



**LOKALNE
BADANIA
SPOŁECZNE**

WSPIERAMY LOKALNĄ POLSKĘ!

**Marcin Józko
prof. Bohdan Skrzypczak**

**Diagnoza potrzeb i potencjałów Gminy Klucze
pod kątem usług społecznych**

**Opracowanie pakietu produktów powstałych w wyniku
testowania rozwiązania modelowego - Centrum Usług
Społecznych w Kluczach**

Lokalne Badania Społeczne dla Centrum Usług Społecznych w Kluczach

Warszawa, 29.09.2023 r.

Spis treści:

1. Wprowadzenie.....	3
2. Opis koncepcji i metodologii badania	4
3. Kluczowe informacje z badań.....	6
3.1. Wyniki badania ilościowego	6
3.2. Wyniki badania jakościowego.....	11
4. Rekomendacje i wnioski	20

1. Wprowadzenie

Firma Lokalne Badania Społeczne opracowała pakiet produktów powstałych w wyniku testowania rozwiązania modelowego – Centrum Usług Społecznych w Kluczach. Usługa została zrealizowana w ramach projektu pn. „Centrum Usług Społecznych w Gminie Klucze” w ramach Działania 2.8 Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Przedmiotem usługi było opracowanie następujących produktów:

- a) Przeprowadzenie przeglądu działań projektu pn. „Centrum Usług Społecznych w Gminie Klucze”:
 - Organizacja i procedury działania CUS w Kluczach,
 - Szkolenia dla pracowników CUS (z uwzględnieniem szkoleń wskazanych w Ustawie), zalecane wyposażenie CUS,
 - Metody i techniki wykorzystywane w diagnozie potrzeb mieszkańców w zakresie usług społecznych oraz potencjału lokalnych usługodawców,
 - Zalecane metody i narzędzia pracy kadry CUS z mieszkańcami, w tym w zakresie metodyki tworzenia indywidualnych planów usług społecznych (IPUS),
 - Zasady współpracy CUS z partnerami, w tym tworzenie partnerstw lokalnych,
 - Narzędzia do oceny skuteczności i efektywności funkcjonowania CUS.
- b) Opracowanie pakietu produktów, powstałych w wyniku testowania rozwiązania modelowego, zawierającego:
 - Schemat organizacyjny i procedury działania CUS,
 - Zalecane szkolenia dla pracowników CUS (z uwzględnieniem szkoleń wskazanych w Ustawie), zalecane wyposażenie CUS,
 - Metody i techniki wykorzystywane w diagnozie potrzeb mieszkańców w zakresie usług społecznych oraz potencjału lokalnych usługodawców,
 - Zalecane metody i narzędzia pracy kadr CUS z mieszkańcami, w tym w zakresie metodyki tworzenia indywidualnych planów usług społecznych (IPUS),
 - Zasady współpracy CUS z partnerami, w tym tworzenia partnerstw,
 - Narzędzia do oceny skuteczności i efektywności funkcjonowania CUS.
- c) Przedstawienie wniosków i rekomendacji do wyłonienia usług społecznych realizowanych przez Centrum Usług Społecznych w Kluczach po zakończeniu projektu „Centrum Usług Społecznych w Gminie Klucze”.

2. Opis koncepcji i metodologii badania

Podejście metodologiczne

W badaniu zastosowano triangulację metodologiczną, a więc połączenie **różnych, wzajemnie komplementarnych metod i technik badawczych** (ilościowych i jakościowych). Triangulacja dotyczyła nie tylko kwestii związanych z podejściem metodologicznym, ale również powiązaniem różnych źródeł danych oraz perspektyw (grup docelowych). Takie podejście pozwoliło na uzyskanie możliwie pełnej wiedzy, przyczyniając się do sformułowania trafnych wniosków i rekomendacji.

Ilustracja 1. Podejście badawcze oparte na zasadzie trzech „w”



Uzyskany obraz jest wielowątkowy, wielopłaszczyznowy oraz wieloperspektywiczny („zasada WWW”), ze względu na możliwość zestawienia i porównania opinii różnych grup respondentów. Innymi słowy, niniejszy projekt badawczy ma charakter **kompleksowego, wieloetapowego i rozłożonego w czasie przedsięwzięcia**.

Badania ilościowe pozwoliły na uzyskanie danych statystycznych, przydatnych do zdiagnozowania sytuacji pod kątem sposobu świadczenia i organizacji usług społecznych w Kluczach. **Badania jakościowe** dostarczyły bardziej szczegółowych informacji, które pozwoliły na uzyskanie pogłębionej wiedzy, m.in. z perspektywy lokalnych ekspertów, usługodawców, a także (różnych grup) odbiorców usług społecznych.

Kontekst teoretyczny - perspektywa jakości życia i rozwoju społecznego

Wszystkie działania realizowane w ramach projektu pn. „Centrum Usług Społecznych w Gminie Klucze” zakładały powiązanie problematyki konstruowania usług społecznych z zagadnieniami:

- rozwoju społecznego¹, oznaczającego zdolność społeczności lokalnej do generowania warunków umożliwiających wszystkim członkom osiągnięcie pełnego potencjału, zaspokojenie podstawowych potrzeb i zwiększania spójności społecznej (w tym m.in. zmniejszania rozwarstwienia społecznego, wyrównywania szans, przeciwdziałania dyskryminacji, marginalizacji i wykluczeniu),
- jakości życia², oznaczającej zadowolenie z efektywnego/sprawnego układu instytucjonalnego zapewniającego dostęp do wysokiej jakości usług społecznych z zakresu wsparcia społecznego, zdrowia, kultury, edukacji i aktywności obywatelskiej.

Tabela 2. Zastosowane metody i zrealizowane etapy badawcze

Metoda/etap badawczy
Analiza danych zastanych (desk research)
Badanie ilościowe (CAWI/PAPI) z mieszkańcami korzystającymi i niekorzystającymi z oferty CUS
Badanie jakościowe: Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI) z mieszkańcami korzystającymi z oferty CUS
Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI) z pracownikami i kadrą kierowniczą CUS
Zogniskowany Wywiad Grupowy (FGI) z realizatorami usług społecznych
Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI) z przedstawicielami władz Gminy
Warsztat rekomendacyjny

¹ Zob. Sen A. (2002) *Nierówności. Dalsze rozważania*, Społeczny Instytut Wydawniczy "Znak" Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków

² Zob. (Quality of Life. Resource, <http://www.atsqol.org/key.asp>; Quality of Life – Underlying Philosophy, <http://www.globalideasbank.org/boV/bV-376>

3. Kluczowe informacje z badań

3.1. Wyniki badania ilościowego

Opinie mieszkańców korzystających z usług CUS:

Niniejszy rozdział zawiera krótkie zestawienie najważniejszych informacji z badania mieszkańców korzystających i niekorzystających z usług Centrum Usług Społecznych w Kluczach. Niemal wszystkie osoby korzystające z usług społecznych³ są zadowolone z jakości obsługi w CUS, przy czym 22 na 35 osób z tej grupy wyraża najwyższy poziom satysfakcji, a średnia ocena w skali pięciostopniowej wynosi 4,50, co należy interpretować jako opinię ułożoną między umiarkowaną (4) a zdecydowanie pozytywną kategorią odpowiedzi (5). Nie odnotowano jakichkolwiek wskazań negatywnych, neutralnych lub ambiwalentnych. Warto nadmienić, że powyższa ocena obejmowała wszystkie ważne aspekty związane ze sposobem załatwiania spraw w CUS, a więc jakością pracy biura i Koordynatorów Indywidualnych Planów Usług Społecznych (KIPUS).

30 na 35 osób korzystających z oferty CUS poleciłoby swoim znajomym lub członkom rodziny skorzystanie z usług tej instytucji.

5 ankietowanych odnotowało trudności we współpracy z biurem CUS i KIPUS – dotyczyły one kwestii indywidualnych, związanych z kontaktem z konkretnymi pracownikami Centrum.

Respondenci oceniali różne atrybuty, związane z pracą biura CUS i KIPUS. W tym kontekście uzyskane zostały następujące rezultaty:

- uprzejmość, życzliwość, kultura osobista pracowników: średnia w skali 1-5 E=4,60,
- pomocność, doradzanie mieszkańcom przez pracowników biura: E=4,54,
- komunikatywność, mówienie przystępnym językiem przez pracowników: E=4,51,
- kompetencje, profesjonalizm pracowników biura: E=4,47,
- lokalizacja, położenie miejsca obsługi mieszkańca: E=4,40,
- możliwość załatwienia sprawy w jednym miejscu, bez konieczności odwiedzania różnych stanowisk lub komórek organizacyjnych: E=4,29,
- możliwość kontaktu telefonicznego: E=4,21,
- dostępność dla osób z niepełnosprawnościami: E=3,84.

Badani mieszkańcy oceniali różne aspekty, związane z korzystaniem z usług BOK, zarówno kwestie dotyczące „twardych” kompetencji zawodowych pracowników, jak również tzw. umiejętności „miękkich”. Niemal wszyscy respondenci pozytywnie ocenili uprzejmość, życzliwość i kulturę osobistą personelu, zaś na kolejnych miejscach znalazły się: chęć udzielania pomocy, kompetencje komunikacyjne, profesjonalna wiedza, umiejętności

³ Badanie ilościowe mieszkańców, CAWI, N=80


i kompetencje zawodowe, a także lokalizacja siedziby CUS. Choć w przypadku wszystkich badanych atrybutów uzyskano wysokie noty, najwięcej wątpliwości budzi szeroko rozumiana dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, ponadto w pojedynczych przypadkach wyrażano wątpliwości odnośnie możliwości załatwienia spraw w sposób zgodny z ideą tzw. „jednego okienka” oraz nawiązania kontaktu telefonicznego z CUS.

Tabela 3. Ogólny poziom satysfakcji z usług społecznych organizowanych przez CUS

bardzo zadowolony(a) (5)	20
raczej zadowolony(a) (4)	8
częściowo zadowolony(a), częściowo niezadowolony(a) (3)	6
raczej niezadowolony(a) (2)	-
bardzo niezadowolony(a) (1)	-
nie wiem, trudno powiedzieć	1
ZADOWOLONY (4+5)	28
NIEZADOWOLONY (1+2)	-
Średnia:	4,41

Respondenci oceniali poziom zadowolenia z usług społecznych organizowanych przez CUS z wykorzystaniem skali pięciostopniowej – od „bardzo niezadowolony(a)” (1) do „bardzo zadowolony(a)” (5). 28 na 35 uczestników pomiaru wskazało odpowiedź o waloryzacji dodatniej, a 20 ankietowanych udzieliło najbardziej pozytywnej z możliwych odpowiedzi. Ponadto uzyskano 6 ocen neutralnych lub ambiwalentnych, natomiast – co warte szczególnego podkreślenia – nie odnotowano jakichkolwiek wskazań negatywnych. Średnia w skali 1-5 wynosi 4,41, co należy interpretować jako opinię pomiędzy umiarkowaną (4) a najwyższą kategorią oceny (5). Bardzo pozytywne oceny zostały sformułowane przez różne grupy mieszkańców (nie odnotowano różnic istotnych statystycznie ze względu na zmienne społeczno-demograficzne, również ze względu na niską liczebność próby).

Tabela 4. Korzystanie i poziom satysfakcji z różnych usług społecznych organizowanych przez CUS

	korzystanie z danej usługi	poziom zadowolenia w skali 1-5
Integracja społeczna i pobudzenie aktywności lokalnej (warsztaty świąteczne Wielkanocne)	1	5
Zagospodarowanie czasu wolnego dzieciom w wieku od 6 do 13 roku życia w formie zajęć rekreacyjnych rozwijających zainteresowania w okresie wakacyjnym	17	4,76
Prowadzenie krótkoterminowej terapii osób dorosłych powyżej 18 roku życia i ich rodzin (z problemem uzależnienia) mieszkających na terenie Gminy Klucze	7	4,71

Rehabilitacja zdrowotna i aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców Gminy Klucze	5	4,6
Warsztaty rozwijające kompetencje emocjonalne dzieci i rodziców z gminy Klucze	3	4,33
Rozwój wspólnot i społeczności lokalnej w sołectwach Gminy Klucze oraz pobudzenie ich mieszkańców do aktywności obywatelskiej	3	4
Wsparcie opiekuńcze dla mieszkańców Gminy Klucze do 18 roku życia z niepełnosprawnością lub zagrożonych niepełnosprawnością oraz wsparcie wychnieniowe dla ich rodziców i opiekunów	3	4
Integracja społeczna i pobudzenie aktywności lokalnej (warsztaty świąteczne Bożonarodzeniowe)	4	3,75
Świadomy ekonomicznie mieszkaniec Gminy Klucze- poradnictwo i konsultacje w zakresie bezpieczeństwa społeczno-ekonomiczno-bankowego dla dorosłych mieszkańców Gminy Klucze	4	3,75
Zajęcia psychoedukacyjne dla mieszkańców gminy Klucze	1	3

W powyższej tabeli zamieszczono dane dotyczące udziałów osób korzystających z poszczególnych usług organizowanych przez CUS wraz z oceną poziomu satysfakcji. Warto zaznaczyć, że poszczególne usługi mają swoją specyfikę (tj. niektóre z nich mają charakter powszechny, a inne są skierowane do precyzyjnie zdefiniowanych grup odbiorców), zatem liczba korzystających jest bardzo zróżnicowana. Najbardziej rozpowszechnione i zarazem wysoko oceniane są zajęcia rekreacyjne dla dzieci w wieku 6-13 lat w okresie wakacyjnym. Bardzo wysoką ocenę zyskała również krótkoterminowa terapia osób dorosłych powyżej 18 roku życia i ich rodzin (z problemem uzależnienia) mieszkających na terenie Gminy Klucze. Warto zaznaczyć, że niektóre wskaźniki satysfakcji należy potraktować z dystansem ze względu na niskie podstawy procentowania (odsetki użytkowników danej usługi).

Uczestnicy badania udzielali również informacji na temat zapotrzebowania na usługi społeczne, które zostały zebrane na podstawie odpowiedzi na pytanie otwarte. Badani udzielali swobodnych, niewspomaganych wypowiedzi, które – na poziomie analizy materiału – zostały zakodowane do bardziej ogólnych kategorii, co jest standardowym zabiegiem ze względu na rozproszenie oraz zróżnicowany poziom szczegółowości danych, co wynika ze specyfiki narzędzia. Zestawienie zawiera najczęściej występujące odpowiedzi, pozostałe – jako mniej istotne – zostały pominięte. Badani mogli wymienić więcej niż jedną odpowiedź. Uzyskane zostały następujące rezultaty:

- sport i rekreacja (np. fitness, gry zespołowe, turystyka rowerowa) – 10 osób,
- oferta dla dzieci (ogólnie) – 9 osób,
- terapia (różne formy, w tym terapia uzależnień) – 8 osób,
- zajęcia pozalekcyjne dla dzieci i młodzieży – 7 osób,
- oferta kulturalna (np. wydarzenia kulturalne) – 6 osób,

- oferta dla seniorów (np. zajęcia, UTW) – 5 osób,
- wsparcie rodzin (w tym rodzin w kryzysie) – 4 osoby,
- oferta edukacyjna (ogólnie) – 4 osoby,
- oferta dla młodzieży w wieku 13-17 lat – 3 osoby,
- rehabilitacja, fizjoterapia – 3 osoby.

Badani mieszkańcy korzystający z oferty CUS w największym stopniu chcieliby korzystać z usług o charakterze powszechnym, np. sportowych i rekreacyjnych. Niektóre preferowane usługi są dopasowane do indywidualnych potrzeb odbiorców (w zależności od stanu zdrowia, stopnia samodzielności, sytuacji rodzinnej czy warunków mieszkaniowych), jak np. różne formy terapii (indywidualnej lub grupowej), czy rehabilitacja. 2 osoby deklarują chęć skorzystania z bezpłatnych usług (dotyczy to różnych kategorii usług).

Ankietowani oceniali następujące aspekty, związane z organizacją oraz pracą personelu wykonującego usługi społeczne:

- zachowanie prywatności i poufności: średnia w skali 1-5 E=4,64 (w skali 1-5),
- życzliwość, uprzejmość i kultura osobista osób wykonujących usługi: 4,62,
- profesjonalizm, kompetencje osób wykonujących usługi: 4,59,
- empatia i chęć pomagania innym przez osoby wykonujące usługi: 4,56,
- zakres i wymiar przyznanych usług (np. liczba godzin w relacji do potrzeb): E=4,50,
- dogodny termin świadczenia usług (dzień, godzina): 4,48,
- okres oczekiwania na skorzystanie z usług: E=4,41.

Informacje na temat postrzeganych słabych stron, pożądanych zmian lub usprawnień w obszarze organizacji usług zostały zebrane na podstawie odpowiedzi na pytanie otwarte. Liczna grupa badanych spontanicznie deklaruje, że nie dostrzega tego rodzaju mankamentów, ponadto część z nich oczekuje kontynuacji i utrzymania dotychczasowego poziomu świadczonych usług, a także zmniejszenia obciążeń biurokratycznych. Pozostałe wskazania dotyczyły kwestii indywidualnych (np. osobowych cech niektórych wykonawców lub pracowników CUS) i były formułowane w przypadkach jednostkowych.

Respondenci udzielali również odpowiedzi odnośnie innych ważnych aspektów (średnia E w skali 1-5):

- Opinia, że CUS udziela wyczerpujących informacji o ofercie usług – 4,37,
- Znajomość źródeł wiedzy na temat oferty usług społecznych – 4,20,
- Ocena, że IPUS był dopasowany do potrzeb mieszkańca – 4,14,
- Poczucie bycia poinformowanym(ną) o lokalnej ofercie usług – 4,11,

- Możliwość skorzystania ze wszystkich potrzebnych usług – 4,00,
- Ocena, że niektóre usługi przyznane przez CUS były niepotrzebne – 2,89 (tego rodzaju pogląd formułuje 14 uczestników pomiaru).

Tabela 5. Gotowość do ponoszenia opłat za usługi społeczne

Korzystał(a)bym tylko z bezpłatnych usług	16
Zapłacił(a)bym za niektóre usługi kwotę do 20 zł za godzinę, jeśli ta opłata byłaby konieczna	40
Zapłacił(a)bym za niektóre usługi kwotę do 50 zł za godzinę, jeśli ta opłata byłaby konieczna	13
W przyszłości nie zamierzam korzystać z usług w CUS	11

Przeszło połowa badanych deklaruje chęć korzystania z odpłatnych usług społecznych, jeśli taka opłata byłaby konieczna. Połowa uczestników byłaby gotowa do ponoszenia opłat na niektóre usługi społeczne w wysokości 20 zł za godzinę, natomiast 13 osób – 50 zł za godzinę. W tym kontekście można stwierdzić, że **gotowość (części) mieszkańców do korzystania z usług odpłatnych jest dość wysoka.**

Osoby, które nie korzystały z oferty CUS, zostały zapytane (w pytaniu otwartym) o przyczyny tego stanu rzeczy. Najczęściej wskazywaną przyczyną jest brak potrzeby. Do innych wymienianych powodów można zaliczyć: brak wiedzy na temat oferty CUS i możliwości skorzystania z usług społecznych (dostęp do informacji), natomiast w przypadkach jednostkowych – zbyt mała liczba miejsc oraz niespełnianie kryteriów formalnych.

Ocena jakości życia i aktywności społecznej:

50 na 80 badanych mieszkańców⁴ ocenia jakość życia w Gminie w sposób neutralny lub ambiwalentny. 21 respondentów wyraża pozytywną, natomiast 9 – negatywną opinię na ten temat. Średnia w skali 1-5 wynosi 3,17. 70 na 80 badanych wiąże przyszłość – swoją lub swojej rodziny z aktualnie zamieszkiwaną gminą. 32 osoby deklarują poczucie wpływu na bieg spraw publicznych w Gminie Klucze, przeciwną opinię wyraża 48 respondentów. Ważnym komponentem kapitału społecznego jest zaufanie w relacjach z innymi. 13 ankietowanych mieszkańców uważa, że większości ludzi można ufać, 24 osoby – „mało komu można ufać”, a 43 respondentów udziela odpowiedzi neutralnej lub ambiwalentnej.

⁴ Badanie ilościowe mieszkańców Gminy, CAWI, N=80

3.2. Wyniki badania jakościowego

Opinie mieszkańców korzystających z oferty CUS:

- Jako źródła wiedzy na temat możliwości skorzystania z oferty CUS wskazywano przede wszystkim kanały nieformalne, w tym rozmowy ze znajomymi (np. osobami zatrudnionymi w CUS). Warto zaznaczyć, że najlepszy dostęp do informacji miały osoby, które wcześniej korzystały z pomocy społecznej (a więc z oferty dotychczasowego OPS). Ważnym kanałem informacyjnym są np. miejscowe organizacje społeczne i koła gospodyń wiejskich (część rozmówców deklaruje, że CUS i/lub Urząd Gminy inicjują tego rodzaju kontakty, przekazując informacje o lokalnej ofercie).
- W opinii naszych rozmówców załatwianie procedur administracyjnych, związanych z uzyskaniem dostępu do usług społecznych jest szybkie i kompleksowe („trzeba było zadzwonić, przyjechać i wypełnić dokumenty, (...) było to łatwe...”, „ankietę wypełniało się na miejscu, formalności były proste, a panie były bardzo pomocne...”).
- Respondenci pozytywnie oceniają pracę biura CUS. W szczególności zwracano uwagę na relacje międzyludzkie, życzliwość i odpowiednie nastawienie pracowników, ich kompetencje komunikacyjne, a także pomocność i umiejętność reagowania na specyficzne potrzeby odbiorców („dziewczyny są empatyczne, wspaniałe...”, „jakbym mogła dać im piątkę, to bym dała piątkę...”, „panie były bardzo pomocne, powiedziały, z jakiej pomocy mogę skorzystać, (...) co chciałam, to załatwiłam...”, „jak były niejasności, pani zawsze była pomocna i nie było problemów z wypełnieniem dokumentów...”).
- Nasi rozmówcy nie wskazują jakichkolwiek słabych stron, związanych z pracą CUS. Tak entuzjastyczne oceny są dowodem na wysoki poziom zadowolenia odbiorców, a również – w jakiejś części – mogą być efektem oddziaływania tzw. „efektu ankietera” (wpływu osoby przeprowadzającej badanie na uzyskany rezultat). Z pewnością nie można zakwestionować pozytywnej oceny formułowanej przez mieszkańców, jednak wyraźnie widać, że unikali oni wyrażania jakichkolwiek krytycznych ocen, prawdopodobnie w obawie, że mogłoby to wpłynąć na ich dalszą współpracę z tą instytucją, np. możliwość dalszego korzystania z usług.
- Badani mieszkańcy korzystali z różnych usług CUS (niektórzy respondenci mieli trudności z podaniem „oficjalnej nazwy usługi, z której skorzystali), np.: „robienie stroików”, zagospodarowanie czasu wolnego w czasie wakacji, gimnastyka, „warsztaty”, terapia indywidualna i grupowa. Co oczywiste, szczegółowy wymiar i zakres jest uzależniony od rodzaju usługi.
- Ocena wybranych usług:

Zagospodarowanie czasu wolnego dzieciom w wieku od 6 do 13 roku życia w formie zajęć rekreacyjnych rozwijających zainteresowania w okresie wakacyjnym:

- ✓ **Mocne strony:** „Mnóstwo fajnych zajęć dla dzieci, wycieczki, które również były za darmo, dzieci się nie nudzą i mają zagospodarowany czas, (...) jest to bardzo potrzebne i fajne, że się odbywa...”,
- ✓ **Słabe strony:** formalności, dokumenty, procedury na etapie składania wniosku.

Integracja społeczna i pobudzenie aktywności lokalnej (warsztaty świąteczne Bożonarodzeniowe):

- ✓ **Mocne strony:** „okazjonalne, świąteczne zajęcia (...), podobało mi się tam bardzo, zaplecze, kawa herbata, słodczyce...”.
- ✓ **Słabe strony:** brak słabych stron.

Prowadzenie krótkoterminowej terapii osób dorosłych powyżej 18 roku życia i ich rodzin (z problemem uzależnienia) mieszkających na terenie Gminy Klucze:

- ✓ **Mocne strony:** „każda z tych usług mi pomogła i z każdej byłam bardzo zadowolona, syn również był bardzo zadowolony...”,
 - ✓ **Słabe strony:** brak słabych stron.
- Potrzeby i oczekiwania: respondenci są zadowoleni i oczekują podtrzymania dotychczasowej oferty usług. Dopytywani mają trudności z precyzyjnym określeniem swoich potrzeb, raczej reagują na gotowe propozycje niż są w stanie wykreować własne pomysły. Korzystają z dostępnej oferty i oczekują utrzymania jej poziomu. Raczej nie chcą niczego zmieniać, w obawie, że mogą to być zmiany na gorsze. Nasi rozmówcy oczekują przywrócenia usług, które już nie są świadczone lub których limit godzinowy został wyczerpany. Niektórzy zwracają również uwagę na potrzebę podtrzymania (lub przywrócenia) usług darmowych – ten wątek szerzej rozwijamy w kolejnym podpunkcie.
 - Szczegółowe oczekiwania wobec CUS są następujące:
 - ✓ bardziej pogłębiona diagnoza indywidualnych potrzeb mieszkańca: „żeby pracownik tak siadł z rodziną, porozmawiał, a nie tylko wypełniał wniosek, żeby lepiej rozpoznał potrzeby rodziny, (...) brakowało takiej szerszej, głębszej rozmowy...”,

- ✓ poszerzenie oferty dla dzieci i rodzin z dziećmi: „wszelkie wsparcie dla dzieci, może przydałaby się inicjatywa, aby dzieciom zagospodarować czas wolny w ciągu roku szkolnego, jakiś wyjazd, czy jakieś zajęcia dodatkowe...”,
 - ✓ kontynuacja/poszerzenie oferty zajęć sportowo-rekreacyjnych: „jak gimnastyka się skończy, to może kijki, Nordic Walking...”,
 - ✓ wsparcie dla seniorów i osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej: „pomoc ludziom potrzebującym, starszym, nieradzącym sobie samodzielnie, może psycholog bardziej dostępny...”.
- Badani wyrażają ambiwalentne odczucia w kwestii odpłatności usług, choć – ogólnie rzecz biorąc - poziom akceptacji planowanych opłat jest dość wysoki. Niektórzy wyrażali pewne wątpliwości (z powodów ekonomicznych), lecz większość rozmówców jest gotowych dopłacać do usług, które są im naprawdę potrzebne („jeśli byłoby to coś, co rzeczywiście przyczyni się do rozwoju mojego dziecka, to tak, 20 zł, 50 zł za godzinę, to zależy, co byłyby to za zajęcia, jaka forma spędzania czasu przez dziecko...”, „byłabym gotowa dopłacać 20 zł, ale 50 zł to już trochę ciężiej...”, „nie sądzę, żeby ktokolwiek poszedł, gdyby było cokolwiek płatne, bo ludzie nie mają pieniędzy teraz...”, „może za te ćwiczenia w świetlicy 20 zł byłabym w stanie zapłacić, za terapię również bym zapłaciła, (...) za każdą z tych usług w momencie, jeśli bym jej potrzebowała, zapłaciłabym również 50 zł za godzinę...”). W tym kontekście bardzo ważne jest zbudowanie indywidualnej hierarchii potrzeb, które mogą być zarówno podstawowe, jak i odnosić się do kwestii wyższego rzędu. Podejście do opłat jest racjonalne, oparte o kalkulację czy rachunek ekonomiczny, np. poprzez porównanie do rynkowych cen analogicznych usług. Część respondentów wskazuje również na motywujący oraz dyscyplinujący charakter opłat.
 - Wyraźnie widać, że CUS wykreował daleko idące oczekiwania społeczne, zatem konieczne jest podtrzymanie dotychczasowej oferty na podobnym poziomie. Zmiana tego stanu rzeczy z pewnością wywołałaby silne niezadowolenie społeczne.

Opinie usługodawców:

- CUS zleca usługi społeczne organizacjom pozarządowym (o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym), a także osobom fizycznym.
- Usługi najczęściej są zlecane w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, natomiast rzadziej – w trybach przewidzianych w Prawie Zamówień Publicznych. Co więcej, w kilku przypadkach są to sprawdzone podmioty, o dłuższej historii współpracy z CUS (wcześniej: OPS).

- Ważną cechą gminy Klucze jest duża liczba aktywnych organizacji pozarządowych. Oznacza to, że CUS nie miał większych trudności ze znalezieniem wykonawców usług społecznych (inne CUS-y najczęściej doświadczają tego rodzaju deficytów, związanych z małą liczbą i niewystarczającym potencjałem podmiotów, które mogłyby wejść w rolę realizatorów usług społecznych).
- W Gminie dość pręźnie rozwija się działalność kół gospodyń wiejskich (KGW). Część badanych (z różnych) grup wspomina wręcz o dominacji KGW w niektórych obszarach życia społecznego (integracji mieszkańców, działalności na rzecz podtrzymywania dziedzictwa kulturalnego).
- Zanim zlecono usługi społeczne, prowadzony był „dialog techniczny” z potencjalnymi wykonawcami w celu identyfikacji potrzeb, możliwości oraz ewentualnych warunków współpracy. Dialog ten był kontynuowany przez cały okres realizacji usług.
- CUS nie zawarł formalnych partnerstw z podmiotami zewnętrznymi, jednak stara się budować partnerskie relacje z otoczeniem. W tym kontekście CUS wspiera lokalne inicjatywy społeczne, a także animuje współpracę międzyinstytucjonalną oraz międzysektorową. W tym kontekście szczególnie istotne są działania realizowane metodą organizowania społeczności lokalnej.
- CUS podejmuje działania na rzecz wsparcia usługodawców (np. wspomaga lokalne organizacje w realizacji procedur konkursowych, np. na etapie składania oferty lub realizacji powierzonych zadań).
- Z perspektywy CUS ważna jest długofalowa współpraca ze sprawdzonymi podmiotami, jednak część badanych zwraca uwagę na potrzebę podejmowania współpracy z nowymi realizatorami usług społecznych („potrzeba świeżej krwi...”).
- Z perspektywy usługodawców przeważa opinia, że pracownicy CUS angażują się we współpracę, przy czym inicjatywa podjęcia tej kooperacji może wychodzić z obydwu stron.
- Ważnym postulatem usługodawców jest oddelegowanie konkretnego pracownika CUS do kontaktów z realizatorami usług społecznych („osoba kontaktowa...”). W opinii kadry CUS spełnienie tego oczekiwania może być trudne, ze względu na obecne zasoby kadrowe zespołu organizowania usług społecznych.
- Wyzwaniem będzie również wprowadzenie (częściowej) odpłatności za usługi. Jest to o tyle istotne, że w ramach projektu mieszkańcy zostali przyzwyczajeni do korzystania z darmowej oferty, natomiast po jego zakończeniu konieczne będzie współpłacenie za korzystanie z usług.
- Część rozmówców obawia się o to, czy rezultaty uzyskane w ramach projektu zostaną utrzymane w dłuższej perspektywie czasowej („choroba projektowa...”, „doraźność i akcyjność...”).
- Przedstawiciele wykonawców usług społecznych zwracają uwagę na fakt, iż lokalna oferta jest ograniczona poprzez bariery finansowe („czasami to jest zubożona oferta, w niepełnym zakresie...”).

- Bieżący monitoring jakości świadczonych usług prowadzony jest przez Koordynatorów Indywidualnych Planów Usług Społecznych (KIPUS). Najczęściej jest on realizowany poprzez nieformalne rozmowy z mieszkańcami korzystającymi z usług społecznych („najczęściej ludzie spontanicznie mówią o swoich doświadczeniach...”).
- Weryfikacja jakości usług jest również prowadzona na podstawie dokumentacji (np. sprawozdań).
- Ważnym miernikiem jest również liczba zgłoszeń (chętnych do skorzystania z danej usługi), jak również frekwencja podczas realizacji poszczególnych usług (zadań zleconych przez CUS).
- CUS prowadzi również własne badania ankietowe, zmierzające do oceny poziomu satysfakcji mieszkańców korzystających z lokalnej oferty usługowej.
- Niektórzy usługodawcy mają własne metody i narzędzia mierzenia poziomu zadowolenia mieszkańców korzystających z usług społecznych.
- W zdecydowanej większości przypadków oceny formułowane przez mieszkańców korzystających z lokalnej oferty usług społecznych są pozytywne.
- W kilku przypadkach zgłaszano szczegółowe uwagi na temat sposobu realizacji poszczególnych usług, które najczęściej wynikały z indywidualnych potrzeb, czy preferencji („młodszy uczestnicy zajęć ruchowych zgłaszali, że chcą mieć usługi dopasowane do swoich potrzeb, aby nie musieli ćwiczyć wspólnie z grupą seniorów...”).

Opinie personelu CUS:

- Wyzwaniem był krótki okres realizacji projektu, a także duża liczba wprowadzanych usług społecznych.
- W opinii zespołu CUS, w procesie tworzenia i budowy tej instytucji wyzwaniem były szeroko rozumiane sprawy organizacyjne, w tym obciążenia administracyjne, związane z realizacją projektu („korzystanie z systemu SL było wymagające...”, „obsługa wniosków o płatność...”), jak również konieczność realizacji nowych oraz skomplikowanych zadań w krótkim czasie („nadmiar pracy...”, „za dużo i za szybko...”).
- Na etapie realizacji projektu wyzwaniem była konieczność zbierania niektórych danych statystycznych w celach sprawozdawczych (w związku z realizacją projektu), co wymagało dużego zaangażowania kadry.
- W wymiarze wewnętrznym trudnością był brak profesjonalnego narzędzia informatycznego do zarządzania usługami społecznymi („trzeba było radzić sobie korzystając z Excela...”, „brak systemu dziedzinowego...”).
- Część badanych uważa, że ograniczeniem był brak stałego, zatrudnionego na etacie informatyka (CUS korzystał z usług specjalisty zatrudnionego na podstawie umowy cywilno-prawnej), choć przedstawiciele kadry kierowniczej uważają, że takie rozwiązanie byłoby nieuzasadnione.

- Kwestie prawne były konsultowane z prawnikiem, zatrudnionym na umowę-zlecenie.
- Ważnym wyzwaniem była również rekrutacja uczestników projektu („chodziło o rekrutację osób do projektu, na początku nie traktowano każdego z odbiorców jako uczestnika projektu, chodzi o usługę aktywności społeczności lokalnej, na początku tak do tego podchodziliśmy, że jak były organizowane wydarzenia, to biorą w nich udział uczestnicy integracji społecznej, a nie uczestnicy projektu, a potem się okazało, że tak nie może być, że w tym musi być jakaś konkretna usługa...”, „to trochę zabija sens tej integracji, bo zaczynamy za bardzo formalizować...”).
- Innym wyzwaniem był brak precyzyjnych wytycznych, jak również wzorów dokumentów, czy procedur ogólnych CUS. Wiązało się to z koniecznością podejmowania działań z wykorzystaniem własnych zasobów, a także poprzez wymianę informacji i doświadczeń z przedstawicielami innych centrów usług społecznych („wiele rzeczy trzeba było robić na czuja...”).
- Wyzwaniem było połączenie (dotychczasowych) działań z obszaru pomocy społecznej ze świadczeniem usług społecznych (w tym zapewnienie sprawnej komunikacji).
- Aktualnie planuje się przeniesienie usług społecznych i OSL do nowej lokalizacji, a także pozostawienie pomocy społecznej w dotychczasowym budynku. Tego rodzaju odseparowanie przestrzenne może sprzyjać budowaniu pozytywnego wizerunku CUS jako instytucji świadczącej profesjonalne usługi społeczne, jednak może generować również pewne ryzyka, związane z dodatkową stygmatyzacją mieszkańców korzystających ze świadczeń z systemu pomocy społecznej, jak również obsługujących ich pracowników („prestż idzie do nowego budynku, a patologia zostaje...”). Część kadry CUS jest sceptycznie nastawiona do tego pomysłu – w ich opinii funkcjonowanie CUS w dwóch siedzibach utrudni współpracę oraz integrację działań z obszaru pomocy i usług społecznych („będzie trudniej realizować wspólne zadania...”, „KIPUS i pomoc społeczna to są naczynia połączone...”, „nie wyobrażam sobie, że teraz część będzie pracować w innym budynku, to kwestia logistyki i oszczędności czasu pracy, czasami potrzebna jest wymiana informacji, albo razem jeździmy w teren...”, „teraz trzeba będzie odsyłać mieszkańców, którzy do nas przychodzą, do drugiego budynku...”, „będzie bieganie między budynkami...”). Jak wynika z badania, optymalnym rozwiązaniem byłoby umiejscowienie wszystkich komórek organizacyjnych CUS w jednym budynku, który zapewniłby odpowiedni standard obsługi mieszkańców (zarówno w obszarze pomocowym, jak i usługowym), jak również sprzyjał tworzeniu rozwiązań organizacyjnych zwiększającym wewnętrzną spójność tej instytucji. Uczestnicy badania podkreślają jednak, że obecnie w Gminie nie ma takich możliwości lokalowych. W nieodległej perspektywie CUS będzie zatem funkcjonował w dwóch lokalizacjach, co stanie się okazją do zweryfikowania, w jakim stopniu tego rodzaju rozwiązanie sprawdzi się w praktyce.
- Wątpliwości budzi szczegółowy zakres kompetencji, czy zadań Koordynatorów Indywidualnych Planów Usług Społecznych (KIPUS) oraz Organizatora Usług Społecznych (OUS). Uczestnicy badania z różnych grup pracowniczych (z wyłączeniem OUS, który nie podziela tej opinii) podkreślają potrzebę bardziej

precyzyjnego określenia zadań przypisanych do wyżej wymienionych stanowisk („brak ilościowego określenia zadań KIPUS-a i tego, co ma robić, odtąd dotąd...”, „trochę przenika się rola KIPUS-a i Organizatora Usług, nie jest to jasno oddzielone, powinna być ostra granica...”, „patrzę na to trochę z boku, bo mnie osobiście mnie to nie dotyczy, ale jednak praca z ludźmi powinna być bardziej oddzielona od procedur administracyjnych, przecież rolą KIPUS-a nie powinno być opisywanie faktur i liczenie godzin tych usług, kto ile skorzystał...”, „wcześniej miałam inną wizję, jak to może wyglądać, ale potem ta wizja rozjechała mi się z rzeczywistością, (...) bo jest za dużo obciążeń administracyjnych...”).

- Wyzwaniem było planowanie usług, w tym m.in. krótki czas rekrutacji osób korzystających z usług („mamy masowe usługi, dla dużej liczby odbiorców i tydzień czasu na rekrutację, trzeba szybko zrekrutować 120 osób i nie ma czasu na rozmowę z taką osobą...”, „usługi powinny być planowane w czasie na cały rok, z wyprzedzeniem, a nie na wariata...”, „usługi powinny być skrojone indywidualnie, na mniejszą skalę, bardziej dopasowane do potrzeb, a nie na przykład dla 300 osób...”, „z indywidualnych usług ludzie byli bardzo zadowoleni...”). Z perspektywy kadry kierowniczej proporcje między usługami „indywidualnymi” a „masowymi” były odpowiednio wyważone, zaś planowanie usług z dużym wyprzedzeniem nie zawsze jest możliwe, ze względu na konieczność reagowania na dynamicznie zmieniające się potrzeby mieszkańców. Ponadto CUS wprowadzał pewne usprawnienia w celu optymalizacji procesu rekrutacji uczestników.
- Warto podkreślić, że zarówno indywidualne, jak grupowe usługi zostały pozytywnie ocenione przez mieszkańców. Na bieżąco analizowano i monitorowano wykonanie usług i poziom zadowolenia mieszkańców, a na tej podstawie wyciągano wnioski oraz podejmowano stosowne decyzje zarządcze.
- Część rozmówców podziela przekonanie, że zadania poszczególnych komórek organizacyjnych CUS są nierównomiernie rozłożone (w niektórych komórkach jest nadmiar zadań, a ich pracownicy mają poczucie, że są przeciążeni obowiązkami, dotyczy to różnych grup pracowników, np. pomocy społecznej, czy pionu administracyjnego).
- Część pracowników (z różnych grup i komórek organizacyjnych) uważa, że w zarządzaniu CUS brakuje mechanizmów partycypacyjnych (np. konsultowania podejmowanych decyzji i współdecydowania, tworzenia mechanizmów obustronnej komunikacji wewnętrznej, sprzyjających poczuciu sprawczości, wykorzystywania informacji zwrotnej od zespołu CUS w procesie zarządczym), spójnej wizji i konsekwencji, a także właściwej hierarchii realizowanych zadań i priorytetów („za dużo zmian...”, „nerwowość...”, „brak stabilności...”, „nie zawsze skupiamy się na tym, co jest naprawdę istotne...”).
- Badani pracownicy CUS podzielają przekonanie, że zarządzanie CUS powinno w większym stopniu opierać się na dialogu oraz korzystaniu z doświadczeń zespołu. Tego rodzaju wymiana myśli powinna służyć sformułowaniu pogłębionej refleksji na temat sposobu funkcjonowania CUS, a także wprowadzaniu stosownych zmian i usprawnień.

- Z kolei część kadry kierowniczej uważa, że pracownicy mają problem z zarządzaniem czasem i organizowaniem pracy własnej. Brak doświadczenia w realizacji zadań poza obszarem pomocy społecznej nie ułatwia realizacji nowych zadań. Pomimo możliwości uczestnictwa w organizowanych szkoleniach, wizytach studyjnych, konferencjach, pracownicy nie deklarują chęci udziału w tego rodzaju formach edukacyjnych. Zmiana zakresu zadań jest dużym problemem dla pracowników - zdarzył się jednostkowy przypadek, w którym pracownik złożył wypowiedzenie po niewielkiej modyfikacji zakresu obowiązków. Niektórzy pracownicy nie wykazują elastyczności w działaniu. Warto dodać, że zadania w CUS wykazują się cyklicznością nasilenia pracy.
- Pracownicy CUS skorzystali z przewidzianych ustawą szkoleń dla kadry centrów usług społecznych. Generalna ocena obowiązkowych szkoleń jest umiarkowanie pozytywna.
- Przykładem udanej, pozytywnie ocenianej formy edukacyjnej były szkolenia z zakresu organizowania usług społecznych (OUS), postrzegane jako użyteczne oraz dopasowane do potrzeb odbiorców.
- Cenne są i zarazem dobrze odbierane są również wizyty studyjne, podczas których można „przyjrzeć się” funkcjonowaniu podobnych instytucji na obszarze całego kraju. Podczas takich – obok ważnym aspektów merytorycznych – budowane są relacje w środowisku CUS. Aby możliwa była integracja środowiska, jak również tworzenie przestrzeni wymiany wiedzy u doświadczonych, szczególnie istotne jest zadbanie o to, aby uczestnicy takich wyjazdów mieli możliwość wspólnego przebywania w sytuacjach nieformalnych („najważniejsze są kuluary...”).
- Część pracowników uważa, że obowiązkowe szkolenia miały zbyt teoretyczny, „akademicki” wymiar i nieco brakowało w nich elementów praktycznych (użytkowych, związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych w CUS). Pracownicy CUS zwracają uwagę na kompetencje zawodowe i doświadczenie szkoleniowców („nie może być za dużo teorii...”). Osoby uczestniczące w szkoleniach negatywnie oceniają fakt, że przed skorzystaniem ze szkolenia najczęściej nie jest im znany jest dokładny program zajęć. W tej sytuacji trudno ocenić przydatność takiej formy edukacyjnej i podjąć świadomą decyzję o uczestnictwie w szkoleniu („takie szkolenie, to czasami jest randka w ciemno...”, „niektóre moduły były ciekawe, a inne do zapomnienia...”, „wolałabym wcześniej wiedzieć, co będzie na szkoleniu...”).
- W tym kontekście najbardziej pożądane są zajęcia prowadzone przez praktyków, dobrze znających realia pracy w CUS („te szkolenia nie mogą być oderwane...”, „wszystko zależy od tego, kto je prowadzi...”).
- Jak już wspomnieliśmy, niezmiernie ważnym i pożądanym elementem jest wymiana wiedzy i doświadczeń w środowisku CUS. Wszelkie tego rodzaju inicjatywy zyskują pozytywne oceny uczestników badania (konferencje branżowe, fora, inne ważne inicjatywy środowiskowe).

- Transfer wiedzy i wymiana doświadczeń są również realizowane poprzez kontakty prywatne między przedstawicielami poszczególnych centrów usług społecznych.
- W okresie pandemii COVID-19 większość szkoleń realizowana była w trybie on-line. Z jednej strony przyczyniło się to do upowszechnienia elektronicznych form komunikacji („to była dla nas nowość...”), a z drugiej – przedstawiciele kadry CUS uważają, że cenniejsze są formy edukacyjne realizowane poprzez spotkania bezpośrednie, również – jak wyżej wspomniano – ze względu na możliwość poznawania ludzi ze środowiska CUS oraz budowanie i wzmacnianie relacji z innymi („bardzo ważna jest możliwość wymiany doświadczeń...”, „poznawanie ludzi ze środowiska CUS...”).
- Jako pożądaną usługę szkoleniową wymieniano:
 - ✓ szkolenia z zarządzania i organizacji pracy CUS,
 - ✓ superwizję dla kadry kierowniczej oraz wszystkich grup pracowników (dla wszystkich zainteresowanych osób, co do zasady udział w superwizji jest dobrowolny,
 - ✓ przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu,
 - ✓ szkolenia z obsługi zamówień publicznych,
 - ✓ szkolenia z komunikacji,
 - ✓ szkolenia z OSL,
 - ✓ szkolenia w obszarze monitoringu i sprawozdawczości,
 - ✓ szkolenia z motywacji,
 - ✓ szkolenia z radzenia sobie ze stresem,
 - ✓ trening asertywności,
 - ✓ budowanie współpracy wewnątrz instytucji („kultura organizacyjna CUS...”),
 - ✓ szkolenia z zarządzania czasem, planowania i organizacji pracy.
- Rozmówcy podkreślali, że potrzeby szkoleniowe dynamicznie się zmieniają, zatem kluczowe jest ich ustawiczne monitorowanie i – na tej podstawie – formułowanie zapotrzebowania na usługi w obszarze edukacji i wsparcia kadry CUS („to wszystko są nowe rzeczy, cały czas się uczymy...”).
- Konieczne jest pogłębianie relacji i współpracy pomiędzy pracownikami oraz komórkami organizacyjnymi: usług społecznych, pomocy społecznej i organizowaniem społeczności lokalnej, co wpłynie na integrację pracowników CUS oraz wzrost skuteczności wsparcia świadczonego dla mieszkańców. Jako proponowane rozwiązania można również wymienić superwizję oraz wsparcie ekspertów zewnętrznych (np. doradcze).
- Centrum Usług Społecznych w Kluczach posiada zalecane elementy wyposażenia. Większość badanych podziela przekonanie, że wyposażenie CUS spełnia ich oczekiwania i nie jest konieczne podejmowanie jakichkolwiek działań w tym obszarze.

- W opinii większości badanych (z różnych grup) CUS w Kluczach skupił się na realizacji przede wszystkim usług o charakterze masowym (dla szerokich grup mieszkańców), choć świadczone również usługi indywidualne. W świetle uzyskanych wyników badania dość rozbudowane są usługi dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami, natomiast nieco brakuje oferty dla młodzieży w wieku 13-18 lat oraz osób w wieku aktywności zawodowej.
- Jako najbardziej deficytowe usługi wymieniano: usługi psychiatryczne (w tym psychiatra mobilny), terapia długoterminowa (uzależnień, dla rodzin w kryzysie, w zakresie przeciwdziałania przemocy domowej), usług transportowe, usługi mobilne (świadczone w miejscu zamieszkania odbiorcy, co jest szczególnie istotne dla osób zamieszkujących na obszarach wiejskich), logopeda, fizjoterapia indywidualna, „złota rączka”.
- Niezmiernie ważne jest również zapewnienie miejsc świadczenia usług, co może mieć szczególne znaczenie dla mieszkańców niektórych sołectw oddalonych od miejscowości gminnej. „Rozproszona” oferta usług mogłaby zostać stworzona w oparciu o sieć świetlic wiejskich, jednak warunkiem koniecznym jest zapewnienie animatorów, którzy prowadziliby tego rodzaju placówki („ktoś musi prowadzić taką świetlicę, tam musi się coś dziać...”).

Warto podkreślić pozytywny stosunek władz Gminy do samej idei CUS oraz wsparcie procesu tworzenia tej instytucji. Tworzy to bardzo korzystną perspektywę dla działalności, ponieważ dobre relacje z władzą lokalną są koniecznym warunkiem rozwoju Centrum. Innymi słowy, władze Gminy traktują wysokiej jakości usługi społeczne jako instrument zapewnienia wysokiej jakości życia mieszkańców, promocji Gminy, jak również budowania pozytywnego wizerunku samorządu.

4. Rekomendacje i wnioski

Zgromadzony materiał empiryczny uprawnia do sformułowania następujących rekomendacji:

- Priorytetem Centrum Usług Społecznych w Kluczach jest utrzymanie i dalszy rozwój lokalnego systemu usług społecznych, świadczącego kompleksowe, dostępne cenowo usługi dla ogółu mieszkańców. Proces ten opiera się na kilku ważnych filarach:
 - ✓ prowadzeniu bazy usług społecznych, świadczonych lub organizowanych przez CUS,
 - ✓ podtrzymaniu dotychczasowej oferty usług społecznych wraz z dokonaniem odpowiednich korekt,

- ✓ pozostawieniu możliwości zwiększenia wymiaru świadczonych usług i/lub wprowadzania nowych usług (aktualizacja w zależności od zmieniających się potrzeb społecznych),
 - ✓ gromadzeniu przez CUS i przekazywaniu mieszkańcom informacji na temat aktualnej oferty usług, prowadzonych przez różne podmioty lokalne.
- Osoby korzystające z oferty CUS wyrażają wysoki poziom zadowolenia z otrzymanych usług, zatem pożądana jest kontynuacja i utrzymanie dotychczasowego poziomu ich świadczenia (wraz z wprowadzeniem niezbędnych korekt). Odbiorcy oczekują co najmniej utrzymania dotychczasowego standardu, a także - w miarę możliwości - większej dostępności niektórych usług. Konieczne jest zapewnienie ciągłości świadczenia usług, a na poziomie komunikacji społecznej - dostarczenie odbiorcom poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji.
 - Nawiązując do ostatniego wątku, proponuje się następujące kierunki działań w obszarze komunikacji/polityki informacyjnej CUS:
 - ✓ ze względu na konieczność wprowadzenia opłat (o czym piszemy w kolejnym podpunkcie) ważne jest informowanie o korzyściach płynących z tego rozwiązania (utrzymanie dotychczasowego serwisu, zwiększenie liczby usług itp.), warto również pokazywać, jakie są ceny analogicznych usług na rynku komercyjnym,
 - ✓ dystrybuowanie informacji na temat lokalnej oferty: usprawnienie przepływu informacji, efektywne wykorzystywanie wszystkich dostępnych kanałów komunikacyjnych,
 - ✓ budowanie rozpoznawalności i pozytywnego wizerunku CUS, ustawiczna praca nad przełamywaniem negatywnego stereotypu pomocy społecznej (co jest procesem o charakterze długofalowym),
 - ✓ CUS jako HUB i kompendium wiedzy na temat lokalnych usług, świadczonych przez różne podmioty (publiczne i niepubliczne): konieczność zbudowania relacji z innymi podmiotami lokalnymi w celu zapewnienia sprawnego przepływu aktualnych informacji o lokalnej ofercie.
 - Wprowadzenie odpłatności za część usług społecznych, co wynika z prowadzonego przez CUS monitoringu dotychczas świadczonych usług oraz badań na potrzeby niniejszego opracowania. Liczna grupa mieszkańców deklaruje gotowość do ponoszenia opłat. Koszty świadczenia usług wzrastają, a zainteresowanie ofertą CUS jest coraz większe. Odpłatność daje możliwość zwiększenia liczby świadczonych usług oraz wywiera efekty motywujący i dyscyplinujący (mieszkańcy wnioskuje tylko

o te usługi, które są im naprawdę potrzebne). Proponowane rozwiązanie daje możliwość lepszego dopasowania usług do indywidualnych potrzeb, nie tylko ze względu na ich bezpłatny charakter.

- Wyzwaniem na przyszłość jest powiązanie i zbudowanie jednej oferty wszystkich usług świadczonych przez CUS, niezależnie od źródła finansowania czy podstawy prawnej. Docelowo wspomniana instytucja powinna mieć jedną ofertę, zawierającą usługi realizowane w ramach różnych projektów, a także świadczone w ramach systemu pomocy społecznej.
- Ważne jest również opracowanie systemowych rozwiązań w obszarze testowania (prototypów, conceptów) nowych usług. Zaleca się prowadzenie testów, działań eksperymentalnych oraz pilotażowego wdrażania nowych usług.
- Jak już wspomnieliśmy, **oferta usług społecznych oraz sposób ich świadczenia muszą być dopasowane do precyzyjnie zdiagnozowanych potrzeb odbiorców**. Na podstawie zrealizowanych badań można dodać, że wspomniana oferta powinna być wielowymiarowa i kompleksowa. W dużym stopniu chodzi o zaspokojenie różnych kategorii potrzeb: niższego i wyższego rzędu. **Rekomenduje się zapewnienie możliwości tworzenia dopasowanych do indywidualnych potrzeb odbiorców, możliwie rozbudowanych pakietów usług społecznych**. Kompleksowość oferty oznacza również zaspokajanie zróżnicowanych oczekiwań (różnych grup) odbiorców. Tego rodzaju pakiety usług powinny być szerokie i zaspokajać różne kategorie potrzeb odbiorców (podstawowe i bardziej zaawansowane). Warto podkreślić, że dotyczy to wszystkich grup odbiorców, w tym klientów pomocy społecznej, którzy – oprócz świadczeń z systemu pomocy społecznej – mogliby otrzymywać w pakiecie np. usługę edukacyjną lub kulturalną. Niniejszy raport zawiera wiele szczegółowych wskazówek, które mogą posłużyć do skonstruowania optymalnych pakietów usług, dopasowanych do zdiagnozowanych potrzeb różnych grup odbiorców. Jednocześnie warto zaznaczyć, że tworzenie pakietów usług nie może być obligatoryjne i - co zasady - musi wynikać z indywidualnej diagnozy potrzeb danego mieszkańca.
- W tym kontekście proponuje się kontynuację świadczenia m.in. następujących usług:
 - ✓ Integracja społeczna i pobudzenie aktywności lokalnej (warsztaty świąteczne Bożonarodzeniowe),
 - ✓ Integracja społeczna i pobudzenie aktywności lokalnej (warsztaty świąteczne Wielkanocne),
 - ✓ Terapia indywidualna dla pełnoletnich osób uzależnionych lub współuzależnionych,

- ✓ Zagospodarowanie czasu wolnego dzieciom, w tym dzieciom z niepełnosprawnościami w wieku od 6 r.ż. do 12 r.ż. w formie zajęć rekreacyjnych, rozwijających zainteresowania w okresie wakacyjnym,
 - ✓ Rehabilitacja ogólnousprawniająca.
- Bardzo istotnym wyzwaniem jest włączanie mieszkańców w proces projektowania i organizacji usług społecznych, tym bardziej, że – jak pokazują badania - aktywność i kapitał społeczny są na średnim, przeciętnym poziomie (w odniesieniu do wyników innych podobnych pomiarów). Z pewnością można jednak mówić o potencjale społecznego zaangażowania - w Gminie funkcjonują organizacje pozarządowe, liderzy lokalni i grupy nieformalne, co stanowi podstawę do planowania działań w obszarze aktywizacji społecznej. Jednocześnie istotnym wyzwaniem jest szeroko rozumiana integracja społeczności lokalnej (np. mieszkańców różnych miejscowości i rejonów Gminy, międzypokoleniowa). Zgodnie z ideą centrów usług społecznych, owe usługi powinny zostać uspołecznione, a więc obudowane działaniami na rzecz **Integracji oraz aktywnością mieszkańców**. Tworzenie profesjonalnego rynku usług i sieci usługodawców nie może pozostawać w sprzeczności z misją i wrażliwością społeczną. W tym kontekście szczególnie istotną pełnią Organizatorzy Społeczności Lokalnej, działający na rzecz zmotywowania i włączania (różnych grup) mieszkańców. Konieczne jest prowadzenie systematycznych mikro-diagnoz (w ujęciu przestrzennym lub kategoryjnym) i ich praktyczne zastosowanie, tj. prowadzenie działań animacyjnych, dopasowanych do precyzyjnie zidentyfikowanych potrzeb. Proponuje się również wzmocnienie innych instrumentów „uspołeczniania” usług społecznych, jak np. wolontariatu, działań sąsiedzkich, czy innych rozwiązań o charakterze wzajemnościowym (w ten sposób mogą być zaspokajane potrzeby różnych grup odbiorców, jak np. seniorzy, czy osoby z niepełnosprawnościami).
 - **Proces tworzenia CUS wymaga również daleko idącej zmiany w samej instytucji**. Jak pokazują wyniki badań jakościowych, w zespole CUS (podobnie, jak we wszystkich podobnych instytucjach w różnych regionach kraju) istnieją bariery o charakterze świadomościowym, związane z koniecznością zmiany sposobu myślenia (przejścia z funkcjonowania w paradygmacie pomocy społecznej do modelu usługowego). Rekomenduje się **podjęcie działań, zmierzających do zmiany tego stanu rzeczy**. Przełamanie barier świadomościowych oznacza konieczność wdrożenia procesu zmiany, polegającej na przygotowaniu pracowników CUS do funkcjonowania w modelu usługowym, tym bardziej, że Centrum będzie „instytucją pierwszego kontaktu” dla wielu mieszkańców Gminy. Proponuje się skonstruowanie wielowymiarowego i interdyscyplinarnego **systemu wsparcia zespołu CUS**,

z zastosowaniem różnych metod i technik (np. warsztatów, szkoleń, wizyt studyjnych, usług doradczych, superwizji, działań na rzecz zapobiegania wypaleniu zawodowemu).

- Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed CUS jest **konieczność świadczenia usług dla lokalnej społeczności, a więc dla wszystkich grup mieszkańców**. Oznacza to, że Centrum adresuje swoje działania nie tylko do odbiorców pomocy społecznej, jak miało to miejsce w dotychczasowym OPS. Proponuje się organizację obsługi mieszkańców zgodnie z ideą „jednego okienka”, w jednym budynku, bez stygmatyzowania i podziału na klientów pomocy oraz usług społecznych. Jak już wspomnieliśmy, wskazane jest tworzenie rozproszonego systemu organizacji usług społecznych w gminie, zaprojektowanego w logice zrównoważonego rozwoju, w oparciu o istniejącą infrastrukturę (np. sieć świetlic).
- Rekomenduje się **utworzenie przez CUS systemu skutecznej koordynacji usług oraz współpracy z usługodawcami**. Sieciowanie różnych podmiotów jest jednym z wyzwań, przed którym staje nowa instytucja, tym bardziej, że owa sieć obejmie podmioty zaliczane do różnych sektorów (publicznego, pozarządowego, komercyjnego), charakteryzujące się odmienną logiką działania i tzw. kulturą organizacyjną. Warto wspomnieć, że Centrum będzie ważnym punktem odniesienia dla wielu innych lokalnych instytucji organizujących usługi społeczne, jak np. placówki kulturalne, czy edukacyjne (co nie jest równoznaczne z przejmowaniem ich zadań przez CUS).
- Centrum Usług Społecznych powinno pełnić rolę **koordynatora i współtwórcy lokalnego rynku usług, podmiotu sieciującego JST, PES, NGO, biznes i różne grupy mieszkańców**. Funkcją CUS będzie również zapewnienie odpowiedniej jakości usług (we współpracy z usługodawcami). W dłuższej perspektywie CUS mógłby pełnić rolę głównej instytucji, odpowiedzialnej za monitorowanie i diagnozowanie procesów społecznych w gminie. **CUS mógłby stać się kluczowym podmiotem wspomagania rozwoju Gminy**, tworzącym systemowe rozwiązania w obszarze gromadzenia wiedzy na potrzeby programowania lokalnych polityk publicznych i podejmowania kluczowych decyzji przez władze samorządowe.
- Jednocześnie proponuje się **silne zaakcentowanie roli CUS jako głównej instytucji eksperckiej**, tworzącej systemowe rozwiązania w obszarze gromadzenia wiedzy, prowadzącej badania i analizy społeczne i tym samym wspomagającej rozwój Gminy. W ten sposób możliwe będzie podejmowanie ważnych decyzji i programowanie lokalnych polityk publicznych w paradygmacie zarządzania opartego na dowodach. Aby CUS mógł skutecznie wypełniać tę rolę, konieczne jest wyposażenie pracowników w odpowiednie kompetencje w obszarze prowadzenia



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



diagnoz lokalnych, m.in. poprzez szkolenia, czy inne formy edukacyjne w obszarze gromadzenia i przetwarzania danych oraz prowadzenie badań i analiz społecznych. Rolą CUS mogłaby również być koordynacja procesów rozwojowych, w tym np. tworzenia dokumentów strategicznych i programowych (np. w obszarze rozwiązywania problemów społecznych, jak również innych obszarach szeroko rozumianej polityki społecznej Gminy.