że wiele CUS znajduje się obecnie pomiędzy tymi modelami. Z jednej strony korzystają z projektów jako głównego narzędzia budowania współpracy, z drugiej – coraz wyraźniej dostrzegają potrzebę wzmacniania relacji niezależnych od cyklu projektowego. Można więc powiedzieć, że w obszarze relacji lokalnych rozstrzyga się jedno z kluczowych pytań dotyczących przyszłości CUS: czy instytucje te będą funkcjonować jako operatorzy projektów, zarządzający siecią czasowych partnerstw, czy jako węzły trwałej infrastruktury społecznej, zdolne do podtrzymywania relacji niezależnie od zmiennych warunków finansowania. Odpowiedź na to pytanie nie jest jeszcze jednoznaczna. Jednak materiał z laboratorium pokazuje wyraźnie, że świadomość tego problemu rośnie – a wraz z nią pojawia się przestrzeń do zmiany sposobu myślenia o relacjach jako jednym z najważniejszych zasobów instytucji.



6

MECHANIZM „PROJEKTOWOŚCI” – DIAGNOZA POGŁĘBIONA

Analiza materiału z laboratorium pozwala spojrzeć na projektowość nie jako na zestaw narzędzi zarządzania, lecz jako na spójny mechanizm organizujący działanie instytucji. W tym sensie projektowość nie jest jedynie sposobem finansowania czy realizacji działań, ale formą racjonalności – sposobem myślenia, który strukturyzuje decyzje, relacje i praktyki organizacyjne CUS. Ujęcie to pozwala przejść od opisu zjawisk (np. zależności od projektów) do rekonstrukcji mechanizmu, który te zjawiska wytwarza i utrwała.



6.1. Czym jest logika projektowa

Logikę projektową można opisać poprzez trzy podstawowe cechy: czasowość, wskaźnikowość oraz zadaniowość. Nie funkcjonują one oddzielnie – tworzą spójny układ, który organizuje działanie instytucji.

a. Czasowość oznacza, że działania są z definicji ograniczone w czasie. Projekt ma początek, fazę realizacji i zakończenie. Wprowadza to specyficzną orientację na „cykl życia działania”, a nie na jego trwałość. Jak ujawniały wypowiedzi uczestników, wiele usług rozwija się intensywnie w trakcie projektu, by następnie ulec ograniczeniu lub zanikowi po jego zakończeniu. W efekcie instytucja funkcjonuje w logice kolejnych „fal aktywności”, zamiast w logice ciągłego rozwoju.

b. Wskaźnikowość odnosi się do sposobu definiowania sukcesu. Działania projektowe są mierzone za pomocą z góry określonych wskaźników, które muszą zostać osiągnięte i udokumentowane. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której to, co mierzalne, zyskuje pierwszeństwo przed tym, co trudno uchwytnie, ale istotne społecznie. Jak zauważano w trakcie warsztatów: „liczy się to, co można wpisać do sprawozdania, a niekoniecznie to, co zmienia sytuację ludzi”.

c. Zadaniowość oznacza fragmentaryzację działań na konkretne, rozliczalne elementy. Praca organizowana jest wokół zadań przypisanych do projektu, a nie wokół całościowego procesu zmiany społecznej. Prowadzi to do sytuacji, w której działania są często krótkoterminowe, punktowe i podporządkowane logice realizacji planu, a nie dynamice potrzeb mieszkańców.

Te trzy elementy tworzą razem mechanizm, który można określić jako **operacyjną racjonalność projektu**. Jest ona efektywna w realizacji określonych celów, ale jednocześnie wprowadza ograniczenia, szczególnie widoczne w obszarach wymagających ciągłości, relacyjności i elastyczności.



6.2. Jak logika projektowa działa w praktyce

Warsztaty pokazały, że logika projektowa nie pozostaje na poziomie formalnym, lecz głęboko przenika codzienne funkcjonowanie CUS. Jej działanie można opisać poprzez trzy powiązane mechanizmy: determinowanie decyzji, przekształcanie ról zespołu oraz produkowanie specyficznych rytmów pracy.

a. Determinowanie decyzji

Jednym z najczęściej powracających wątków było uzależnienie decyzji od ram projektowych. Pytanie „czy to jest w projekcie?” pełni w praktyce funkcję filtra decyzyjnego – określa, co jest możliwe, a co pozostaje poza zakresem działania instytucji. Jak wskazywali uczestnicy, „czasami wiemy, że coś jest potrzebne, ale tego nie robimy, bo nie ma tego w projekcie”. Oznacza to przesunięcie źródła decyzji: z diagnozy potrzeb mieszkańców na dostępne instrumenty finansowe. Projekt nie tylko umożliwia działanie, ale również je ogranicza i kierunkuje.

b. Przekształcanie ról zespołu

Logika projektowa wpływa również na sposób organizacji pracy zespołu. Role pracowników często wynikają bezpośrednio ze struktury projektu – są przypisane do konkretnych zadań, wskaźników i obowiązków sprawozdawczych. Jak zauważano, „pracujemy zadaniowo, każdy ma swój kawałek projektu”. W efekcie zespół funkcjonuje bardziej jako zbiór wykonawców przypisanych do określonych działań niż jako spójna struktura instytucjonalna. Dodatkowo znaczna część pracy koncentruje się na dokumentacji i rozliczeniach, co ogranicza przestrzeń na działania o charakterze relacyjnym i środowiskowym.

c. Produkcja rytmów pracy

Trzecim elementem jest wytwarzanie specyficznych rytmów organizacyjnych. Funkcjonowanie instytucji podporządkowane jest cyklowi projektowemu: okresem intensywnej realizacji działań, momentom rozliczeń oraz fazom „pomiędzy projektami”. Jak wskazywano, „żywemy od projektu do projektu”, a po ich zakończeniu pojawia się poczucie luki lub zawieszenia działań. Rytm ten wpływa nie tylko na organizację pracy, ale także na sposób myślenia o instytucji. Zamiast stabilnej struktury rozwijającej się w czasie, pojawia się



obraz organizacji funkcjonującej w kolejnych cyklach aktywności, zależnych od zewnętrznych źródeł finansowania.

6.3. Konsekwencje mechanizmu projektowości

Zrekonstruowany mechanizm pozwala lepiej zrozumieć obserwowane wcześniej zjawiska: fragmentaryzację usług, trudności w utrzymaniu ciągłości czy instrumentalny charakter części relacji lokalnych. Wszystkie one mogą być interpretowane jako konsekwencje dominacji logiki projektowej. Jednocześnie warto podkreślić, że projektowość nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. W wielu przypadkach to właśnie projekty umożliwiły powstanie CUS, rozwój nowych usług i zdobycie kompetencji organizacyjnych. Problem nie polega więc na samej obecności projektów, lecz na ich strukturalnej dominacji.

6.4. Projekt jako narzędzie czy jako logika systemu?

Kluczowym wnioskiem z tej części analizy jest rozróżnienie między projektem jako narzędziem a projektem jako logiką systemu. W pierwszym ujęciu projekt jest jednym z instrumentów, który instytucja może wykorzystywać do realizacji swoich celów. W drugim – staje się dominującą zasadą organizującą działanie, wpływającą na sposób myślenia, podejmowania decyzji i definiowania sukcesu. Materiał z laboratorium wskazuje, że wiele CUS funkcjonuje obecnie bliżej drugiego modelu. Jednocześnie rośnie świadomość jego ograniczeń oraz potrzeba przesunięcia w stronę większej autonomii instytucjonalnej. Można więc powiedzieć, że mechanizm projektowości znajduje się dziś w fazie ujawnienia. Przestaje być „naturalnym” sposobem działania, a zaczyna być przedmiotem refleksji i krytycznej analizy. To właśnie ten moment – moment zobaczenia mechanizmu – otwiera możliwość jego przekształcenia. W tym sensie diagnoza projektowości nie jest jedynie opisem problemu, lecz pierwszym krokiem do zmiany logiki działania CUS – od instytucji zarządzanej przez projekty do instytucji, która potrafi projektami zarządzać.

6.5. Praktyczne uwarunkowania projektowej ścieżki tworzenia i funkcjonowania CUS

Doświadczenia omawiane w trakcie Laboratorium pokazują, że projektowa droga tworzenia i rozwoju Centrów Usług Społecznych nie jest jedynie technicznym sposobem finansowania instytucji. Stanowi ona odrębny reżim działania, który organizuje codzienność



instytucji, strukturę decyzji oraz sposób rozumienia sukcesu. Nie chodzi więc o prostą opozycję: „projekt – brak projektu”, lecz o zestaw konkretnych uwarunkowań praktycznych, które kształtują funkcjonowanie CUS w sposób często nieoczywisty i ambiwalentny.

a. Wskaźniki i harmonogram jako realny „mechanizm sterujący”

Pierwszym i najbardziej wyraźnym uwarunkowaniem jest dominująca rola wskaźników oraz harmonogramów projektowych. To one wyznaczają rytm pracy instytucji, organizując zarówno planowanie działań, jak i ich bieżącą realizację. Z perspektywy praktyków oznacza to stałą obecność pytania: „czy to jest w projekcie?” – które działa jako filtr decyzji. Jednocześnie pojawia się fundamentalne napięcie: wskaźniki – choć konieczne do rozliczenia – nie są tożsame z realną zmianą społeczną. Mogą mierzyć uczestnictwo, ale niekoniecznie transformację sytuacji życiowej osób. W efekcie powstaje podwójna rzeczywistość działania:

- **oficjalna** – liczby, rezultaty, sprawozdawczość,
- **procesowa** – relacje, zmiany jakościowe, „życie między ludźmi”.

To właśnie w tej drugiej sferze często lokuje się rzeczywista wartość działań CUS.

b. Organizacja pracy: między potencjałem zespołu a logiką projektu

Projektowa logika silnie wpływa na sposób organizacji pracy zespołu:

- role często wynikają bezpośrednio z zapisów projektowych,
- znacząca część czasu przeznaczana jest na dokumentację i raportowanie,
- pojawia się selektywne angażowanie pracowników – zgodnie z ich potencjałem i gotowością.

Istotnym zjawiskiem jest także opór części pracowników socjalnych wobec projektów, które burzą stabilną, procedurą ugruntowaną metodykę pracy. W praktyce oznacza to funkcjonowanie dwóch równoległych kultur pracy w jednej instytucji:

- kultury administracyjno-proceduralnej,
- kultury projektowo-rozwojowej.



c. Relacja między projektami a ofertą usług

Laboratorium ujawnia bardziej złożony obraz niż często przyjmowane uproszczenie, że „usługi wynikają z projektów”. W praktyce obserwujemy trzy równoległe mechanizmy:

1. **projekty jako źródło nowych usług,**
2. **projekty jako uzupełnienie istniejącej oferty,**
3. **projekty jako narzędzie realizacji wcześniej rozpoznanych potrzeb.**

Kluczowe znaczenie ma tu zdolność strategiczna instytucji: najlepsze przykłady pokazują, że to nie usługi są dopasowywane do projektów, lecz projekty do wcześniej zdiagnozowanych potrzeb mieszkańców. Wymaga to jednak:

- długotrwałej diagnozy (nawet rocznej),
- zdolności do selekcji konkursów,
- aktywnego „polowania na projekt”, który pasuje do lokalnej strategii.

d. Problem ciągłości: między projektem a instytucją

Jednym z centralnych tematów była kwestia trwałości usług. Doświadczenia pokazują, że:

- część usług rzeczywiście zanika po zakończeniu finansowania,
- ale nie zawsze jest to porażka – bywa efektem braku realnej potrzeby,
- usługi odpowiadające na rzeczywiste potrzeby są utrzymywane mimo zakończenia projektu.

Wniosek praktyczny jest tu szczególnie ważny: **ciągłość nie wynika z projektu – wynika z zakorzenienia usługi w realnym życiu mieszkańców.**

e. Odpłatność jako „niewygodny temat systemowy”

Projektowa bezpłatność usług generuje napięcia w momencie przejścia do trybu instytucjonalnego. Zidentyfikowane problemy:

- niespójność (usługa raz darmowa, raz płatna),
- opór mieszkańców wobec wprowadzania opłat,
- paradoks nierówności (najbiedniejsi płacą za usługi opiekuńcze, inni korzystają z darmowych zajęć projektowych).

W praktyce pojawiają się próby racjonalizacji systemu (np. wprowadzanie odpłatności i narzędzi płatniczych), ale brak jest jednolitych standardów.



f. Podwójna komunikacja: mieszkaniowiec vs system

Jednym z najbardziej „codziennych”, a zarazem systemowo istotnych problemów jest komunikacja oferty. CUS funkcjonują równocześnie w dwóch logikach:

- dla mieszkańcy – liczy się dostęp do usługi,
- dla systemu – liczy się projekt, źródło finansowania i rozliczenie.

W efekcie powstaje zjawisko **podwójnej komunikacji**:

- katalog usług (dla ludzi),
- katalog projektów (dla instytucji kontrolujących).

Najlepsze praktyki wskazują na konieczność oddzielenia tych dwóch poziomów i budowania komunikacji wokół potrzeb, a nie projektów.

g. Relacje lokalne: to, co zostaje po projekcie

Paradoksalnie, jednym z najtrwalszych efektów projektów nie są usługi, lecz relacje.

W trakcie Laboratorium podkreślano, że:

- projekty umożliwiają poznanie partnerów, liderów i zasobów lokalnych,
- powstają trwałe sieci współpracy – często nieformalne,
- rozwijają się grupy samopomocowe i inicjatywy oddolne.

Te procesy nie są zazwyczaj mierzone wskaźnikami, ale stanowią kluczowy zasób instytucji po zakończeniu finansowania.

Tabela syntetyczna: Praktyczne uwarunkowania logiki projektowej w CUS

Obszar	Mechanizm projektowy	Efekt pozytywny	Napięcie / ryzyko
Sterowanie działaniem	wskaźniki, harmonogram	uporządkowanie pracy, rozliczalność	koncentracja na tym, co mierzalne
Organizacja zespołu	role projektowe, dokumentacja	specjalizacja, efektywność	przeciążenie biurokratyczne, opór pracowników



Obszar	Mechanizm projektowy	Efekt pozytywny	Napięcie / ryzyko
Oferta usług	dostępność konkursów	rozwój nowych usług	fragmentaryzacja i patchworkowość oferty
Ciągłość działań	finansowanie czasowe	testowanie nowych rozwiązań	ryzyko zaniku usług
Odpłatność	bezpłatność projektowa	dostępność usług	niespójność i napięcia społeczne
Komunikacja	wymogi projektowe	przejrzystość dla systemu	chaos informacyjny dla mieszkańca
Relacje lokalne	partnerstwa projektowe	budowa kapitału społecznego	brak formalnego uznania w systemie

Komentarz interpretacyjny: projectification i governmentality

Analizowane doświadczenia ujawniają, że projektowość nie jest jedynie techniką finansowania, lecz mechanizmem organizującym sposób widzenia rzeczywistości społecznej. W logice projectification działania społeczne zostają przetłumaczone na język wskaźników, rezultatów i harmonogramów. To, co nie daje się wpisać w tabelę, zaczyna stopniowo tracić znaczenie systemowe. W efekcie instytucja uczy się nie tyle rozwiązywać problemy społeczne, ile skutecznie je raportować.

Z perspektywy governmentality oznacza to subtelne przesunięcie władzy: nie poprzez nakaz, lecz poprzez formatowanie pola działania. Projekty nie mówią wprost, co robić – ale określają, co będzie widoczne, mierzalne i finansowane. Tym samym produkują określony typ instytucji oraz określony typ podmiotu: aktywnego uczestnika projektu, który wpisuje się w logikę wskaźnika. Sprawczość nie znika – ale zostaje w pewnym sensie zaprogramowana. Najciekawszy paradoks polega jednak na tym, że równolegle do tej logiki rozwija się druga warstwa działania – relacyjna, nieformalna, trudna do uchwycenia. To tam powstają trwałe zmiany: zaufanie, wspólnotowość, lokalne sieci wsparcia. Można powiedzieć pół-żartem, pół-serio, że system rozlicza projekty, a społeczeństwo rozwija się „przy okazji”. Problem zaczyna się wtedy, gdy ta druga warstwa pozostaje niewidzialna dla systemu – bo to oznacza, że nie jest ona również przez system wzmacniana.



7

TRWAŁOŚĆ VS PROJEKTOWOŚĆ – KLUCZOWE NAPIĘCIE SYSTEMOWE

Analiza materiału z laboratorium prowadzi do wyraźnego wyodrębnienia jednego z najważniejszych napięć systemowych, które organizuje współczesne funkcjonowanie



Centrów Usług Społecznych: napięcia między projektowością a trwałością. Nie jest to napięcie techniczne ani organizacyjne, lecz fundamentalny problem rozwojowy – dotyczący tego, czy CUS są w stanie budować stabilne, długofalowe struktury wsparcia, czy też pozostają zależne od cyklicznych, czasowych interwencji projektowych. Co istotne, napięcie to nie wynika wyłącznie z praktyki pojedynczych instytucji, ale ma charakter systemowy. Jest konsekwencją sposobu finansowania, zarządzania i ewaluacji usług społecznych w Polsce, w którym dominującą rolę odgrywa logika projektowa. Jak wskazują zarówno doświadczenia uczestników laboratorium, jak i wnioski z badań ewaluacyjnych, projektowość stanowi dziś główny mechanizm rozwoju CUS – ale jednocześnie ogranicza ich zdolność do budowania trwałości.

7.1. Trwałość jako problem

Pojęcie trwałości pojawiało się w trakcie warsztatów w trzech powiązanych wymiarach: usług, relacji oraz samej instytucji. W obszarze **usług społecznych** trwałość oznacza zdolność do ich kontynuowania niezależnie od cyklu projektowego. Tymczasem – jak pokazała wcześniejsza analiza – wiele działań funkcjonuje w rytmie projektów: są intensywnie rozwijane w trakcie ich trwania, a następnie wygaszane lub ograniczane. Uczestnicy wskazywali wprost: „największy problem to utrzymanie tego, co już zrobiliśmy”. Oznacza to, że system sprzyja inicjowaniu działań, ale nie zapewnia warunków ich stabilizacji. W wymiarze **relacji lokalnych** trwałość odnosi się do zdolności utrzymywania współpracy z partnerami niezależnie od dostępności projektów. Jak pokazała analiza, relacje często mają charakter zadaniowy i krótkotrwały, co utrudnia budowanie zaufania i wspólnotowej infrastruktury działania. „Współpracujemy, dopóki coś robimy razem” – to zdanie dobrze oddaje warunkowość wielu partnerstw.

Najbardziej złożony jest jednak wymiar **instytucjonalny**. Trwałość oznacza tu zdolność CUS do działania jako stabilnej struktury publicznej, posiadającej własną strategię, autonomię decyzyjną i zakorzenienie w lokalnym systemie usług. W praktyce oznacza to pytanie o to, czy CUS istnieje „sam z siebie”, czy też jego aktywność jest w dużej mierze funkcją realizowanych projektów. W każdym z tych wymiarów pojawia się ten sam problem: brak ciągłości jako efekt uzależnienia od zewnętrznych, czasowych źródeł finansowania.



7.2. Dwa modele trwałości

Analiza materiału pozwala wyróżnić dwa zasadnicze modele rozumienia i budowania trwałości w CUS.

- Pierwszy z nich to **trwałość projektowa**. Opiera się ona na sekwencji następujących po sobie projektów, które pozwalają podtrzymywać aktywność instytucji. W tym modelu ciągłość nie wynika z stabilności struktury, lecz z umiejętności pozyskiwania kolejnych źródeł finansowania. Instytucja trwa, ponieważ „wchodzi” w kolejne projekty. Model ten ma swoje zalety – umożliwia rozwój działań, wprowadzanie innowacji i reagowanie na nowe wyzwania. Jednocześnie jednak wprowadza istotne ograniczenia. Trwałość ma tu charakter warunkowy i zależny od czynników zewnętrznych. Instytucja funkcjonuje w stanie permanentnej tymczasowości, a jej działania są podatne na przerwania i zmiany kierunku.
- Drugi model to **trwałość instytucjonalna**. Opiera się ona na zakorzenieniu CUS w lokalnym systemie usług społecznych oraz na decyzjach samorządowych, które nadają instytucji stabilność organizacyjną i finansową. W tym ujęciu projekty mogą wspierać rozwój, ale nie stanowią jego podstawy.

Trwałość instytucjonalna oznacza zdolność do:

- utrzymywania usług niezależnie od cyklu projektowego,
- budowania długofalowych relacji z partnerami,
- prowadzenia spójnej strategii działania,
- podejmowania decyzji w oparciu o potrzeby mieszkańców, a nie dostępność środków.

Model ten jest bardziej wymagający – wymaga bowiem silnego zaangażowania samorządu, stabilnych źródeł finansowania oraz zmiany sposobu myślenia o roli CUS. Jednocześnie to właśnie on tworzy warunki dla budowania realnej zmiany społecznej.



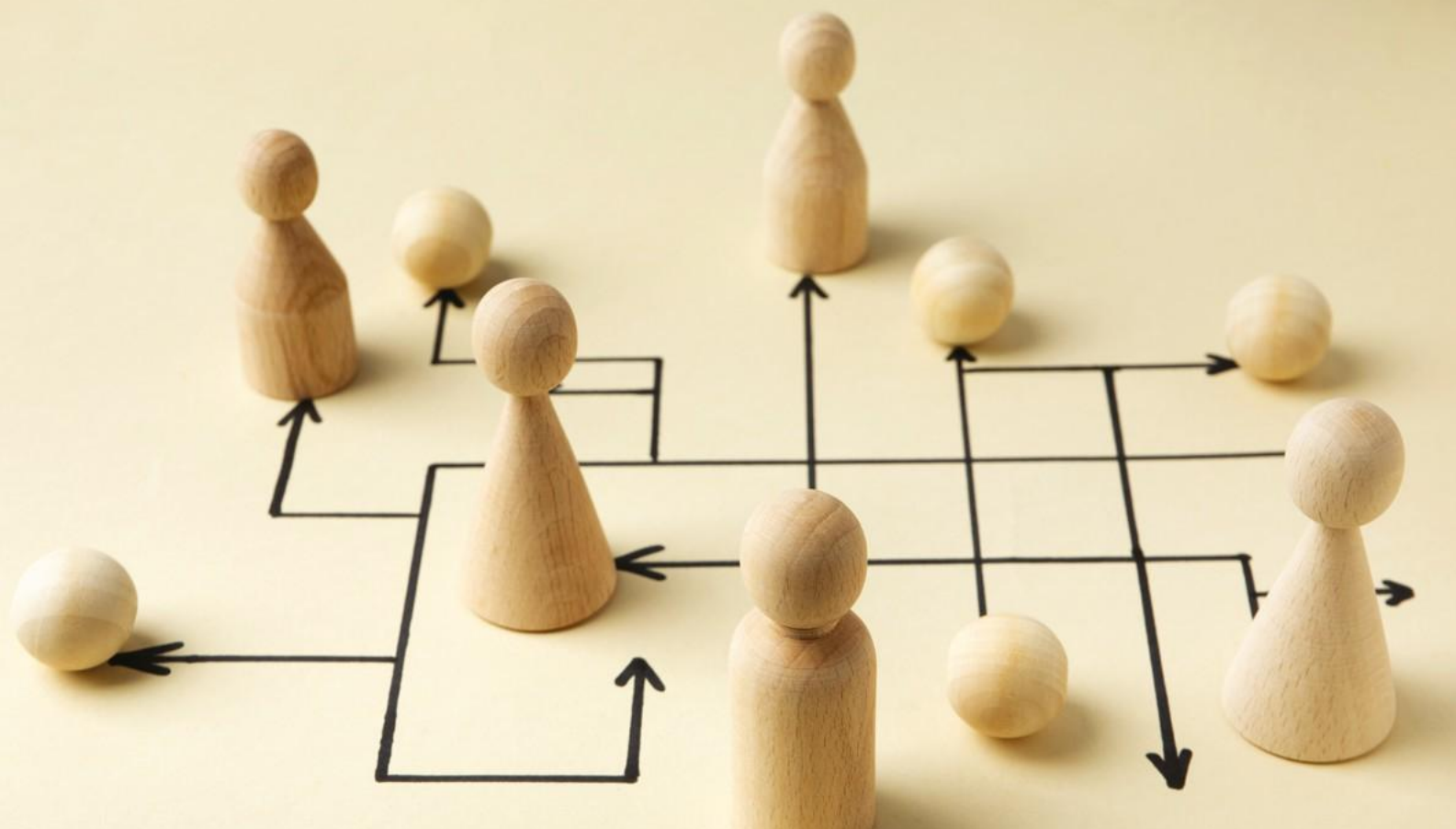
7.3. Hipoteza: trwałość jako efekt relacji i decyzji lokalnej

Zestawienie tych dwóch modeli prowadzi do kluczowej hipotezy, która wyłania się z analizy laboratorium: trwałość nie jest efektem projektu – lecz efektem relacji i decyzji lokalnej. Oznacza to przesunięcie punktu ciężkości w myśleniu o rozwoju CUS. Projekty mogą inicjować działania, dostarczać zasobów i umożliwiać eksperymentowanie, ale same w sobie nie gwarantują ich kontynuacji. Trwałość pojawia się dopiero wtedy, gdy:

- działania zostają włączone w lokalną strategię,
- relacje między instytucjami i mieszkańcami nabierają charakteru długofalowego,
- samorząd podejmuje decyzję o ich utrzymaniu i rozwijaniu.

W tym sensie trwałość nie jest kategorią techniczną, lecz polityczno-instytucjonalną. Jest wynikiem wyborów – dotyczących tego, co uznajemy za ważne i co jesteśmy gotowi utrzymać poza logiką projektu.

Wnioski z laboratorium wskazują, że wiele CUS znajduje się dziś w momencie przejścia między tymi dwoma modelami. Instytucje rozwijały się dzięki projektom, ale coraz wyraźniej dostrzegają konieczność budowania trwałych podstaw swojego działania. To przejście nie jest jednak automatyczne – wymaga zmiany zarówno na poziomie lokalnym, jak i systemowym. Można więc powiedzieć, że napięcie między projektowością a trwałością nie jest problemem do rozwiązania, lecz procesem do przepracowania. To właśnie w jego ramach rozstrzyga się, czy CUS staną się trwałym elementem systemu usług społecznych, czy też pozostaną strukturami funkcjonującymi głównie w logice projektowej.



8

WNIOSKI ROZWOJOWE

Analiza materiału z laboratorium pozwala sformułować wnioski, które wykraczają poza poziom pojedynczych doświadczeń i mają charakter systemowy. Nie są to rekomendacje operacyjne ani katalog dobrych praktyk, lecz raczej wskazanie kierunków zmiany, które warunkują dalszy rozwój Centrów Usług Społecznych jako instytucji zdolnych do budowania trwałych usług społecznych. Wnioski te można uporządkować w trzech wzajemnie powiązanych wymiarach: instytucjonalnym, usługowym oraz relacyjnym. Każdy z nich odpowiada na inne pytanie o przyszłość CUS, ale dopiero ich łączne ujęcie pozwala uchwycić pełną logikę zmiany



8.1. Instytucja – od projektu do strategii

Podstawowy wniosek w wymiarze instytucjonalnym dotyczy konieczności przesunięcia logiki działania CUS z poziomu projektu na poziom strategii. Oznacza to zmianę nie tyle narzędzi, ile sposobu myślenia o instytucji. Obecnie w wielu przypadkach projekty pełnią funkcję głównego mechanizmu organizującego działanie – wyznaczają kierunki aktywności, strukturę zespołu oraz rytm pracy. W takim modelu instytucja funkcjonuje reaktywnie: dostosowuje się do dostępnych możliwości finansowania, zamiast kształtować własną, długofalową wizję rozwoju. Przejście do logiki strategicznej oznacza odwrócenie tej relacji. Punktem wyjścia staje się odpowiedź na pytanie: jakie funkcje ma pełnić CUS w lokalnym systemie usług społecznych i jakie potrzeby mieszkańców ma adresować w długim okresie. Projekty nie znikają, ale zmienia się ich rola – stają się narzędziem realizacji strategii, a nie jej substytutem. Taka zmiana wymaga kilku kluczowych warunków:

- wzmocnienia roli samorządu jako podmiotu współodpowiedzialnego za rozwój CUS,
- budowania zdolności do planowania długofalowego,
- zwiększenia autonomii instytucji w podejmowaniu decyzji,
- redefinicji sukcesu – z realizacji projektu na trwały efekt społeczny.

W tym sensie rozwój CUS można interpretować jako proces przechodzenia od instytucji „projektowej” do instytucji „strategicznej”.

8.2. Usługi – od mnożenia działań do ich integracji

W wymiarze usługowym kluczowym problemem nie jest brak aktywności, lecz jej rozproszenie. Materiał warsztatowy pokazuje, że wiele CUS realizuje szeroką gamę działań, jednak ich spójność i wzajemne powiązania pozostają ograniczone. Usługi często funkcjonują jako odrębne komponenty, powiązane z konkretnymi projektami, a nie jako elementy jednego systemu wsparcia. W związku z tym główny kierunek zmiany można określić jako przejście od mnożenia działań do ich integracji.

Integracja usług oznacza:

- budowanie spójnych ścieżek wsparcia zamiast pojedynczych interwencji,
- łączenie różnych form pomocy w jeden proces odpowiadający na złożone potrzeby mieszkańców,



- tworzenie mechanizmów koordynacji między działaniami realizowanymi przez różne podmioty,
- zapewnienie ciągłości usług niezależnie od cyklu projektowego.

Szczególne znaczenie ma tu rozpoznanie dwóch poziomów funkcjonowania usług – formalnego (projektowego) i rzeczywistego (procesowego). Integracja oznacza nie tylko lepsze planowanie działań, ale także świadome uwzględnienie wymiaru relacyjnego i procesowego, który decyduje o realnych efektach społecznych. W praktyce oznacza to przesunięcie akcentu: z pytania „ile działań realizujemy?” na pytanie „czy tworzą one spójny system zmiany?”.

8.3. Relacje – od współpracy zadaniowej do trwałych partnerstw

Trzeci wymiar dotyczy relacji lokalnych, które – jak pokazała analiza – są jednocześnie jednym z największych zasobów CUS i jednym z najsłabszych ogniw ich funkcjonowania. Dominujący model współpracy ma charakter zadaniowy i projektowy. Partnerstwa są inicjowane w kontekście konkretnych działań, a ich trwałość jest ograniczona do czasu trwania projektu. W efekcie relacje mają charakter warunkowy i instrumentalny, co utrudnia budowanie zaufania oraz wspólnej odpowiedzialności za rozwój usług społecznych. Kluczowy kierunek zmiany polega na przejściu od tak rozumianej współpracy do trwałych partnerstw. Oznacza to:

- budowanie relacji niezależnych od pojedynczych projektów,
- wzmacnianie zaufania jako podstawy współpracy,
- tworzenie stałych platform współdziałania między instytucjami i organizacjami,
- włączanie mieszkańców jako aktywnych uczestników, a nie jedynie odbiorców usług.

Relacje w tym ujęciu przestają być narzędziem realizacji działań, a stają się ich fundamentem. To właśnie one umożliwiają budowanie trwałości usług oraz integrację różnych form wsparcia.

Podsumowanie

Przedstawione wnioski wskazują, że rozwój CUS wymaga jednocześnie zmiany w trzech wymiarach: sposobu zarządzania instytucją, organizacji usług oraz budowania relacji

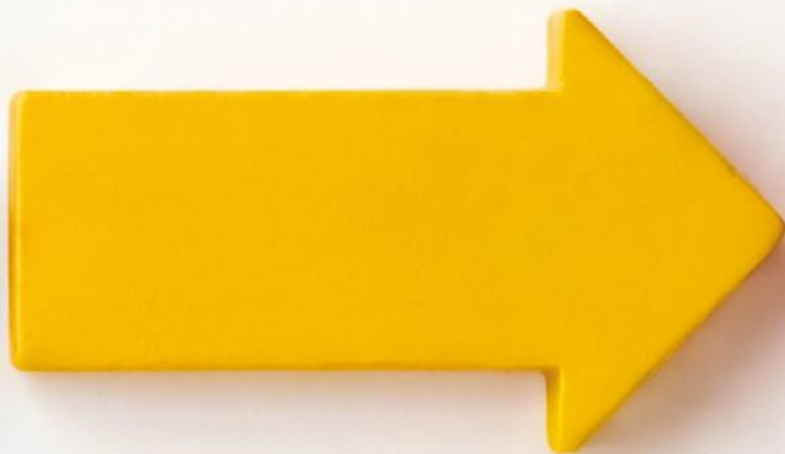
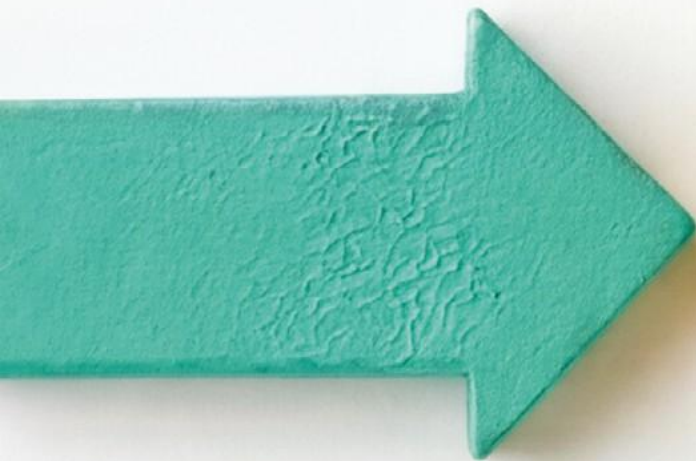


lokalnych. Każdy z tych poziomów jest powiązany z pozostałymi – brak zmiany w jednym z nich ogranicza możliwość transformacji całego systemu. Można więc powiedzieć, że kluczowym wyzwaniem nie jest wprowadzanie nowych działań, lecz przekształcenie logiki działania:

- z projektowej na strategiczną,
- z rozproszonej na zintegrowaną,
- z zadaniowej na relacyjną.

To właśnie ta zmiana – trudniejsza do uchwycenia niż pojedyncze wskaźniki, ale fundamentalna dla funkcjonowania systemu – wyznacza kierunek dalszego rozwoju Centrów Usług Społecznych.





9

REKOMENDACJE

Wnioski z laboratorium prowadzą do zestawu rekomendacji, które – w odróżnieniu od wcześniejszych rozważań – mają charakter bardziej operacyjny. Nie są jednak „listą życzeń”, lecz propozycją konkretnych przesunięć w sposobie działania na trzech poziomach: instytucji CUS, samorządu oraz poziomu regionalnego/systemowego. Ich wspólnym celem jest ograniczenie dominacji logiki projektowej i wzmocnienie trwałości usług społecznych.

9.1. Rekomendacje dla CUS

Na poziomie instytucji kluczowe znaczenie ma zmiana sposobu organizacji pracy i podejmowania decyzji – tak, aby projekty przestały być główną osią działania.

a. Wprowadzenie wewnętrznej perspektywy strategicznej

CUS powinny rozwijać własne, długofalowe ramy działania – niezależne od pojedynczych projektów. Oznacza to m.in.:

- definiowanie priorytetów usługowych w oparciu o diagnozę lokalną,
- określenie „rdzenia usług”, które powinny być utrzymywane niezależnie od finansowania projektowego,
- traktowanie projektów jako narzędzi wzmacniających istniejące działania, a nie jako ich głównego źródła.



b. Zarządzanie dwutorowe: projektowe i procesowe

W praktyce oznacza to równoległe funkcjonowanie dwóch logik:

- projektowej (formalnej, sprawozdawczej),
- procesowej (relacyjnej, zorientowanej na zmianę społeczną).

CUS powinny świadomie zarządzać tym napięciem, np. poprzez wyodrębnianie przestrzeni pracy niezależnej od wskaźników projektowych.

c. Integracja usług zamiast ich rozproszenia

Zalecane jest:

- mapowanie istniejących działań i identyfikacja ich powiązań,
- budowanie ścieżek wsparcia zamiast pojedynczych interwencji,
- wzmacnianie funkcji koordynacyjnej CUS jako integratora usług lokalnych.

d. Świadome budowanie relacji poza projektami

CUS powinny rozwijać relacje, które nie są bezpośrednio związane z realizacją projektów, np. poprzez:

- regularne spotkania z partnerami niezależne od bieżących działań,
- inicjowanie wspólnych diagnoz i planowania,
- utrzymywanie kontaktu z partnerami także w okresach „między projektami”.

9.2. Rekomendacje dla samorządu lokalnego

Rola samorządu jest kluczowa dla przejścia od modelu projektowego do instytucjonalnego. Bez jego zaangażowania trwałość CUS pozostaje ograniczona.

a. Uznanie CUS za element trwałej infrastruktury społecznej

CUS nie powinien być traktowany wyłącznie jako operator projektów, lecz jako stały element lokalnego systemu usług społecznych. Wymaga to:

- włączenia CUS w strategiczne dokumenty rozwoju gminy,
- zapewnienia stabilnych podstaw finansowych dla kluczowych działań,
- jasnego określenia roli CUS w strukturze instytucjonalnej.



b. Współodpowiedzialność za trwałość usług

Samorząd powinien podejmować decyzje dotyczące kontynuacji wybranych działań po zakończeniu projektów, szczególnie tych, które okazały się skuteczne. Oznacza to odejście od logiki „projekt się skończył – działanie się kończy”.

c. Wzmocnienie autonomii decyzyjnej CUS

CUS powinny mieć możliwość elastycznego reagowania na potrzeby mieszkańców, co wymaga:

- ograniczenia nadmiernej formalizacji działań,
- zaufania do kompetencji zespołu,
- umożliwienia podejmowania decyzji wykraczających poza sztywne ramy projektowe.

d. Inwestowanie w relacje lokalne jako zasób strategiczny

Samorząd może wspierać budowanie trwałych partnerstw poprzez:

- tworzenie przestrzeni współpracy międzyinstytucjonalnej,
- wspieranie inicjatyw sieciujących,
- uznanie relacji za jeden z kluczowych elementów polityki społecznej.

9.3. Rekomendacje dla poziomu regionalnego i systemowego

Na poziomie regionalnym i krajowym konieczne są zmiany, które ograniczą strukturalną dominację logiki projektowej.

a. Modyfikacja systemu finansowania usług społecznych

Obecny system, oparty w dużej mierze na projektach, powinien zostać uzupełniony o bardziej stabilne mechanizmy finansowania, umożliwiające:

- utrzymanie usług po zakończeniu projektów,
- rozwijanie działań o charakterze długofalowym,
- większą elastyczność w reagowaniu na potrzeby lokalne.

b. Zmiana podejścia do wskaźników i ewaluacji

Warto rozważyć:

- uzupełnienie wskaźników ilościowych o jakościowe,
- uwzględnianie procesów relacyjnych i długofalowych efektów,



- odejście od wyłącznego koncentrowania się na mierzalnych rezultatach krótkoterminowych.

c. Wsparcie dla procesów instytucjonalizacji CUS

Na poziomie regionalnym można wspierać CUS w przechodzeniu od modelu projektowego do instytucjonalnego poprzez:

- programy wzmacniające zdolności strategiczne,
- tworzenie platform wymiany doświadczeń,
- rozwijanie narzędzi wspierających integrację usług i budowanie relacji.

d. Uznanie relacji i współpracy za element polityki publicznej

Relacje nie powinny być traktowane jako „miękki dodatek” do działań, lecz jako kluczowy zasób systemu usług społecznych. Oznacza to konieczność ich uwzględnienia w projektowaniu polityk publicznych, mechanizmów finansowania i systemów oceny.

Podsumowanie

Rekomendacje te wskazują na potrzebę skoordynowanej zmiany na różnych poziomach działania systemu. CUS, samorządy oraz instytucje regionalne funkcjonują w jednym układzie zależności – dlatego zmiana w jednym obszarze bez zmiany w pozostałych będzie miała ograniczony efekt. Można więc powiedzieć, że kluczowym zadaniem nie jest „lepsze zarządzanie projektami”, lecz stworzenie takich warunków, w których projekty przestają być jedyną możliwą formą działania. Dopiero wtedy możliwe staje się budowanie usług społecznych, które są nie tylko skuteczne w krótkim okresie, ale także trwałe w długiej perspektywie.



opracował: **Bohdan Skrzypczak**

ZAŁĄCZNIKI:

- 1.CHECKLISTA: Czy Twoje usługi w CUS są „projektowe”?**
- 2.CHECKLISTA: Czy Twój CUS jest zarządzany projektem?**
- 3.CHECKLISTA: Czy relacje lokalne w Twoim CUS są „projektowe”?**
- 4. Program**

CHECKLISTA: Czy Twoje usługi w CUS są „projektowe”?

Instrukcja

**Odpowiedz szczerze:
jak wygląda Wasza oferta usług w praktyce.**

Zaznacz V przy każdym zdaniu, które jest prawdziwe.



1. Źródło usług

- ○ Nowe usługi pojawiają się głównie dzięki projektom
- ○ Rzadko tworzymy usługi „bez projektu”
- ○ Oferta zależy od dostępnych konkursów i programów

2. Planowanie

- ○ Usługi są planowane „pod projekt”, nie jako całość systemu
- ○ Każdy projekt wnosi osobny zestaw działań
- ○ Trudno zbudować spójną ofertę usług

3. Trwałość

- ○ Usługi kończą się wraz z projektem
- ○ Mamy trudność z ich utrzymaniem po finansowaniu
- ○ Mieszkańcy „wchodzą i wychodzą” z usług

4. Dopasowanie do potrzeb

- ○ Czasem oferujemy to, co jest finansowane, nie to, co najbardziej potrzebne
- ○ Grupy odbiorców wynikają z projektu (np. tylko określone kategorie)
- ○ Trudno reagować na nowe potrzeby „poza projektem”

5. Spójność usług

- ○ Usługi działają równolegle, ale nie zawsze się łączą
- ○ Brakuje ciągłości między różnymi działaniami



- ☐ Integracja usług jest trudna

6. Współpraca z partnerami

- ☐ Partnerstwa powstają głównie „do projektu”
- ☐ Po projekcie współpraca słabnie
- ☐ Organizacje dostosowują się do logiki projektu

WYNIK

10–18 V

Usługi projektowe

Oferta jest dynamiczna, ale fragmentaryczna i zależna od finansowania.

5–9 V

Usługi w przejściu

0–4 V

Usługi instytucjonalne

Oferta jest stabilna, ciągła i zakorzeniona w potrzebach mieszkańców.

Czy Wasze usługi wynikają z potrzeb mieszkańców...

czy z logiki projektów?

„Które usługi by zniknęły, gdyby jutro skończyły się projekty?”

„Które usługi są naprawdę Wasze - a które są „projektowe”?”

„Co byłoby pierwszym krokiem do większej ciągłości usług?”



CHECKLISTA: Czy Twój CUS jest zarządzany projektem?

Instrukcja

Odpowiedz szczerze:

jak jest naprawdę, nie jak powinno być.

Zaznacz ☒ przy każdym zdaniu, które pasuje do Waszej codzienności.

1. Decyzje

- ☒ Często pytamy: „czy to jest w projekcie?”
- ☒ Nie robimy pewnych rzeczy, bo „nie są kwalifikowalne”
- ☒ Budżet projektu realnie ogranicza nasze decyzje

2. Rytm pracy

- ☒ Pracujemy „pod harmonogram projektu”
- ☒ Kluczowe momenty to: nabór, realizacja, rozliczenie
- ☒ Po zakończeniu projektu pojawia się „luka”

3. Priorytety

- ☒ Wskaźniki są ważniejsze niż realna zmiana
- ☒ Działania są dobierane pod to, co można rozliczyć
- ☒ Sukces = dobrze zrealizowany projekt

4. Zespół

- ☒ Role w zespole wynikają z projektu



- ○ **Praca jest silnie zadaniowa**
- ○ **Dużo czasu zajmuje dokumentacja i raportowanie**

5. Usługi i działania

- ○ **Oferta zmienia się wraz z projektami**
- ○ **Niektóre działania „znikają”, gdy kończy się finansowanie**
- ○ **Trudno utrzymać ciągłość usług**

6. Myślenie strategiczne

- ○ **Szukamy projektów, żeby coś zrobić**
- ○ **Rzadziej zaczynamy od pytania: „czego potrzebują mieszkańcy?”**
- ○ **Strategia jest dostosowywana do możliwości finansowania**

WYNIK

10–18 V

CUS zarządzany projektem

Projekt nie jest narzędziem - jest główną logiką działania.

5–9 V

CUS w przejściu

Widzicie napięcie i zaczynacie budować autonomię.



0–4 V

CUS zarządzany instytucyjnie

Projekt wspiera, ale nie definiuje działania.

CHECKLISTA: Czy relacje lokalne w Twoim CUS są „projektowe”?

Instrukcja

Zastanów się, jak naprawdę wyglądają Wasze relacje z otoczeniem.

Zaznacz V przy każdym zdaniu, które pasuje do Waszej praktyki.

1. Współpraca z organizacjami

- ☐ **Współpracujemy głównie w ramach projektów**
- ☐ **Partnerstwa powstają „pod konkurs”**
- ☐ **Po zakończeniu projektu relacje słabną**

2. Partnerstwa lokalne

- ☐ **Partnerstwa mają charakter formalny (umowy, projekty)**
- ☐ **Spotkania odbywają się głównie w związku z projektem**
- ☐ **Trudno utrzymać trwałe struktury współpracy**

3. Relacje z mieszkańcami

- ☐ **Aktywność mieszkańców jest związana z projektami**
- ☐ **Uczestnictwo kończy się wraz z projektem**
- ☐ **Trudno utrzymać zaangażowanie długofalowo**



4. Inicjatywy oddolne

- ○ **Wspieramy głównie inicjatywy wpisujące się w projekt**
- ○ **Mieszkańcy dopasowują swoje pomysły do dostępnych programów**
- ○ **Rzadko pojawiają się działania „poza projektem”**

5. Rola CUS w społeczności

- ○ **CUS jest postrzegany jako realizator projektów**
- ○ **Kontakty z partnerami są „zadaniowe”**
- ○ **Trudno budować długotrwałe relacje oparte na zaufaniu**

6. Trwałość relacji

- ○ **Relacje są intensywne, ale krótkotrwałe**
- ○ **Po projekcie trzeba „budować je od nowa”**
- ○ **Brakuje ciągłości współpracy**

WYNIK

10–18 V

Relacje projektowe

Współpraca jest dynamiczna, ale nietrwała i zależna od projektów.

5–9 V

Relacje w przejściu

Próbujecie budować trwałość i wychodzić poza logikę projektu.



0–4 V

Relacje instytucjonalne / społecznościowe

Relacje są trwałe, oparte na zaufaniu i wykraczają poza projekty.

NAJWAŻNIEJSZE PYTANIE

Czy Wasze relacje istnieją dlatego, że jest projekt... czy projekt pojawia się dlatego, że są relacje?

„Z kim współpracowalibyście dalej, nawet bez projektu?”

„Które relacje są naprawdę trwałe?”





PROGRAM: Laboratorium CUS - Mazowsze

Dwie ścieżki powstawania CUS: między projektem a decyzją lokalną - czego możemy się od siebie nauczyć? Geneza instytucji a sposób działania CUS.

Doświadczenia Mazowsza

Wprowadzenie

Mazowsze jest jednym z nielicznych regionów w Polsce, w którym widoczna jest podwójna ścieżka powstawania Centrów Usług Społecznych. Część z nich powstała w ramach projektów finansowanych ze środków europejskich, inne zostały utworzone bez dedykowanego projektu, jako decyzja samorządu wynikająca z lokalnej strategii rozwoju usług społecznych. Ta sytuacja tworzy wyjątkową okazję do refleksji nad pytaniem: czy sposób powstania instytucji wpływa na jej późniejsze funkcjonowanie? Laboratorium CUS w Mławie będzie przestrzenią wspólnej analizy doświadczeń mazowieckich ośrodków – zarówno tych, które rozwijały się w logice projektowej, jak i tych, które powstały w wyniku lokalnej decyzji samorządowej. Spotkanie będzie również okazją do transferu wiedzy między bardziej doświadczonymi i nowymi CUS oraz do budowania sieci współpracy w regionie.

Mazowsze jest dziś naturalnym laboratorium dwóch dróg rozwoju CUS - projektowej i lokalnej - dlatego warto zapytać, czego te doświadczenia mogą się nawzajem nauczyć.



PROGRAM:

10.00–10.40 | Otwarcie laboratorium

- powitanie gospodarza - CUS Mława
- wprowadzenie do idei laboratoriów CUS
- Mazowsze jako przestrzeń dwóch ścieżek rozwoju CUS

10.40–11.20 | Dwie drogi powstawania CUS - doświadczenia praktyków

Krótką rozmowę z przedstawicielami wybranych CUS z Mazowsza:

- CUS powstały w projekcie
- CUS powstały bez projektu
- CUS z dłuższym doświadczeniem funkcjonowania

Wypowiedzi skoncentrowane wokół trzech pytań:

- dlaczego powstał CUS?
- jakie były największe wyzwania na początku?
- co dziś jest największą siłą tej instytucji?

11.20–12.30 | Warsztat: Czy geneza CUS wpływa na sposób jego działania?

Praca w grupach nad trzema wymiarami funkcjonowania CUS:

1. instytucja - organizacja pracy, zarządzanie, relacja z samorządem
2. rozwój usług społecznych - planowanie i budowanie oferty usług
3. relacje lokalne - współpraca z organizacjami, partnerstwami i mieszkańcami

Efektem pracy będzie mapa wniosków pokazująca podobieństwa i różnice między modelami.

12.30–12.50 | Przerwa

12.50–13.50 | Transfer doświadczeń między CUS

Dyskusja stolikowa (world café).

Trzy obszary wymiany doświadczeń:

- organizacja i zarządzanie CUS
- rozwój usług społecznych
- praca środowiskowa i współpraca lokalna

Celem jest zidentyfikowanie najważniejszych doświadczeń, które mogą być przekazywane między CUS o różnym stażu funkcjonowania.

13.50–14.40 | Sieć współpracy CUS na Mazowszu

Moderowana rozmowa o potrzebach współpracy regionalnej:

- czego CUS potrzebują od siebie nawzajem?
- jakie formy współpracy mogą wspierać rozwój CUS w regionie?
- jak wzmacniać wymianę wiedzy i doświadczeń między ośrodkami?

14.40–15.35 | Podsumowanie laboratorium

- najważniejsze wnioski z dyskusji
- rekomendacje dla rozwoju CUS na Mazowszu
- dalsze działania w ramach sieci laboratoriów CUS.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Publikacja powstała w ramach projektu „Równy i szybki dostęp do dobrej jakości usług skoncentrowanych na osobie poprzez rozwój centrów usług społecznych”, dofinansowanego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027, Działanie 4.13 Wysokiej jakości system włączenia społecznego w okresie 01.02.2025-31.07.2027.