

5.

ORGANIZATOR
SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ
W CENTRUM USŁUG
SPOŁECZNYCH



CENTRUM
USŁUG
SPOŁECZNYCH

Co znajdziemy w broszurze?

Opracowanie poświęcone jest stanowisku i zadaniom organizatora społeczności lokalnej w centrum usług społecznych. Przybliża metodykę pracy środowiskowej w zespole oddziaływań ukierunkowanych na poprawę jakości funkcjonowania wspólnoty samorządowej, z uwzględnieniem ram formalno-prawnych tej aktywności wynikających z zapisów ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1818). Prezentuje rolę i zadania organizatora oraz etapy procesu organizowania społeczności lokalnej i stosowane w jego ramach narzędzia, które mogą być wykorzystywane jako działania wspierające usługi społeczne realizowane przez centrum. Ponadto wskazuje, jakie zagrożenia mogą się pojawić w związku z wdrażaniem procesu organizowania społeczności lokalnej i jak można je minimalizować.

Barbara Bąbska
Bohdan Skrzypczak

5. ORGANIZATOR SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W CENTRUM USŁUG SPOŁECZNYCH

Biblioteczka CUS

Seria materiałów edukacyjnych „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych”

Wydawca: Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej

PREZYDENT.PL

Redaktor serii: dr hab. Marek Rymsza

Koordynator projektu: Anna Dudzik

Publikacja recenzowana

Copyright © Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej

Warszawa 2020

Skład i łamanie: Rafał Kossowski BIAŁY KOS

Wprowadzenie

Organizator społeczności lokalnej w centrum usług społecznych to jedna z broszur składających się na pakiet edukacyjny „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych”, przygotowany przez Kancelarię Prezydenta RP w związku z wejściem w życie z dniem 1 stycznia 2020 roku przepisów ustawy o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1818; dalej: ustawa o CUS). Projekt tej ustawy został skierowany do Parlamentu przez Prezydenta RP Andrzeja Dudę w listopadzie 2018 roku. Prezydencka inicjatywa ustawodawcza spotkała się z poparciem rządu i pozytywną oceną parlamentarzystów ze wszystkich klubów politycznych, czego potwierdzeniem było konsensualne głosowanie „za” zarówno w Sejmie w dniu 19 lipca 2019 roku, jak i w Senacie w dniu 2 sierpnia 2019 roku. Zakończeniem procesu legislacyjnego było podpisanie ustawy przez Prezydenta RP, co nastąpiło 23 sierpnia 2019 roku.

Kilkumiesięczne *vacatio legis* ustanowione dla wejścia w życie przepisów ustawy zostało wykorzystane do odpowiedniego jej oprzyrządowania. Pakiet materiałów edukacyjnych omawiających najważniejsze zagadnienia związane z tworzeniem i funkcjonowaniem centrów usług społecznych jest elementem tego oprzyrządowania. Prezentowana broszura poświęcona jest organizowaniu społeczności lokalnej jako ustawowemu zadaniu centrów.

Organizator społeczności lokalnej to stanowisko pracy w strukturze centrum usług społecznych. Pracę na tym stanowisku mogą wykonywać specjaliści mający doświadczenie zawodowe w prowadzeniu pracy środowiskowej w ramach różnych jej nurtów, określanych jako: animacja społeczna i kulturalna, praca socjalna ze społecznością lokalną czy pedagogika środowiskowa. Organizowanie społeczności lokalnej (OSL) jest sprawdzoną metodyką pracy środowiskowej, rozwijaną w Polsce już od około dwóch dekad. Ważnym etapem na drodze upowszechniania tej metodyki w naszym kraju była realizacja w latach 2010–2014 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ogólnopolskiego projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów pomocy i integracji społecznej”. Prezentowana broszura wykorzystuje dorobek tego projektu systemowego, przystosowując metodykę OSL do realiów funkcjonowania centrum usług społecznych zgodnie z przepisami ustawy o CUS.

Ważnym zadaniem organizatora społeczności lokalnej jest wzmacnianie potencjału gminnej wspólnoty samorządowej w zakresie działań o charakterze wolontariackim, samopomocowym i sąsiedzkiem jako form wsparcia społecznego uzupełniającego usługi społeczne świadczone na rzecz mieszkańców przez specjalistów: pracowników socjalnych, psychoterapeutów, pedagogów społecznych, asystentów rodziny, asystentów osób niepełnosprawnych i przedstawicieli innych profesji i zawodów pomocowych. Dzięki zaangażowaniu organizatora społeczności lokalnej takie wsparcie społeczne będzie dostępne w centrum usług społecznych w ramach spersonalizowanych pakietów usługowych, które ustawodawca określił mianem indywidualnych planów usług społecznych (IPUS).

Organizowanie społeczności lokalnej jest jednak czymś więcej niż tylko animacją samoorganizacji społecznej w zakresie wspomnianych działań wspierających. Jest inwestycją w spójność społeczną, co czyni z centrum usług społecznych nie tylko koordynatora lokalnego systemu usługowego, lecz także podmiot więziotwórczy. Można powiedzieć, że dzięki OSL działalność usługowa centrum będzie wytwarzać społeczną wartość dodaną polegającą na wzmacnianiu i wykorzystywaniu więziotwórczego potencjału społecznego zbiorowości terytorialnej. Dzięki temu lokalne społeczności będą się stawać zintegrowanymi wspólnotami aktywnych obywateli.

Zgodnie z założeniem programowym ustawy o CUS rozwój usług społecznych ma być powiązany z odchodzeniem od koncentracji wsparcia społecznego w ramach pomocy społecznej wąsko rozumianej jako zbiór działań selektywnych, adresowanych w pierwszej kolejności do osób najslabszych, a tym samym skoncentrowanych na jednostkowych deficytach, środowiskowych dysfunkcjach i lokalnych problemach. Usługi społeczne dostępne w centrach w trybie powszechnym mają mieć znacznie szerszy zakres i stanowić odpowiedź na społeczne oczekiwania podnoszenia jakości życia.

Organizowanie społeczności lokalnej sprzyja podnoszeniu jakości życia mieszkańców. Nie jest to tylko rozwijanie form wsparcia społecznego uzupełniającego usługi społeczne. Jak podkreślają autorzy prezentowanej broszury, OSL to działanie metodyczne samo będące kwalifikowaną usługą społeczną, tyle że adresowaną nie do poszczególnych osób czy rodzin, ale do całych społeczności. *Stricte* środowiskowy charakter tej usługi pozwala we właściwy sposób spojrzeć na inne usługi dostępne w centrum. Usługi społeczne, świadczone przez specjalistów pracujących – co podkreśla zawarta w ustawie legalna definicja usług społecznych – w bezpośredniej styczności z mieszkańcami, są przez tych drugich *de facto* współwytwarzane, co fachowo określa się terminem koprodukcji. Uruchomienie dzięki OSL mechanizmu koprodukcji sprawi, że mieszkańcy, korzystając ze wsparcia organizowanego przez centrum, nie będą nabywać statusu klientów pomocy społecznej, ale zarazem nie staną się biernymi konsumentami lokalnego systemu usługowego.

Mieszkańcy jako koproducenci usług społecznych i działań wspierających mogą i powinni w społeczności lokalnej odgrywać podobną rolę jak drobni prosumenci odnawialnych źródeł energii. Wzmacnianie więzi społecznych przez upowszechnianie działań wolontaryjnych, samopomocowych czy wsparcia sąsiedzkiego jest bowiem inwestycją gminy w kapitał społeczny jako zasób, który w wyniku używania nie tylko nie wyczerpuje się, ale wręcz przyrasta. To zaś pokazuje, że nakłady na rozwój usług społecznych nie są wydatkami, ale formą niezbędnej dla podnoszenia jakości życia inwestycji społecznej. Innymi słowy, usługi społeczne i działania wspierające dostępne na poziomie lokalnym dla ogółu mieszkańców to ważny wymiar dobrostanu społecznego i ważny element nowoczesnego państwa dobrobytu.

Zapraszamy do lektury!



Marek Rymnsza, doradca Prezydenta RP

1. Praca środowiskowa w centrum usług społecznych

Zgodnie z założeniami programowymi¹ centrum usług społecznych² (CUS) działania więziotwórcze związane z aktywizacją i rozwojem wspólnoty samorządowej (pracą środowiskową) stanowią istotny element uzupełniający w odniesieniu do usług społecznych świadczonych przez CUS.

Art. 13. 1. Do zadań centrum należy w szczególności: (...)

- 6) podejmowanie działań na rzecz integracji i wspierania rozwoju wspólnoty samorządowej z wykorzystaniem potencjału tej wspólnoty, w tym organizowanie działań samopomocowych, wolontaryjnych i sąsiedzkich stanowiących uzupełnienie usług społecznych (działania wspierające).

ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych

Praca środowiskowa jest usługą społeczną adresowaną do większej grupy społecznej – społeczności lokalnej. W finansowanie oraz programowanie, zarządzanie, dostarczanie lub/i koprodukcję takich usług w sposób strategiczny zaangażowany jest sektor publiczny (poprzez CUS), który zapewnia profesjonalizm wykonywanej pracy. Zakłada się, że działania środowiskowe będą przybierały trzy wzajemnie uzupełniające się formy:

- długofalowy program rozwijany poprzez realizację wielu mniejszych projektów/usług społecznych zgodnie z założeniami modelu organizowania społeczności lokalnych,
- projekty o charakterze animacyjnym realizowane na mniejszą skalę i w krótszym terminie, zlecane do wykonania podmiotom zewnętrznym,
- integracja różnorodnych usług społecznych świadczonych w ramach centrum lub przez nie zleczanych.

Praca środowiskowa – terminologia

Cechą charakterystyczną omawianych w broszurze środowiskowych usług społecznych jest różnorodność nazewnictwa. Środowiskowo ukierunkowaną metodykę określa się m.in. następującymi terminami: praca społecznościowa/środowiskowa, animacja społeczna/lokalna, aktywizacja

¹ Por. opracowanie: M. Rymśa, *Dlaczego centrum usług społecznych?*, KPRP, Warszawa 2020; broszura dostępna w ramach pakietu edukacyjnego „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych” przygotowanego przez Kancelarię Prezydenta RP (przyp. red.).

² Centrum usług społecznych jest jednostką organizacyjną samorządu gminnego utworzoną na podstawie ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1818; dalej: ustawa o CUS).

i rozwój społeczności lokalnej. Pojęcia te występują w publikacjach metodycznych, wiele z nich przywoływanych jest też w ustawie o CUS. Zwornikiem terminologicznym przyjętym w koncepcji CUS jest pojęcie stosowane w pomocy społecznej – organizowanie społeczności lokalnej. Tego typu uporządkowanie nie wyklucza jednak z używania do opisu różnorodnych praktyk innych pojęć, podkreślających nowe trendy, potrzeby czy dorobek określonych środowisk profesjonalnych.

Działania środowiskowe mają tworzyć płaszczyznę do rozwoju praktyk współdziałania oraz zaufania pomiędzy różnymi grupami ludzi, organizacjami, instytucjami rządowymi, samorządowymi i biznesowymi, dzięki czemu możliwe będzie zarówno pełniejsze rozpoznanie potrzeb, jak i efektywniejsza współpraca w zakresie ich zaspakajania. Istotą podejścia środowiskowego nie są jedynie działania o charakterze naprawczym, ale przede wszystkim profilaktyka, a więc zapobieganie powstawaniu niekorzystnych sytuacji. Oznacza to, że organizowanie społeczności lokalnej odnosi się do trzech podstawowych wymiarów:

- **wymiar uprzedzający** związany ze wspieraniem prawidłowego rozwoju społeczności, gdy nie występują jeszcze sygnały zagrożenia,
- **wymiar hamowania** związany z podejmowaniem działań, gdy pojawiają się najdrobniejsze oznaki zagrożenia,
- **wymiar interwencji** związany z działaniami naprawczymi i uzupełniającymi, mający na celu niedopuszczenie do pogłębiania się trudnych sytuacji.

Praca środowiskowa jest prowadzona w ramach centrów usług społecznych przez (a) zawodowych organizatorów społeczności lokalnej zajmujących się przede wszystkim ich diagnozowaniem, programowaniem i wdrażaniem oraz (b) przez współpracujących z organizatorami lokalnych liderów i animatorów będących najczęściej członkami danej społeczności, zaangażowanymi w bezpośrednie działania społecznościowe. W tym pierwszym przypadku praca środowiskowa jest kwalifikowaną usługą społeczną; w drugim elemencie samoorganizacji społecznej.

Profesjonalne wdrażanie współpracy środowiskowej określane w ramach obszaru polityki i pomocy społecznej procesem **organizowania społeczności lokalnej** (dalej jako OSL) wymaga praktycznego stosowania wszystkich zasad, w oparciu o które powołany został CUS. Artykuł 14 ust. 1 ustawy o CUS zakłada kierowanie się w działaniach centrum:

- **zasadą powszechności**, poprzez umożliwienie korzystania z usług wszystkim mieszkańcom, nie tylko osobom i rodzinom, lecz także społecznościom lokalnym, o charakterze kategorialnym i terytorialnym;
- **zasadą kompleksowości**, poprzez rozszerzenie działań ukierunkowanych na jednostki i rodziny o działania skierowane do lokalnych wspólnot, służące kompleksowemu zaspakajaniu potrzeb mieszkańców w środowisku ich życia, co sprzyja również kojarzeniu usług społecznych świadczonych przez przedstawicieli różnych zawodów pomocowych z animacją aktywności mieszkańców o charakterze samopomocowym i wolontarystycznym;
- **zasadą jakości**, poprzez określanie standardów wykonywania działań środowiskowych, zarówno realizowanych przez CUS, jak i zlecanych na zewnątrz;

- **zasadą współpracy**, poprzez budowanie koalicji i partnerstw lokalnych oraz zlecanie usług podmiotom zewnętrznym, w szczególności organizacjom pozarządowym i podmiotom wskazanym w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2018 r. poz. 450 z późn. zm.);
- **zasadą podmiotowości**, poprzez odkrywanie potencjałów i budowanie poczucia sprawstwa podmiotów jednostkowych i zbiorowych;
- **zasadą pomocniczości**, poprzez wspieranie aktywności grup i społeczności, a jednocześnie niewyłączenie ich w tym, co mogą zrobić we własnym zakresie (pomoc dla samopomocy);
- **zasadą wzmacniania więzi społecznych**, poprzez realizację wspólnych działań służących integracji i rozwojowi lokalnych wspólnot.

Podstawę metodyczną do realizacji usług społecznych w obszarze pracy środowiskowej podejmowanej w ramach CUS stanowi opracowany na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Model środowiskowej pracy socjalnej / organizowania społeczności lokalnej” (Model OSL)³. Jego edukacyjno-informacyjną wykładnię zawierają trzy poradniki: „Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk”, „Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej” oraz „Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna”. Model i poradniki oraz inne materiały metodyczne zamieszczone są na specjalistycznym portalu wiedzy www.osl.org.pl.

2. Zadania i role organizatora społeczności lokalnej

Za programowanie i wdrożenie metodyki środowiskowej (omówionej w punkcie 3) w CUS odpowiada zatrudniony w tej placówce etatowy specjalista – organizator społeczności lokalnej spełniający określone w ustawie wymogi.



Art. 33. Organizatorem społeczności lokalnej może być osoba, która:

- 1) ma wykształcenie wyższe;
- 2) ma co najmniej 2-letnie doświadczenie w zakresie prowadzenia animacji lokalnej lub innych form pracy środowiskowej, w tym pracy ze społecznością lokalną;

³ Model OSL został opracowany przez ekspertów ze Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL i Fundacji Instytut Spraw Publicznych i następnie przetestowany w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” realizowanego w latach 2010–2014 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – por. przyp. 5.

ciąg dalszy z poprzedniej strony

- 3) uzyskała II stopień specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny w zakresie specjalności praca socjalna ze społecznością lokalną lub odbyła szkolenie z zakresu organizacji społeczności lokalnej;
- 4) nie była prawomocnie skazana za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe lub wobec której nie wydano prawomocnego wyroku warunkowo umarzającego postępowanie karne w sprawie popełnienia przestępstwa umyślnego ściganego z oskarżenia publicznego lub umyślnego przestępstwa skarbowego.

ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych

Organizator społeczności lokalnej, poza wymogami formalnymi związanymi z wykształceniem, powinien być wyposażony w określone umiejętności, które umożliwią profesjonalne prowadzenie procesu OSŁ.

Schemat 1: Podstawowe umiejętności organizatora społeczności lokalnej

- **Umiejętności interpersonalne:** komunikacja, wspieranie, współpraca, motywowanie, mediacje i negocjacje.
- **Umiejętności związane z pracą ze społecznością:** rozpoznawanie zasobów i potrzeb, budowanie relacji społecznych, praca na potencjałach.
- **Umiejętności w zakresie budowania sieci społecznych:** tworzenie warunków nawiązywania kontaktów i zawiązywania relacji społecznych, dobór odpowiednich mechanizmów komunikacji i współpracy, podtrzymywanie aktywności partnerów, współpracowników.
- **Umiejętności działania w sferze publicznej:** występowanie na forach publicznych, prowadzenie spotkań, koordynowanie, komunikacja i edukacja publiczna.
- **Umiejętności warsztatowe:** metodyczne planowanie działań i stała krytyczna analiza, budowanie własnej relacji z mieszkańcami i partnerami, przygotowywanie projektów/programów i zarządzanie nimi, stosowanie metod i technik pracy grupowej, podnoszenie własnych kwalifikacji.

Źródło: T. Kaźmierczak, B. Bąbska, M. Popłońska-Kowalska, M. Rymsza, *Środowiskowe role zawodowe pracownika socjalnego*, CAL i ISP, Warszawa 2013, opracowanie dostępne na stronie www.osl.org.pl.

Ważne dla wdrażania z sukcesem metodyki środowiskowej jest wykorzystanie już istniejących doświadczeń w tym zakresie oraz współpraca i podnoszenie kompetencji przez odpowiedzialnych za te zadania organizatorów społeczności lokalnej. Dużym wsparciem w tym zakresie (dla początkujących i zaawansowanych) może być aktywnie działające od pięciu lat Ogólnopolskie Forum Organizatorów Społeczności Lokalnej. Informacje o działaniach forum, a także zasób teoretycznej i metodycznej wiedzy (kilkadziesiąt książek i poradników), opisy dobrych praktyk, praktyczne informacje i kontakty można znaleźć na portalu www.osl.org.pl.

Zakłada się, że organizator społeczności lokalnej będzie działał w formule kompetencyjnej wypracowanej w modelu OSL, a stanowiącej wiązkę trzech podstawowych, środowiskowych ról zawodowych: (1) lokalnego planisty, (2) organizatora sieci społecznych oraz (3) animatora lokalnego⁴.

Rola lokalnego planisty

W tej roli organizator społeczności lokalnej jest aktywnym uczestnikiem procesu tworzenia i wdrażania lokalnej polityki społecznej lub strategii rozwoju usług społecznych, obejmującej zaspokojenie potrzeb społeczności oraz rozwiązywanie lokalnych problemów. Zasoby *stricte* społeczne bez ich powiązania z zasobami infrastrukturalnymi okazują się bowiem często niewystarczające do wywołania trwałej zmiany społecznej. Ponadto jest społecznie niewskazane, aby istniejący potencjał lokalnych instytucji pozostawał w jakiejś mierze „uśpiony” i nie przyczyniał się do rozwoju lokalnego. Czynności podejmowane przez tak „sprofilowanego” lokalnego planistę społecznego obejmują przede wszystkim: badanie lokalnych potrzeb i zasobów, organizowanie i moderowanie zespołów strategicznego planowania; moderowanie spotkań planistycznych, strategicznych (na poziomie, osiedla, dzielnicy, gminy); identyfikację różnorodnych potrzeb poprzez spotkania z grupami problemowymi, grupami interesu; współpracę z podmiotami i aktorami społecznymi dla potrzeb planowania i tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Zatrudniony w centrum usług społecznych organizator społeczności lokalnej w ramach działań planistycznych ma za zadanie rozeznaczyć potrzeby i potencjał wspólnoty samorządowej w zakresie działań wspierających (art. 32 pkt 1 ustawy o CUS) oraz na tej podstawie przygotować plan organizowania społeczności lokalnej (art. 32 pkt 2 ustawy o CUS); warto także, aby aktywnie uczestniczył w pracach centrum nad rozeznaniem potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych (por. art. 13 ust. 1 pkt 2 ustawy o CUS).

Rola organizatora sieci społecznych

We współczesnym świecie rośnie znaczenie sieci społecznych, a uwaga ta odnosi się do wszystkich poziomów organizacji życia społecznego, w tym do poziomu lokalnego. Na sieci relacji społecznych składają się więzi pionowe (wertikalne) i poziome (horyzontalne). W społeczeństwach sieciowych rośnie zwłaszcza znaczenie sieci poziomych, które w coraz większym stopniu uzupełniają, a nawet zastępują tradycyjne formy organizacji życia publicznego, oparte na więziach i relacjach wertykalnych. Zachodząca zmiana strukturalna uzasadnia potrzebę wyodrębnienia w pracy środowiskowej roli organizatora sieci społecznych (*networkera*). Organizator sieci pełni w społeczności funkcje mediacyjne i pośredniczące. Wśród tych czynności warto wymienić: wiązanie – umożliwianie/facylitowanie zawiązywania relacji społecznych między członkami społeczności, budowanie własnych relacji z członkami społeczności („zwykłymi” i funkcyjnymi); służenie jako kanał lub dostarczanie kanału, dzięki któremu członkowie sieci pozostają w łączności/wzajemnych kontaktach; zachęcanie ludzi do kontaktów i organizowanie im warunków do podtrzymywania tych więzi; zasilanie sieci informacjami, ideami, entuzjazmem, wsparciem.

4 Szerzej: B. Bąbska, M. Dudkiewicz, P. Jordan, T. Kaźmierczak, E. Kozdrowicz, M. Mendel, M. Popłońska-Kowalska, M. Rymsza, B. Skrzypczak, *Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej*, CAL i ISP, Warszawa 2013, www.osl.org.pl.

Zatrudniony w centrum usług społecznych organizator społeczności lokalnej w ramach działań networkin-
gowych ma za zadanie uzupełnić bazę realizowanych przez centrum usług społecznych o działania wspie-
rające o charakterze samopomocowym, wolontaryjnym i sąsiedzkim, tak, aby mogły być one uwzględniane
w ramach tworzonych przez centrum dla zainteresowanych mieszkańców indywidualnych planów usług
społecznych (IPUS) (por. art. 13 ust. 1 pkt 6 ustawy o CUS).

Rola animatora lokalnego

Celem działań animacyjnych jest udzielanie pomocy innym w tworzeniu struktur niezbędnych do rozwiązania
lokalnych problemów, włączenie się do społeczności, wzmocnienie więzi solidarności. Najpierw pokazanie
sensu i przekonanie mieszkańców do otwartego dyskutowania wspólnych problemów i wspólnotowego dzia-
łania. W tym wymiarze animacja może być punktem wyjścia pracy środowiskowej jako działanie – dosłownie
i w przenośni – ożywiająca społeczność i aktywizująca mieszkańców. Jest to rola aktywna (aktywizująca), ale
nie dyrektywna, gdyż animator stara się traktować członków społeczności jako osoby odpowiedzialne za
swój rozwój i rozwój środowiska. Animator pomaga ludziom przez edukowanie, inspirowanie, motywowanie,
a także wspiera rozwiązywanie problemów i zaspokajanie potrzeb jednostkowych i społecznych, opierając się
na współpracy, poszanowaniu poglądów i wzajemnym zaufaniu. Najważniejsze zadania animatora lokalnego
to: ułatwianie kontaktów, doprowadzenie do lepszego poznania się mieszkańców i tworzonych przez nich
grup i środowisk; pobudzanie wśród mieszkańców dyskusji dotyczących ważnych aspektów codziennego
życia, a zwłaszcza nierozwiązanych lokalnych problemów, wyszukiwanie i wspieranie liderów lokalnych; dia-
gnozowanie potencjału lokalnego środowiska, inicjowanie powstawania grup obywatelskich; motywowanie
grup i środowisk do podejmowania aktywności ukierunkowanych na dobro wspólne; budowanie lokalnych
koalicji; moderowanie sytuacji edukacyjnych w środowisku, pobudzanie energii potrzebnej do podjęcia
i podtrzymania działania przez osobę/grupę.

Animacja jest najbardziej podstawową i często wyjściową formą zaangażowania organizatora społeczności
lokalnej. Na potrzebę prowadzenia przez organizatora pracy animacyjnej wprost wskazuje ustawodawca
(por. art. 32 pkt 3, 4 i 5 ustawy o CUS).

Organizator społeczności lokalnej w CUS występuje głównie w dwóch pierwszych rolach, czyli planisty i or-
ganizatora sieci społecznych, w tym inicjatora partnerstwa lokalnego. Rola animatora wiąże się natomiast
z rozpoznawaniem potrzeb i zasobów środowiska lokalnego oraz ze znajomością idei i procesu działań
animacyjnych opartych na pracy na potencjałach. Prowadzenie procesu animacji jest bowiem zlecane ze-
wnętrznym animatorom, rolą organizatora jest zaś monitorowanie i ewaluacja ich działań.

Ramy działania organizatora w CUS określa ustawa o CUS, wskazując podstawowe zadania, które powinien
on realizować.



Art. 32. Do zadań organizatora społeczności lokalnej należy w szczególności:

- 1) prowadzenie na bieżąco rozeznania:
 - a) potrzeb wspólnoty samorządowej w zakresie działań wspierających,
 - b) potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie działań wspierających;

- 2) opracowywanie, w oparciu o wnioski wynikające z rozeznania potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie działań wspierających, planu organizowania społeczności lokalnej i jego aktualizacji oraz realizacja tego planu;
- 3) podejmowanie działań w celu aktywizacji wspólnoty samorządowej, w szczególności organizowanie działań wspierających;
- 4) inicjowanie innych niż określone w pkt 3 działań zmierzających do wzmocnienia więzi społecznych i integracji wspólnoty samorządowej;
- 5) współpraca z podmiotami prowadzącymi na obszarze działania centrum animację lokalną lub inne formy pracy środowiskowej.

ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych

Organizator społeczności lokalnej odgrywa niezwykle ważną rolę w CUS z uwagi na to, że zajmuje się sprawami, które mają na celu budowanie lokalnych wspólnot i poprawę jakości ich funkcjonowania poprzez pobudzanie aktywności obywatelskiej (art. 2 ust. 1 pkt 11 ustawy o CUS), a także dzięki podejmowaniu działań służących integracji i wspieraniu wspólnoty samorządowej, w tym organizowanie działań samopomocowych, wolontaryjnych i sąsiedzkich, stanowiących uzupełnienie usług społecznych (art. 13 ust. 1 pkt 6 ustawy o CUS). Jest to ważnym wzywaniem współczesnych czasów.

W dyskursie publicznym i profesjonalnym dotyczącym polityki społecznej dużo uwagi poświęca się potrzebie odrodzenia więzi wśród społeczności lokalnych, poszerzenia adresatów usług społecznych poza grupy marginalizowane oraz konieczności wykorzystania społecznych potencjałów. Oczywistą konsekwencją takiego podejścia jest postulat kształtowania i promowania bardziej spójnej społeczności lokalnej poprzez oddolny rozwój wspólnoty, mający na celu zaangażowanie społeczności w tworzenie i świadczenie usług. Potrzebna jest reakcja na różnorodne społeczne deficyty, takie jak: brak integracji społeczności, brak bezpieczeństwa, skonfliktowanie i brak współpracy w środowisku lokalnym, niewykształcone mechanizmy samoorganizacji i samopomocy, bierne i roszczeniowe postawy członków wspólnoty, niski poziom wzajemnego zaufania mieszkańców. Wprowadzenie organizatora do CUS jest właśnie reakcją na istniejące deficyty.

Praca środowiskowa to (potencjalnie) istotny element lokalnej strategii rozwiązywania problemów społecznych i wzmocnienia spójności społecznej, zwłaszcza w społecznościach, środowiskach i grupach kategoryalnych zagrożonych wykluczeniem społecznym. W proponowanej koncepcji włączenie jej w strukturę CUS (na poziomie gminy lub powiatu) ma uruchamiać:

- a) długofalowy proces upodmiotowienia ludzi, tworzenia sieci współpracy i lokalnych struktur, które na stałe będą wspierać rozwój określonej społeczności, jej zdolności do rozwiązywania problemów, tworzenia środowiska zmiany i budowania potencjałów zarówno grup, jak i całej społeczności dla poprawienia jakości życia ludzi tam mieszkających. Podstawą usługi środowiskowej/społecznościowej jest podejście do człowieka jako podmiotu oraz uznanie, że w procesie zmiany nie można go postrzegać w oderwaniu od środowiska jego życia, które ma zasadniczy wpływ na jego funkcjonowanie⁵;

5 M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa pedagogiki i polityki społecznej*, WSP TWP, Warszawa 2011, s. 219.

- b) tworzenie wspólnoty, czyli przełamywanie izolacji i osamotnienia, budowanie więzi emocjonalnych, międzyludzkich i sieci znajomości. To eliminowanie anonimowości ze stosunków sąsiedzkich i postaw obojętności wobec spraw ważnych dla zbiorowości.

Organizator społeczności lokalnej, realizując swoje zadania, musi ściśle współpracować z pracownikami zatrudnionymi w zespole do spraw organizowania usług społecznych i w zespole do spraw realizacji zadań z zakresu pomocy społecznej, jeśli centrum powstało na bazie ośrodka pomocy społecznej. Jest to niezbędne, aby prowadzone przez nie działania, związane ze świadczeniem usług, były w razie potrzeby uzupełniane działaniami wspierającymi, mającymi jednocześnie na celu budowanie i wzmacnianie więzi międzyludzkich, pobudzanie samopomocy oraz działań sąsiedzkich i wolontarystycznych. W ramach współdziałania z innymi pracownikami CUS zadaniem organizatora jest:

- zapoznanie pracowników centrum z ideą organizowania społeczności lokalnej i narzędziami wykorzystywanymi w pracy, poszerzenie ich wiedzy na temat działań, które mogą uzupełniać proponowane klientom usługi społeczne i jednocześnie mogą wpływać na poprawę jakości funkcjonowania wspólnoty samorządowej;
- wspólne analizowanie potrzeb klientów centrum pod kątem możliwości uzupełnienia proponowanych usług o działania wspierające z zakresu organizowania społeczności lokalnej, służące wzmacnianiu potencjału osób i rodzin, pobudzaniu oddolnych inicjatyw, budowaniu i/lub odbudowywaniu więzi i relacji międzyludzkich;
- konsultowanie z pracownikami centrum planu organizowania społeczności lokalnej;
- monitorowanie realizowanych działań o charakterze środowiskowym, dbając o ich wysoką jakość;
- wspólne analizowanie efektów działań wspierających oraz ich wpływu na jakość świadczonych usług;
- koordynowanie działań wspierających realizowanych wobec poszczególnych osób, grup w celu łączenia ich w kompleksowy proces organizowania społeczności lokalnej, służące budowaniu zintegrowanej wspólnoty.

Tabela 1. Przykładowe formy działań wspierających

Dla seniorów	Dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin	Dla społeczności terytorialnej
<ul style="list-style-type: none"> • Utworzenie klubu aktywnego seniora. • Utworzenie klubu wolontariusza, zrzeszającego wolontariuszy świadczących pomoc osobom starszym oraz seniorów chcących pomagać innym. • Pomoc sąsiedzka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utworzenie klubu osób niepełnosprawnych. • Utworzenie klubu samopomocy dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin. • Założenie klubu wolontariusza zrzeszającego osoby świadczące różne formy pomocy osobom niepełnosprawnym oraz osoby niepełnosprawne świadczące pomoc członkom społeczności lub na rzecz całej wspólnoty. • Bank czasu. • Działania animacyjne. • Imprezy integracyjne. • Kampanie społeczne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Działania animacyjne, służące pobudzaniu ludzi do działania, • Inicjowanie spotkań obywatelskich i grup obywatelskich. • Tworzenie miejsc społecznościowych działających w oparciu o mechanizmy wspólnotowe (domów sąsiedzkich, centrów aktywności lokalnej itp.). • Inicjowanie banku czasu. • Warsztaty edukacyjne. • Wydarzenia sąsiedzkie, organizowane z udziałem mieszkańców. • Grupy samopomocowe.

Źródło: opracowanie własne.

Organizator społeczności lokalnej zatrudniony w CUS nadaje tej instytucji wymiar wspólnotowy i więziotwórczy. Dzięki temu centrum służyć będzie wszystkim mieszkańcom, wpływając na poprawę jakości ich życia, wykorzystując potencjał członków danej wspólnoty.

Proponowaną w ustawie o CUS odpowiedzią są działania wspierające usługi społeczne o charakterze środowiskowym polegające na aktywnym angażowaniu ludzi w sprawy dotyczące ich życia oraz skupieniu się na tworzeniu relacji pomiędzy indywidualnymi osobami a grupami i instytucjami kształtującymi ich codzienne doświadczenia. Tak rozumiane usługi społeczne, a także działania wspierające mają uruchamiać proces rozwoju, będący doświadczeniem zarówno zbiorowym, jak i indywidualnym, dzięki któremu jakaś grupa określa swoje potrzeby lub cele ogólne, dokonuje ich hierarchii, zwiększa poczucie zaufania do siebie oraz wolę pracy na rzecz zaspokojenia tych potrzeb poprzez mobilizowanie niezbędnych środków wewnętrznych lub zewnętrznych oraz podejmowanie koniecznych działań zmierzających do podjęcia współpracy w ramach społeczności. Usługi społeczne o charakterze środowiskowym, a także uzupełniające je działania wspierające powinny być silnie powiązane z procesami rozwoju lokalnego, a uruchamiana aktywność społeczności lokalnej powinna koncentrować usługę wokół czterech podstawowych zasad:

- tworzenie programu działań, który bazuje na bezpośrednich doświadczeniach oraz potrzebach członków społeczności;
- odkrywanie wspólnych dla ludzi wartości i umiejętności jednostek oraz mobilizowanie do ich wykorzystania dla wspólnej korzyści;
- wskazywanie wspólnej aktywności jako najbardziej efektywnego sposobu działania, wpływającego na rozwój osobisty i społeczny;
- wspieranie ludzi i umożliwianie im przejmowania i sprawowania kontroli nad własnym życiem oraz uczestniczenie w podejmowaniu decyzji w sprawach, które ich dotyczą.

3. Proces organizowania społeczności lokalnej – krok po kroku

Cykliczny proces organizowania społeczności lokalnej składa się z następujących etapów:

- diagnoza środowiskowa,
- wybór podmiotu działania i rozpoznanie jego problemów i potencjału,
- poznawanie ludzi/pozyskiwanie sojuszników,
- tworzenie planu i struktury działania grupy,
- realizacja zaplanowanych działań,
- monitorowanie i ocena efektywności działań.

Pierwszym etapem pracy jest diagnoza środowiskowa. W przypadku CUS tworzenie takiego dokumentu, który powinien zawierać informacje o potrzebach wspólnoty samorządowej i zasobach instytucjonalnych,

jest obowiązkiem ustawowym (por. art. 13 ust. 1 pkt 3 ustawy o CUS)⁶. Organizator uczestniczy w procesie diagnozy, dba o to, żeby znalazły się w niej informacje, które są istotne z punktu widzenia pracy środowiskowej, czyli dane na temat:

- mieszkańców danej wspólnoty samorządowej (liczba mieszkańców, ich wiek, płeć, sytuacja zawodowa i materialna, struktura rodzin, struktura wyznaniowa, warunki mieszkaniowe, rodzaje grup kategoryalnych itp.);
- środowiskowego potencjału, który określa siły społeczne i zdolności społeczności do działania i zmiany (poczucie tożsamości, angażowanie się jednostek i grup we wspólne sprawy, umiejętność rozwiązywania problemów, dostęp do zasobów);
- problemów i potrzeb społeczności jako całości, a także grup wchodzących w jej skład;
- zasobów społeczności: instytucjonalnych, naturalnych, historii, wydarzeń, które łączą lub dzielą ludzi, itp.

Drugim krokiem jest wybór podmiotów działania oraz rozpoznanie ich potrzeb i potencjałów.

Po analizie diagnozy środowiskowej należy dokonać wyboru grupy/grup czy też społeczności, do których w pierwszej kolejności będą kierowane działania. Następnie niezbędne jest uporządkowanie wiedzy na temat wybranego podmiotu i problemów, którymi należy się zająć. W tym miejscu należy określić ich istotę, przyczyny i skutki oraz sprawdzić, czy były wcześniej podejmowane jakieś działania mające na celu ich rozwiązanie – jeśli tak, to z jakim skutkiem. Jeżeli w zebranych materiałach są braki, należy je uzupełnić, czyli uszczegółowić badania. Ponadto należy określić wszystkie podmioty, które są uwikłane w problem (zarówno te, których problem dotyczy, jak i te, które zajmują się danymi sprawami) – kim są, co mogą itp. Należy przy tym pamiętać, że im pełniejsza będzie wiedza na temat danej sytuacji, tym większa szansa na zaplanowanie właściwych działań.

Trzecim krokiem jest poznanie mieszkańców i szukanie sojuszników. W związku z tym, że praca środowiskowa to praca z ludźmi, konieczne jest podjęcie działań mających na celu nawiązanie bezpośrednich relacji z podmiotami uwikłanymi w problem, tworząc w ten sposób bazę do działania wspólnotowego. Chodzi tu zatem o poznanie w szczególności aktywnych przedstawicieli społeczności oraz organizacji/institucji i zaangażowanie ich w planowanie działań, a tym samym budowanie sieci współpracy.

Nawiązywanie relacji z przedstawicielami instytucji/organizacji służy tworzeniu podwalin pod budowanie koalicji i lokalnych partnerstw oraz poznaniu potencjalnych realizatorów usług środowiskowych.

Czwartym krokiem jest tworzenie planu i struktury działania. Plan powinien być możliwy do wykonania i bardzo konkretny, czyli zawierać informacje dotyczące tego:

- co należy zrobić (konkretne działania);

⁶ Sposób i zasady przeprowadzenia diagnozy zostały omówione w opracowaniu: D. Bazuń, J. Frątczak-Müller, M. Jaskulska, M. Kwiatkowski, A. Mielczarek-Żejmo, *Diagnoza potrzeb i potencjału społeczności lokalnej w zakresie usług społecznych*, KPRP, Warszawa 2020; broszura dostępna w ramach pakietu edukacyjnego „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych” przygotowanego przez Kancelarię Prezydenta RP (przyp. red.).

- kiedy (konkretne daty wykonania);
- w jaki sposób (kto będzie odpowiadał za poszczególne zadania, kto może być bezpośrednim realizatorem zadania, komu można zlecić jego wykonanie, kto będzie odpowiadał za całość itp.);
- jakie zasoby i fundusze są potrzebne na realizację zadania/zadań.



Art. 20. 1. W celu integracji i wspierania rozwoju wspólnoty samorządowej, centrum opracowuje plan organizowania społeczności lokalnej.

2. Plan, o którym mowa w ust. 1, jest opracowywany przez organizatora społeczności lokalnej, z uwzględnieniem wniosków wynikających z rozpoznania potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych i działań wspierających, i podlega aktualizacji w przypadku istotnej zmiany tych wniosków.

3. Plan, o którym mowa w ust. 1, zawiera w szczególności:

- 1) opis działań, w tym działań wspierających, służących realizacji planu,
- 2) terminy i sposób realizacji poszczególnych działań w ramach planu.

ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych

W proces planowania warto włączyć zarówno zainteresowane podmioty, czyli mieszkańców, partnerów, jak i pracowników centrum lub przynajmniej poddać go konsultacji tych podmiotów.

Piątym krokiem jest realizacja zaplanowanych działań, czyli wdrożenie planu w życie poprzez bezpośrednie wykonanie przez CUS lub poprzez zlecenie wykonania określonych działań innym podmiotom, zwłaszcza ze sfery pozarządowej. W trakcie realizacji organizator powinien czuwać nad przebiegiem działań (nadzorować) i w razie potrzeby wkroczyć ze wsparciem, aby podtrzymywać motywację wykonawców czy też dokonywać niezbędnych korekt. Należy pamiętać, że realizacja planu powinna być prowadzona w sposób przejrzysty dla wszystkich zainteresowanych. W przypadku pracy ze społecznością warto również świętować pojawiające się sukcesy, doceniać uczestników działań i motywować ich do dalszej aktywności i udziału w danym przedsięwzięciu. Warto również upubliczniać informacje o realizowanych działaniach, ponieważ stała komunikacja z otoczeniem stwarza szansę na pozyskanie kolejnych sojuszników oraz nowych klientów zainteresowanych usługą środowiskową.

Szóstym krokiem jest monitorowanie i ocena efektywności działania, co wiąże się ze zbieraniem dowodów zmiany. Jak w każdym profesjonalnym działaniu, niezbędne jest systematyczne gromadzenie oraz analizowanie informacji, które pozwolą na bieżące kontrolowanie, jak przebiega realizacja zaplanowanych zadań. Dzięki temu możliwe jest badanie postępu oraz określenie, jakie zmiany zaszły dzięki danemu działaniu (chodzi zarówno o zmiany pozytywne, jak i negatywne). Ważne przy tym jest zbieranie dowodów zmiany potwierdzających, że dana zmiana miała miejsce (np. fotografie, wywiady, arkusze obserwacyjne itp.). Monitoring pozwala na ocenę skuteczności oraz efektywności realizowanych zadań, a w razie konieczności – na modyfikację planu. W procesie monitoringu należy uwzględnić dwie perspektywy:

- rezultaty wspólnego działania,
- proces empowermentu, czyli wzmocnienia społeczności, jej zdolności do współdziałania, wrażliwości na innych ludzi, aktywności i zaangażowania, poczucia wpływu i sprawstwa.

Monitoring całości realizacji planu spoczywa na organizatorze społeczności lokalnej, realizatorów poszczególnych zadań należy zaś zobowiązać do monitorowania i zbierania dowodów zmiany w części dotyczącej ich działania i dostarczania ich organizatorowi, który również dokonuje oceny sposobu ich realizacji. Organizator cały proces OSL powinien poddawać ewaluacji poprzez zbieranie i analizę danych na wszystkich etapach swojej pracy. Dzięki temu dokonuje on oceny skuteczności, efektywności, użyteczności oraz trwałości zmian, jakie zachodzą w poszczególnych społecznościach sąsiedzkich czy w całej gminie. Służy to refleksji nad sensem prowadzonych działań oraz planowaniu kolejnych czy też korygowaniu aktualnie realizowanego planu organizowania społeczności lokalnej.

W procesie ewaluacji, poza organizatorem, powinni uczestniczyć przedstawiciele społeczności, w których realizowane są zaplanowane działania, sojusznicy oraz realizatorzy poszczególnych zadań. Przedmiotem ewaluacji powinny być konkretne działania. Ewaluację należy zaplanować już na etapie przygotowywania planu działania, następnie powinny być zbierane i analizowane dowody zmiany i przygotowany raport prezentujący wyniki.

Należy podkreślić, że w przypadku CUS, który obejmuje swoim działaniem więcej niż jedną gminę, zadaniem organizatora jest prowadzenie procesu OSL w odniesieniu do każdej z gmin oddzielnie, dostosowując działania wspierające do potrzeb każdej ze wspólnot samorządowych. Proponując działania wspierające osobom, grupom, może jednak korzystać z zasobów zlokalizowanych na całym terenie objętym działaniem centrum, co stwarza możliwość szerszego zaspakajania potrzeb wspólnot samorządowych.

Warto ponadto zaznaczyć, że ustawodawca stworzył wymóg wyodrębnienia stanowiska organizatora społeczności lokalnej w strukturze centrum usług społecznych (art. 23 ust. 1 ustawy o CUS), ale zarazem dopuścił (art. 23 ust. 5 ustawy o CUS) wyodrębnianie odpowiednio do potrzeb i możliwości gmin dodatkowych stanowisk i zespołów. Oznacza to, że w CUS organizator społeczności lokalnej może kierować zespołem ds. OSL na podobnej zasadzie, jak organizator usług społecznych kieruje zespołem ds. organizowania usług społecznych. Takie rozwiązanie warto rozważyć zwłaszcza w przypadku CUS międzygminnych lub CUS w dużych miastach. Dodajmy, że można także rozważyć rozwiązanie bardziej elastyczne, w ramach którego specjaliści współpracujący z organizatorem, społeczności lokalnej – na przykład animatorzy lokalni – nie wchodzi w skład zespołu CUS, ale na przykład w skład współdziałających z centrum lokalnych organizacji pozarządowych. Na potrzebę prowadzenia takiej współpracy z animatorami zewnętrznymi wprost wskazuje art. 32 pkt 5 ustawy o CUS.



Zgodnie z **art. 20 ust. 4** ustawy o CUS w przypadku centrum utworzonego dla potrzeb więcej niż jednej gminy plan opracowywany przez organizatora zawiera informacje w odniesieniu do każdej z gmin, która zawarła porozumienie.

Zgodnie z **art. 21 ust. 4** ustawy o CUS w przypadku centrum utworzonego dla potrzeb więcej niż jednej gminy diagnoza zawiera informacje w odniesieniu do każdej z gmin, która zawarła porozumienie.

4. Społeczność i lokalność jako przestrzenie realizacji usług społecznych i działań wspierających

Istotą pracy środowiskowej jest odwołanie do pojęcia **społeczności**, dlatego często określana jest ona także mianem **pracy społecznościowej**. W ujęciu środowiskowym społeczność (lokalna) jest przestrzenią świadczenia usług zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Organizowanie społeczności lokalnej może być kierowane do dwóch rodzajów społeczności zagrożonych społecznym wykluczeniem:

- **społeczności o charakterze terytorialnym**, w której mamy do czynienia ze ścisłym powiązaniem bliskości przestrzennej (sąsiedztwa przestrzennego) oraz relacji i więzi społecznych (sąsiedztwa społecznego); np.: mieszkańcy osiedla, wsi, kilku ulic czy też bloków socjalnych;
- **społeczności o charakterze kategorialnym**, którą tworzą osoby mające podobną sytuację życiową, dysfunkcje czy też ograniczenia i wymagają „niestandardowego” podejścia, np.: seniorzy, niepełnosprawni, dzieci, rodzice samotnie wychowujący dzieci.

W pierwszym przypadku interwencja ma miejsce przede wszystkim na poziomie:

- **społeczności subsąsiedzkiej**, w skład której wchodzi tylko bezpośredni sąsiedzi, np. mieszkańcy jednego piętra bądź dwóch sąsiadujących ze sobą domów. Społeczność tego typu koncentruje się głównie w mieszkaniach (lub domach) oraz niewielkiej przestrzeni pomiędzy nimi (klatka schodowa lub chodnik w przypadku zabudowy jednorodzinnej). Podstawą identyfikacji tej społeczności jest bezpośrednia styczność przestrzenna, silne wzajemne oddziaływania powstające na bazie bezpośrednich kontaktów;
- **społeczności sąsiedzkiej**, tworzy ją kilka społeczności subsąsiedzkich oraz ludzie niebędący w bezpośredniej bliskości przestrzennej. Charakteryzują ją silne relacje pomiędzy jej uczestnikami oparte na aktywności kilku liderów. Bardzo trudne jest wskazanie jej terytorialnego zasięgu. Mogą to być zarówno dwa sąsiadujące bloki, jak i cała wieś, a także np. wyodrębnione osiedle lub ulica. Mimo że czasami społeczność sąsiedzka zamieszkuje wyodrębnione terytorium, to jednak podstawową cechą identyfikacyjną w tym przypadku są relacje społeczne, a nie fizyczna przestrzeń;
- **społeczności lokalnej** (środowiska lokalnego), której życie organizowane jest w dużym stopniu przez lokalne instytucje, takie jak parafia, szkoła podstawowa, jednostka pomocnicza miejskiego samorządu terytorialnego, osiedlowy/gminny dom kultury. Granice przestrzenne użytkowanego przez społeczność lokalną terytorium mogą być również niezdeterminowane i zmienne, wyznaczają je wpływy instytucji (parafii, szkoły podstawowej, jednostki pomocniczej miejskiego samorządu terytorialnego).

Działania ze społecznościami kategorialnymi, mimo że zazwyczaj wyodrębnia się je ze względu na rodzaj deficytu, także rozgrywają się przestrzennie. Ich kontekstem terytorialnym jest przede wszystkim **zbiorowość** (miejska, gminna lub powiatowa), którą tworzy kilka, kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt – jak w przypadku dużych aglomeracji miejskich – społeczności lokalnych. Wzajemne relacje pomiędzy uczestnikami tego typu zbiorowości są najczęściej słabe, a uświadomienie uczestnictwa w tego typu strukturze społecznej jest konsekwencją przynależności do wspólnego terytorium określonego ścisłymi granicami miasta, dużej gminy lub powiatu rozumianego jako lokalny system administracyjny.

5. Skrzynka z narzędziami organizatora społeczności lokalnej

W procesie wdrażania OSL w społecznościach terytorialnych i kategoryalnych (te ostatnie w modelu OSL uznaje się za tzw. narzędzia osiowe) warto wykorzystywać różne narzędzia wspierające. Najważniejsze z nich to: partnerstwo lokalne, wolontariat, grupy, kampanie społeczne i wydarzenia lokalne oraz rzecznictwo i informacja obywatelska.

Schemat 2. Narzędzia wspierające proces OSL



Źródło: opracowanie własne.

Partnerstwo lokalne

Podstawą działań realizowanych w społecznościach lokalnych (terytorialnych i kategoryalnych) jest budowanie sieci współpracy i poprzez to angażowanie lokalnych podmiotów instytucjonalnych i społecznych w proces ukierunkowany na wywołanie zmiany. Do partnerstwa należy zapraszać podmioty reprezentujące różne sektory, czyli przedstawicieli instytucji samorządowych, biznesowych oraz szeroko pojętego sektora pozarządowego i przedstawicieli społeczności lokalnych.

Budowanie sieci współpracy jest związane z łączeniem jednostek w grupy, grup z grupami, instytucji z instytucjami oraz tych podmiotów ze sobą. Jest to niezwykle ważne działanie, ponieważ zmiana niekorzystnej sytuacji oraz rozwój są możliwe wyłącznie wtedy, gdy w proces włączają się wszyscy aktorzy życia społecznego.

Najbardziej dojrzałą formą współpracy jest partnerstwo lokalne, które łącząc podmioty z różnych sektorów, reprezentujące różne sektory życia społecznego, stwarza możliwość szerszego spojrzenia na daną sytuację oraz podejmowania bardziej wszechstronnych działań, zwiększając przy tym ich efektywność. Szeroka współpraca z podmiotami różnych sektorów, partnerstwo, to bardzo ważny element w funkcjonowaniu CUS⁷. Rolą organizatora jest natomiast zainicjowanie partnerstwa i czuwanie nad jego funkcjonowaniem.

Wolontariat

Wolontariat to bardzo ważne narzędzie wspierające, które bazuje na aktywności i potencjale ludzi, stwarzając szanse na jego wykorzystanie. Umożliwia ludziom nabywanie nowych umiejętności, doświadczeń,

⁷ Por. opracowanie: Ł. Waszak, Z. Wejcman, *Współpraca międzysektorowa w ramach centrum usług społecznych*, KPRP, Warszawa 2020; broszura dostępna w ramach pakietu edukacyjnego „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych” przygotowanego przez Kancelarię Prezydenta RP (przyp. red.).

rozwijanie zainteresowań oraz uwrażliwianie na innych i ich potrzeby, tym samym kształtuje i wzmacnia poczucie odpowiedzialności. Wolontariat mobilizuje do działania, wpływa na nawiązywanie nowych kontaktów i budowanie więzi międzyludzkich. Z punktu widzenia organizowania społeczności lokalnej ważne jest to, że wolontariuszem może być praktycznie każdy, kto jest w stanie w świadomy sposób działać na rzecz innych ludzi lub dobra wspólnego. Wolontariuszem i odbiorcą działania może być zatem niemal każdy członek wspólnoty samorządowej. Zaletą wolontariatu jest to, że obejmuje nieograniczone spektrum działań, co każdemu pozwala zostać wolontariuszem. Takie osoby mogą opiekować się chorym, ale mogą również pomagać w lekcjach, zorganizować piknik, pozyskać fundusze, przygotować projekt, zagrać z kimś w szachy, poczytać książkę, pójść z kimś np. do kina czy na cmentarz, prowadzić punkt informacyjny, poprowadzić szkolenie itd.

W procesie OSŁ wolontariat może być wykorzystywany na dwa sposoby:

- a) włączanie w działania w danej społeczności już działających na danym terenie lub w jego otoczeniu wolontariuszy oraz poszukiwanie nowych, którzy mogliby się uczestniczyć w działaniach w szerokim środowisku,
- b) promowanie wolontariatu w społeczności, w której wdrażany jest OSŁ, i zachęcanie mieszkańców do włączania się w działania wolontarystyczne na rzecz członków swojej społeczności, wspólnego dobra lub wspólnoty samorządowej.

Działania wolontarystyczne są ważne nie tylko dlatego, że stoją za nimi konkretne czynności, lecz także z tego względu, że wpływają na poprawę społecznych interakcji, umożliwiają nawiązanie i utrzymywanie relacji z innymi ludźmi, nasycają społeczności różnymi formami aktywności oraz włączają mieszkańców w życie społeczne. Zaletą wolontariatu jest ponadto to, że ma znaczący wpływ na budowanie i/lub wzmacnianie empowermentu, zarówno osób, jak i społeczności, poprzez zwiększenie poziomu zaangażowania oraz wrażliwości.

W ustawie o CUS działania społeczne oparte na wolontariacie uznane są za jedną z trzech form działań wspierających, za których rozwój odpowiedzialny jest organizator społeczności lokalnej. Wsparcie społeczne udzielane potrzebującym przez wolontariuszy powinno tym samym być dostępne w ramach oferowanych przez centra mieszkańcom indywidualnych planów usług społecznych (IPUS).

Grupy

Pracę z grupami warto traktować jako narzędzie wspierające proces OSŁ z uwagi na to, że ludzie jako istoty społeczne mają naturalną skłonność do przebywania z innymi i łączenia się w grupy. Przez całe życie każdy człowiek jest związany z najróżniejszymi grupami, które pojawiają się w wielu kontekstach jego życia (np. rodzina, klasa szkolna, koledzy, zastęp harcerski, grupa parafialna, zespół pracowniczy, kółko szachowe, rada rodziców itp.). Dzięki nim może on zaspakajać swoje potrzeby, uzyskać informacje oraz wsparcie i pomoc w trudnych momentach.

Inicjowanie grup to narzędzie uniwersalne, które może być wykorzystane w rozwiązywaniu różnych problemów oraz w pracy z różnymi osobami. Ma również znaczenie dlatego, że w pracy ze społecznością nie jest możliwe spotkanie się i współdziałanie ze wszystkimi jej członkami jednocześnie. Niezbędne jest zatem budowanie mniejszych struktur (różnego rodzaju grup społecznych), a następnie

integrowanie ich ze sobą. Grupom o określonej strukturze przyświeca wspólny cel istnienia czy też działania, a członków łączy więzi i interakcje. Każda z nich, bez względu na rodzaj, funkcjonuje w dwóch wzajemnie przeplatających się wymiarach: zadaniowym (realizacja zadań) oraz społecznym, związanym ze spójnością grupy.

W procesie organizowania społeczności lokalnej zadaniem jest praca zarówno z grupą, jak i za jej pośrednictwem. Należy wspierać już istniejące podmioty zbiorowe oraz inicjować nowe, prowadząc jednocześnie proces integrowania grup ze sobą. Inicjując nowe grupy, należy mieć na uwadze, żeby były to grupy ukierunkowane na zmianę, np. samopomocowe, profesjonalne grupy wsparcia, grupy edukacyjne i obywatelskie. Każda z nich działa zarówno w wymiarze zadaniowym, jak i społecznym, chociaż zróżnicowany jest ich rozkład. W grupach samopomocowych i wsparcia dominuje aspekt społeczny, w edukacyjnych i obywatelskich – zadaniowy.

Należy zauważyć, że działania samopomocowe ustawodawca uznał za jedną z form działań wspierających, za których rozwój odpowiada organizator społeczności lokalnej. Zarazem metodyka OSŁ wyróżnia kilka rodzajów grup, których aktywność oparta jest na wzajemnym wspieraniu się członków. Warto odróżniać zwłaszcza powstające całkowicie oddolnie grupy samopomocowe od profesjonalnych grup wsparcia, których animatorem i moderatorem jest profesjonalista, a także dostrzegać specyfikę grup edukacyjnych i obywatelskich. Charakterystykę różnych rodzajów grup wsparcia wzajemnego zawiera poniższe zestawienie.

Tabela 2. Grupy ukierunkowane na zmianę

GRUPY SAMOPOMOCOWE

Niewielkie struktury ukierunkowane na świadczenie wzajemnej pomocy przez ich uczestników – osób doświadczających podobnych trudności. Kładzie się w nich nacisk na bezpośredni kontakt i osobistą odpowiedzialność członków. Ten rodzaj grup ma szczególne znaczenie w OSŁ, ponieważ pobudzają one aktywność i służą rozwiązywaniu problemów. Można je wykorzystywać jako narzędzie podstawowe oraz wspomagające rozwiązywanie różnych trudności, np. natury emocjonalnej, interpersonalnej, zdrowotnej, społecznej. Wartością samopomocy jest to, że dużą wagę przywiązuje się do samostanowienia, polegania na sobie i wykorzystywania własnych potencjałów w procesie zmiany. Wpływa to na zamianę pasywów w aktywa, a biorców w dawców. Grupy samopomocowe pełnią ważne funkcje zarówno wobec swoich członków (mają wpływ na zaspakajanie ich potrzeb i aspiracji), jak i szerszej społeczności (funkcja wychowawcza, integracyjna i reprezentacyjna). Ważne jest również to, że samopomoc nie podlega żadnym ograniczeniom, dzięki czemu tworzy płaszczyznę na wypracowanie nowych, oryginalnych sposobów stawiania czoła trudnościom.

PROFESJONALNE GRUPY WSPARCIA	<p>Są odmianą grupy samopomocowej, w której jednak stałym członkiem jest profesjonalista (np. psycholog, pracownik socjalny) wspierający uczestników w procesie rozwiązywania problemów przy wykorzystaniu ich potencjału i możliwości. Są one kierowane do ludzi o zbliżonych problemach. Mogą być tworzone np. dla osób uzależnionych lub współuzależnionych czy też nieradzących sobie z emocjami, rozwiązywaniem konfliktów.</p>
GRUPY EDUKACYJNE	<p>Odgrywają ważną rolę z uwagi na to, że ich celem jest wyposażenie uczestników w wiedzę i umiejętności, których im brakuje. Są one formą edukacji pozaformalnej, a tematyka spotkań może dotyczyć różnych dziedzin, które są ważne dla członków społeczności, np. wolontariatu, wychowania dzieci, poszukiwania pracy, gospodarowania budżetem, organizacji lokalnych wydarzeń, przygotowywania projektów.</p>
GRUPY OBYWATELSKIE	<p>To rodzaj grupy samopomocowej o charakterze zewnętrznym, która jest tworzona przez członków społeczności w celu rozwiązania jakiegoś problemu lokalnego czy też zaspokojenia jakiejś potrzeby, np. dbałość o estetykę otoczenia, organizacja miejsca zabaw dla dzieci. Są one nakierowane na osiągnięcie dobra wspólnego. Ludzie łączą się w grupę w celu wykonania najczęściej jednego zadania i po jego wykonaniu grupa się rozpada, a jej członkowie mogą wchodzić w skład kolejnych grup.</p>

Źródło: opracowanie własne.

W ramach OSŁ, poza inicjowaniem małych grup, o których była mowa powyżej, można również inicjować większe, łączące w sobie samopomoc, edukację oraz rekreację. Takie grupy mogą łączyć przedstawicieli społeczności kategorialnych i mogą to być np. kluby seniora, kluby dla młodzieży, kluby dla mam. Ważne, że wszelkie działania odwołujące się do idei wzajemności i samopomocy, zarówno te prowadzone w skali mikro, jak i makro, są przykładem koprodukcji przez mieszkańców wsparcia społecznego i ważnym sposobem rozwijania kapitału społecznego.

Kampanie społeczne i wydarzenia lokalne

Kampanie społeczne i wydarzenia lokalne to narzędzia edukacyjne wspierające proces OSŁ. Mają one wpływ na zmianę przekonań, postaw i nawyków mieszkańców, bez czego osiągnięcie trwałej zmiany nie jest możliwe. Kampanie choć są działaniami sprofilowanymi tematycznie, to są kierowane nie tylko do konkretnych grup czy środowisk, lecz także do szerszej wspólnoty, a ich celem jest wywołanie zmian u wszystkich podmiotów tworzących lokalną wspólnotę. Jest to bardzo ważne, ponieważ trwała zmiana nie jest możliwa poprzez oddziaływanie wyłącznie na podmioty uwikłane w konkretne problemy. Musi również wpływać na całe otoczenie. Stosowanie tego narzędzia jest ważne nie tylko ze względu na efekty edukacyjne, jakie mogą się pojawić, lecz także z uwagi na to, że w proces (planowanie, organizacja, realizacja, ewaluacja) włączani są różni aktorzy życia społecznego i tym

samym wykorzystywany jest ich potencjał i kreatywność, a ponadto budowane są więzi międzyludzkie. Wpływa to na wzmocnienie podmiotowości wszystkich uczestników działań kampanijnych. Kampania, żeby wpłynęła na zmianę postaw, nawyków i przekonań, musi mieć charakter długofalowy i wykorzystywać różne instrumenty oddziaływania, związane z komunikowaniem się ze społecznością.

Kampanie mogą dotyczyć różnych spraw, np. segregacji śmieci, zdrowej żywności, wolontariatu, samopomocy, włączania osób niepełnosprawnych w życie społeczne. Istotne jest tylko to, żeby były one dostosowane do specyfiki danej wspólnoty oraz jej możliwości.

Elementem kampanii mogą być wydarzenia lokalne, które również mogą być samodzielnym działaniem. Ich celami są aktywizowanie mieszkańców dzięki włączaniu w proces planowania i realizacji działań, integracja, edukacja oraz rekreacja. Katalog wydarzeń jest nieograniczony, mogą to być np. festyny, pikniki, rajdy, wystawy, zabawy, plenery malarskie. Ważne jednak jest to, że mają to być przedsięwzięcia, które czemuś służą, a nie są jedynie formą rozrywki, gdzie mieszkańcy są wyłącznie konsumentami. W OSŁ wydarzenia powinny wspierać cały proces, dlatego:

- a) rodzaj działania powinien być określony przez mieszkańców i partnerów oraz zostać wspólnie z nimi zaplanowany, przygotowany, zrealizowany i poddany ewaluacji;
- b) wydarzenie powinno odpowiadać na potrzeby i mieć cel głębszy niż tylko zabawa; powinno służyć bowiem również aktywizacji, integracji, edukacji;
- c) powinny one bazować na lokalnych zasobach i potencjale.

Rzecznictwo i informacja obywatelska

Rzecznictwo oraz informacja obywatelska to narzędzia służące zwróceniu uwagi na sprawy dotyczące grup marginalizowanych oraz wyposażeniu ich w informacje mogące wpłynąć na poprawę ich funkcjonowania. Rzecznictwo jest ważne, ponieważ nie wszystkie sprawy związane z daną społecznością są zależne wyłącznie od mieszkańców, niektóre decyzje leżą w rękach władzy samorządowej lub lokalnych organizacji. Ma ono na celu zwrócenie uwagi w pierwszej kolejności na sprawy grup marginalizowanych i obronę ich interesów. W rzecznictwie mogą być wykorzystywane różnorodne metody, np. debaty i spotkania publiczne, akcje informacyjne.

Niezwykle istotne jest również udostępnienie informacji członkom wspólnoty, zwłaszcza podmiotom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Jest to szczególnie istotne z uwagi na to, że bardzo szybko zmieniające się przepisy prawne czy też rozwiązania administracyjne powodują poczucie bezradności, wywołują frustracje i sprawiają, że ludzie nie korzystają z zasobów czy też przysługujących im praw.

Sposobem przeciwdziałania tej sytuacji jest rozwijanie różnych form udostępniania informacji, w szczególności prawnej i obywatelskiej. Można to realizować poprzez organizowanie punktów informacyjno-konsultacyjnych. Mają one wspierać ludzi w samodzielnym podejmowaniu decyzji, a nie wyręczać ich.

Pracując ze społecznościami lokalnymi, zarówno o charakterze terytorialnym, jak i kategoryalnym, należy:

- a) umożliwić wszystkim podmiotom uczestnictwo w życiu społecznym, zaspakajanie potrzeb, korzystanie z przysługujących praw oraz przejmowanie kontroli nad procesami decyzyjnymi (równość i sprawiedliwość społeczna);
- b) mieć poszanowanie dla godności każdego człowieka;
- c) podmiotowo podchodzić do każdego oraz podejmować wszelkie wysiłki ukierunkowane na wzmacnianie i rozwój potencjału i sprawstwa zarówno jednostek i rodzin, jak i grup i społeczności (poszanowanie prawa do samostanowienia).

Niezbędne jest pomaganie członkom społeczności dostrzec i zrozumieć, co ich łączy, jakie korzyści odniosą, jeśli będą działać wspólnie w sposób zaplanowany i zorganizowany. Podstawą jest tu praca na zasobach, co oznacza, że należy szukać w ludziach i społecznościach tego, co pozytywne, a nie skupiać się wyłącznie na problemach i deficytach. Istotne jest przekonanie, że każda społeczność jako całość i wszyscy tworzący ją ludzie mają mocne strony i są wyposażeni w różne zasoby, które należy odkryć i pomnażać oraz wykorzystać w procesie ukierunkowanym na budowanie lepszej przyszłości. Kluczowe są również relacje będące motorem rozwoju, dlatego należy tworzyć warunki do ich budowania, odbudowywania i utrzymania.

6. Szanse i zagrożenia realizacji usług środowiskowych w ramach CUS

Realizacja działań z zakresu OSŁ to ważny element w kompleksowej ofercie usług społecznych i działań wspierających skierowanych do wspólnot samorządowych. Niewątpliwie stanowi to dużą szansę na trwałe wprowadzenie metodyki środowiskowej do praktyki lokalnej. Dotychczas większość aktywności społecznościowych realizowanych w obszarze pracy socjalnej, ekonomii społecznej, rewitalizacji społecznej czy partycypacji publicznej – często uznawanych za innowacyjne – miało krótki projektowy okres wykorzystania. Nie było mechanizmów prowadzenia długofalowych procesów. Tymczasem organizowanie społeczności lokalnej, zwłaszcza w przypadku grup i społeczności zagrożonych wykluczeniem społecznym, to długofalowy i kompleksowy proces, którego pozytywne rezultaty są widoczne po długim czasie. Przy czym poziom ich osiągnięcia będzie odmienny w różnych społecznościach z uwagi na zróżnicowaną skalę występujących problemów, niejednorodny poziom motywacji mieszkańców i ich gotowości na zmianę. Dodajmy też, że efekty pracy środowiskowej są trudno mierzalne i najczęściej, zwłaszcza na początku, nie łatwo je dostrzec, konieczne jest zatem żmudne zbieranie dowodów zmiany. Do tego potrzebni są odpowiednio przygotowani i mający wsparcie instytucjonalne profesjonaliści posiadający kompetencje w zakresie pracy środowiskowej. Niezbędne jest zatem przygotowanie odpowiedniego programu edukacyjnego, uwzględniającego nie tylko teorię, lecz także praktykę, służącego właściwemu przygotowaniu organizatorów społeczności lokalnej do pracy w CUS.

Regionalne ośrodki polityki społecznej, które zgodnie z art. 34 ust. 1 ustawy o CUS są odpowiedzialne za organizację szkoleń dla kadr CUS, powinny uwzględniać w nich dotychczasowe praktyki i doświadczenia związane z wdrażaniem procesu organizowania społeczności lokalnej. Ponadto, z uwagi na to, że często

zarówno decydenci, jak i mieszkańcy nie rozumieją, że proces wywoływania pozytywnych zmian w społecznościach, zwłaszcza zagrożonych wykluczeniem społecznym, wymaga czasu, i oczekują szybkich efektów, konieczne jest wpływanie na zmianę takiego myślenia/podejścia. Może temu służyć również zorganizowanie kampanii, której długofalowe oddziaływanie za pośrednictwem różnych środków komunikacji społecznej wpływa na zmianę postaw, zachowań i nawyków. Kolejnym zagrożeniem może być deficyt współpracy instytucji i organizacji. Ciągle zbyt rzadko mamy do czynienia z kooperacją wielu lokalnych podmiotów, które potrafią wspólnie działać, a także dzielić się sukcesami i odpowiedzialnością z partnerami. Antidotum na to jest przede wszystkim poznanie potencjalnych partnerów i prowadzenie długofalowego procesu budowania wzajemnego zaufania. Niezbędne jest przy tym uświadamianie, jakie korzyści każdej ze stron oraz społeczności lokalnej przyniosą wspólne działania.

Wyzwaniem może być również brak na danym terenie zasobów instytucjonalnych lub partnerów społecznych zdolnych do realizacji zleconych im działań/usług środowiskowych. W takiej sytuacji trzeba zachęcać/motywować do tworzenia się nowych podmiotów mogących świadczyć dane usługi. Warto również zlecać realizację usług podmiotom spoza danej społeczności, które mogą także przygotowywać lokalne instytucje/organizacje czy też mieszkańców do świadczenia usług, na jakie jest zapotrzebowanie. Wiele barier i ograniczeń dotyczy ludzi – poszczególnych osób, grup i społeczności. Organizatorzy społeczności lokalnych mogą napotkać niechęć, a nawet opór przed zmianą zarówno mieszkańców, jak i przedstawicieli instytucji i organizacji, brak otwartości na nowe rozwiązania, ograniczone zaufanie mieszkańców do instytucji publicznej, obawę przed manipulacją, zawiść i rywalizację, bierność i brak wiary w zmianę, niski poziom motywacji i założenie, że powinien to zrobić ktoś inny, oczekiwanie wyłącznie świadczeń o charakterze materialnym, a także niechęć wobec osób z zewnątrz (np. zewnętrznych animatorów). Przełamywaniu takiego podejścia/myślenia służy organizowanie spotkań, seminariów, wyjaśniających zasady, wartości, ideę OSL, a przede wszystkim prezentowanie dobrych praktyk pracy środowiskowej i jej efektów. Pomocne w tym zakresie może być również zorganizowanie kampanii społecznej.

AUTORZY OPRACOWANIA



Barbara Bąbska, socjolog o specjalności prac socjalna, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, przez około 30 lat związana z pomocą społeczną, m.in. z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej w Radomiu, gdzie wdrażała środowiskową pracę socjalną. Od 2000 roku związana ze Stowarzyszeniem Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Ekspert ds. animacji społecznej Laboratorium Innowacji Społecznej (LIS).



Bohdan Skrzypczak, pedagog społeczny, doktor habilitowany, pracownik naukowy Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w problematyce aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnych, jest autorem publikacji metodycznych i naukowych z tego zakresu. Prezes Zarządu Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL.

Biblioteczka CUS

Seria materiałów edukacyjnych „Jak utworzyć i prowadzić centrum usług społecznych”:

1. Dlaczego centrum usług społecznych?
2. Diagnoza potrzeb i potencjału społeczności lokalnej w zakresie usług społecznych
3. Zarządzanie usługami w centrum usług społecznych
4. Współpraca międzysektorowa w centrum usług społecznych
5. Organizator społeczności lokalnej w centrum usług społecznych
6. Przekształcenie ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych
7. Utworzenie międzygminnego centrum usług społecznych

