



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Raport

„Laboratorium CUS Dopiewo – Diagnoza Konceptualna 2025”

Raport powstał w ramach projektu

**„Równy i szybki dostęp do dobrej jakości usług skoncentrowanych na
osobie poprzez rozwój centrów usług społecznych”**

**realizowanego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju
Społecznego 2021-2027 współfinansowanego z Europejskiego Funduszu
Społecznego Plus.**



Spis treści

Raport	1
ROZDZIAŁ 1.	5
Wprowadzenie metodologiczne	5
ROZDZIAŁ 2	7
Kontekst systemowy rozwoju usług społecznych w Polsce	7
ROZDZIAŁ 3	9
Diagnoza konceptualna jako narzędzie rozpoznawania logiki zmiany	9
3.1. Definicja i funkcja diagnozy konceptualnej	10
3.2. Różnica między diagnozą społeczną, instytucjonalną i konceptualną	10
Tabela – różnice między typami diagnoz	11
3.3. Diagnoza jako proces wspólnego myślenia i uczenia się	11
• Dialog jako źródło wiedzy.....	11
• Refleksja jako narzędzie badawcze	11
• Wiedza praktyczna (phronesis).....	12
• Analiza nieformalna	12
• Uczenie się instytucji poprzez kontakt z innymi instytucjami	12
3.4. Mapa konceptualna jako narzędzie integracji wiedzy rozproszonej	12
3.5. Rola języka i modeli mentalnych w zmianie instytucjonalnej	12
3.6. Diagnoza konceptualna jako warunek wejścia w CUS 3.0	13
ROZDZIAŁ 4.	13
Dopiewo jako laboratorium zmiany	13
4.1. Dlaczego Dopiewo? Gmina w ruchu	14
4.2. CUS Dopiewo jako instytucja więziotwórcza	14
4.3. Ekosystem lokalnych instytucji - współpraca jako proces uczenia się	15
4.4. Głos liderów lokalnych - między nauką a praktyką	16
4.5. Mikroprocesy uczenia się: przypadki i historie	16
ROZDZIAŁ 5.	17
Wyłaniające się zjawiska społeczne i instytucjonalne.....	17
5.1. Demografia w przyspieszeniu - migracje, starzenie się i zmieniająca się struktura rodzin	17
5.2. Kryzys relacji i erozja więzi - nowe oblicze lokalności	18
5.3. Polikryzysy i ich lokalne reperkusje	18
5.4. Przemiany w życiu rodzinnym i nowe potrzeby usługowe	18



5.5. Instytucje w czasie zmiany - napięcia, oczekiwania i możliwości	19
ROZDZIAŁ 6.	20
Mechanizmy działania CUS ujawnione w diagnozie	20
6.1. Etyka troski jako praktyczna rama działania	20
6.2. Kapitał moralny jako zasób, który rośnie przez używanie	20
6.3. Personalizacja jako proces, a nie kategoria usług.....	21
6.4. Przelamywanie silosów - logika współpracy zamiast logiki instytucji	22
6.5. Myślenie antycypacyjne - planowanie 6–10 lat do przodu	22
6.6. De-schematyzacja deinstytucjonalizacji.....	23
6.7. Atrakcyjność jako wektor włączania.....	23
ROZDZIAŁ 7.	24
Kontinuum rozwojowe CUS: od 1.0 do 3.0	24
7.1. CUS 1.0 – Integrator usług: narodziny instytucji	24
7.2. CUS 2.0 - Instytucja środowiskowa i relacyjna	25
7.3. CUS 3.0 - Instytucja odporności wspólnotowej	26
7.4. Dynamika przejścia między etapami: zjawisko „przenikania”	26
7.5. Kontinuum jako mapa sensu, nie jako matryca oceny	27
7.6. Laboratorium CUS jako przestrzeń rozpoznania etapu rozwojowego.....	27
ROZDZIAŁ 8.....	28
Regionalna mapa koncepcyjna wielkopolskich CUS.....	28
8.1. Wielkopolska jako środowisko innowacji instytucjonalnej	28
8.2. Wspólne zjawiska - to, co łączy gminy mimo różnic	29
8.3. Różnice jako źródło wiedzy: mapowanie logik działania, a nie typów gmin	29
8.4. Wspólne bariery: systemowe i kulturowe hamulce rozwoju.....	30
8.5. Regionalna mapa jako narzędzie systemowego myślenia.....	30
8.6. Wielkopolska jako pionier CUS 3.0.....	31
ROZDZIAŁ 9.....	31
Wyzwania systemowe i kierunki dalszego działania w rozwoju CUS 2.0 i 3.0	31
• Napięcie między logiką świadczeń a logiką usług i relacji.....	32
• Brak przestrzeni do refleksji i instytucjonalnego uczenia się	32
3. Pułapka myślenia projektowego	32
• Konieczność przelamywania silosów i tworzenia ekosystemu współpracy	33
• Infrastruktura jako warunek pracy środowiskowej.....	33
• Kultura danych kontra kultura relacji	33



• Odporność wspólnotowa jako horyzont systemu	34
• Rola liderów lokalnych	34
• Regionalny model CUS - system ponad instytucjami	34
• Przejście od pracy instytucji do pracy systemu	35
Podsumowanie	35
Aneksy	36
A. Pojęcia dotyczące roli instytucji	36
B. Pojęcia dotyczące relacji i procesów społecznych	36
C. Pojęcia dotyczące usług społecznych	36
D. Pojęcia dotyczące transformacji systemowej	36
Aneks 2. Kontinuum rozwojowe CUS (1.0 – 2.0 – 3.0)	37
CUS 1.0 – Integrator usług	37
CUS 2.0 – Instytucja środowiskowa	37
CUS 3.0 – Instytucja odporności wspólnotowej	37
Aneks 3. Regionalna Mapa Konceptualna Wielkopolski (opis deskryptywny)	37
1. Zjawiska społeczne	37
2. Zjawiska instytucjonalne	38
3. Mechanizmy zmiany	38
4. Kierunek rozwojowy regionu	38
Aneks 4. Cytaty z Laboratorium (wybrane fragmenty narracyjne)	38
Aneks 5. Lista uczestników Laboratorium CUS w Dopiewie	38
Aneks 6. Program laboratorium CUS w Dopiewie	38



ROZDZIAŁ 1.

Wprowadzenie metodologiczne

Diagnoza konceptualna przeprowadzona podczas Laboratorium CUS w Dopiewie (19 listopada 2025 roku) miała jeden zasadniczy cel: uchwycić logikę rozwojową współczesnych Centrów Usług Społecznych. Nie była to więc diagnoza oparta na statystyce, wykresach czy wskaźnikach, lecz próba rozszyfrowania tego, **jak myśli system**, jakie mechanizmy nim rządzą, jakie zjawiska w nim dojrzewają oraz jakie napięcia stają się siłami napędowymi zmiany. Chodziło o zrozumienie dynamiki - nie stanu. O spojrzenie na to, **dlaczego instytucje działają tak, jak działają**, w jakim kierunku ewoluują i jakie formy mogą przyjąć, gdy przechodzą przez kolejne etapy rozwoju: od CUS 1.0, przez CUS 2.0, aż po CUS 3.0.

W odróżnieniu od klasycznych diagnoz społecznych, koncentrujących się na katalogowaniu problemów mieszkańców, oraz diagnoz instytucjonalnych, których zadaniem jest ocena jakości pracy organizacji, diagnoza konceptualna pełni inną funkcję. Jej istotą jest **tworzenie wspólnej, refleksyjnej ramy interpretacyjnej**, która umożliwia świadome projektowanie zmian - zarówno w skali instytucji, jak i całego systemu polityki społecznej. Można powiedzieć, że jest to narzędzie pierwszego kroku: zanim zaczniesz wypełniać tabele, prowadzić szczegółowe badania i analizować dane, trzeba najpierw zrozumieć **w jakim świecie działa instytucja** i do jakiego świata dąży.

To założenie tłumaczy wybór formuły „Laboratorium”. Zamiast konferencji, szkolenia czy spotkania roboczego, potrzebna była przestrzeń, w której praktycy, samorządowcy i eksperci mogą nie tylko wymienić się informacjami, ale przede wszystkim **myśleć razem**. Laboratorium tworzy warunki dla rozmowy, w której nikt nie ma monopolu na interpretację, a hierarchie ustępują miejsca wspólnemu poszukiwaniu sensu. To właśnie w tej formule możliwe stało się eksperymentowanie myślowe: testowanie hipotez, zestawianie różnych doświadczeń, budowanie języka, który – zanim trafi do dokumentów - musi najpierw wybrzmieć w dialogu.

W praktyce oznaczało to, że celem spotkania nie było stworzenie dokumentu, lecz **wspólne zobaczenie zjawisk**, nazwanie mechanizmów, naszkicowanie mapy pojęciowej i wyłonienie kierunku, który nie jest narzucony odgórnie, lecz wypracowany poprzez partycypację. Dopiero na takim gruncie sens mają bardziej szczegółowe diagnozy ilościowe czy audyty



instytucjonalne. Diagnoza konceptualna poprzedza je, dostarczając ramy, w której późniejsze dane zaczynają znaczyć.

Ważnym elementem metodologii jest rozróżnienie między diagnozą konceptualną a diagnozą klasyczną. Podczas gdy ta ostatnia odpowiada na pytanie „jak jest?”, diagnoza konceptualna pyta: **„jak myślimy, że jest - i dlaczego właśnie tak?”**. Jest interpretacyjna, bo pracuje na znaczeniach; partycypacyjna, bo powstaje w dialogu ludzi zanurzonych w praktyce; systemowa, bo dotyczy relacji między elementami; projekcyjna, bo otwiera przyszłość; językotwórcza, bo porządkuje pojęcia, które później stają się narzędziem działania.

Materiał wykorzystany w diagnozie miał charakter jakościowy i wieloźródłowy. Opieraliśmy się zarówno na wypowiedziach uczestników Laboratorium, notatkach i nagraniach z pracy stolikowej, jak i na dokumentach koncepcyjnych, które opisują logikę pracy CUS oraz metodę Laboratorium. Ważna była także analiza szkiców, map i struktur pojęciowych tworzonych w trakcie spotkania. Te dane - choć nie są „mierzalne” w klasycznym sensie - są szczególnie cenne: odsłaniają **schematy myślenia i domyślne logiki praktyki**, które zwykle działają poza świadomością instytucji, ale mają ogromny wpływ na jej funkcjonowanie.

Logika przedstawianego raportu wynika bezpośrednio z logiki diagnozy. Najpierw rekonstruujemy kontekst - systemowy, metodologiczny i lokalny. Potem przechodzimy do analizy mechanizmów i dynamiki zmiany, w tym do modelu CUS 1.0- 3.0, który staje się narzędziem interpretacji. Następnie prezentujemy regionalną mapę konceptualną Wielkopolski - widzenie systemu oczami praktyków. Kolejne rozdziały przekształcają to widzenie w hipotezy rozwojowe i rekomendacje systemowe, które wyznaczają kierunek dalszej pracy. Zakończenie zbiera te intuicje w jedną opowieść o CUS jako instytucji odporności wspólnotowej - być może jednej z najważniejszych instytucji społecznych następnej dekady.

Tak skonstruowana diagnoza ma charakter ramowy, ale jednocześnie bardzo praktyczny. Pozwala w jednym ruchu **zobaczyć procesy wielkoskalowe i dotknąć realnych mechanizmów działania lokalnych instytucji**. Dzięki temu staje się dokumentem, który może pełnić rolę kompasu - nie zamyka interpretacji, lecz otwiera myślenie; nie narzuca kierunku, lecz pozwala go wspólnie wyłonić; nie ocenia, lecz zaprasza do zmiany.



ROZDZIAŁ 2

Kontekst systemowy rozwoju usług społecznych w Polsce

Proces przechodzenia od Ośrodków Pomocy Społecznej do Centrów Usług Społecznych jest jedną z najważniejszych reform instytucjonalnych w polskiej polityce społecznej od czasów transformacji. Jej geneza wyrasta z potrzeby poradzenia sobie z trzema zjawiskami, które przez lata stopniowo osłabiały skuteczność systemu: postępującą fragmentaryzacją usług, brakiem realnej współpracy międzysektorowej oraz narastającym zapotrzebowaniem na działania wykraczające poza tradycyjnie rozumianą pomoc społeczną. OPS-y, choć wrosły w krajobraz samorządowy i przez dekady pełniły nieocenioną funkcję, były przede wszystkim instytucjami reaktywnymi. Odpowiadały na problemy dopiero wtedy, gdy te stawały się widoczne, mierzalne lub prawnie ujęte. Logika zadaniowa i świadczeniowa, która nimi kierowała, była jednocześnie ich siłą i słabością: gwarantowała stabilność, ale blokowała rozwój działań profilaktycznych, środowiskowych i integrujących.

Nowa ustawa o CUS z 2019 roku była próbą przełamania tej strukturalnej inercji. Po raz pierwszy na poziomie ustawowym wybrzmiała idea, że usługi społeczne nie są dodatkiem ani „miękkim” komponentem polityki społecznej, lecz jej rdzeniem. Reforma była deklaracją przejścia od instytucji „ostatniej instancji” do instytucji pierwszego kontaktu - dostępnej, otwartej na mieszkańców, zdolnej do współpracy z innymi sektorami i zakorzenionej w życiu lokalnym. Zakładała powszechność usług, koordynację działań, wspólnotowy charakter pracy instytucji oraz strategiczne podejście do projektowania wsparcia. Przede wszystkim jednak - wprowadzała do słownika polityki społecznej pojęcie usług środowiskowych, które miały przesunąć instytucję z biurka w stronę realnych miejsc życia mieszkańców.

Droga do tego punktu była jednak długa. Pilotaż CUS-ów (2019–2021) był pierwszym momentem, w którym reforma mogła objawić swoje możliwości i ograniczenia. Pięćdziesiąt gmin, które testowały nowy model, nie tylko sprawdzało narzędzia i procedury - one przede wszystkim uczyły się nowej roli instytucji. Był to etap budowania pierwszych standardów, identyfikowania barier wdrożeniowych, tworzenia załączków „mini-laboratoriów”, w których gminy eksperymentowały z nową logiką usług. Wnioski z pilotażu otworzyły drogę do fazy skalowania (2022–2026), w której model CUS zaczął funkcjonować w bardzo zróżnicowanych



kontekstach lokalnych. Rosła liczba gmin, rozwijały się kompetencje kadr, a instytucje powoli uczyły się współistnienia z politykami edukacyjną, zdrowotną i rodzinną. Właśnie na tym etapie - w środku intensywnego procesu skalowania - została przeprowadzona omawiana w tym raporcie diagnoza konceptualna w Dopiewie, aby zrozumieć nie tylko „co się dzieje”, ale również „co się wyłania”.

Perspektywa systemowa pokazuje, że stoimy w przededniu kolejnej fazy rozwoju - fazy innowacji systemowej (2026–2035). CUS przestanie być instytucją opcjonalną, a stanie się trwałym elementem architektury polityk społecznych. W tej fazie kluczowe będzie nie tylko doprecyzowanie regulacji czy stworzenie stabilnych źródeł finansowania, ale przede wszystkim wprowadzenie nowej logiki rozwojowej: od świadczeń poprzez usługi ku odporności wspólnotowej jako zasadzie przewodniej. CUS ma przekształcić się z instytucji wspierającej w instytucję współtworzącą - zarządzającą usługami, animującą relacje społeczne i wzmacniającą zdolność mieszkańców do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

Mimo znacznych postępów wdrożeniowych, zarówno dokumenty systemowe, jak i wypowiedzi uczestników Laboratorium CUS pokazują, że procesowi temu towarzyszą poważne napięcia. Najsilniejsze z nich wiąże się z utrwaloną kulturą OPS-ową, która wciąż determinuje sposób działania wielu instytucji. Wciąż obserwujemy koncentrację na procedurach, przywiązanie do świadczeń, opór przed redefinicją roli pracowników(socjalnych) i dyrektorów. Drugą barierą pozostaje logika projektowa. W wielu gminach to projekt wyznacza rytm usług - a więc także ich koniec. Uczestnicy Laboratorium mówili o tym bardzo dobitnie: „*Trzeba zacząć myśleć w logice mieszkańców, nie projektów*”. Równie istotnym problemem są silosy instytucjonalne - brak współpracy (jest incydentalna lub fasadowa) ze szkołami, instytucjami kultury, ochroną zdrowia, niewykorzystywana infrastruktura publiczna oraz lęk kierownictw przed wzięciem odpowiedzialności za działania przekrojowe.

Inne napięcie wynikają z deficytu kompetencji środowiskowych. Przez wiele lat instytucje uczono działania zza biurka, w świecie dokumentów i procedur. Tymczasem nowe usługi wymagają obecności w terenie, kompetencji relacyjnych, animacyjnych, dialogowych - czyli zupełnie innej wrażliwości zawodowej. Na to nakłada się presja wskaźników, tabelaryzacji i rozliczeń, która osłabia działania oparte na relacjach, trudno mierzalnych, ale kluczowych dla tworzenia wspólnoty. Wreszcie, tworzone w gminach narzędzia LPDI okazują się



niedostosowane do logiki CUS. Odtwarzają bowiem dawne kategorie grup „wykluczonych” (osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, osoby w kryzysie bezdomności i zdrowia psychicznego itp.), zamiast otwierać myślenie na mieszkańców jako zróżnicowaną społeczność.

Ta złożona sytuacja wpisuje się w szerszy nurt przemian polityk publicznych. W wielu krajach obserwujemy przechodzenie od welfare state - państwa świadczeń - do enabling state, państwa, które tworzy warunki, ale nie działa za obywateli. Rośnie znaczenie współodpowiedzialności, solidarności sąsiedzkiej i usług środowiskowych. Polityki publiczne kierują się coraz bardziej ku prewencji, antycypacji i integracji sektorów, a usługi społeczne coraz mocniej zakorzeniają się w lokalności i regionalnych modelach współpracy. W tym szerszym krajobrazie CUS nie jawi się już jako „nowy OPS”, lecz **jako instytucja koordynacyjna, więziotwórcza i rozwojowa - węzeł lokalnej odporności, zdolny łączyć mieszkańców, instytucje i zasoby w spójny ekosystem działania.**

W tym właśnie miejscu znajduje się system usług społecznych w Polsce: na styku przeszłości i przyszłości, między utrwaloną logiką instytucji opiekuńczej a wyłaniającą się logiką instytucji troski, relacji i współodpowiedzialności. Rozdział ten pokazuje, że zmiana ta nie sprowadza się do zmiany nazwy instytucji, lecz prowadzi ku przebudowie całego sposobu myślenia o polityce społecznej – ku modelowi, w którym centrum stanowi nie dokument, lecz relacja; nie procedura, lecz wspólnota; nie interwencja, lecz odporność.

ROZDZIAŁ 3

Diagnoza konceptualna jako narzędzie rozpoznawania logiki zmiany

Diagnoza konceptualna jest jednym z najważniejszych narzędzi, jakie wykorzystano w Laboratorium CUS. Jej zadaniem nie jest opisanie rzeczywistości w kategoriach statystycznych czy problemowych, lecz uchwycenie sensu i dynamiki zmiany, w której zanurzony jest cały system usług społecznych. Tradycyjne diagnozy - społeczne i instytucjonalne - pozwalają zrozumieć, *co* się dzieje i *jak* funkcjonują instytucje. Diagnoza konceptualna idzie o krok dalej: pyta *dlaczego* system działa w określony sposób oraz *dokąd* zmierza. W tym sensie jest



narzędziem głęboko rozwojowym - kompasem, który umożliwia świadome, odpowiedzialne projektowanie przyszłości CUS.

3.1. Definicja i funkcja diagnozy konceptualnej

W przeciwieństwie do diagnoz opartych na danych, tabelach i wskaźnikach, diagnoza konceptualna nie zajmuje się rejestrowaniem faktów. Skupia się na rekonstrukcji **logiki myślenia systemu**. Jest próbą zrozumienia ukrytych wzorców działania, powracających napięć, przekonań organizacyjnych, modeli mentalnych i języków, które - często nieświadomie - kierują praktykami instytucji. Celem nie jest sporządzenie katalogu problemów, ale ujawnienie:

- jakie mechanizmy rządzą systemem,
- jakie pojęcia organizują praktykę,
- jakie napięcia hamują rozwój,
- jakie zasoby i wartości mogą stać się motorami zmiany,
- w jakim miejscu ewolucji znajduje się instytucja.

Właśnie dlatego diagnoza konceptualna stanowi pierwszy krok przed projektowaniem usług – zanim instytucja zacznie działać, musi zobaczyć samą siebie w kontekście szerszej zmiany systemowej.

3.2. Różnica między diagnozą społeczną, instytucjonalną i konceptualną

W dokumentach Laboratorium wyraźnie wskazano, że diagnoza konceptualna nie zastępuje innych diagnoz, lecz je uzupełnia. Trzy typy diagnoz pełnią różne funkcje i odpowiadają na różne pytania. Najpełniej pokazuje to tabela (zachowana w oryginalnej strukturze):

Tabela – różnice między typami diagnoz

Typ diagnozy	Na co odpowiada?	Metoda	Efekt
Diagnoza społeczna	Co się dzieje z mieszkańcami?	Dane, wskaźniki, statystyki	Opis problemów społecznych
Diagnoza instytucjonalna	Jak działa instytucja?	Audyt, ewaluacja, analiza organizacyjna	Udoskonalenie pracy instytucji
Diagnoza koncepcyjna	Dlaczego system działa tak, jak działa – i dokąd zmierza?	Mapy pojęć, analiza mechanizmów, dyskusje	Wspólna rama interpretacji i kierunek dalszej pracy

To zestawienie odsłania kluczowe przesunięcie. Podczas gdy diagnozy społeczne i instytucjonalne opisują świat „taki, jaki jest”, diagnoza koncepcyjna opisuje świat „taki, jak go rozumiemy – i jak chcemy, aby się zmieniał”. Jest narzędziem interpretacji, a nie pomiaru. Warunkiem skutecznego działania instytucji jest świadomość, że *to, jak myślimy o systemie, determinuje to, jak działamy*.

3.3. Diagnoza jako proces wspólnego myślenia i uczenia się

Laboratorium CUS zostało zaprojektowane nie jako konferencja czy szkolenie, ale jako przestrzeń uczenia się w działaniu. Diagnoza koncepcyjna jest w tym procesie fundamentem, ponieważ powstaje **w ruchu, we wspólnym namyśle**, w dialogu między osobami reprezentującymi różne poziomy systemu – od wójtów po pracowników liniowych. Kluczowe elementy tej metody to:

- **Dialog jako źródło wiedzy**

W diagnozie ważny jest wielogłos, różnorodność doświadczeń, perspektyw i języków. Wiedza nie pochodzi „z zewnątrz”, ale jest współtworzona przez uczestników.

- **Refleksja jako narzędzie badawcze**

Uczestnicy nie tylko opisują rzeczywistość, ale próbują zrozumieć jej sens. Refleksyjność staje się częścią procesu diagnostycznego, a nie wartością dodaną.



- **Wiedza praktyczna (phronesis)**

W diagnozie konceptualnej szczególną wagę ma doświadczenie – „mądrość działania”. To wiedza zakorzeniona w praktyce, która staje się tworzywem interpretacji.

- **Analiza nieformalna**

Przykłady, mikrohistorie, intuicje, obserwacje - to właśnie te elementy pozwalają dostrzec mechanizmy, których nie widać w danych.

- **Uczenie się instytucji poprzez kontakt z innymi instytucjami**

Laboratorium tworzy przestrzeń, w której instytucje widzą siebie nawzajem - co samo w sobie ma charakter transformujący. Wszystko to sprawia, że diagnoza konceptualna jest metodą głęboko partycypacyjną i systemową – zdolną uchwycić nie tylko fakty, ale również znaczenia i ich konsekwencje dla praktyki.

3.4. Mapa konceptualna jako narzędzie integracji wiedzy rozproszonej

Mapa konceptualna - kluczowy rezultat Laboratorium – nie jest graficznym diagramem ani listą zagadnień. Jest **strukturalną opowieścią o systemie**, wizualną formą integracji wiedzy, która pojawiła się w dialogach. Pełni cztery zasadnicze funkcje:

1. **Porządkuje zjawiska** - demografię, migracje, zmiany kulturowe, kryzysy relacji.
2. **Odsłania mechanizmy** - etyki troski, personalizacji, współpracy środowiskowej.
3. **Pokazuje bariery** - silosy instytucjonalne, logikę projektową, presję wskaźników.
4. **Wylania zasoby** - kapitał moralny, infrastrukturę lokalną, potencjał sieci mieszkańców.

Mapa jest negocjacją znaczeń, a nie odtworzeniem rzeczywistości. Jej siła polega na tym, że pozwala uczestnikom zobaczyć system jako całość - wraz z jego napięciami, kierunkami, logiką i potencjałem.

3.5. Rola języka i modeli mentalnych w zmianie instytucjonalnej

Jednym z najważniejszych wniosków Dopiewskiego Laboratorium jest świadomość, że **język nie tylko opisuje rzeczywistość - on ją tworzy**. Pojęcia takie jak „etyka troski”, „kapitał



moralny”, „instytucja czuła”, „personalizacja”, „antycypacja”, „odporność wspólnotowa” czy „relacyjna profilaktyka społeczna” nie są jedynie słowami. Są narzędziami, które zmieniają sposób widzenia instytucji, a tym samym - sposób działania. W dyskusjach wybrzmiewało to szczególnie mocno: „*Użycie pojęcia zmienia praktykę, a nie odwrotnie.*”; „*Czasami język profesjonalny zabija sens.*” Instytucja, która zaczyna mówić innym językiem, zaczyna też być inną instytucją. Zmienia swoją wyobraźnię operacyjną, swoją kulturę organizacyjną i swoje praktyki.

3.6. Diagnoza konceptualna jako warunek wejścia w CUS 3.0

W dokumentach Laboratorium podkreślono, że diagnoza konceptualna pełni funkcję kompasu dla całego procesu przechodzenia od CUS 1.0 przez CUS 2.0 do CUS 3.0. CUS nie może pełnić roli instytucji odporności wspólnotowej, jeśli nie zrozumie:

- w jakim miejscu rozwoju się znajduje,
- jakie mechanizmy kształtują jego działanie,
- jakie napięcia blokują zmianę,
- jakie zasoby można uruchomić,
- oraz jak mieszkańcy przeżywają codzienność swojej gminy.

Diagnoza konceptualna nie jest więc dodatkiem, lecz warunkiem zmiany systemowej. Jest początkiem - ale początkiem absolutnie koniecznym, aby instytucja mogła się rozwijać i świadomie pogłębiać sposób oddziaływania.

ROZDZIAŁ 4.

Dopiewo jako laboratorium zmiany

Dopiewo nie znalazło się na mapie Laboratorium CUS przypadkiem. Wybór tej gminy był decyzją merytoryczną, ale także symboliczną. To właśnie tutaj szczególnie wyraźnie widać napięcie między dynamiką współczesnych procesów społecznych a poszukiwaniem nowych form instytucjonalnej odpowiedzi. W Dopiewie - jednej z najszybciej rozwijających się gmin w Polsce, w której co roku przybywa setki nowych mieszkańców - transformacja lokalnej wspólnoty dzieje się w przyspieszonym tempie. W pewnym sensie Dopiewo to **laboratorium**



in vivo, w którym wszystkie zjawiska, o których zwykle pisze się w podręcznikach polityki społecznej, pokazują się nie jako abstrakcyjne koncepcje, ale jako codzienne wydarzenia, decyzje, konflikty, nadzieje i mikropraktyki.

4.1. Dlaczego Dopiewo? Gmina w ruchu

W trakcie Laboratorium często powtarzało się jedno określenie: *„Dopiewo jest gminą w ruchu”*. Ten ruch miał wiele wymiarów: demograficzny, społeczny, kulturowy i instytucjonalny. Migracje z Poznania i okolic zmieniły strukturę lokalnej społeczności tak szybko, że - jak mówił jeden z uczestników - *„czasem infrastruktura społeczna nie nadąża za geografiami i demografiami”*. Gmina stale rośnie, a wraz z nią pojawia się konieczność redefinicji tego, co znaczy „lokalność”, „bycie stąd”, „wspólnota”, a nawet „instytucja publiczna”. Nowi mieszkańcy przybywają z innymi doświadczeniami instytucji, innymi oczekiwaniami i innymi praktykami życia codziennego. Splot ten tworzy specyficzne napięcie, w którym dotychczasowe sposoby działania instytucji - oparte na stabilnych, znanych grupach odbiorców - przestają wystarczać. W Dopiewie te procesy widać ostro: rośnie liczba rodzin z małymi dziećmi, seniorzy stanowią coraz bardziej zróżnicowaną grupę, a młodzież - pod wpływem szybkich zmian technologicznych i kulturowych - wymyka się tradycyjnym formom wsparcia. To właśnie dlatego Dopiewo stanowi dobry punkt wyjścia. Jest przykładem gminy, która nie czeka, aż struktury dostosują się same. Przeciwnie - szuka narzędzi, kategorii i instytucji, które pomogą jej przechwycić tę zmienność i zamienić ją w kapitał rozwojowy.

4.2. CUS Dopiewo jako instytucja więziotwórcza

Podczas Laboratorium bardzo mocno wybrzmiało, że przekształcenie OPS w CUS nie było tu jedynie kwestią administracyjną. Zastępca wójta, dr hab. Mikołaj Tomaszuk, mówił o tym wprost. Zmiana w Dopiewie nie polegała na powołaniu nowej jednostki, lecz na *„przewróceniu instytucji na drugą stronę”* - tak, by z budynku, w którym rozwiązuje się problemy społeczne, uczynić miejsce, które **wiąże ludzi i uruchamia ich zasoby**, a nie etykietuje i porządkuje deficyty. W wielu wypowiedziach pojawiało się także określenie, że CUS jest *„perłą w koronie”* działań społecznych gminy. To oczywiście metafora, ale trafna. Wskazuje ona na dwie rzeczy: po pierwsze, że CUS nie funkcjonuje w próżni - jest elementem dobrze zestrojonego ekosystemu gminnych instytucji; po drugie - że dokonała się tu realna zmiana kulturowa, którą trudno sprowadzić do prostego opisu w kategoriach procedur czy ustaw. W



codziennej pracy CUS Dopiewo widać wyraźnie, że pracownicy wcielają w życie zasady etyki troski. „*Jesteś w naszym centrum*” - hasło CUS - nie jest sloganem promocyjnym, lecz opisem stylu działania. Ten styl charakteryzuje się:

- uważnością na indywidualne historie,
- elastycznym projektowaniem usług,
- partnerską relacją z mieszkańcami,
- gotowością do przekraczania własnych ról,
- szukaniem rozwiązań zanim pojawi się problem.

Z tej praktyki wyrasta kluczowe pojęcie tego raportu - **kapitał moralny** - który, jak zauważono w Laboratorium, „*rośnie przez używanie*”. To właśnie on umożliwia łączenie nowo przybyłych i wieloletnich mieszkańców, tworzenie wspólnoty zróżnicowanych biografii i otwieranie instytucji tak, by stawały się przestrzeniami publicznej gościnności.

4.3. Ekosystem lokalnych instytucji - współpraca jako proces uczenia się

W Dopiewie wyjątkowa jest nie tylko dynamika społeczna, ale również układ przestrzenno-instytucjonalny. Każda instytucja - szkoły, GOSiR, Centrum Kultury, biblioteka, świetlice wiejskie - odgrywa niezwykle istotną rolę w budowaniu lokalnego ekosystemu. Jednocześnie Laboratorium pokazało, jak trudno jest przekroczyć utrwalone nawyki instytucjonalne: zamknięte po południu szkoły, obawy dyrektorów przed odpowiedzialnością, brak wspólnej infrastruktury. Ten fragment rozmowy był szczególnie żywy, bo uczestnicy odkrywali, że **problem nie polega na złej woli**, lecz na braku narzędzi i struktur współpracy. CUS w tej perspektywie jawi się jako instytucja, która nie tylko koordynuje usługi, ale **uczy gminę współpracy** - staje się miejscem spotkania różnych instytucjonalnych kultur. W tym sensie Dopiewo pokazuje, że CUS nie jest instytucją usługową, lecz **instytucją relacyjnego uczenia się**, która:

- spina instytucje lokalne,
- otwiera przestrzenie,
- przełamuje silosy,
- buduje zaufanie między sektorami.



4.4. Głos liderów lokalnych - między nauką a praktyką

Narracja o Dopiewie jest także narracją o ludziach, którzy tę zmianę realnie wprowadzają. Wystąpienie Mikołaja Tomaszuka - łączącego doświadczenie akademickie z odpowiedzialnością samorządową - było jednym z najważniejszych momentów Laboratorium. Tomaszuk mówi o gminie nie jak o „*polu zarządzania*”, ale jak o „*ekosystemie rozwoju i partycypacji*”. W jego ujęciu infrastruktura społeczna, transport, bezpieczeństwo, miejsca wspólne i instytucje kultury są częścią jednego systemu wspólnotowego oddziaływania. Taka perspektywa - interdyscyplinarna, szeroka, uwzględniająca dynamikę przestrzeni i relacji - okazała się niezwykle inspirująca. Uczestnicy komentowali: „*to jest pierwszy raz, kiedy widzimy CUS nie jako instytucję, ale jako rolę gminy w świecie, który przyspieszył*”. Zestawienie głosu nauki i głosu praktyki jest w Dopiewie naturalne - obie te perspektywy działają tu na styku, nie przeciwko sobie. Gmina nie obawia się myślenia teoretycznego; przeciwnie, traktuje je jako szansę na lepsze zrozumienie własnej rzeczywistości.

4.5. Mikroprocesy uczenia się: przypadki i historie

Dopiewo to również wiele małych historii, które - choć mogłyby wydawać się marginalne - w diagnozie konceptualnej mają znaczenie fundamentalne. To właśnie one pokazują, jak zmiana instytucjonalna „wchodzi w życie” mieszkańców. Pracownicy CUS opowiadali o:

- nastolatkach, którzy pojawili się w studio nagrań CUS „tylko na chwilę”, a zostali - bo znaleźli miejsce, które nie ocenia,
- samotnej matce, która przyszła „po informacje o dodatku”, a wyszła z zaproszeniem do grupy sąsiedzkiej,
- seniorach, którzy po raz pierwszy przyszli do CUS nie „po pomoc”, ale „na kawę”,
- rodzicach dzieci z niepełnosprawnością, którzy dzięki wsparciu instytucji zaczęli organizować własne grupy samopomocowe.

Te mikroprocesy są żywymi dowodami na to, że **instytucja publiczna może działać w logice troski, nie kontroli; relacji, nie procedury; obecności, nie kompetencyjnego dystansu**. To właśnie one budują „tkankę odporności wspólnotowej” - nie abstrakcyjny wskaźnik, ale realną zdolność mieszkańców do reagowania, współdziałania i wspierania się nawzajem.



ROZDZIAŁ 5.

Wylaniające się zjawiska społeczne i instytucjonalne

Diagnoza koncepcyjna przeprowadzona podczas Laboratorium CUS w Dopiewie odsłoniła niezwykle złożony krajobraz zmian społecznych, które w ostatnich latach zaczęły kształtować pracę instytucji publicznych - nie tylko w Wielkopolsce, ale i w całej Polsce. To właśnie te zjawiska, rozproszone na pierwszy rzut oka, tworzą tło dla przeobrażeń CUS i wyznaczają kierunki rozwoju całego systemu usług społecznych. W rozdziale tym opisujemy je nie jako listę problemów, lecz jako **dynamiczną strukturę napięć, przemian i nowo pojawiających się wzorców życia społecznego**.

5.1. Demografia w przyspieszeniu - migracje, starzenie się i zmieniająca się struktura rodzin

Pierwszym zjawiskiem, które szczególnie silnie przebijało w analizach, było **przyspieszenie demograficzne**. W Dopiewie - podobnie jak w wielu gminach podmiejskich Polski - migracje z miast tworzą zupełnie nowy rodzaj lokalności. Nowi mieszkańcy wnoszą z sobą odmienne style życia, inne przyzwyczajenia instytucjonalne i bardziej zindywidualizowane oczekiwania wobec usług publicznych. Ten proces nie jest zwykłą zmianą liczby mieszkańców, lecz **głębką transformacją struktury relacji społecznych**. Mieszkańcy przyjeżdżają z różnych powodów - pracy zdalnej, potrzeby przestrzeni, chęci „ucieczki” od hałaśliwego miasta, ale także poszukiwania nowej jakości życia. To sprawia, że lokalna wspólnota staje się mozaiką biografii z różnych regionów i środowisk, a instytucje, które jeszcze dekadę temu obsługiwały stabilne i przewidywalne społeczności, muszą dziś nauczyć się elastyczności, otwartości i szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby.

Jednocześnie gmina starzeje się - i to w sposób bardzo zróżnicowany. W przestrzeniach dyskusyjnych Laboratorium pojawiało się wiele głosów dotyczących dwóch zupełnie odmiennych grup seniorów: „aktywnych sześćdziesięciolatków”, którzy szukają możliwości działań, oraz „niesamodzielnym osiemdziesięciolatków”, którzy wymagają nowych form opieki i usług środowiskowych. W ten sposób starzenie się przestaje być jednym z wielu trendów - staje się **centralnym wyzwaniem usługowym**.



5.2. Kryzys relacji i erozja więzi - nowe oblicze lokalności

Jednym z najczęściej powtarzanych tematów Laboratorium był **kryzys relacji społecznych**, widoczny zarówno w rodzinach, jak i w sąsiedztwach czy w kontaktach między mieszkańcami a instytucjami publicznymi. W Dopiewie - gminie tak dynamicznej - widać to szczególnie wyraźnie. Ludzie tu mieszkają, ale niekoniecznie są „razem”. Narracje uczestników oscylowały wokół jednego spostrzeżenia: **tempo życia i przyspieszenie komunikacyjne stworzyły warunki, w których łatwo stracić poczucie zakorzenienia**. Wspólnoty, które nie miały czasu, by „okrzepnąć”, stają się podatne na indywidualizację i atomizację. Brakuje przestrzeni, które pełniłyby funkcję trzeciego miejsca - nieformalnych środowisk spotkania. To właśnie w tej luce pojawia się przestrzeń działania CUS. Instytucje społeczne - jeśli przyjmą logikę relacyjną — mogą stać się tym, czym kiedyś były sąsiedzkie podwórka, kluby osiedlowe czy parafie: **tkanką łączną wspólnoty**. Dla wielu uczestników Laboratorium było to odkrycie: to nie usługi „naprawiają relacje”, lecz relacje mogą naprawiać usługi.

5.3. Polikryzysy i ich lokalne reperkusje

W diagnozie powracał także temat, który jeszcze kilka lat temu wydawał się abstrakcyjny: **polikryzysy** - nakładające się na siebie kryzysy klimatyczne, energetyczne, zdrowotne, mieszkaniowe, inflacyjne i psychiczne. Choć brzmi to jak język globalnej socjologii, w Dopiewie te kryzysy mają wymiar bardzo konkretny: drożące życie, większe obciążenia opiekuńcze, problemy z dostępem do mieszkań, narastające poczucie niepewności. W wielu wypowiedziach mieszkańców i pracowników CUS pojawiał się lęk przed utratą stabilności oraz poczucie, że *„świat wokół przyspieszył bardziej, niż instytucje są w stanie zareagować”*. To właśnie dlatego tak ważne staje się pojęcie **odporności** - nie jako cechy jednostek, lecz właściwości wspólnot. Rezyliencja społeczna to zdolność do współpracy, reagowania i wspierania się w świecie, który jest nieprzewidywalny. CUS, jeśli ma pełnić tę rolę, potrzebuje nowych narzędzi - takich, które pozwolą jednocześnie planować usługi, wzmacniać relacje i budować systemy wrażliwe na kryzysy, które jeszcze nie nadeszły.

5.4. Przemiany w życiu rodzinnym i nowe potrzeby usługowe

Diagnoza ujawniła również wielkie zmiany w życiu rodzin: od pracy zdalnej, przez rosnące obciążenia opiekuńcze, po większą liczbę rodzin z dziećmi ze specjalnymi potrzebami. Z



perspektywy CUS to nie tylko nowi odbiorcy usług - to **nowe konfiguracje troski**, które wymagają zupełnie innych form wsparcia. Przykłady z Dopiewa pokazywały, jak bardzo rodzice dzieci w spektrum autyzmu, opiekunowie osób z niepełnosprawnością, samotni rodzice czy młode rodziny z poznańskich blokowisk potrzebują nie tylko informacji i świadczeń, ale przede wszystkim **towarzyszenia**. To zresztą jedno z pojęć kluczowych dla relacyjnego modelu działania CUS: towarzyszenie oznacza obecność, kontakt, ciągłość i uważność. Jednym z bardziej poruszających wątków Laboratorium była potrzeba stworzenia „*nowych przestrzeni bycia razem*” - miejsc, które nie są ani akademią dla dzieci, ani urzędem, ani placówką terapeutyczną, ale czymś pomiędzy: bezpiecznymi środowiskami codzienności.

5.5. Instytucje w czasie zmiany - napięcia, oczekiwania i możliwości

Wreszcie diagnoza odsłoniła zjawisko, które jest być może najbardziej charakterystyczne dla współczesnych polityk społecznych: **instytucje znajdują się w połowie drogi między tym, czym były, a tym, czym mogą się stać**. To napięcie przebiega przez kilka osi:

- między biurokracją a elastycznością,
- między myśleniem sektorowym a ekosystemowym,
- między kontrolą a zaufaniem,
- między usługą a relacją,
- między projektem a trwałością.

W Dopiewie uczestnicy mówili wprost, że „*system przestaje pasować do rzeczywistości*”. CUS - w tej optyce - nie tyle zastępuje OPS, co **uczy urząd myśleć w sposób bardziej otwarty, rozwojowy, relacyjny i antycypacyjny**. Jednym z najważniejszych zjawisk, które pojawiło się podczas diagnozy, było to, że pracownicy instytucji społecznych sami zaczęli redefiniować swoją rolę - już nie jako urzędników, ale jako **opiekunów ekosystemu społecznego**. To subtelna, ale fundamentalna zmiana: instytucja, która przestaje „*obsługiwać usługi*”, a zaczyna „*opiekuńczo spinać lokalną wspólnotę*”, staje się zupełnie nową formą organizacji publicznej.

ROZDZIAŁ 6.

Mechanizmy działania CUS ujawnione w diagnozie

Diagnoza konceptualna nie jest katalogiem problemów ani zestawem usług. Jej celem jest wydobycie tego, co często ukryte: **wewnętrznych reguł działania systemu**, sposobów reagowania instytucji, ich niewidzialnych założeń i logik, które kierują praktykami pracowników. To właśnie one - mechanizmy - przesądzają o tym, czy instytucja pozostaje strukturą administracyjną, czy staje się środowiskiem społecznego uczenia się, relacji i odporności. W Dopiewie mechanizmy te ujawniały się nie tyle w oficjalnych wypowiedziach, co w historiach, w emocjach uczestników, w sposobach, w jakie opisywali swoją codzienność. Rozdział ten rekonstruuje je w formie opowieści o instytucji, która dojrzewa do nowej roli - nie jako odbiorca zmiany, lecz jako jej **sprawca**.

6.1. Etyka troski jako praktyczna rama działania

Jednym z najsilniej obecnych w Laboratorium mechanizmów była **etyka troski** - nie jako filozoficzny koncept, lecz jako **codzienna praktyka działania instytucji społecznej**. W Dopiewie troska widoczna jest nie w deklaracjach, ale w decyzjach i stylu pracy: w sposobie rozmowy z mieszkańcem, w tym, że usługa nie jest „*katalogową pozycją*”, lecz dopasowywanym procesem, a także w tym, że pracownik potrafi powstrzymać automatyzm i zapytać: „*Co jeszcze w tej historii jest ważne?*” To właśnie cztery fazy troski - rozpoznanie, odpowiedzialność, działanie i refleksja - tworzą strukturę sensu w tym, jak CUS Dopiewo reaguje na potrzeby mieszkańców. Troska nie jest tutaj emocją, lecz **metodą instytucjonalną**: sposobem organizowania usług, korygowania decyzji, prowadzenia rozmów i tworzenia relacji z mieszkańcami. W diagnozie ten mechanizm pojawiał się szczególnie wtedy, gdy uczestnicy opowiadali o „*otwieraniu drzwi*” - nie tylko w sensie dosłownym, ale i metaforycznym. Troska to zaproszenie, którego instytucja nie musi wypowiadać na głos, bo jest ono wpisane w jej kulturę.

6.2. Kapitał moralny jako zasób, który rośnie przez używanie

Drugim kluczowym mechanizmem była kategoria **kapitału moralnego** - pojawiająca się spontanicznie w dyskusjach i notatkach. To pojęcie dopowiada to, czego nie oddaje ani kapitał



społeczny, ani relacyjny, ani instytucjonalny. Kapitał moralny oznacza zdolność wspólnoty do **wzajemnego liczenia na siebie**, a także gotowość instytucji do angażowania się nie tylko w rozwiązywanie problemów, ale w **stwarzanie warunków do wzajemnego dobra**. W Dopiewie pracownicy CUS i uczestnicy Laboratorium zwracali uwagę, że kapitał moralny ma charakter paradoksalny: „*im więcej go dajemy, tym jest go więcej*”. W praktyce oznacza to, że:

- każda sytuacja, w której CUS okazuje uważność, wzmacnia zasób zaufania społecznego,
- każde działanie środowiskowe (choćby drobne) zwiększa gotowość mieszkańców do uczestnictwa w życiu wspólnoty,
- a każda decyzja podjęta „*z intencją dobra wspólnego*”, a nie tylko zgodnie z procedurą, zwiększa legitymizację instytucji.

To mechanizm, który dźwiga instytucję ponad logikę świadczeń i prowadzi ku logice współodpowiedzialności - fundamentowi CUS 3.0.

6.3. Personalizacja jako proces, a nie kategoria usług

Personalizacja często bywa w politykach społecznych nadużywany słowem. W Dopiewie personalizacja ujawniła się w bardzo specyficzny sposób: nie jako „*dostosowanie usługi*”, lecz jako **ciągłość towarzyszenia**. W analizach z Laboratorium wyłaniała się sekwencja, którą można opisać jako:

diagnoza → narzędzie → konfiguracja wsparcia → wspólne uczenie się → korekta → wzmocnienie

Nie chodzi więc o to, by usługi były skrojone na miarę, lecz by były projektowane **dynamicznie** - w miarę jak zmienia się sytuacja mieszkańca i jego rodziny. To dlatego tak często pojawiało się w rozmowach słowo „towarzystwo”, które w instytucjach publicznych brzmi zaskakująco miękko, ale w Dopiewie jest kategorią operacyjną. Personalizacja to nie „*indywidualny plan pomocy*”. To **relacyjny proces współtworzenia rozwiązań**. To także jeden z mechanizmów, który przeprowadza CUS z etapu 1.0 do 2.0 - i otwiera drogę do myślenia o odporności wspólnotowej.



6.4. Przelamywanie silosów - logika współpracy zamiast logiki instytucji

Diagnoza pokazała także, że jednym z najbardziej wyrazistych mechanizmów pracy CUS jest **uczenie gminy współpracy**. Nie jest to zadanie zapisane w ustawie, ale wynikające z natury rzeczy: CUS nie ma szans działać skutecznie bez współpracy szkół, domów kultury, organizacji pozarządowych, klubów sportowych, bibliotek i wielu innych podmiotów. W Dopiewie widać jednak, że współpraca ta często nie jest oczywista. Jak zauważono podczas spotkania: *„Zamknięte po 15:00 szkoły to nie zła wola - to brak narzędzi, by wziąć odpowiedzialność za przestrzeń po godzinach.”* CUS staje się więc instytucją, która nie tylko koordynuje usługi, ale:

- **moderuje dialog,**
- **buduje zaufanie między instytucjami,**
- **przekłada języki różnych sektorów,**
- **uruchamia współdziałanie tam, gdzie wcześniej były tylko równoległe działania.**

To mechanizm szczególnie ważny dla przejścia do CUS 3.0, w którym instytucja działa jako **spoiwo całego lokalnego ekosystemu**.

6.5. Myślenie antycypacyjne - planowanie 6–10 lat do przodu

Jednym z najbardziej innowacyjnych mechanizmów, które ujawniły się w diagnozie, była idea **diagnozy antycypacyjnej** - czyli prognozowania nie tyle problemów, co **potencjalnych trajektorii rozwoju społeczności**. W wypowiedziach uczestników często pojawiał się postulat: *„musimy planować usługi nie na dzisiaj, ale na to, co będzie za dziesięć lat”*. W praktyce oznacza to:

- rozpoznawanie wczesnych sygnałów zmian,
- analizę przyszłych potrzeb senioralnych, rodzinnych, zdrowotnych, mobilnościowych,
- projektowanie usług środowiskowych tak, aby obniżały przyszły popyt na interwencje,
- rozwijanie działań prewencyjnych - zarówno społecznych, jak i relacyjnych.

To mechanizm, który wyprowadza CUS poza logikę reagowania i lokuje go w logice **wzmacniania odporności wspólnoty**.



6.6. De-schematyzacja deinstytucjonalizacji

Uczestnicy Laboratorium zwracali uwagę, że deinstytucjonalizacja rozumiana jedynie jako „wyprowadzanie usług” albo „zamykanie instytucji” jest nie tylko uproszczeniem, ale wręcz przeszkodą. W Dopiewie działa zupełnie inna logika: **łączenie zasobów lokalnych i środowiskowych**. CUS nie zamyka instytucji - CUS je **otwiera**. W diagnozie podkreślano, że deinstytucjonalizacja powinna oznaczać:

- przechodzenie do pracy środowiskowej,
- budowanie relacji zamiast struktur hierarchicznych,
- tworzenie wspólnych przestrzeni instytucji i mieszkańców,
- łączenie pracy socjalnej, edukacyjnej, animacyjnej i kulturalnej.

W tym sensie to nie deinstytucjonalizacja jest celem, ale **reinstytucjonalizacja w duchu współtworzenia**.

6.7. Atrakcyjność jako wektor włączania

Interesującym mechanizmem - często niedostrzeganim w ujęciach akademickich - była idea **atrakcyjności instytucji**. W Dopiewie CUS jest miejscem, do którego ludzie przychodzą nie dlatego, że „muszą”, ale dlatego, że chcą. Atrakcyjność buduje się tu:

- kulturą spotkania,
- estetyką przestrzeni,
- sposobem komunikacji,
- jakością relacji pracowników,
- poczuciem bezpieczeństwa i gościnności.

W ten sposób atrakcyjność staje się nie dodatkiem, ale **mechanizmem włączania** - szczególnie w przypadku dzieci, młodzieży i rodzin. To przykład tego, że instytucja publiczna może być nie tylko skuteczna, ale również **przyciągająca**.

Rozdział ten ujawnia, że zmiana CUS nie dokonuje się przez nowe procedury, lecz przez **nowe mechanizmy działania**: troskę, dialog, zaufanie, relacyjność, antycypację i współdziałanie.



To one - bardziej niż przepisy - przesądzają o tym, że CUS wchodzi na ścieżkę prowadzącą ku modelowi **CUS 3.0 – instytucji odporności wspólnotowej**.

ROZDZIAŁ 7.

Kontinuum rozwojowe CUS: od 1.0 do 3.0

Ewolucja Centrów Usług Społecznych nie jest liniowym wdrożeniem ustawy ani techniczną zmianą organizacyjną. Jest procesem głęboko kulturowym, wymagającym redefinicji roli instytucji publicznych w życiu lokalnych wspólnot. W rozumieniu uczestników Laboratorium, przemiana ta dokonuje się **nie skokowo**, lecz jako **kontinuum rozwojowe**, w którym każdy etap zawiera w sobie zarodki kolejnego. W naukach społecznych pojęcie **kontinuum** jest używane do opisu zjawisk, które nie dają się łatwo podzielić na odrębne kategorie, lecz stanowią **ciągły zakres lub skalę** między dwoma skrajnymi punktami. Oznacza to, że zamiast myśleć o zjawiskach w kategoriach "albo-albo", postrzega się je jako płynne przejścia, w których różne elementy mogą się przenikać. W tym kontekście model CUS 1.0 – 2.0 – 3.0, przedstawiony w dokumentach systemowych i dyskutowany w Dopiewie, nabiera realnego znaczenia dopiero wtedy, gdy odczytamy go w świetle **codziennej praktyki instytucji**, ich ograniczeń i potencjałów. To nie są etykiety, lecz **poziomy dojrzałości instytucjonalnej** - sposoby, w jakie instytucja publiczna rozumie siebie, mieszkańców i relacje między nimi.

7.1. CUS 1.0 – Integrator usług: narodziny instytucji

Pierwszy etap, określany jako CUS 1.0, to faza, w której instytucja uczy się podstawowego języka integracji usług. Jest to moment, w którym OPS przestaje być miejscem przede wszystkim reakcji na kryzysy, a staje się centrum spotkania różnych form wsparcia. W praktyce oznacza to trzy rzeczy:

Po pierwsze, instytucja zaczyna operować logiką „jednego okienka”, czyli dąży do tego, aby człowiek nie musiał wędrować po gminie w poszukiwaniu pomocy.

Po drugie, pracownicy budują pierwsze relacje międzysektorowe, ucząc się, że edukacja, zdrowie, kultura, sport i bezpieczeństwo nie są od siebie odłączone.



Po trzecie, instytucja zaczyna posługiwać się językiem usług, a nie świadczeń - to subtelna, lecz fundamentalna zmiana semantyczna.

CUS 1.0 jest więc etapem koniecznym, choć obarczonym wieloma napięciami. Pracownicy często funkcjonują w dwóch światach. Jednym, zdominowanym przez logikę prawno-swiadczeniową, i drugim, w którym powoli rodzi się myślenie bardziej holistyczne, środowiskowe i prewencyjne. Uczestnicy Laboratorium z Dopiewa wskazywali, że 1.0 jest etapem **wyczerpującym**, ponieważ instytucja jest obserwowana przez pryzmat oczekiwań, na które nie może jeszcze w pełni odpowiedzieć. „*To czas, w którym wciąż musisz tłumaczyć, czym się różni CUS od OPS*” — stwierdził jeden z pracowników.

7.2. CUS 2.0 - Instytucja środowiskowa i relacyjna

Etap CUS 2.0 jest momentem przełomowym. To tutaj instytucja wychodzi z budynku - nie metaforycznie, lecz dosłownie. To tutaj zaczynają działać mechanizmy opisane w poprzednim rozdziale: troska, personalizacja, dialog międzyinstytucjonalny, przełamywanie silosów, atrakcyjność jako narzędzie włączania. Przejście z 1.0 do 2.0 nie jest momentem podpisania dokumentu ani wdrożeniem nowej procedury. Jest zmianą myślenia o roli instytucji:

- z miejsca obsługi do miejsca spotkania,
- z centrum administracji do centrum wspólnoty,
- z podmiotu wykonującego usługę do przewodnika środowiskowego.

CUS 2.0 zaczyna działać **nie „dla mieszkańców”, lecz „z mieszkańcami”**. To kluczowe rozróżnienie, które w Laboratorium było wielokrotnie podkreślane. W tej fazie instytucja zaczyna generować **relacyjną wartość publiczną**. Przykładów z Dopiewa jest wiele: od pracy z młodzieżą, przez integrację sąsiedzką, po usługi feryjne, które łączą wsparcie edukacyjne z elementami animacji i budowania więzi. CUS 2.0 jest także etapem **uczenia się odwagi instytucjonalnej**. Wiele praktyk, które tu się pojawiają, nie mieści się w sztywnych ramach organizacyjnych, ale wyłania się spontanicznie - w odpowiedzi na realne potrzeby ludzi. To także moment, w którym CUS zaczyna być postrzegany przez władze lokalne jako "kapitał strategii gminnej", a nie tylko jako „jednostka organizacyjna”.



7.3. CUS 3.0 - Instytucja odporności wspólnotowej

W Rozdziale 6 widzieliśmy mechanizmy, które dynamizują CUS 2.0. CUS 3.0 jest ich dojrzałą formą - momentem, w którym instytucja nie tylko świadczy usługi, nie tylko tworzy relacje, ale zaczyna **zarządzać zdolnością wspólnoty do reagowania, uczenia się i wspierania się nawzajem**. CUS 3.0 jest odpowiedzią na świat polikryzysów - zmieniającej się demografii, zaburzeń więzi społecznych, rosnących napięć rodzinnych, przyspieszenia migracyjnego, dynamicznych zmian kulturowych i nowych zagrożeń. Nie chodzi w nim o to, by instytucja „pomagała więcej”, lecz o to, by **społeczność mogła lepiej radzić sobie sama** - dzięki wsparciu, relacjom i strukturze, którą CUS współtworzy. CUS 3.0 to instytucja, która:

- wzmacnia kapitał solidarności (splot kapitałów: społecznego, moralnego, instytucjonalnego i relacyjnego),
- koordynuje i integruje polityki publiczne na poziomie gminy,
- przewiduje i planuje przyszłe potrzeby (antycypacja w perspektywie 6–10 lat),
- działa w logice ekosystemowej, nie sektorowej,
- jest centrum współtworzenia wiedzy, a nie tylko jej odbiorcą,
- działa jako **platforma odporności lokalnej**.

To właśnie tutaj wchodzimy w obszar relacyjnej profilaktyki społecznej, pracy środowiskowej i projektowania relacji - nie jako dodatkowych modułów, lecz jako podstaw architektury działania instytucji. CUS 3.0 jest dojrzałą instytucją, która potrafi przełożyć kulturę troski na kulturę działania. Nie działa w trybie „gaszenia pożarów”, lecz w trybie **uprzedzającego budowania spójności społecznej**.

7.4. Dynamika przejścia między etapami: zjawisko „przenikania”

W praktyce dopiero diagnoza konceptualna pokazała jasno, że przejścia między etapami nie da się odczytać liniowo. CUS 1.0 nie znika w 2.0, a 2.0 nie znika w 3.0. Wszystkie trzy modele **przenikają się**, tworząc warstwową tożsamość instytucji. To przenikanie można porównać do ewolucji organizmu żywego: stare struktury nie znikają natychmiast, lecz stopniowo dostosowują się do nowych funkcji. Dlatego wiele gmin jest dziś „pomiędzy”: częściowo w 1.0, częściowo w 2.0, a elementy 3.0 widać już w sposobie myślenia liderów i pracowników.



7.5. Kontinuum jako mapa sensu, nie jako matryca oceny

Jednym z najważniejszych ustaleń Laboratorium było to, że model 1.0–2.0–3.0 **nie jest narzędziem rankingowym**, lecz **mapą sensu** - rodzajem soczewki, która pozwala instytucjom zobaczyć, gdzie są i dokąd zmierzają. Nie służy ocenie, lecz **orientacji**. Nie porządkuje gmin, lecz **wyostrza świadomość instytucji**. Każdy CUS, niezależnie od zasobów, może uczestniczyć w tym kontinuum - i każdy może posuwać się w nim naprzód, nawet jeśli robi to powoli. Co więcej, świadomość własnego miejsca jest pierwszym krokiem do zmiany. W tym sensie Dopiewo - choć zaawansowane w zmierzaniu ku 3.0 - było podczas Laboratorium przede wszystkim **głosem refleksyjności**, zapraszając inne gminy do wspólnej drogi.

7.6. Laboratorium CUS jako przestrzeń rozpoznania etapu rozwojowego

Dopiero doświadczenie Laboratorium pozwoliło uczestnikom zobaczyć, że:

- CUS 1.0 jest fundamentem,
- CUS 2.0 jest momentem przełomu,
- CUS 3.0 jest kierunkiem i horyzontem.

Dla wielu gmin spotkanie w Dopiewie było pierwszą okazją do takiego spojrzenia na siebie. „Zobaczyłem, że robimy więcej 2.0, niż myślałem” - powiedział jeden z dyrektorów. Inny dodał: „Uświadomiłem sobie, że nie wiedziałem, że jesteśmy już w 3.0”. Tak właśnie działa diagnoza conceptualna: nie przynosi gotowych ocen, ale **uruchamia myślenie**, które staje się punktem wyjścia do zmian.



ROZDZIAŁ 8

Regionalna mapa konceptualna wielkopolskich CUS

Wielkopolska jest dziś czymś więcej niż regionem wyposażonym w rozwiniętą infrastrukturę społeczną. W coraz większym stopniu staje się przestrzenią, w której instytucje uczą się ze sobą rozmawiać, myśleć systemowo i wypracowywać wspólny język dla opisu zmian zachodzących w usługach społecznych. Laboratorium CUS w Dopiewie było pierwszym tak wyrazistym momentem, w którym te procesy stały się widoczne. To właśnie tu powstał pierwszy szkic regionalnej mapy konceptualnej - mapy, która nie powstała za biurkiem, lecz w dialogu, we wspólnym namyśle, w konfrontacji różnic i w uzgadnianiu znaczeń.

Mapa, która zaczęła wyłaniać się podczas prac stolikowych, jest mapą żywą: jej punkty są znaczeniami, a kierunki - doświadczeniami. Nie opisuje przestrzeni geograficznej, lecz przestrzeń sensów, w której działają wielkopolskie CUS. Jest próbą uchwycenia tego, **co region widzi wspólnie**, mimo że każda gmina doświadcza własnej dynamiki i stoi przed odmiennymi wyzwaniami. Ta mapa nie jest zbiorem danych — jest opowieścią o systemie, który zaczyna widzieć siebie jako całość.

8.1. Wielkopolska jako środowisko innowacji instytucjonalnej

W wypowiedziach uczestników, niezależnie od roli czy wielkości reprezentowanej gminy, pojawiała się silna intuicja. Wielkopolska ma wszystkie predyspozycje, by stać się regionem inspirującym i modelującym rozwój usług społecznych w Polsce. Nie decyduje o tym wyłącznie liczba funkcjonujących tu CUS, lecz przede wszystkim kultura współpracy, która wyróżnia region: pragmatyzm, gotowość do eksperymentowania, profesjonalizm kadr, a także brak rywalizacji między gminami.

Instytucje społeczne w Wielkopolsce traktują siebie jako część większego krajobrazu - nie konkurujące ze sobą jednostki, lecz ogniwa tego samego systemu. To właśnie ta dynamika umożliwiła przeniesienie doświadczeń jednego CUS na poziom regionalny i stworzenie mapy, która nie jest sumą lokalnych diagnoz, lecz wspólną interpretacją mechanizmów zmiany zachodzących w regionie.



8.2. Wspólne zjawiska - to, co łączy gminy mimo różnic

Już pierwsze rundy dialogu pokazały, że mimo wyraźnych różnic - w wielkości, zasobach, historii czy infrastrukturze - wielkopolskie gminy łączy wspólny zestaw zjawisk, które tworzą kontekst pracy CUS. To zjawiska, które pojawiają się w niemal każdej gminie i które nieuchronnie kierują instytucje w stronę nowych modeli działania. Należą do nich m.in.:

- przyspieszone migracje i mieszanie się biografii,
- rosnące obciążenie rodzin opieką,
- zmiana ról instytucji lokalnych,
- potrzeba profilaktyki i działań wyprzedzających,
- kryzys relacji i niedobór miejsc codziennego wspólnego bycia,
- presja finansowa i niedoskonałość programów centralnych,
- brak przestrzeni na refleksję instytucjonalną.

Jedna z uczestniczek ujęła to obrazowo: „*Wszyscy płyniemy w tej samej rzece, tylko niektórym woda sięga do kostek, a innym po szyję.*” To doświadczenie współdzielone stało się pierwszą warstwą regionalnej mapy: tłem, bez którego nie sposób zrozumieć, dokąd zmierzają CUS w Wielkopolsce.

8.3. Różnice jako źródło wiedzy: mapowanie logik działania, a nie typów gmin

Mapa regionalna nie próbuje standaryzować gmin ani sprowadzać ich do jednego modelu. Wręcz przeciwnie: uznaje różnice za cenne źródło wiedzy. W dialogu uczestników wyłonił się czteroelementowy zestaw logik działania, które organizują praktykę CUS:

1. **Logika administracyjna** - zakorzeniona w procedurach, kontroli i świadczeniach,
2. **Logika usługowa** - zorientowana na jakość usług, współpracę i efektywność,
3. **Logika środowiskowa** - widząca usługi w kontekście relacji, lokalności i obecności,
4. **Logika wspólnotowa** - oparta na koncepcji odporności społecznej i współodpowiedzialności.

Każda gmina znajduje się na tej osi w innym miejscu. Żadna z tych logik nie jest „lepszą” lub „gorszą”, ale to ich dynamiczne napięcie pozwala zobaczyć, jak przebiega droga od CUS 1.0



do CUS 3.0. Mapa pomaga zobaczyć, że gminy nie różnią się gotowością do zmiany - różnią się jej tempem i punktem startu.

8.4. Wspólne bariery: systemowe i kulturowe hamulce rozwoju

W diagnozie powracało poczucie, że bariery, które spowalniają rozwój CUS, nie są „błędami” gmin, lecz elementami większej, systemowej struktury. Mimo różnic lokalnych, uczestnicy wymieniali bardzo podobne blokady:

- logika projektowa podważająca trwałość usług,
- silosy instytucjonalne i opór przed współpracą,
- brak narzędzi do pracy środowiskowej,
- przeciążenie pracowników,
- LPDI i RPDI niedostosowane do pracy CUS,
- niestabilne finansowanie,
- niewystarczające wsparcie dla działań profilaktycznych i relacyjnych.

Te bariery nie są statyczne - żyją i zmieniają swoją formę w zależności od gminy. Mapa pomaga je zobaczyć jako część systemu, który wymaga wspólnej interwencji.

8.5. Regionalna mapa jako narzędzie systemowego myślenia

Największą wartością regionalnej mapy konceptualnej jest to, że umożliwia myślenie o usługach społecznych w trzech powiązanych wymiarach:

1. **Wymiar społeczny** - zjawiska i trendy, które tworzą codzienność mieszkańców i determinują pracę instytucji.
2. **Wymiar instytucjonalny** - struktury, mechanizmy, napięcia, języki i modele mentalne, które organizują codzienną praktykę.
3. **Wymiar rozwojowy** - kierunek zmiany: od administracji do wspólnoty, od reakcji do antycypacji, od usług do odporności.

Ta trójwymiarowa struktura mapy sprawia, że polityka społeczna przestaje być zestawem zadań, a staje się ekosystemem, w którym każda instytucja jest jednocześnie częścią całości i aktorem zmiany.



8.6. Wielkopolska jako pionier CUS 3.0

Choć wiele gmin jest na różnych etapach rozwoju, diagnoza pokazała, że region jako całość ma wyjątkowy potencjał, by stać się jednym z pierwszym w Polsce ekosystemem CUS 3.0. Służą temu cztery czynniki:

- realna, działająca sieć współpracy między gminami,
- przywództwo samorządowe gotowe wykraczać poza minimum ustawowe,
- obecność liderów łączących wiedzę praktyczną i naukową,
- kultura uczenia się, dialogu i innowacji.

Regionalna mapa konceptualna nie jest więc „produktem spotkania”, ale pierwszym artefaktem nowej kultury instytucjonalnej. Może stać się narzędziem, które pomoże Wielkopolsce budować odporność wspólnotową - i tym samym wejść na drogę dojrzałego CUS 3.0.

ROZDZIAŁ 9

Wyzwania systemowe i kierunki dalszego działania w rozwoju CUS 2.0 i 3.0

Diagnoza konceptualna przeprowadzona podczas Laboratorium CUS w Dopiewie otworzyła szerokie pole widzenia: pozwoliła jednocześnie zobaczyć rzeczywistość usług społecznych „tu i teraz” oraz przyszłość, którą instytucje mogą świadomie współtworzyć. Jej wartość polega na tym, że nie powstała zza biurka - lecz w rozmowach, sporach, analizach i intuicjach przedstawicieli kilkunastu wielkopolskich gmin, ekspertów, dyrektorów CUS i samorządowców. Dzięki temu wyłonił się obraz nie tylko tego, co wymaga poprawy, ale także tego, co już dziś stanowi fundament dla CUS 3.0.

Rozdział poniższy łączy dwa aspekty: **wyzwania – rozumiane jako punkty uczenia się**, oraz **kierunki działania – rozumiane jako wektory systemowej zmiany**. Razem tworzą one mapę drogową rozwoju wielkopolskich CUS jako instytucji środowiskowych, relacyjnych i wspólnototwórczych.



- **Napięcie między logiką świadczeń a logiką usług i relacji**

Najważniejszym napięciem, które przewijało się przez wszystkie stoliki dyskusyjne, jest dwutorowość instytucjonalna. CUS musi równocześnie obsługiwać skomplikowany system świadczeń i budować usługi środowiskowe, animacyjne, relacyjne. Wielu pracowników mówi wprost: „*żyjemy w dwóch światach*”. Procedury i zadania zlecone działają według logiki kontroli; działania środowiskowe - według logiki obecności i zaufania. Obie są potrzebne, ale tylko druga prowadzi do zmiany systemowej.

Wektor zmiany: zaprojektowanie struktury organizacyjnej, która premiuje czas poświęcony relacjom, towarzyszeniu, pracy w terenie – a nie traktuje go jako „luksusu”.

- **Brak przestrzeni do refleksji i instytucjonalnego uczenia się**

Powtarzającym się motywem była diagnoza „braku czasu na myślenie”. Instytucje są zanurzone w „bieżączce” i administracji. Refleksja, analiza przypadków, rozmowa międzysektorowa, wspólne uczenie się = wszystko to jest odruchowo przesuwane na margines. Tymczasem bez refleksyjności zmiana jest pozorna, innowacje - przypadkowe, a instytucja działa jak organizm bez świadomości własnych procesów. Wielkopolska pokazała, że kultura uczenia się jest możliwa - ale wymaga tworzenia przestrzeni chronionych.

Wektor zmiany: stałe spotkania/laboratoria refleksyjno-analityczne w gminach i na poziomie regionu; systematyczna analiza przypadków; interdyscyplinarne spotkania, w których wiedza jest wspólnie produkowana.

3. Pułapka myślenia projektowego

Jednym z najmocniejszych sygnałów diagnozy jest szkodliwość krótkotrwałej logiki projektowej. Projekty uruchamiają innowacje, ale często kończą je równie szybko. Tworzą kulturę tymczasowości i „znikania”, podważając zaufanie mieszkańców. Gdy instytucja działa w rytmie projektowym, relacje nie mają szansy dojrzeć, a usługi nie mają przestrzeni do ewolucji i stabilizacji.



Wektor zmiany: odejście od projektowości w obszarze usług środowiskowych; stworzenie stabilnych wieloletnich koszyków finansowania, powiązanych z zadaniami własnymi gmin.

- **Konieczność przełamania silosów i tworzenia ekosystemu współpracy**

W diagnozie konsekwentnie powtarzał się problem sektorowych izolacji: szkoły, kultura, zdrowie, NGO, pomoc społeczna – każda instytucja działa według własnej logiki. Mieszkańcy nie doświadczają systemu wsparcia, lecz jego fragmenty. Transformacja CUS nie może polegać wyłącznie na zmianie ustawy – wymaga zmiany kultury współpracy na poziomie codziennych praktyk.

Wektor zmiany: tworzenie i formalizacja lokalnych forów społecznych oraz stałych przestrzeni dialogu międzysektorowego.

- **Infrastruktura jako warunek pracy środowiskowej**

Zmiana w kierunku CUS 2.0 i 3.0 nie wydarzy się bez realnej, dostępnej infrastruktury społecznej: otwartych szkół, świetlic, miejsc spotkań, przestrzeni neutralnych i nieformalnych. Dziś wiele gmin ma wolę działania - ale nie ma narzędzi, bo instytucje są zamknięte, budynki niedostępne, a zasoby uwięzione w logice „zarządzania obiektem”.

Wektor zmiany: otwieranie infrastruktury publicznej jako strategiczny kierunek polityki lokalnej; rozwój miejsc wspólnego bycia.

- **Kultura danych kontra kultura relacji**

Instytucje działają w dwóch różnych logikach oceny: państwo pyta o liczby, a mieszkańcy odpowiadają relacją. Tymczasem praca środowiskowa jest z natury procesowa, niemierzalna, oparta na dialogu, towarzyszeniu, obecności. To napięcie prowadzi do marginalizacji pracy, która jest najważniejsza dla zmiany społecznej.

Wektor zmiany: tworzenie jakościowych narzędzi monitoringu i ewaluacji; opis procesów i mechanizmów zamiast mnożenia wskaźników.



- **Odporność wspólnotowa jako horyzont systemu**

Najmocniejszym przesłaniem Laboratorium było wskazanie, że CUS 3.0 nie jest kolejną fazą reformy. Jest nową logiką polityki społecznej. Odporność wspólnotowa oznacza: zdolność mieszkańców do reagowania na kryzysy, rozwinięte sieci wsparcia, wysoką jakość relacji, kulturę troski i solidarności, instytucję pełniącą funkcję społecznego łącznika. To nie metafora – to operacyjny cel polityki społecznej XXI wieku.

Wektor zmiany: budowanie lokalnych i regionalnych modeli odporności wspólnotowej jako narzędzia projektowania usług.

- **Rola liderów lokalnych**

Zmiana nie dzieje się sama. Wymaga liderów - dyrektorów, wójtów, koordynatorów, pracowników – którzy potrafią łączyć wiedzę naukową z praktyką, mobilizować zespoły, patrzeć 10 lat naprzód i podejmować ryzyko. Wielkopolska ma wielu takich liderów - i to jest jej największy kapitał.

Wektor zmiany: systemowe wspieranie liderów: mentoring, sieciowanie, superwizja, szkoły przywództwa.

- **Regionalny model CUS - system ponad instytucjami**

Diagnoza koncepcyjna wprost pokazała, że przyszłość nie leży w działaniach pojedynczych gmin, lecz w budowaniu systemów regionalnych: wspólnych metod, diagnoz, narzędzi, uczenia się, ewaluacji i strategii. Regionalny model CUS może stać się „mózgiem” polityki społecznej – laboratorium współpracy, które utrzyma ramę rozwojową dla wszystkich gmin.

Wektor zmiany: utworzenie Regionalnego Laboratorium CUS w ramach Regionalnego Forum CUS jako stałej platformy współtworzenia wiedzy i standardów pracy.



- **Przejsie od pracy instytucji do pracy systemu**

Najważniejszą lekcją diagnozy jest przesunięcie perspektywy. CUS 1.0–2.0–3.0 nie opisują drogi jednej instytucji. Opisują **ewolucję publicznego systemu usług społecznych**, który musi reagować na: przyspieszone zmiany społeczne, kryzys relacji, złożoność potrzeb, polikryzys, nowe formy lokalności. Wyzwania nie są barierami. Są wektorami zmiany, które wskazują przyszły kształt polityki społecznej – opartej na relacjach, odporności, wspólnotowości i współodpowiedzialności.

Podsumowanie

Zintegrowany obraz wyzwań i kierunków działania tworzy spójną mapę drogową rozwoju CUS jako instytucji nowej generacji. To mapa, która nie tylko opisuje rzeczywistość, ale przede wszystkim **wyznacza jej trajektorię**: od świadczeń do usług, od usług do relacji, od relacji do odporności wspólnotowej.

To właśnie jest droga do CUS 3.0 - i do nowego paradygmatu polityki społecznej.



Aneksy

Aneks 1. Mapa pojęć użytych w diagnozie konceptualnej

Aneks porządkuje kluczowe kategorie teoretyczne i operacyjne, które wyłoniły się z diagnozy.

A. Pojęcia dotyczące roli instytucji

- **Instytucja relacyjna** – organizacja działająca przez więzi, dialog i personalizację.
- **Instytucja środowiskowa** – instytucja wchodząca w życie lokalne poza swoją siedzibą.
- **Instytucja odporności wspólnotowej (CUS 3.0)** – podmiot wzmacniający zdolność społeczności do reagowania na kryzysy.

B. Pojęcia dotyczące relacji i procesów społecznych

- **Kapitał moralny** - zasób wzajemnego zaufania i gotowości do współdziałania.
- **Kapitał relacyjny** - suma relacji, więzi i sieci, budowanych przez instytucję i mieszkańców.
- **Etyka troski** – praktyka uważności, odpowiedzialności i towarzyszenia.

C. Pojęcia dotyczące usług społecznych

- **Personalizacja usług** – projektowanie wsparcia w ruchu, w relacji, nie „na papierze”.
- **Usługi wyprzedzające** – działania antycypacyjne, redukujące przyszły popyt na interwencje.
- **Usługi środowiskowe** – działania realizowane w naturalnych przestrzeniach życia mieszkańców.

D. Pojęcia dotyczące transformacji systemowej

- **Deinstytucjonalizacja pogłębiona** – przechodzenie od struktur zamkniętych do środowisk otwartych i współtworzonych.



- **Antycypacja społeczna** – zdolność planowania procesów i usług w perspektywie 6–10 lat.

Aneks 2. Kontinuum rozwojowe CUS (1.0 – 2.0 – 3.0)

Schemat opisuje trzy poziomy dojrzałości instytucjonalnej.

CUS 1.0 – Integrator usług

- Logika: świadczenia → usługi.
- Cel: uporządkowanie i koordynacja.
- Tożsamość: OPS w poszerzonej formule.

CUS 2.0 – Instytucja środowiskowa

- Logika: relacja → wspólnota lokalna.
- Cel: praca środowiskowa, działania więziotwórcze.
- Tożsamość: „instytucja w terenie”.

CUS 3.0 – Instytucja odporności wspólnotowej

- Logika: współodpowiedzialność → ekosystem społeczny.
- Cel: wzmacnianie kapitałów relacyjnych, moralnych i społecznych.
- Tożsamość: centrum lokalnej rezyliencji.

Aneks 3. Regionalna Mapa Konceptualna Wielkopolski (opis deskryptywny)

Aneks przedstawia rekonstrukcję mapy opracowanej podczas Laboratorium.

1. Zjawiska społeczne

- przyspieszone migracje,
- kryzys relacji,
- przesunięcia pokoleniowe,
- zmiany w życiu rodzinnym,



- rosnące obciążenia opiekuńcze.

2. Zjawiska instytucjonalne

- rozdwojenie między logiką świadczeniową a usługową,
- silosy sektorowe,
- presja projektowa,
- deficyt przestrzeni współpracy.

3. Mechanizmy zmiany

- etyka troski,
- praca środowiskowa,
- personalizacja,
- otwieranie infrastruktury publicznej,
- budowanie kapitału moralnego.

4. Kierunek rozwojowy regionu

- Sieć CUS w logice odporności wspólnotowej.
- Możliwość powołania Regionalnego Laboratorium CUS.

Aneks 4. Cytaty z Laboratorium (wybrane fragmenty narracyjne)

Aneks zawiera fragmenty wypowiedzi, które szczególnie oddają klimat diagnozy:

- „*To nie jest gmina w kryzysie — to gmina w przyspieszeniu.*”
- „*Instytucje nie są po to, by działać same — są po to, by działać z innymi.*”
- „*Przyszłość nie przychodzi do nas, to my musimy ją zaprosić.*”
- „*Odporność zaczyna się tam, gdzie kończy się samotność instytucji.*”
- „*Praca środowiskowa to nie jest zadanie — to sposób życia instytucji.*”

Aneks 5. Lista uczestników Laboratorium CUS w Dopiewie

Aneks 6. Program laboratorium CUS w Dopiewie