

## **Izabela Grabowska**

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

*Uniwersytet Warszawski<sup>1</sup>*

E-mail: [igrabow@sgh.waw.pl](mailto:igrabow@sgh.waw.pl)

ORCID: 0000-0003-1144-294X

## **Szymon Wójcik**

*Uniwersytet Warszawski\**

E-mail: [Szymon.wojcik@uw.edu.pl](mailto:Szymon.wojcik@uw.edu.pl)

ORCID: 0000-0002-3540-481X

# **Przejawy responsywności i partycypacji w wybranych polskich instytucjach i organizacjach świadczących usługi społeczne. Badania wstępne<sup>2</sup>**

## **Summary**

OCCURRENCES OF RESPONSIVENESS AND PARTICIPATION IN SELECTED POLISH INSTITUTIONS AND ORGANISATIONS PROVIDING SOCIAL SERVICES. EXPLORATORY APPROACH\*\*

The aim of this article is to present the results of preliminary research<sup>3</sup> on potential manifestations of responsiveness and civic participation in institutions and organisations providing social services in Poland. The study focuses on identifying organisational mechanisms within these institutions and organisations that enable service users to have a genuine impact on the design,

---

<sup>1</sup> Adres: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Nowy Świat 69, 00-927 Warszawa

<sup>2</sup> Finansowanie publikacji: Uniwersytet Warszawski

<sup>3</sup> The preliminary research results concerning selected organisations in Poland are the outcome of the initial work carried out by the Polish team within Work Package 4 of the Responsive Project (Horizon Europe, funded by the European Commission) (*Increasing responsiveness to citizen voice in social services across Europe*).

The project has been implemented since 2024 as part of a European research consortium, and the data were collected using tools developed by the University of Nanterre (France). More about the project: <https://www.pedagog.uw.edu.pl/o-projekcie-responsive/>

implementation, and evaluation of institutional activities. The key research questions concern the existence and nature of participatory structures, the ways in which institutions respond to the voice of citizens, and the extent to which feedback is taken into account in decision-making processes. The presented material is based on qualitative research conducted in the form of case studies of eight diverse institutions. The research includes an analysis of internal documents (statutes, regulations, reports), content from organisational websites, and additionally, structured individual interviews with the leaders of these institutions. The analysis results indicate a wide diversity in approaches to user participation – ranging from formalised participatory structures to individual practices supporting user agency. Notably, greater flexibility and engagement were observed among non-governmental organisations, along with innovative practices involving service users as so-called “experts by experience.” Many institutions still operate within structures that limit genuine citizen influence, and participatory actions often remain ad hoc, lacking allocated financial or organisational resources. The research aimed to analyse how, in practice, institutions describe the possibilities for citizen participation within their structures and how the leaders of these institutions approach this issue. The scientific innovation of this study lies in its analysis of organisational practices from the perspective of a responsive approach – one that is oriented towards the voices and needs of service users and that opens up to their co-creation and co-management of services. The study contributes to a new perspective on civic participation by identifying specific mechanisms and barriers to implementing responsive and inclusive models of public services in a local context. The concluding section discusses the challenges for the education of professionals working in these services (such as staff development and institutional reorganisation aimed at strengthening relationships with citizens).

**Keywords:** responsiveness, participation, social services, service users, citizens’ voice, community needs

## Wprowadzenie

We współczesnym zarządzaniu publicznym, szczególnie w obszarze usług społecznych i zdrowotnych, kładzie się coraz większy nacisk na responsywność instytucji, rozumianą jako zdolność do reagowania na potrzeby i głos obywateli, a zwłaszcza użytkowników usług (Bovaird, Loeffler, 2012; Brandsen, Steen, Verschuere, 2018). Responsywność ta staje się szczególnie istotna w kontekście systemów wsparcia grup wrażliwych, w tym osób z niepełnosprawnościami, z doświadczeniem kryzysów zdrowia psychicznego, młodzieży zagrożonej ryzykiem wykluczenia czy dzieci, gdzie współudział i partycypacja obywatelska są warunkiem skuteczności i adekwatności działań instytucjonalnych (Ostrom, 2005; Wadsworth, 2011). Włączenie użytkowników usług w procesy decyzyjne i rozwój usług jest postrzegane jako sposób na zwiększenie efektywności i dostosowanie usług do rzeczywistych potrzeb społeczności.

Celem artykułu jest empiryczna weryfikacja sposobu i zakresu partycypacji obywateli w działalności organizacji i instytucji świadczących usługi, w tym w szcze-

gólności udziału użytkowników usług w perspektywie ich praktyk organizacyjnych. Szczególnie interesowało nas istnienie wyodrębnionych procedur, a także gremiów oraz innych ciał wspierających partycypację i kształtujących sposoby reagowania instytucji na głos obywateli. Biorąc pod uwagę powyższe, sformułowaliśmy następujące pytania badawcze:

1. Jakie mechanizmy i struktury partycypacyjne funkcjonują w analizowanych instytucjach i na ile umożliwiają one rzeczywisty wpływ obywateli na decyzje dotyczące usług?
2. W jaki sposób instytucje uwzględniają informacje zwrotne od użytkowników usług w procesach planowania, realizacji i ewaluacji działań?
3. W jakim zakresie instytucje przeznaczają zasoby (organizacyjne, kadrowe, finansowe) na wspieranie procesów responsywności i partycypacji?

Badanie miało charakter eksploracyjny, a wątki w nim poruszane będą pogłębiane w dalszych częściach badania. W badaniu skupiono uwagę na ośmiu studiach przypadku instytucji świadczących usługi społeczne dla różnego rodzaju grup społecznych potrzebujących pomocy: dla osób z niepełnosprawnościami, osób w kryzysach psychicznych, młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, czy zajmujące się ochroną dzieci. Analizie poddano dokumenty instytucji takie, jak: statuty, regulaminy, sprawozdania, dokumenty wewnętrzne dostępne dla badaczy, a także strony internetowe. Dodatkowo materiał badawczy został uzupełniony o informacje zbiorcze będące wynikiem analiz treści wywiadów przeprowadzonych z liderami lub osobami zarządzającymi tymi instytucjami.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej zarysowane zostało w sposób syntetyczny tło teoretyczne analiz. W dalszej kolejności opisano metody badawcze i wyniki analiz empirycznych. Artykuł kończą wnioski, w tym dyskusja nad aspektami edukacyjnymi, oraz podsumowanie.

### **Pojęcie responsywności w świetle literatury**

Responsywność w kontekście usług społecznych dotyczy tego jak instytucje i systemy reagują na uzasadnione oczekiwania, potrzeby i opinie obywateli. Odnosi się do doświadczeń interakcji między osobami korzystającymi z usług a ich realizatorami. Responsywność można również zdefiniować jako proces uczenia się i reagowania na głosy obywateli, którzy są końcowymi odbiorcami usług. Towarzyszy mu założenie, że obywatele mogą mieć realny wpływ na kształt tych usług (Rasell i in., 2023).

Obszar responsywności jest kształtowany dwustronnie: zarówno przez użytkowników usług, jak i sam system. Odnosi się do wartości takich jak godność,

autonomia, jasna komunikacja, poufność, demokracja i wsparcie (Bramesfeld i in., 2007; Forouzan i in., 2016; Mirzoev i Kane, 2017; Valentine i in., 2015). W usługach zdrowotnych i społecznych responsywność można również postrzegać jako obecność pętli sprzężenia zwrotnego między użytkownikami a systemem oraz jako formę odpowiedzialności dostawców usług przed obywatelami (Khan i in., 2021; Mirzoev, Kane, 2017).

Pojęcie responsywności organizacji bądź instytucji można operacjonalizować poprzez obecność lub brak poszczególnych praktyk bądź charakterystyk składających się na to pojęcie. Rasell i współpracownicy (2023) wyróżnili siedem takich elementów składających się na pojęcie responsywności w usługach społecznych: dostępność instytucji, kultura dowartościowywania wkładu użytkowników, obowiązkowe udzielanie odpowiedzi na wnioski bądź skargi odbiorców, transparentne informowanie o procesie odpowiadania na wnioski bądź skargi, proaktywne poszukiwanie wkładu użytkowników, dyskutowanie tego wkładu wewnątrz instytucji, wreszcie zapewnienie odpowiednich zasobów na te działania. W naszej pracy odwołujemy się do tej operacjonalizacji.

Responsywność instytucji jest społecznie pożądana, ponieważ wzmacnia funkcjonowanie systemów usług publicznych, zapewnia sprawiedliwe i odpowiedzialne ich świadczenie oraz chroni prawa obywateli (Khan i in., 2021). Wysoka responsywność prowadzi do większej satysfakcji użytkowników, zwiększenia zaufania i zaangażowania z ich strony, co z kolei może przynieść dla nich lepsze końcowe efekty zdrowotne i społeczne (Mirzoev i Kane, 2017; Forouzan i in., 2016). Z jednej strony, kiedy usługi publiczne są responsywne, istnieje większe prawdopodobieństwo, że organizacje dostosują się do zmieniających się potrzeb populacji oraz nie będą reprodukcją wykluczenia czy dyskryminacji (Valentine i in., 2015; Forouzan i in., 2016). Z drugiej strony niska responsywność może zaszkodzić jakości i postrzeganiu usług przez opinię publiczną, zmniejszyć zaufanie i podważyć legitymację instytucji publicznych (Soantahon, 2023). Badanie i poprawa responsywności mają zatem zasadnicze znaczenie dla większej skuteczności i wzrostu demokratyzacji publicznych usług społecznych (Forouzan i in., 2016; Khan i in., 2021; Mirzoev i Kane, 2017).

W polskim kontekście pojęcie responsywności jest rzadko używane. Pojawia się ono np. w politologii, w kontekście makrosystemu i responsywności całości rządu i administracji (por. Abramowicz, 2011). W tym artykule używamy jednak tego pojęcia w kontekście mikrosystemów pomocowych zbudowanych wokół konkretnych instytucji. Zagadnienia, które są tu poruszane, w polskiej literaturze najczęściej opisywane są jako „partycypacja” (np. Brzozowska-Brywczyńska, 2021; Kaźmierczak-Kałużna i in., 2022; Naumiuk, 2014), „rzecznictwo” lub „samorzecznictwo” (np. Necel, 2021; Zakrzewska-Manterys, 2016) czy „koprodukcja” (np. Kaźmierczak,

2014; Gawron, 2017). Warto jednak podkreślić, że pojęcia partycypacji i responsywności nie są tożsame i nie mogą być traktowane jako synonimy, choć ich zakres znaczeniowy częściowo się nakłada. W partycypacji chodzi o udział odbiorców w procesie konsultacyjnym czy decyzyjnym. Responsywność zaś zakłada gotowość do adekwatnej odpowiedzi na ten udział, np. poprzez właściwe zagospodarowanie głosów od użytkowników. Responsywność nie może więc istnieć bez partycypacji, ale się do niej nie ogranicza. Zastosowanie koncepcji responsywności do analiz instytucji może tym samym przynieść nowe spojrzenie na tą problematykę – spojrzenie, które uwzględni perspektywy zarówno usługodawców, jak i usługobiorców połączonych wzajemną komunikacją i zależnościami.

### **Zastosowane metody badawcze**

Badanie miało charakter eksploracyjny i służyło zrozumieniu istoty procesów partycypacji i responsywności w instytucjach świadczących usługi społeczne (Hallingberg i in., 2018; Roberts i in., 2023; Swaraj, 2010). Analiza została dokonana na podstawie eksploracyjnych studiów przypadku wybranych instytucji świadczących usługi społeczne, definiując je jako podmioty, których celem jest zaspokajanie podstawowych potrzeb społecznych ludności, wspieranie integracji społecznej oraz poprawa jakości życia obywateli, zwłaszcza tych znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Instytucje świadczące usługi społeczne stanowią zróżnicowaną sieć jednostek organizacyjnych – zarówno publicznych, jak i niepublicznych oraz pozarządowych. Realizują one zadania polityki społecznej w różnych obszarach. Badanie responsywności w instytucjach świadczących usługi społeczne jest niezwykle istotne, ponieważ pozwala ocenić, w jakim stopniu instytucje te odpowiadają na realne potrzeby i oczekiwania swoich użytkowników – zarówno indywidualnych, jak i społeczności lokalnych. Responsywność stanowić może kluczowy wskaźnik jakości i efektywności usług społecznych. W kontekście rosnącego zróżnicowania problemów społecznych oraz dynamicznych przemian demograficznych, gospodarczych i kulturowych, instytucje społeczne muszą nie tylko oferować wsparcie zgodne z obowiązującymi przepisami, ale także wykazywać zdolność do dostosowywania form i metod działania do specyfiki indywidualnych i lokalnych potrzeb. Badanie responsywności umożliwia identyfikację barier w dostępie do usług, wykrywanie luk w systemie wsparcia oraz wprowadzanie działań naprawczych i innowacyjnych. Tym samym staje się ono fundamentem budowania zaufania społecznego, podnoszenia jakości usług oraz wzmacniania skuteczności polityki społecznej.

Badaniu poddane zostały formalne dokumenty i materiały dotyczące sposobu funkcjonowania analizowanych instytucji i procesów w nich zachodzących, takie

jak: statuty, regulaminy, sprawozdania, rozporządzenia, a także informacje umieszczone na stronach internetowych. Dodatkowo analizę uzupełniają treści z wywiadów indywidualnych ustrukturyzowanych z liderami lub osobami zarządzającymi tymi instytucjami. Wybór instytucji do badania miał charakter celowy i uwzględniał jednostki świadczące różne usługi społeczne przede wszystkim dla osób z niepełnosprawnościami, w kryzysach psychicznych czy świadczących usługi na rzecz dzieci i młodzieży jako grup szczególnie wrażliwych.

Po wyborze grupy użytkowników do dalszych analiz wybrano osiem instytucji (cztery publiczne i cztery pozarządowe – jako reprezentantów kluczowych instytucji świadczących usługi publiczne). Podstawowe informacje na temat charakterystyki usług i użytkowników usług wybranych do badania instytucji przedstawiono w tabeli 1. Wybrane podmioty świadczą usługi dla bardzo zróżnicowanych grup odbiorców i na różną skalę. Dwa analizowane Centra Usług Społecznych, współpracujące z różnymi grupami: młodzieżą, osobami niepełnosprawnymi i seniorami, mają bardziej przekrojowy i uniwersalny charakter. Pozostałe sześć instytucji ma jasno określoną grupę odbiorców z niepełnosprawnościami. W większości przypadków analizowane dokumenty dostarczają informacji o liczbie użytkowników i skali świadczonych usług.

Dwie z analizowanych instytucji – centra usług społecznych – to stosunkowo nowe placówki utworzone na podstawie Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizacji usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818). W model działania tego nowego typu instytucji w polskiej polityce społecznej wpisane jest obligatoryjne diagnozowanie potrzeb społeczności lokalnych oraz indywidualnych klientów. Ustawa przewiduje kilka instrumentów planowania i realizacji usług społecznych na poziomie lokalnym, przy czym udział społeczności lokalnej przewidziany jest głównie na etapie diagnozy i oceny potrzeb. Pierwszym z tych instrumentów jest program usług społecznych, który uwzględnia diagnozę potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych. Drugim jest plan organizowania społeczności lokalnej, którego celem jest rozwój społeczny wspólnoty samorządowej. Ustawa wskazuje, że plan ten opracowuje się z uwzględnieniem wniosków wynikających z rozpoznania potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej i aktualizuje się go w przypadku istotnej zmiany tych uwarunkowań. Taka diagnoza przeprowadzana jest raz na pięć lat i powinna być także regularnie aktualizowana.

Trzy kolejne analizowane instytucje (organizacje pozarządowe E i F oraz instytucja G) oferują różnorodne usługi socjoterapeutyczne dla młodzieży zagrożonej wykluczeniem, starając się angażować młodych ludzi we współdecydowanie o warunkach współpracy. Warto jednak zaznaczyć, że zostały one celowo wybrane jako te, które biorą pod uwagę opinie młodzieży i stanowią alternatywę wobec

Tabela 1. Charakterystyka użytkowników usług w analizowanych instytucjach

Lp.	Kod	Charakterystyka świadczonych usług	Charakterystyka użytkowników usług	Szacunkowa roczna liczba użytkowników usług
1	Centrum Usług Społecznych A (CUS A)	Szeroki zakres usług dla różnych grup obywateli, usługi animacji lokalnej i organizacji społecznych, usługi w zakresie mobilności, wsparcie wolontariatu itp.	Seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami, osoby wymagające opieki długoterminowej, opiekunowie rodziny; rodziny i dzieci w pieczy zastępczej z miasta powiatowego ok. 45 tys. m.	541 użytkowników usług z różnych grup
2	Centrum Usług Społecznych B (CUS B)	Szeroki zakres usług dla różnych grup obywateli, usługi animacji lokalnej i organizacji społecznych, usługi w zakresie mobilności, wsparcie wolontariatu itp.	Seniorzy, młodzież zagrożona wykluczeniem, rodziny z dziećmi, osoby z niepełnosprawnościami z miasta gminnego ok. 30 tys. m.	Ok. 1 tys. użytkowników w latach 2021–2023
3	Organizacja pozarządowa C	Społeczna instytucja kultury poświęcona w całości twórczości artystów z niepełnosprawnościami	Osoby z i bez niepełnosprawności oraz inne osoby zagrożone wykluczeniem z dużego miasta	Brak danych
4	Organizacja pozarządowa D	Fundacja organizująca warsztaty, grupy wsparcia i samopomocy, szkolenia dla asystentów zdrowienia.	Osoby w kryzysach zdrowia psychicznego i ich rodziny, dostawcy usług w zakresie zdrowia psychicznego	337 osób na warsztatach 131 osób w grupach wsparcia 80 osób korzystających z psychoterapii 1200 konsultacji online

Tabela 1. cd.

Lp.	Kod	Charakterystyka świadczonych usług	Charakterystyka użytkowników usług	Szacunkowa roczna liczba użytkowników usług
5	Organizacja pozarządowa E	Fundacja oferująca usługi mieszkaniowe i wsparcie dzienne dla dzieci w pieczy zastępczej i dzieci zagrożonych wykluczeniem	Dzieci i młodzież zagrożone wykluczeniem z dużego miasta	6 małych placówek opiekuńczych do 14 miejsc łącznie dla 84 dzieci i 4 placówki dzienne
6	Organizacja pozarządowa F	Streetworking i partyworking z nastolatkami i młodymi dorosłymi w centrum dużego miasta, ośrodek dla zagrożonej młodzieży	Młodzież zagrożona bezdomnością, młodzież zagrożona uzależnieniem w dużym mieście	918 kontaktów w ramach streetworkingu 434 odbiorców w punktach szybkiego wsparcia 32 konsultacje psychologiczne 362 kontakty ze studentami w akademikach 520 kontaktów w ramach partyworkingu
7	Instytucja G	Socjoterapeutyczny ośrodek młodzieżowy z internatem i szkołą na poziomie podstawowym i licealnym.	Dzieci i młodzież z trudnościami w uczeniu się i zaburzeniami funkcjonowania społecznego w dużym mieście	Ok. 180 uczniów Ok. 30 uczniów w internacie
8	Instytucja H	Instytucja publiczna świadcząca pomoc prawną w przypadkach naruszenia praw dziecka	Dzieci i młodzież, w tym w szczególności doznająca różnego typu nadużyć z terenu całej Polski	5466 interwencji prawnych 3743 interwencje w systemie edukacji 43418 konsultacji infolinii 18295 konsultacji na czacie

Źródło: Opracowanie własne autorów.

represyjnego podejścia do młodzieży pozbawionej wystarczającego wsparcia ze strony rodziców i rodziny, które ciągle dominuje w Polsce i które znalazło wyraz choćby w nowej Ustawie o wspieraniu resocjalizacji nieletnich z 2021 r. (por. Kobes, 2022).

W dokumentach dotyczących niektórych instytucji udzielających pomocy różnym grupom odnaleziono wiele wątków odnoszących się do responsywności, ale głównie na poziomie indywidualnym. Zarówno CUS A i B, jak i organizacje pozarządowe F i E oraz instytucja G opracowują indywidualne plany wsparcia, aby dostosować oferowane usługi do odbiorców i w ten sposób wspierać ich samodzielność oraz wzmacniać ich sprawczość. Dodatkowo można stwierdzić, że w analizowanej grupie usługodawców usługi prowadzone przez organizacje pozarządowe były silniej ukierunkowane na uwzględnianie głosu odbiorców i ich potrzeby oraz na wspólne działania na rzecz poprawy ich sytuacji. W większości przypadków nie przekładało się to jednak na strukturę zarządzania, ani wewnętrzne ciała doradcze czy procedury. Trzy z czterech analizowanych organizacji pozarządowych to fundacje, w których zarząd nie jest wybierany i nie podlega demokratycznej kontroli (choć funkcjonuje rada zatwierdzająca sprawozdania). W przypadku organizacji pozarządowej F zarząd jest wybierany kadencyjnie przez członków stowarzyszenia, jednak nie są nimi odbiorcy usług, lecz kadra edukacyjna, pracownicy i współpracownicy.

Tylko jedna z analizowanych instytucji bezpośrednio bazuje na pracy osób z osobistym doświadczeniem korzystania z usług pomocowych (tzw. ekspertów przez doświadczenie) (por. Glinowiecki, 2023; Bronowski, Chotkowska, 2016). Organizacja pozarządowa D rozwija i promuje rolę asystentów zdrowienia – osób z doświadczeniem kryzysu psychicznego, które wspierają obecnych pacjentów. Asystenci prowadzą również warsztaty antydyskryminacyjne oraz udzielają wsparcia online i offline. Ponadto organizacja zatrudnia osoby z doświadczeniem kryzysu jako edukatorów społecznych.

Analizowane instytucje różnią się pod względem stopnia formalizacji i systemowego ujęcia responsywności oraz udziału odbiorców w procesach decyzyjnych. Choć wiele z nich podejmuje działania służące dostosowaniu usług do potrzeb użytkowników, partycypacja najczęściej realizowana jest na poziomie indywidualnym, a rzadziej w strukturze zarządzania. Wyjątek stanowią nieliczne przypadki, takie jak organizacja pozarządowa D czy instytucja H, gdzie działania te mają charakter instytucjonalny i opierają się na trwałym zaangażowaniu ekspertów przez doświadczenie lub młodych obywateli we współkształtowaniu działań organizacji.

## Wyniki analiz

W zaprezentowanym tekście zostały ukazane przejawy responsywności w wybranych instytucjach działających w Polsce, które realizują zadania z zakresu polityki społecznej i zdrowotnej. Interesowały nas w szczególności stopień i formy uczestnictwa obywateli – przede wszystkim użytkowników usług – w planowaniu, realizacji i ocenie świadczonych działań. Przyjmując perspektywę myślenia systemowego (Meadows, 2008; Ramage, Shipp, 2009), analizowaliśmy, w jaki sposób mechanizmy instytucjonalne umożliwiają lub ograniczają realny wpływ obywateli na kształtowanie usług publicznych.

Analizie poddane zostały wybrane aspekty funkcjonowania instytucji, które mogą świadczyć o ich otwartości na głos społeczny i zdolności adaptacyjne oraz pozwolą odpowiedzieć na ustalone pytania badawcze. Obejmują one: (a) istnienie ciał doradczych i struktur partycypacyjnych; (b) wykorzystanie mediów cyfrowych w komunikacji z odbiorcami; (c) rolę obywateli we wzmacnianiu jakości działań (w tym dostępność procedur zażaleniowych); (d) sposoby ewaluacji działań i uwzględnianie w niej głosu użytkowników, a także (e) zasoby przeznaczone na wspieranie procesów responsywności.

Dla każdej badanej instytucji zgromadzone materiały źródłowe zostały poddane analizie tematycznej z użyciem matrycy wypracowanej w ramach współpracy międzynarodowej. Matryca była uporządkowana tematycznie według powyższych zagadnień w oparciu o pytania badawcze. W sytuacji, gdy zebrane dokumenty nie pozwalały na ustalenia występowania bądź niewystępowania danego elementu responsywności, uzupełniano te braki informacjami pochodzącymi z wywiadów z przedstawicielami instytucji.

Celem analizy było zidentyfikowanie i ocena mechanizmów, dzięki którym instytucje publiczne mogą stawać się bardziej responsywne, dynamiczne i zorientowane na użytkowników – zgodnie z założeniami nowoczesnego, systemowego podejścia do zarządzania publicznego (Brandsen, Steen i Verschuere, 2018; Denhardt i Denhardt, 2015).

### Ciała doradcze – struktury partycypacyjne uwzględniające głos obywateli

W przypadku czterech analizowanych podmiotów zidentyfikowano specjalne ciała doradcze (struktury obywatelskie), tworzone dla przedstawicieli określonych grup społecznych – głównie młodzieży oraz seniorów – które miały wpływ na zarządzanie usługami. Rola tych struktur miała zazwyczaj charakter konsultacyjny i doradczy, przy czym rzeczywiste znaczenie tych rad zależało od kultury organizacyjnej danej instytucji. Ciała te zostały zidentyfikowane w: CUS A i B, w instytucji G

oraz instytucji H. W przypadku centrów usług społecznych nawiązano współpracę z młodzieżowymi radami miasta i radami seniorów. Są to społeczne ciała doradcze działające przy lokalnych władzach (burmistrz), ściśle współpracujące z CUS-ami i stanowiące część lokalnego systemu wsparcia mieszkańców. Członkowie rad są powoływani przez burmistrza, zazwyczaj na czas trwania jego kadencji. Współpraca z radami ułatwia mobilizację grup przez nie reprezentowanych do podejmowania działań lub angażowania się w inicjatywy realizowane przez centra. Współpraca nie ma charakteru sformalizowanego – opiera się na bieżącym kontakcie i regularnych spotkaniach, zależnie od potrzeb. Rady razem z centrami umożliwiają skuteczniejsze mobilizowanie zasobów do działań lokalnych. W dokumentach analizowanych dla instytucji G wskazano istnienie rady uczniowskiej, która konsultuje kluczowe decyzje dotyczące działań instytucji. Jest to ciało rzecznicze reprezentujące użytkowników usług ośrodka. Nadrzędnym celem rady uczniowskiej jest inspirowanie uczniów do aktywnego, twórczego działania, rozwijania poczucia odpowiedzialności za podejmowane zadania, promowania zaangażowania obywatelskiego oraz nauki zasad demokracji poprzez praktyczne działanie. We wrześniu 2024 r. także przy instytucji H (na poziomie krajowym) powołano radę dzieci i młodzieży. W jej skład wchodzi dziesięć młodych osób wybranych spośród 200 zgłoszeń. Zadaniem rady jest inicjowanie kampanii społecznych i projektów edukacyjnych, organizacja Kongresu Dzieci i Młodzieży, podnoszenie świadomości na temat możliwości samostanowienia dzieci i młodzieży. Rada będzie mogła inicjować działania instytucji na rzecz dzieci i młodzieży, formułować postulaty legislacyjne oraz opiniować projekty aktów prawnych w zakresie zapewnienia odpowiedniego poziomu ochrony praw dziecka w Polsce.

Na podstawie wymienionych przykładów można wyciągnąć kilka kluczowych wniosków. Po pierwsze obecność ciał doradczych złożonych z obywateli – zwłaszcza młodzieży i seniorów – wskazuje na rosnące znaczenie partycypacji obywateli w zarządzaniu usługami społecznymi. Choć ich rola ma głównie charakter konsultacyjny, to w praktyce mogą one realnie wpływać na działania instytucji, szczególnie tam, gdzie istnieje sprzyjająca kultura organizacyjna i otwartość na dialog społeczny. Po drugie niesformalizowany charakter współpracy – oparty na zaufaniu i regularnych kontaktach – sprzyja elastyczności i skuteczniejszemu zaangażowaniu grup społecznych. Po trzecie przykład rady dzieci i młodzieży przy instytucji H, świadczącej usługi na rzecz dzieci na poziomie centralnym, pokazuje potencjał instytucjonalizacji partycypacji na poziomie centralnym i jej wykorzystania nie tylko do konsultacji, lecz także do inicjowania działań systemowych. Ciała doradcze pełnią zatem nie tylko funkcję pomocniczą, ale mogą stanowić istotny element budowy systemów skuteczniej włączających obywateli w swoje działania w celu lepszej odpowiedzi konkretnych instytucji na potrzeby społeczne. Efektem zaś

mogą być odpowiednio zaprojektowane i realizowane usługi, które stają się one bardziej responsywne na potrzeby grup, którym są dedykowane.

### **Rola mediów cyfrowych w komunikacji z odbiorcami**

Analizowane dokumenty wskazują na zróżnicowane wykorzystanie narzędzi cyfrowych w poszczególnych instytucjach. Główne zastosowania i cele realizowane z ich wykorzystaniem to dotarcie do nowych odbiorców, jak również interakcja z osobami już korzystającymi z usług. W przypadku trzech instytucji w analizowanych dokumentach nie odnotowano żadnych odniesień do stosowania narzędzi cyfrowych. Platformy mediów społecznościowych, takie jak Facebook i Instagram, są szeroko wykorzystywane do promocji, angażowania społeczności oraz komunikacji wewnętrznej – jak pokazują przykłady organizacji C, E, F oraz CUS-u A. W przypadku organizacji E nie prowadzi się (otwartych) kanałów w mediach społecznościowych skierowanych do dzieci przebywających w pieczy instytucjonalnej, natomiast bardzo szeroko prezentowana jest działalność dziennych placówek opiekuńczych dla młodzieży – publikowane są treści promocyjne oraz zaproszenia do korzystania z oferty usług. Zdarza się, że młodzi ludzie spoza systemu opieki pytają w komentarzach, czy mogą dołączyć do placówki, a administratorzy odpowiadają im na te zapytania. Narzędzia online umożliwiają również bezpośrednie wsparcie, jak np. czat dla dzieci prowadzony przez instytucję H, warsztaty online i poradnictwo oferowane przez organizację D dla osób z problemami zdrowia psychicznego, a także webinaria dla młodzieży organizowane przez organizację F. Działania te wzmacniają interakcję z obywatelami i zwiększają dostępność usług. Nie wszystkie jednak instytucje traktują narzędzia cyfrowe priorytetowo – niektóre, takie jak CUS B czy instytucja G, opierają się na alternatywnych kanałach komunikacji i nie wspominają o wykorzystaniu mediów społecznościowych. Czasami wyzwaniem pozostaje równoważenie cyfrowej promocji z ograniczonymi zasobami – jak pokazuje przykład CUS A, gdzie popyt na usługi przewyższa możliwości placówki, co wymusza ograniczenia kampanii promocyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, narzędzia cyfrowe odgrywają istotną rolę tam, gdzie są stosowane, zwiększając responsywność i dostępność usług dla określonych grup odbiorców.

Z analizy wynika także, że choć narzędzia cyfrowe nie są jeszcze powszechnie wykorzystywane we wszystkich instytucjach i organizacjach pomocowych, to tam, gdzie są stosowane, pełnią ważną rolę w poszerzaniu dostępu do usług oraz budowaniu relacji z użytkownikami. Media społecznościowe oraz inne formy komunikacji online pozwalają nie tylko na promowanie oferty, lecz także na bezpośredni kontakt i szybkie reagowanie na potrzeby odbiorców – zwłaszcza młodzieży i osób z grup szczególnego wsparcia. Brak odniesień do narzędzi cyfrowych w części ana-

lizowanych dokumentów może wskazywać na lukę kompetencyjną, ograniczenia kadrowe lub brak strategii komunikacji cyfrowej. Jednocześnie widoczna jest potrzeba zrównoważonego podejścia polegająca na skutecznej obecności w sieci, wymagająca zasobów, których część instytucji może nie posiadać. W przyszłości rozwój kompetencji cyfrowych oraz wsparcie instytucji w tym zakresie mogą zwiększyć responsywne podejście i wzmocnić efektywność w docieraniu do obywateli w społecznościach lokalnych.

### **Rola obywateli w budowaniu jakości działań instytucji, w tym procedury zażaleńiowe**

Wyniki analizowanych dokumentów wskazują, że jest wdrażana kontrola jakości w badanych instytucjach, choć zakres responsywności i udziału obywateli w tych procesach pozostaje zróżnicowany. Nacisk kładzie się przede wszystkim na zgodność usług z ustalonymi standardami, zarówno poprzez mechanizmy wewnętrzne, jak i zewnętrzne formy oceny. CUS A wdrożył rozbudowany system kontroli jakości, obejmujący m.in. kwartalny monitoring Indywidualnych Planów Usług Społecznych (IPUS), spotkania podsumowujące z klientami, regularne zebrania zespołu oraz półroczne raporty kierowane do kadry zarządzającej. Choć termin „responsywność” nie pojawia się bezpośrednio, mechanizmy te pozwalają na dostosowywanie usług do potrzeb użytkowników w określonych interwałach czasowych. Podobnie, CUS B stosuje wskaźniki takie jak poziom satysfakcji użytkowników, dostępność usług, terminowość, kompetencje pracowników i przejrzystość procedur. Mimo, że podejmowane są działania na rzecz włączenia obywateli, ich rzeczywiste uczestnictwo w kształtowaniu usług pozostaje ograniczone – inicjatywa leży głównie po stronie instytucji.

Wspólnym elementem badanych organizacji są także wewnętrzne mechanizmy związane z udzielaniem informacji zwrotnej. Przykładowo, organizacja pozarządowa F prowadzi cykliczne spotkania zespołu oraz superwizje, służące analizie problemów i sytuacji klientów. Proces ten opiera się jednak wyłącznie na wewnętrznej ocenie pracowników – bez formalnego udziału odbiorców usług. W niektórych przypadkach stosowane są również zewnętrzne mechanizmy ewaluacji. Organizacja pozarządowa E została w 2022 r. poddana ocenie przez sześć instytucji kontrolnych, z których pięć wydało pozytywne opinie. Z kolei instytucja H wykorzystuje informacje zwrotne od dzieci, rodziców i pracowników do oceny standardów ochrony praw dziecka i podejmowania działań interwencyjnych.

Analiza wykazała także zróżnicowane podejścia do procedury skargi (zażaleńiowych). W instytucjach publicznych, takich jak CUS A i B, instytucja H czy instytucja G, obowiązują formalne procedury skargowe wynikające z przepisów

prawa administracyjnego. Dodatkowo tworzone są fizyczne przestrzenie kontaktu z odbiorcami, np. „okienka pierwszego kontaktu” czy tzw. bezpieczne przestrzenie” dla trudnych rozmów. W analizowanych dokumentach jedynie instytucja G posiadała szczegółowo opisaną procedurę przyjmowania i rozpatrywania skarg, wskazując osoby odpowiedzialne i tryb postępowania. W przypadku instytucji H działalność w dużym stopniu koncentruje się na reagowaniu na zgłoszenia od dzieci, rodziców i innych interesariuszy dotyczące nieprawidłowości w działaniach instytucji publicznych (sądownictwo, edukacja, piecza zastępcza, pomoc społeczna). W dokumentach określono zasady zgłaszania przypadków naruszeń praw dziecka, w tym sytuacji, w których sprawcami są pracownicy samej instytucji. W analizowanych organizacjach pozarządowych formalne procedury skargowe nie zostały opisane. Niemniej jednak, tworzone są przestrzenie umożliwiające wyrażenie opinii i zgłaszanie trudności przez osoby korzystające z usług, choć nie przyjmują one sformalizowanego charakteru.

Wnioski z analizy wskazują, że choć w większości instytucji funkcjonują mechanizmy monitorowania jakości usług, to rzeczywisty wpływ obywateli na te procesy jest ograniczony. Procedury zażaleniowe są obecne głównie w instytucjach publicznych i wynikają z obowiązku prawnego, natomiast w organizacjach pozarządowych brak jest formalnych rozwiązań w tym zakresie. Obiecującym kierunkiem jest jednak tworzenie przestrzeni dialogu społecznego i zbierania opinii użytkowników, co może stanowić punkt wyjścia do wzmacniania partycypacyjnych form ewaluacji i zwiększania responsywności usług.

### **Rola obywateli w ewaluacji działań organizacji jako element praktyk instytucjonalnych – wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy oceny**

Analizowane raporty ukazują, że zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne praktyki ewaluacyjne stanowią integralną część działalności badanych instytucji, koncentrując się głównie na monitorowaniu efektywności i skuteczności działań, choć niekiedy obejmują również aspekt responsywności. Powszechnie stosowane metody obejmują narzędzia ilościowe i jakościowe – w tym ankiety, wywiady oraz grupy fokusowe – i służą pozyskiwaniu informacji zwrotnych od użytkowników usług i interesariuszy. Ewaluacje te mają zwykle charakter cykliczny i mają zapewnić zgodność usług z potrzebami społeczności lokalnych. W niektórych jednostkach, takich jak CUS A i B, funkcjonują rozbudowane systemy monitorowania i ewaluacji. W obu przypadkach opinie użytkowników są uwzględniane za pomocą sformalizowanych narzędzi, takich jak badania ankietowe czy coroczne debaty z mieszkańcami. Zebrane dane służą ocenie jakości świadczonych usług oraz dostosowywaniu ich do zmieniających się potrzeb społecznych. W przypadku CUS B zidentyfikowano ryzy-

ko wynikające z braku formalnych standardów jakości, co może negatywnie wpływać na spójność działania instytucji, szczególnie w okresach zmian kadry kierowniczej. Podobne podejście stosuje organizacja pozarządowa F, która przeprowadza wewnętrzne ewaluacje po zakończeniu każdego projektu. W procesie tym wykorzystywane są opinie użytkowników, które służą zarówno doskonaleniu oferty, jak i potwierdzeniu skuteczności działań w kontekście ubiegania się o finansowanie zewnętrzne. Instytucja H również prowadzi regularne, dwuletnie ewaluacje wewnętrzne, skupiające się na standardach ochrony dzieci. Oddzielne procesy oceny przeznaczone są dla pracowników, dzieci oraz ich rodziców, co pozwala identyfikować luki wiedzy oraz planować działania naprawcze. W innych instytucjach ewaluacja ma postać cyklicznego raportowania. Na przykład, organizacja pozarządowa C przedstawia coroczne sprawozdania z działalności i finansów radzie fundacji. Organizacja pozarządowa E ocenia wpływ swoich działań na byłych wychowanków pieczy zastępczej, stosując analizę dokumentów i wywiady, ze szczególnym uwzględnieniem przygotowania zawodowego oraz wsparcia w okresie wychodzenia z pieczy. W kontekście edukacyjnym, jak w przypadku instytucji G, ewaluacja obejmuje monitorowanie przestrzegania standardów ochrony dzieci oraz organizację comiesięcznych zebrań społeczności uczniowskiej, służących zbieraniu opinii. Działania te są uzupełniane okresowymi ocenami, które wykorzystują analizę dokumentów, badania ankietowe oraz współpracę międzyinstytucjonalną.

Podsumowując, mimo różnorodności stosowanych metod, wspólnym celem praktyk ewaluacyjnych jest zapewnienie skuteczności, efektywności oraz adekwatności usług do potrzeb użytkowników. Integracja informacji zwrotnych od odbiorców umożliwi nie tylko udoskonalanie usług, ale także zwiększa transparentność działań i lepsze dopasowanie instytucji do oczekiwań społecznych. Wnioski z analizy wskazują, że choć praktyki ewaluacyjne są obecne w większości badanych instytucji, to stopień realnego wpływu obywateli na ich przebieg i rezultaty jest nadal ograniczony. Informacja zwrotna od użytkowników stanowi cenne źródło danych, jednak jej wykorzystanie rzadko przekłada się na mechanizmy współdecydowania. Wzmocnienie partycypacyjnych form ewaluacji mogłoby istotnie podnieść jakość i adekwatność świadczonych usług.

### **Zasoby przeznaczone na podejście responsywne w instytucjach**

W przypadku czterech badanych instytucji w analizowanych dokumentach wyraźnie podkreślono, że kontakt z mieszkańcami i odbiorcami usług, a także wsłuchiwanie się w ich głos z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi partycypacyjnych, mających potencjał zwiększenia responsywności instytucji, stanowi kluczowy element ich działalności. Dotyczy to CUS A i B, instytucji G oraz organizacji

pozarządowej C. Jednak w zaledwie dwóch przypadkach wskazano konkretne stanowiska osób odpowiedzialnych za realizację zadań partycypacyjnych (CUS A i B). Jednocześnie w żadnym z dokumentów nie odnotowano wyodrębnienia osobnej puli środków finansowych przeznaczonej na te działania. Najczęściej podawano jedynie całkowitą wysokość budżetu instytucji, bez jego szczegółowego rozbitcia na poszczególne zadania.

Jak wynika ze wstępnych wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami analizowanych instytucji, brak szczegółowej alokacji środków na zadania partycypacyjne wiąże się przede wszystkim z potrzebą elastycznego dostosowywania dostępnych zasobów do bieżących zadań. W przypadku instytucji publicznych, zamieszczanie szczegółowych danych finansowych w dokumentach strategicznych wiązałoby się z koniecznością ich częstych aktualizacji, co w świetle obowiązujących procedur formalnych jest wysoce utrudnione. Z kolei w organizacjach pozarządowych struktura zarządzania zasobami jest bardziej elastyczna, co powoduje, że analizowane dokumenty – o charakterze ogólnym – nie zawierają precyzyjnych informacji o przydzielonych środkach finansowych.

Poniżej przedstawiono szczegółowe informacje dotyczące czterech organizacji, w których działania partycypacyjne, zwiększające responsywne podejście organizacji zostały ujęte jako element zadań statutowych. Instytucja G w swoim statucie wielokrotnie wskazuje na znaczenie współpracy z uczniami i ich opiekunami, a także określone zostały osoby odpowiedzialne za realizację tych zadań. W przypadku organizacji pozarządowej C udział mieszkańców i użytkowników usług w działaniach instytucji został uznany za jedno z kluczowych zadań, jednak w dokumentacji nie wskazano osobnych zasobów finansowych dedykowanych tym działaniom. W dokumentach CUS B zamieszczono informacje o ogólnym budżecie oraz schemat organizacyjny zawierający listę wszystkich stanowisk pracy. Wśród nich wymieniono konkretne stanowiska odpowiedzialne za działania partycypacyjne – organizatora społeczności lokalnych oraz koordynatora indywidualnych planów usług społecznych. Podczas wstępnych rozmów przedstawiciele instytucji wskazywali jednak na dwa główne ograniczenia: niewystarczające środki finansowe oraz zbyt małą liczbę koordynatorów planów usług społecznych oraz organizatorów społeczności lokalnych, co znacząco ogranicza skalę prowadzonych działań partycypacyjnych. W CUS A struktura organizacyjna wskazuje na istnienie stanowisk odpowiedzialnych za koordynację indywidualnych planów usług społecznych oraz animację społeczności lokalnej. Również w tym przypadku nie wskazano precyzyjnej alokacji środków finansowych – udostępniono jedynie informacje o całkowitym budżecie jednostki.

Podsumowując, mimo deklarowanego znaczenia responsywności i partycypacji, instytucje rzadko przypisują tym działaniom wyodrębnione zasoby finansowe,

co może ograniczać ich skuteczność i trwałość. Choć niektóre jednostki wyznały dedykowane stanowiska, brak jasno określonego budżetu na działania partycypacyjne sugeruje, że są one często realizowane w ramach dostępnych środków ogólnych, co utrudnia planowanie i rozwój tego obszaru.

### Wnioski i dyskusja wyników

Na podstawie przedstawionych wyników badania można stwierdzić, że instytucje i organizacje świadczące usługi społeczne w Polsce w zróżnicowany sposób reagują na potrzeby i głos obywateli, w szczególności użytkowników usług. Reakcje te obejmują zarówno formalne mechanizmy instytucjonalne, jak i indywidualne praktyki pracowników. W większości przypadków głos obywateli jest uwzględniany na poziomie operacyjnym, natomiast rzadziej przekłada się na zmiany strategiczne. W analizowanych instytucjach zidentyfikowano funkcjonowanie różnych form partycypacji, takich jak rady młodzieżowe, rady seniorów, rady uczniowskie czy indywidualne plany wsparcia. Choć te struktury tworzą potencjalne ramy do zaangażowania obywateli, ich skuteczność zależy w dużej mierze od kultury organizacyjnej oraz poziomu wpływu, jaki realnie mogą wywierać na decyzje (pytanie badawcze nr 1). Informacje zwrotne od użytkowników usług są zbierane i wykorzystywane za pomocą różnych narzędzi, w tym ankiet, grup fokusowych oraz ewaluacji wewnętrznych. Jednak ich wpływ na długofalowe strategie i zmiany strukturalne bywa ograniczony – często służą jedynie korektom bieżącej działalności (pytanie badawcze nr 2). Wśród głównych barier instytucjonalnych dla rozwoju partycypacyjnych i responsywnych modeli wskazano brak dedykowanych środków finansowych, niedobór wykwalifikowanej kadry odpowiedzialnej za partycypację, brak jasnych procedur oraz dominującą kulturę organizacyjną opartą na biurokracyjnej kontroli i zgodności z przepisami. Wreszcie, tylko nieliczne instytucje wyodrębniają formalnie stanowiska odpowiedzialne za wspieranie procesów partycypacyjnych. W żadnym z przypadków nie odnotowano jednoznacznego przypisania środków finansowych na ten cel, co sprawia, że działania w zakresie responsywności realizowane są przy wykorzystaniu ograniczonych i elastycznie zarządzanych zasobów (pytanie badawcze nr 3).

Partycypacja i responsywność w instytucjach świadczących usługi społeczne stanowią kluczowe elementy w tworzeniu efektywnych systemów wsparcia społecznego, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby społeczności. Badania wskazują, że skuteczne włączenie użytkowników w procesy decyzyjne jest niezbędne, by usługi były lepiej dostosowane i skuteczniejsze (Carr, 2007; Casado i in., 2020; Kurki i in., 2024; Leung, 2011). Z przedstawionej analizy wynika jednak, że

istniejące obecnie struktury w przykładowo zbadanych ośmiu organizacjach mogą ograniczać efektywność inicjatyw partycypacyjnych, zwłaszcza gdy są one realizowane sporadycznie, bez systematycznego zaangażowania użytkowników oraz odpowiedniego przydziału zasobów (Leung, 2011). Istotne jest, aby usługi były bardziej elastyczne, umożliwiające aktywne uczestnictwo użytkowników i dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i aspiracji (Casado i in., 2020).

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu pozwoliła zauważyć, że w badanych instytucjach, mimo ograniczeń w realizacji zakładanego uczestnictwa obywateli, istnieją wspólne cele i wartości, które odzwierciedlają zaangażowanie na rzecz poprawy dobrostanu i wzmocnienia pozycji jednostek oraz społeczności. Kluczowe elementy, które stanowią podstawę kultury organizacyjnej w kierunku bardziej responsywnej odpowiedzi tych instytucji, obejmują:

- integrację społeczną i równość: rozumianą jako zapewnienie równego dostępu do wysokiej jakości usług społecznych, niezależnie od statusu społeczno-ekonomicznego, problemów ze zdrowiem psychicznym czy innych barier oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na pochodzenie, rasę, płeć, orientację seksualną, religię i inne czynniki.
- *empowerment* i partycypację: obejmującą promowanie samorzecznictwa grup szczególnie marginalizowanych oraz zachęcanie do znaczącego uczestnictwa w procesach decyzyjnych, szczególnie w przypadku dzieci i młodzieży, jako sposób na rozwijanie odpowiedzialności, kreatywności i zaangażowania obywatelskiego.
- rozwój społeczności i wzmocnianie jej spójności: obejmujące budowanie silniejszych więzi społecznych, wspieranie lokalnego rozwoju i współpracy w celu tworzenia odpornych i włączających społeczności lokalnych oraz wsparcie dla lokalnych społeczności poprzez promowanie tolerancji, różnorodności i zasad demokratycznych.
- jakość i dostępność usług: obejmującą dążenie do zapewnienia kompleksowych, wysokiej jakości i dostępnych usług, które odpowiadają na zróżnicowane potrzeby ludzkie oraz przejście od tradycyjnych schematów pomocy do modeli usług wzmacniających autonomię użytkowników.
- szacunek dla praw człowieka i godności: obejmujący poszanowanie zasad samostanowienia i godności ludzkiej jako podstawowych wartości oraz promowanie praw dzieci i jednostek do wolności słowa, myśli i wyboru, a także rozwiązywania konfliktów w sposób pokojowy.
- holistyczne i zindywidualizowane wsparcie: obejmujące indywidualizację podejścia do osób wspieranych, które uwzględniają unikalne potrzeby, mocne strony i cele każdej jednostki oraz wsparcie dzieci i młodzieży w rozwijaniu

umiejętności i zasobów niezbędnych do uzyskania niezależności oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczności.

Wartość tego opracowania polega na próbie systemowego ujęcia podejścia responsywnego jako relacyjnej właściwości instytucji świadczących usługi społeczne, analizowanej w kontekście ich praktyk organizacyjnych, a nie wyłącznie jako deklaratywnej cechy polityk czy strategii. Wymaga zatem doskonalenia instytucjonalnego i pracowniczego w kierunku lepszego poznania i reagowania na zmieniające się potrzeby grup i jednostek, zwłaszcza tych, które są systemowo sytuowane w sytuacji zależności instytucjonalnej.

Artykuł wnosi nowe spojrzenie do dyskursu o partycypacji obywatelskiej, integrując perspektywę zarządzania publicznego z praktykami codziennego funkcjonowania instytucji usługowych. Szczególną wartością analizy jest zróżnicowanie przypadków – obejmujących zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe – co pozwala na uchwycenie złożoności i różnorodności form organizacyjnych w zakresie których podejście responsywne staje się nową przestrzenią dyskusji o znaczeniu partycypacji obywateli, zwłaszcza w obszarach pomocowych. Ujęcie to umożliwia identyfikację konkretnych mechanizmów, barier oraz niewidocznych w klasycznych analizach systemowych, czynników warunkujących skuteczne włączanie obywateli w procesy decyzyjne. Dodatkowo opracowanie niniejsze uwzględnia nowe formy uczestnictwa, takie jak zaangażowanie ekspertów przez doświadczenie, oraz zwraca uwagę na rolę struktur organizacyjnych i alokacji zasobów w kształtowaniu instytucjonalnej otwartości. Tym samym tekst nie tylko ukazuje kierunki diagnozy obecnego stanu, ale także oferuje narzędzia do krytycznej refleksji nad kierunkiem rozwoju partycypacyjnych modeli usług społecznych w Polsce.

Należy podkreślić w podsumowaniu, iż z uwagi na eksploracyjny charakter badania, wnioskowanie wiąże się z pewnymi ograniczeniami. Przede wszystkim dobór przypadków miał charakter celowy, co zmniejsza możliwość uogólnienia wniosków na całość sektora usług społecznych w Polsce. Ponadto dostępność danych była zróżnicowana – w niektórych instytucjach brakowało jawnych dokumentów dotyczących mechanizmów partycypacyjnych, a część informacji oparto na wywiadach z przedstawicielami kierownictwa, co także może wpływać na interpretację wyników. Ograniczona była także możliwość pozyskania danych bezpośrednio od użytkowników usług w tej części badania, co sprawiło, że przedstawiona perspektywa ma charakter instytucjonalny, a nie dwustronny. Pomimo tych ograniczeń, przedstawiona analiza dostarcza cennych wniosków dotyczących funkcjonowania i potencjału responsywności oraz partycypacji w wybranych instytucjach świadczących usługi społeczne i potrzeby edukacji osób organizujących systemy pomocowe w zakresie rozumienia czym działanie responsywne jest i może być dla zwiększenia udziału obywateli w zmianach świadczenia usług.

## References

- Abramowicz, B. (2011). Koncepcje responsywności jako odpowiedź na postulaty „uwrażliwienia” demokracji przedstawicielskiej. *Przegląd Politologiczny*, 3, 87–98.
- Bramesfeld, A., Klippel, U., Seidel, G., Schwartz, F., Dierks, M. (2007). How do patients expect the mental health service system to act? Testing the WHO responsiveness concept for its appropriateness in mental health care. *Social Science & Medicine*, 65, 5, 880–889.
- Brandsen, T., Steen, T., Verschuere, B. (red.). (2018). *Co-production and co-creation: engaging citizens in public services*. New York: Routledge.
- Bronowski, P., Chotkowska, K. (2016). Nowe trendy w rehabilitacji osób chorujących psychicznie. *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 20(3), 11–20.
- Brzozowska-Brywczyńska, M. (2021). Dzieci mają głos (?) – próba zmapowania form i praktyk dziecięcej partycypacji w Polsce. *Dziecko Krzywdzone. Teoria, badania, praktyka*, 20(3), 12–36
- Carr, S. (2007). Participation, power, conflict and change: Theorizing dynamics of service user participation in the social care system of England and Wales. *Critical Social Policy*, 27, 266–276.
- Casado, T., Sousa, L., Touza, C. (2020). Older people's perspective about their participation in health care and social care services: A systematic review. *Journal of Gerontological Social Work*, 63, 878–892.
- Denhardt, J., Denhardt, R. (2015). *The new public service*. New York: Taylor and Francis.
- Gawron, G. (2017). Senioralna koprodukcja? Analiza wybranych przypadków lokalnych inicjatyw na rzecz seniorów w krajach o niskich i średnich dochodach. *Praca Socjalna*, 32, 29–53.
- Glinowiecki, M. (2023). Od azylu do życia w środowisku. Praktyki pomocowe adresowane do osób w kryzysach psychicznych. W: M. Rymśza (red.), *W stronę środowiskowych usług społecznych: Deinstytucjonalizacja praktyk pomocowych w Polsce i Europie*, (s. 81–100). Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego
- Hallingberg, B., Turley, R., Segrott, J., Wight, D., Craig, P., Moore, L., Murphy, S., Robling, M., Simpson, S., Moore, G. (2018). Exploratory studies to decide whether and how to proceed with full-scale evaluations of public health interventions: a systematic review of guidance. *Pilot and Feasibility Studies*, 104(4), 1–12.
- Kaźmierczak-Kaluźna, I., Kwiatkowski M., Mielczarek-Żejmo, A. Frątczak-Müller, J. (2022). *Usługi społeczne. Moc dla mieszkańców. Raport z diagnozy organizacji systemu usług społecznych na terenie gmin województwa lubuskiego dla celów tworzenia centrów usług społecznych*. Zielona Góra: Fundacja Partycypacja.
- Kaźmierczak, T. (2014). *Koprodukcja usług publicznych (koncepcja, badania, rola w świadczeniu usług adresowanych do osób wykluczonych społecznie, warunki upowszechnienia)*. Ekspertyza w ramach projektu „EAPN Polska – wspólnie budujemy Europę Socjalną”. Pobrane z [https://efaidnb-mnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.eapn.org.pl/eapn/uploads/2014/06/EAPN\\_ekspertyza\\_TK.pdf](https://efaidnb-mnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.eapn.org.pl/eapn/uploads/2014/06/EAPN_ekspertyza_TK.pdf)
- Khan, G., Kagwanja, N., Whyte, E., Gilson, L., Molyneux, S., Schaay, N., Tsofa, B., Barasa, E., Olivier, J. (2021). Health system responsiveness: a systematic evidence mapping review of the global literature. *International Journal for Equity in Health*, 20, 112, 124.
- Kobes, P. (2022). Komentarz do projektu Ustawy o wspieraniu resocjalizacji nieletnich z 20 lipca 2021 r. – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona*, 42, 111–116.

- Kurki, A., Weiste, E., Toiviainen, H., Käpykangas, S., Ylisassi, H. (2024). Co-development of client involvement in health and social care services: examining modes of interaction. *Journal of Health Organization and Management*, 38, 19–35.
- Leung, T. (2011). Client participation in managing social work service-an unfinished quest.. *Social Work*, 56(1), 43–52.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. New York US: Chelsea Green Publishing.
- Mirzoev, T., Kane, S. (2017). What is health systems responsiveness? Review of existing knowledge and proposed conceptual framework. *BMJ Global Health*, 2(4), 1–11.
- Naumiuk, A. (2014). *Edukacja – Partycypacja – Zmiana w doświadczeniach i wyobrażeniach działaczy lokalnych (animatorów społecznych)*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Necel, R. (2021). *Rzecznicтво wybranych problemów społecznych z perspektywy socjologicznej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things*. Cambridge; Massachusetts: MIT PRESS LTD.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Ramage, M., Shipp, K. (2009). *Systems thinkers*. London, UK: Springer.
- Rasell, M., Furtschegger, D., Ohnmacht, F. i in. (2023). *Normative, policy, legal and organisational contexts shaping the responsiveness of social services to citizen participation*. Research Report 1, Horizon Europe project 'Increasing responsiveness to citizen voice in social services across Europe' (RESPONSIVE). Pobrano z: <http://www.responsive-europe.eu/>.
- Roberts, A., Roche, M., Sainani, K. (2023). Exploratory analyses: How to meaningfully interpret and report them. *PM &R. The Journal of Injury, Function, and Rehabilitation*, 15, 800–808.
- Soantahon, S. (2023). Analysis of the level of responsiveness of local government public services through social media. Integration. *Journal of Social Sciences and Culture*, 1(1), 37–44.
- Swaraj, A. (2019). Exploratory research: Purpose and process. *Parisheelan Journal*, 15(2), 665-670.
- Valentine, N., Verdes-Tennant, E., Bonsel, G. (2015). Health systems' responsiveness and reporting behaviour: Multilevel analysis of the influence of individual-level factors in 64 countries. *Social Science & Medicine*, 138, 152–60.
- Wadsworth, Y. (2011). *Building in research and evaluation: Human inquiry for living systems*. Walnut Creek, California: Left Coast Press.
- Zakrzewska-Manterys, E. (2016). Niepełnosprawny jako self-adwokat działający w imieniu i na rzecz innych niepełnosprawnych. W: E. Zakrzewska-Manterys, J. Niedbalski (red.) *Samodzielni, zaradni, niezależni* (s. 47–65). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.