



Pomorska  
Pracownia  
Badań  
Obywatelskich

## Centra Usług Społecznych: Wyzwania, Rozwiązania i Osobiste Refleksje

Ewa Zarębińska-Szczodra

Gdańsk, grudzień 2024 r.



## **Pomorska Pracownia Badań Obywatelskich**

**Adres:** ul. Wita Stwosza 23  
80-312 Gdańsk

**Telefon:** +48 58 344 40 39

**E-mail:** [biuro@fundacjarc.org.pl](mailto:biuro@fundacjarc.org.pl)

**www:** [ppbo.org](http://ppbo.org)

O autorce:

**Ewa Zarębińska - Szczodra:** ekspert, menedżer, mediator z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorze pomocy społecznej. Posiada udokumentowane sukcesy w zarządzaniu zespołami i wdrażaniu innowacyjnych programów pomocowych w jednostkach samorządowych, jak i edukacji. Absolwentka studiów podyplomowych z zarządzania jednostkami administracji publicznej, organizacji pomocy społecznej oraz animacji współpracy środowiskowej na Uniwersytecie Gdańskim.

Dzięki zdobytej wiedzy i praktyce, skutecznie wspiera organizacje w tematyce zarządzania – organizacji pieczy zastępczej, wspierania osób i rodzin dotkniętych problemem uzależnień oraz wykluczeniem społecznym. Od 2020 roku dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą jako trenerka szkoleń.

Zajmując się polityką społeczną i pracując na rzecz samorządu terytorialnego, miałam okazję doświadczać sukcesów i mierzyć się z licznymi wyzwaniami związanymi z pomaganiem społecznościom lokalnym. Moje wieloletnie zaangażowanie w działalność ośrodków pomocy społecznej oraz Centrów Usług Społecznych (CUS) pozwoliło mi zdobyć wiedzę praktyczną, która – obok przygotowania teoretycznego – jest fundamentem mojej pracy. Z jednej strony dostrzegam ogromny potencjał i znaczenie CUS, które mogą stworzyć zintegrowany system wsparcia społecznego odpowiadający na szeroki wachlarz potrzeb.

Z drugiej świadomą jestem trudności związanych z ich wdrażaniem, szczególnie w mniejszych gminach, gdzie zasoby ludzkie i finansowe są ograniczone. Celem tego rozdziału jest podzielenie się refleksjami, wskazanie wyzwań i zaproponowanie rozwiązań, które mogą przyczynić się do sukcesu wdrożenia CUS w lokalnych społecznościach.

#### **Wdrażanie Centrów Usług Społecznych w Małych Gminach: Potencjał i Wyzwania**

Wdrażanie Centrów Usług Społecznych w małych gminach to proces wymagający determinacji i współpracy. Przedstawiciele lokalnych samorządów i organizacji pozarządowych stoją przed zadaniem adaptacji systemu pomocy społecznej do zmieniających się potrzeb. CUS oferują szansę na kompleksowe wsparcie społeczności, ale ich wdrażanie wiąże się z wyzwaniami – organizacyjnymi, finansowymi i mentalnymi. W małych gminach, gdzie budżety są skromne, kluczowe jest nie tylko pozyskanie środków, ale także odpowiednie planowanie działań.

Kluczowym wyzwaniem jest brak odpowiedniej infrastruktury oraz zasobów ludzkich, co sprawia, że często konieczne jest korzystanie z zasobów istniejących instytucji, takich jak ośrodki pomocy społecznej. Zdarza się, że pracownicy OPS muszą łączyć swoje dotychczasowe obowiązki z zadaniami związanymi z CUS, co prowadzi do przeciążenia i obniżenia jakości świadczonych usług. Dlatego tak ważne jest przemyślane planowanie kadrowe i organizacyjne na etapie wdrażania nowych rozwiązań.

Jednym z kluczowych elementów sukcesu jest wypracowanie wspólnych celów i priorytetów między wszystkimi zainteresowanymi stronami: samorządem, NGO oraz mieszkańcami. Tylko w atmosferze zrozumienia można stworzyć instytucję odpowiadającą na rzeczywiste potrzeby lokalnej społeczności. Kluczowym wnioskiem płynącym z mojego doświadczenia jest to, że budowanie wizji wymaga czasu, ale jest niezbędne dla trwałego sukcesu.

Przykładem może być proces konsultacji społecznych w jednej z gmin, w której pracowałam. Dzięki wspólnym warsztatom mieszkańcy zrozumieli, że CUS nie zastępuje istniejących instytucji, ale wzmacnia ich działanie, co pomogło przełamać początkowy opór i zbudować zaangażowanie lokalnej społeczności. To właśnie w tych momentach zrozumiałam, jak ważne jest budowanie wspólnej wizji – bo bez tego nie da się skutecznie realizować żadnych działań. Podstawą sukcesu w tworzeniu CUS jest zgoda co do ogólnych celów oraz zrozumienie, że zmiany wymagają czasu i wysiłku z każdej ze stron. Dopiero wówczas, gdy instytucje te będą odpowiednio zaplanowane, będzie można oczekiwać ich efektywnego funkcjonowania.

## **Wybór Partnerów: Ośrodki Pomocy Społecznej a Organizacje Pozarządowe**

Jednym z podstawowych dylematów związanych z wdrażaniem CUS jest wybór odpowiednich partnerów do realizacji tego przedsięwzięcia. Odmiennosc wizji, priorytetów i podejścia wyraźnie odbija się zarówno na etapie inicjalizacji, jak i na późniejszej działalności centrów. To właśnie te różnice mają kluczowe znaczenie dla ostatecznego efektu, jaki uda się uzyskać oraz dla formy, jaką przyjmie Centrum Usług Społecznych w danej lokalnej społeczności.

Wdrażanie CUS wymaga współpracy między ośrodkami pomocy społecznej (OPS) a organizacjami pozarządowymi. Obie instytucje mają odmienny charakter: OPS opierają się na formalnych procedurach, podczas gdy NGO cechuje większa elastyczność. Różnorodność podejść tych instytucji może stanowić wyzwanie, ale również okazję do wypracowania innowacyjnych rozwiązań.

OPS skupiają się na wsparciu selektywnym, ograniczonym do najbardziej potrzebujących, co gwarantuje efektywne wykorzystanie zasobów, ale czasami prowadzi do wykluczenia innych grup. NGO z kolei przyjmują bardziej inkluzywne podejście, otwierając się na szerszy krąg odbiorców i dostosowując formy pomocy do indywidualnych potrzeb. Połączenie tych dwóch podejść może dać niezwykle skuteczne efekty. Różnorodność filozofii i metod pracy wzbogaca ofertę CUS, czynimy ją bardziej uniwersalną i dostosowaną do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. W jednej z gmin, w której współpracowałam, partnerstwo OPS i NGO pozwoliło na stworzenie programu wsparcia seniorów, który łączył specjalistyczne usługi zdrowotne z aktywizacją społeczną, co znacząco poprawiło jakość życia beneficjentów.

Kluczowe jest znalezienie odpowiedniej równowagi między tymi dwiema filozofiami, aby system był nie tylko efektywny, ale i sprawiedliwy. Z czasem te różnice mogą stanowić fundament innowacyjnych rozwiązań, które najlepiej odpowiadają na zróżnicowane potrzeby lokalnej społeczności.

## **Kadra: Rekrutacja, Szkolenia i Rozwój Kompetencji**

Ludzie są sercem każdej instytucji, a praca w usługach społecznych wymaga nie tylko wiedzy, ale także głębokiej empatii oraz zdolności wsłuchania się w potrzeby innych. Różnice w podejściu do świadczenia pomocy pomiędzy pracownikami NGO a ośrodków pomocy społecznej są szczególnie widoczne w relacjach z klientem. Wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy tymi grupami może być kluczowa dla stworzenia skutecznego modelu działania CUS.

Rekrutacja wykwalifikowanego personelu w małych gminach to problem, z którym borykają się niemal wszyscy samorządowcy próbujący uruchomić CUS. Niskie wynagrodzenia oraz ograniczona liczba specjalistów w lokalnych społecznościach sprawiają, że trudno zapewnić odpowiednią jakość usług.

Dodatkowo, brak zasobów finansowych uniemożliwia zatrudnienie pracowników o odpowiednich kompetencjach, co ma swoje konsekwencje na każdym etapie realizacji usług. Bez odpowiednio wykwalifikowanej kadry działania CUS mogą stać się nieefektywne, a nawet zniechęcać mieszkańców do korzystania z oferowanej pomocy.

Inwestowanie w rozwój kompetencji kadry jest kluczowe – organizowanie szkoleń, warsztatów i kursów, które podnoszą kwalifikacje, ale także wzmacniają poczucie odpowiedzialności i zaangażowania. Takie działania nie tylko podnoszą jakość świadczonych usług, ale również przyczyniają się do lepszego zrozumienia lokalnych potrzeb. Pamiętam młodą kobietę, która początkowo z niepewnością podchodziła do naszych szkoleń, a dzisiaj jest jednym z kluczowych liderów lokalnej inicjatywy. Tego typu historie najlepiej pokazują, jak inwestowanie w ludzi ma znaczenie nie tylko dla rozwoju instytucji, ale również dla budowania więzi w społeczności.

## **Problemy Finansowe: Koszty, Budżety i Pozyskiwanie Środków**

Budżety małych gmin przypominają misterną układankę, w której każdy element musi być precyzyjnie dopasowany, aby całość mogła funkcjonować. W samorządach dominują trudności związane z koniecznością pokrycia kosztów podstawowych usług, takich jak utrzymanie infrastruktury drogowej, zapewnienie dostępu do edukacji czy opieki zdrowotnej. Obciążenie tymi obowiązkami skutkuje tym, że możliwości finansowe na rozwój nowych inicjatyw, takich jak CUS, stają się ograniczone. Centra Usług Społecznych wymagają znacznych nakładów na zatrudnienie kompetentnych pracowników, zakup odpowiedniego sprzętu oraz stworzenie przestrzeni przyjaznej mieszkańcom, co stanowi wyzwanie w gminach z ograniczonymi funduszami.

Samorządy stają przed trudnym wyborem: czy zaryzykować i zainwestować w nowe rozwiązanie, które ma potencjał zmiany sposobu świadczenia usług społecznych, czy też trwać przy dotychczasowych metodach, które, choć niedoskonałe, nie wymagały dużych nakładów na start. Niestety, bez stabilnego i długoterminowego wsparcia finansowego trudno jest utrzymać płynność działań, a przecież zaufanie społeczności buduje się przede wszystkim na przewidywalności i stabilności. To wyzwanie staje się jeszcze bardziej widoczne, gdy zdamy sobie sprawę, że wiele samorządów nie dysponuje odpowiednią bazą do wdrożenia CUS, dlatego muszą korzystać z istniejących już rozwiązań, takich jak ośrodki pomocy społecznej lub finansowanie CUS z krótkoterminowych projektów, co prowadzi do fragmentaryzacji działań. Taki system utrudnia osiągnięcie długofalowych celów i skutecznie ogranicza możliwości rozwoju.

Jednym z najczęściej popełnianych błędów w takich przypadkach jest przekonanie, że utworzenie CUS może przynieść oszczędności. W rzeczywistości jest to rozwiązanie wymagające większych nakładów finansowych, szczególnie w początkowych latach funkcjonowania. Przykładem mogą być wydatki związane z adaptacją budynków do nowych funkcji, zakupem specjalistycznego sprzętu, czy organizowaniem szkoleń dla nowo zatrudnionych pracowników, które są kluczowe, by CUS mogły funkcjonować efektywnie od samego początku. Wszelkie opóźnienia na tym etapie mogą skutkować nie tylko zniecierpliwieniem społeczności, ale również trudnościami w realizacji innych zadań samorządu.

Kolejnym problemem jest powierzanie realizacji tych zadań organizacjom pozarządowym, z nadzieją, że będą one w stanie pokryć część kosztów z własnych środków lub pozyskać zewnętrzne finansowanie. Choć organizacje pozarządowe często dysponują ogromnym zaangażowaniem i doświadczeniem w pracy z lokalnymi społecznościami, ich zaplecze organizacyjne i administracyjne bywa niewystarczające, by sprostać wymaganiom stawianym przed CUS. Niedofinansowanie, z jakim borykają się te organizacje, sprawia, że oczekiwanie od nich wkładu własnego jest nie tylko nieuzasadnione, ale wręcz nierozsądne.

Na jednym z moich szkoleń usłyszałam refleksję, która mocno zapadła mi w pamięć. Jedna z uczestniczek zapytała: „Czy samorządy, budując szkołę czy przedszkole, oczekują od wykonawcy, że dołoży z własnych zasobów 5 czy 10% środków? Dlaczego więc w przypadku współpracy z NGO takie oczekiwania są standardem?” To pytanie doskonale oddaje problem strukturalny we współpracy między samorządami a organizacjami pozarządowymi. Takie podejście do współpracy może prowadzić do sytuacji, w której same organizacje będą musiały ponosić ogromne ryzyko finansowe, podczas gdy samorządy będą jedynie beneficjentami rozwiązań.

Czy obecnie relacja ta opiera się na partnerskich zasadach? Wiele wskazuje na to, że nie. Aby skutecznie wdrażać i prowadzić CUS, potrzebujemy zmiany podejścia – takiego, które będzie oparte na wzajemnym szacunku, zrozumieniu możliwości i ograniczeń każdej ze stron. Kluczem jest dostrzeżenie, że inwestowanie w CUS to inwestowanie w społeczność, a nie jedynie w kolejny punkt w budżecie gminy. Dopiero wtedy możemy liczyć na pełne zaangażowanie i realne efekty.

### **Koszty Zaniechania: Jakie Konsekwencje niesie za sobą brak inwestycji w CUS?**

! najważniejszy element – koszty zaniechania. Jakie wydatki będziemy musieli ponieść, jeśli nie uda nam się wdrożyć nowych rozwiązań społecznych? W przypadku braku wsparcia dla rodzin wielodzietnych może dojść do ich marginalizacji, co w konsekwencji doprowadzi do zwiększenia wydatków na interwencje kryzysowe, takie jak opieka zastępcza czy leczenie psychologiczne. Jak to wpłynie na rozwój naszej społeczności? Niewdrożenie systemowego podejścia do usług społecznych może także skutkować narastającymi problemami, takimi jak bezrobocie, przestępczość czy obniżenie jakości życia mieszkańców. Zamiast minimalizować koszty, brak inwestycji w CUS prowadzi do konieczności ponoszenia o wiele wyższych wydatków na interwencje kryzysowe w przyszłości.

Ostatecznie naprawa obecnych zaniedbań tej sfery pochłonie nieporównywalnie większe środki, zarówno finansowe, jak i organizacyjne, niż odpowiednia inwestycja we wdrożenie i rozwój systemów wsparcia społecznego, które mają charakter prewencyjny. Ponadto, stworzenie instytucji takich jak CUS może pomóc w stabilizacji sytuacji w społecznościach lokalnych i w długoterminowej perspektywie zmniejszyć koszty związane z interwencjami kryzysowymi. Inwestowanie w CUS to inwestowanie w zdrowie, edukację, integrację społeczną i poprawę jakości życia mieszkańców.

### **Źródła Finansowania: Jak Zdobędziemy Środki na Rozwój CUS?**

Środki na rozwój CUS są dostępne, o ile wiemy, gdzie ich szukać. Fundusze unijne, takie jak Europejski Fundusz Społeczny oraz krajowe programy wsparcia, np. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, mogą otworzyć drzwi do realizacji marzeń o lepszej przyszłości. Dodatkowo, współpraca z sektorem prywatnym, w tym partnerstwo publiczno-prywatne, daje możliwość pozyskania środków finansowych i know-how, które mogą znacząco przyspieszyć wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w ramach CUS. Większe szanse na pozyskanie dodatkowych środków finansowych mają organizacje pozarządowe (NGO), które często posiadają doświadczenie w aplikowaniu o granty oraz elastyczność w realizacji projektów.



Nie należy jednak zapominać, że zaplecze administracyjne pozostaje po stronie samorządu. Tylko połączenie tych zasobów – umiejętności NGO w pozyskiwaniu funduszy oraz strukturalnego wsparcia samorządu – daje realne szanse na zdobycie środków i zapewnienie wkładu własnego na planowane rozwiązania. Pamiętam projekt, który wydawał się niemożliwy do zrealizowania – aż do momentu, gdy znaleźliśmy partnera gotowego wesprzeć nasz pomysł. To doświadczenie uświadomiło mi, że czasem warto myśleć nieszablonowo, wykraczając poza tradycyjne źródła finansowania. Jeśli nawet dysponujemy środkami i odpowiednią kadrami, możemy natrafić na kolejny problem, którym jest opór społeczny, który jest nieodzownym elementem każdej zmiany.

### **Opór Społeczny: Dialog z Mieszkańcami**

Zmiany, nawet wprowadzane z najlepszymi intencjami, spotykają się zawsze z pewnym oporem. Jest to zjawisko naturalne, szczególnie w kontekście nowych form wsparcia społecznego, takich jak Centra Usług Społecznych (CUS). Wiele osób przyzwyczajonych do dotychczasowych metod pomocy, z obawą podchodzi do nowo wprowadzanych instytucji, obawiając się, że mogą one pogorszyć ich sytuację lub utrudnić dostęp do pomocy. Zdarza się, że mieszkańcy małych gmin postrzegają CUS jako kolejną, zbędną instytucję, która tylko zwiększy biurokrację i ograniczy dostępność usług.

Z moich doświadczeń wynika, że w takich chwilach nieoceniony staje się dialog – otwarty, szczery i pełen zrozumienia dla obaw społeczności. Tylko poprzez rozmowy możemy wyjaśnić, na czym dokładnie polega nowa forma wsparcia i jakie korzyści przyniesie ona mieszkańcom. Kluczowe jest to, aby rozmawiać o tym, jak CUS może poprawić jakość życia, a nie tylko przedstawić je jako nowy, administracyjny ciężar. Uświadamianie mieszkańców o możliwościach, które niesie ze sobą nowa instytucja, oraz konkretne odpowiedzi na ich pytania pozwalają zbudować fundamenty zaufania.

Dialog powinien być długotrwały i nie kończyć się na pierwszych spotkaniach. Ważne jest organizowanie spotkań, warsztatów, a także kampanii informacyjnych, które będą wyjaśniać mieszkańcom, jak funkcjonują CUS oraz jakie konkretne zmiany na lepsze wprowadzą. Warto także aktywnie angażować mieszkańców w proces tworzenia tej instytucji – pozwala to nie tylko na rozwiązywanie obaw, ale także na stworzenie instytucji naprawdę odpowiadającej na potrzeby społeczności. Przykładem mogą być warsztaty partycypacyjne, podczas których mieszkańcy aktywnie uczestniczą w projektowaniu usług, jakie będą oferowane przez CUS. Gdy ludzie mają wpływ na to, co się dzieje w ich społeczności, czują się bardziej odpowiedzialni i zaangażowani w proces. Takie działania budują mosty zaufania i wzmacniają poczucie sprawczości wśród mieszkańców.

Dialog z mieszkańcami to fundament każdej zmiany. Ludzie nie zaakceptują tego, czego nie rozumieją, dlatego otwarte spotkania i kampanie informacyjne są niezbędne. Współpraca z lokalną społecznością to nie tylko obowiązek, ale przede wszystkim szansa na stworzenie rozwiązań, które będą w pełni dopasowane do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. To oni są bowiem odbiorcami CUS i najlepiej znają swoje potrzeby oraz oczekiwane rozwiązania. Włączając ich w proces, zyskujemy nie tylko akceptację, ale również cenne wskazówki, które pomagają dostosować działania do lokalnych warunków.

### **Przekształcanie Wyzwań w Możliwości: Jak Zmienić Podejście do CUS?**

Z biegiem czasu zauważyłam, że jednym z kluczowych elementów skutecznego wdrażania Centrów Usług Społecznych jest zmiana podejścia do samego procesu – zarówno na poziomie administracyjnym, jak i w kontekście mentalności mieszkańców. Bardzo ważne jest, aby nie traktować CUS jako kolejnego narzędzia do wypełniania administracyjnych obowiązków, ale jako prawdziwą inwestycję w lokalną społeczność. Zrozumienie, że zmiany w sferze usług społecznych to nie tylko nowe procedury, ale także realna poprawa jakości życia mieszkańców, jest kluczem do sukcesu.

Zmiana mentalności decydentów i mieszkańców jest równie ważna, co sama struktura instytucji. Bez otwartości na nowe rozwiązania, elastyczności w podejściu do świadczenia usług oraz chęci do współpracy, wdrażanie CUS może zakończyć się niepowodzeniem. To, co jest kluczowe, to zrozumienie, że CUS nie są jedynie biurokratyczną formą wsparcia, ale platformą, która ma za zadanie łączyć lokalną społeczność, rozwiązywać konkretne problemy i dostarczać potrzebne usługi.

Inwestowanie w szkolenia dla lokalnych liderów, organizowanie warsztatów dla pracowników samorządów, a także regularne konsultacje społeczne są niezbędne, aby stworzyć trwały fundament do budowania zaufania i współpracy. Każdy projekt społeczny potrzebuje zaufania społeczności, a to buduje się nie tylko przez zapewnienie dostępu do informacji, ale również przez aktywne włączanie mieszkańców w proces decyzyjny. Im bardziej zróżnicowany i zaangażowany będzie ten proces, tym większa szansa, że CUS będą rzeczywiście odpowiadały na realne potrzeby lokalne.

## **Współpraca i Wymiana Doświadczeń: Kluczowe Dla Skutecznego Wdrażania CUS**

Współpraca i wymiana doświadczeń między różnymi gminami, organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami centralnymi jest absolutnie kluczowa dla skutecznego wdrażania Centrów Usług Społecznych. Bez aktywnej wymiany pomiędzy samorządami, NGO oraz innymi instytucjami, każda gmina będzie zmagąta się z tymi samymi problemami, które można by rozwiązać, dzieląc się doświadczeniem i najlepszymi praktykami.

Rozmowy z przedstawicielami innych gmin często inspirowały mnie do wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Wspólne warsztaty, konferencje oraz fora wymiany wiedzy mogą stać się platformą do dzielenia się sprawdzonymi praktykami i wypracowywania nowych, bardziej efektywnych podejść do problemów społecznych. Dzięki takiemu podejściu samorzady mogą unikać błędów, które inni już popełnili, i skuteczniej realizować swoje cele. To daje możliwość usprawnienia działań, a także pozwala na bardziej efektywne wykorzystywanie dostępnych środków finansowych. Wsparcie prawne i doradcze, które nie ogranicza się jedynie do poziomu lokalnego, ale także obejmuje instytucje centralne oraz organizacje pozarządowe, może okazać się kluczowe w dalszym rozwoju CUS. To właśnie dzięki takiej współpracy można stworzyć stabilne i trwałe rozwiązania, które będą miały realny wpływ na poprawę jakości życia mieszkańców. Warto pamiętać, że żadna z instytucji nie działa w izolacji, a ich efektywność rośnie, gdy współpracują ze sobą, dzieląc się wiedzą, doświadczeniem i zasobami.

## **Wdrażanie Centrów Usług Społecznych: Odwaga, Wytrwałość i Zaangażowanie**

Każda zmiana wiąże się z wyzwaniami, jednak trudności, które zostały omówione w tym tekście, nie są nie do pokonania. Centra Usług Społecznych, mimo złożoności ich wdrażania, mają ogromny potencjał, by stać się kluczowym elementem wsparcia społecznego w Polsce. Wystarczy podejść do problemów z odpowiednią strategią, elastycznością i zaangażowaniem, by przekształcić przeszkody w szansę na rozwój.

Wdrażanie CUS wymaga odwagi, wytrwałości i zaangażowania – to jest proces, który nie tylko wprowadza zmiany administracyjne, ale przede wszystkim zmienia mentalność mieszkańców i instytucji. Jest to ogromna szansa na budowanie lepszej przyszłości, w której ludzie będą czuli się zaopiekowani, wspierani i odpowiedzialni za swoją społeczność. Współpraca między różnymi sektorami, otwartość na innowacje oraz wspólne działania społeczności lokalnych mogą uczynić CUS prawdziwym symbolem troski, solidarności i nowoczesnej polityki społecznej.



**Adres:** ul. Wita Stwosza 23  
80-312 Gdańsk

**Telefon:** +48 58 344 40 39

**E-mail:** [biuro@fundacjarc.org.pl](mailto:biuro@fundacjarc.org.pl)

**www:** [ppbo.org](http://ppbo.org)