

RESPONSIVE

WP4

Streszczenie Raport międzynarodowy

Czynniki na poziomie organizacyjnym i politycznym wspierające lub utrudniające integrację głosu obywateli w projektowaniu i realizacji usług społecznych oraz polityk społecznych

Streszczenie raportu badawczego

Wprowadzenie

Niniejszy raport Pakietu Badawczego 4 (WP4) “Perspektywy instytucji” stanowi część projektu Horizon Europe RESPONSIVE (2023–2026), którego celem jest wzmocnienie reagowania usług społecznych na głos obywateli zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem. Badanie obejmuje cztery sektory usług społecznych – zdrowie psychiczne, niepełnosprawność, ochronę dziecka oraz młodzież zagrożoną – w sześciu krajach europejskich: Austrii, Danii, Francji, Polsce, Portugalii i Rumunii.

Niniejszy raport prezentuje zbiorcze wyniki 4 etapu badań (WP4) - pochodzące z wszystkich biorących udział w projekcie krajów. WP4 opiera się na wcześniejszych etapach projektu, poświęconych analizie kontekstów politycznych (WP1), doświadczeń współtworzenia usług przez obywateli (WP2) oraz działań rzeczniczych zaangażowanych obywateli (WP3). W tej fazie skoncentrowano się na faktycznej responsywności usług i polityk społecznych z perspektywy usługodawców i decydentów.

Główne pytanie badawcze dotyczyło czynników na poziomie mezo (organizacyjnym) i makro (politycznym), które sprzyjają lub ograniczają responsywność usług społecznych wobec wkładu obywateli w ich projektowanie, realizację i ocenę.

WP4 mapowało mechanizmy gromadzenia, przekazywania i wdrażania informacji zwrotnych od obywateli w organizacjach i procesach decyzyjnych. Zastosowano podejście łączenia wielu metod, obejmujące analizę dokumentów, wywiady i grupy fokusowe z pracownikami usług społecznych i decydentami oraz szerokie badanie ankietowe wśród profesjonalistów usług społecznych. Dodatkowo, we współpracy z praktykami i obywatelami, współtworzono narzędzia refleksji i samooceny responsywności organizacji usług społecznych.

1. Metodologia

Zastosowano mieszany projekt badawczy typu *convergent parallel*, łączący równoległe metody jakościowe i ilościowe. Zrealizowano cztery zadania badawcze:

1. analizę dokumentów instytucjonalnych 42 organizacji usług społecznych w sześciu krajach, dotyczącą deklarowanych wartości i mechanizmów partycypacji obywateli;
2. grupy fokusowe i wywiady z personelem (pracownicy terenowi, kadra średniego szczebla, dyrektorzy) w celu identyfikacji czynników sprzyjających i ograniczających responsywność;
3. wywiady z decydentami lokalnymi i regionalnymi analizujące responsywność na poziomie makro;
4. internetową ankietę (ponad 700 respondentów w Europie), umożliwiającą identyfikację szerszych wzorców i weryfikację ustaleń jakościowych.

Analiza koncentrowała się na tematach przekrojowych, a nie porównaniach krajowych, ze względu na eksploracyjny charakter projektu i ograniczoną liczbę badanych usług w poszczególnych krajach.

2. Wyniki empiryczne badań

2.1. Responsywność w oficjalnych raportach i dokumentach instytucji i organizacji pomocowych

Pierwsze zadanie badawcze obejmowało **analizę 134 dokumentów** (m.in. deklaracji misji, statutów, raportów rocznych i ewaluacji) **pochodzących od 42 organizacji i instytucji świadczących usługi społeczne w sześciu badanych krajach**. Dokumenty te potraktowano jako „okna” na deklarowane wartości oraz formalne praktyki organizacyjne związane z responsywnością. Kluczowym ustaleniem było to, że sam termin „responsywność” pojawiał się rzadko i miał zwykle wąskie znaczenie, odnoszące się do reagowania na pierwsze zgłoszenie o pomoc (podstawowy dostęp do usług), a nie do ciągłego, zorientowanego na uczenie się procesu, przyjętego w projekcie. Jednocześnie wiele deklarowanych wartości było spójnych z takim szerszym rozumieniem responsywności.

Najczęściej identyfikowane tematy obejmowały **zobowiązanie do inkluzji społecznej i równości, podejście skoncentrowane na osobie** (usługi „dopasowane” lub „indywidualizowane” oraz uznanie unikalności każdego użytkownika), a także **autonomię i upodmiotowienie**, rozumiane jako wspieranie samostanowienia i przejmowania kontroli nad własnym życiem. Często podkreślano również **znaczenie partycypacji obywateli** w podejmowaniu decyzji, uważności i gotowości do słuchania oraz budowania relacji opartych na zaufaniu. W części dokumentów wprost wskazywano na **wykorzystywanie informacji zwrotnych od użytkowników jako narzędzia poprawy jakości usług**, a niektóre odwoływały się do podejścia opartego na prawach. Sporadycznie pojawiało się także pojęcie „organizacji uczącej się”, czerpiącej wiedzę z doświadczeń obywateli.

Oprócz analizy wartości przegląd dokumentów koncentrował się na identyfikacji deklarowanych mechanizmów partycypacji i responsywności. Niemal wszystkie badane organizacje wskazywały na **indywidualne formy partycypacji na poziomie mikro**, przede wszystkim poprzez opracowywanie indywidualnych planów opieki lub wsparcia we współpracy z obywatelem (a w razie potrzeby także z rodziną lub opiekunem). Choć funkcjonowały one pod różnymi nazwami, wspólnym elementem było współustalanie celów z użytkownikiem.

Na poziomie mezo (funkcjonowania całej instytucji) **dowody na współprodukcję usług z udziałem obywateli były znacznie rzadsze**. W pojedynczych przypadkach usługi powstawały w wyniku współprodukcji władz lokalnych i społeczności. Zdecydowanie częściej dokumenty opisywały udział obywateli w konkretnych decyzjach operacyjnych, takich jak współtworzenie planów aktywności, okazjonalne uczestnictwo w planowaniu

wydarzeń, budżetowaniu czy opracowywaniu materiałów informacyjnych dla użytkowników usług.

W wielu dokumentach odnotowano istnienie **zbiorowych forów umożliwiających obywatelom wyrażanie głosu**, takich jak rady użytkowników usług, grupy samorzecznicze, grupy wsparcia dla rodzin, zebrania domowe w placówkach całodobowych czy fora młodzieżowe. Ich celem było wzmacnianie uczestników i wspieranie dialogu. Choć zakres i znaczenie tych ciał różniły się między usługami, sama ich obecność wskazuje na intencję tworzenia przestrzeni do słuchania i reagowania na zbiorowy głos.

Znacznie rzadziej pojawiały się odniesienia do udziału osób z doświadczeniem sytuacji trudnej, w tym ich zatrudniania jako pracowników lub ekspertów z doświadczeniem własnym. Ogólnie formalne zasoby przeznaczone na wspieranie partycypacji użytkowników były ograniczone; niewiele usług deklarowało posiadanie dedykowanego budżetu lub czasu pracy personelu na działania partycypacyjne.

Słabo rozwinięty był również poziom partycypacji w zarządzaniu, np. poprzez włączanie obywateli do rad nadzorczych lub struktur decyzyjnych. Jedynie nieliczne organizacje wspominały o partycypacyjnych formach zarządzania, takich jak komitety doradcze z udziałem użytkowników czy obecność ich reprezentanta w radzie.

Najmniej akcentowanym kanałem wyrażania głosu okazały się mechanizmy składania skarg. Około dwóch trzecich usług nie opisywało, w jaki sposób skargi mogą być składane ani jak są rozpatrywane. Nawet tam, gdzie procedury istniały, dokumenty rzadko informowały o liczbie skarg i ich rezultatach, co wskazuje na niski poziom przejrzystości i niewykorzystany potencjał uczenia się organizacyjnego.

Podsumowując, analiza dokumentów pokazuje, że **mimo częstych deklaracji inkluzywnych wartości i istnienia wybranych praktyk partycypacyjnych, widoczne są istotne luki**. Dotyczą one zwłaszcza dedykowanych zasobów, ustrukturyzowanego współdecydowania na poziomie zarządzania oraz systematycznego wykorzystywania informacji zwrotnej, w tym obsługi skarg.

2.2. Perspektywy pracowników usług społecznych (grupy fokusowe i wywiady indywidualne)

W ramach 26 grup fokusowych i wywiadów indywidualnych w WP4 zebrano opinie pracowników terenowych, kadry średniego szczebla i dyrektorów instytucji usług społecznych na temat czynników sprzyjających i ograniczających responsywność usług wobec głosu obywateli.

Jednym z kluczowych wniosków było **zróżnicowane rozumienie responsywności przez pracowników**. Część ujmowała ją wąsko – jako **szybką reakcję na pierwsze zgłoszenie lub sprawną obsługę skarg**. Inni postrzegali ją szerzej, jako zdolność adaptacyjną: rozpoznawanie nowych lub powracających potrzeb oraz uczenie się na podstawie doświadczeń użytkowników.

W wielu wypowiedziach responsywność oznaczała także **gotowość do modyfikowania utrwalonych praktyk lub elastycznego stosowania zasad**, gdy nie odpowiadały one sytuacji danej osoby. Dla licznych pracowników była ona przede wszystkim elementem codziennej, relacyjnej pracy – nieformalnego współdecydowania z obywatelami o ich sprawach i aktywnościach, opartego na partnerstwie i uznaniu znaczenia każdego głosu.

Analiza dyskusji pozwoliła zidentyfikować czynniki wpływające na responsywność na poziomie mikro, mezo i makro.

2.2.1. Czynniki na poziomie mikro (interakcje indywidualne między poszczególnymi pracownikami a obywatelami)

Uczestnicy badania podkreślali, że **responsywności sprzyjają określone cechy i kompetencje profesjonalistów**. Empatia, umiejętność słuchania, otwartość na informację zwrotną (także krytyczną) oraz silne nastawienie na wzmacnianie podmiotowości klientów były postrzegane jako kluczowe. Jednocześnie zwracano uwagę na napięcie polegające na tym, że responsywność często opiera się na wyjątkowych cechach jednostek, ponieważ ograniczenia strukturalne (np. duże obciążenie sprawami, biurokracja) utrudniają jej systemowe zakorzenienie.

Często wskazywaną **barierą na poziomie mikro był także brak zaangażowania obywateli**. Pracownicy opisywali trudności w sytuacjach, gdy użytkownicy nie wyrażają opinii ani nie uczestniczą, mimo zachęt. Zjawisko to wiązano z utrwalonymi stereotypami i asymetriasami władzy po obu stronach relacji. Jednocześnie przywoływano przykłady pokazujące, że wraz z

budowaniem zaufania i doświadczenia możliwa jest zmiana: osoby dotąd bierne zaczynają zabierać głos, a pracownicy uczą się ograniczać postawy paternalistyczne i oddawać przestrzeń innym.

2.2.2. Czynniki na poziomie mezo (struktury organizacyjne, kultura, metody i zasoby)

Powracającym wątkiem był **wpływ struktury organizacyjnej** – zwłaszcza hierarchii i procesów decyzyjnych – na responsywność usług. Wielu uczestników wskazywało, że **bardziej horyzontalne struktury sprzyjają szybkiej i elastycznej reakcji** na głos obywateli, podczas gdy silnie zhierarchizowane i zbiurokratyzowane organizacje stanowią istotną barierę. W takich warunkach nawet drobne zmiany wymagają wielostopniowych zatwierdzeń, co prowadzi do opóźnień i frustracji.

Sztywne hierarchie wiązano także z zaburzeniami przepływu informacji: pracownicy terenowi czują się niesłyszani przez kadrę zarządzającą, co odzwierciedla doświadczenia użytkowników usług i tworzy „kaskadę” braku responsywności. Z kolei inkluzywne formy zarządzania mogą nadawać organizacji ton sprzyjający reagowaniu na głos obywateli.

Kultura organizacyjna okazała się kluczowym czynnikiem na poziomie mezo. Respondenci podkreślali znaczenie **wspólnego, zespołowego nastawienia skoncentrowanego na obywatelu, uczeniu się z informacji zwrotnych oraz decentralizacji władzy i współdzieleniu decyzji**. Sprzyja temu zaufanie do personelu i przyznanie mu autonomii w dostosowywaniu pracy.

Do elementów kultury wspierającej responsywność zaliczano m.in. zachęcanie do eksperymentowania bez sankcjonowania niepowodzeń, traktowanie krytyki i skarg jako źródła uczenia się, otwartość na współtworzenie oraz dobre relacje zespołowe, ułatwiające wspólne reagowanie na problemy zgłaszane przez obywateli.

Kluczową rolę w budowaniu responsywności odgrywają liderzy. Menedżerowie i dyrektorzy „nadają ton”, modelując pożądane praktyki oraz chroniąc pracowników przed negatywnymi konsekwencjami eksperymentowania. We wszystkich krajach badani wskazywali na **opór części personelu wobec partycypacyjnych podejść**; jego przezwyciężanie wymaga przywództwa opartego na przykładach dobrych praktyk i dowodach pozytywnych efektów dzielenia się władzą.

Badanie pokazało, że **celowo zaprojektowane metody zbierania i wykorzystywania informacji zwrotnych sprzyjają instytucjonalizacji responsywności**. Obejmowały one

zarówno formalne kanały (rady użytkowników, spotkania społecznościowe, badania satysfakcji), jak i rozwiązania nieformalne, np. „politykę otwartych drzwi”, wskazywaną jako skuteczny sposób obniżania barier komunikacyjnych. **Coraz częściej wykorzystywano także narzędzia cyfrowe**, choć ich stosowanie wiązało się z nowymi napięciami dotyczącymi granic profesjonalnych.

Kluczowe znaczenie miały nie tyle same kanały zbierania opinii, ile sposoby reagowania na nie. Spotkania zespołowe pełniły funkcję głównego forum analizy informacji zwrotnych, umożliwiając podejmowanie decyzji w sposób kolektywny, interdyscyplinarny i umożliwiający lepsze rozliczenie. Ważną rolę odgrywała także **regularna superwizja, postrzegana jako bezpieczna przestrzeń refleksji** nad trudnościami i ograniczania postaw defensywnych.

Obok formalnych procedur pracownicy podkreślali znaczenie „codziennego współtworzenia” – **nieformalnych, bieżących interakcji z obywatelami, które umożliwiają responsywność** w czasie rzeczywistym. Zwracano jednak uwagę na napięcie między potrzebą formalizacji a ryzykiem wypierania tych organicznych praktyk.

Długofalowo responsywność była wzmacniana poprzez rekrutację i wdrażanie nowych pracowników. Niektóre organizacje już na etapie naboru akcentowały swoje wartości partycypacyjne, a szkolenia – w tym współprowadzone z obywatelami – pomagały utrwalać kompetencje i postawy zgodne z podejściem skoncentrowanym na osobie.

Pracownicy wskazywali również na czynniki związane z potencjałem organizacyjnym i zasobami. **Kluczowym z nich był czas – we wszystkich krajach i rolach uznawany za najcenniejszy, a zarazem najbardziej deficytowy zasób.** Przy dużym obciążeniu sprawami i napiętych harmonogramach trudno znaleźć przestrzeń na uważne słuchanie, refleksję i działania następcze wobec głosu obywateli.

Drugą istotną barierą była biurokratyzacja. Rozbudowane wymogi dokumentacyjne, monitorujące i sprawozdawcze, choć częściowo uznawane za konieczne, były powszechnie postrzegane jako nadmierne i „pochłaniające” czas przeznaczony na bezpośrednią pracę z obywatelami.

Znaczenie miały także zasoby finansowe. **Ograniczone lub sztywno alokowane budżety utrudniały wdrażanie innowacyjnych i partycypacyjnych praktyk**, które często generują dodatkowe koszty. Respondenci podkreślali, że brak elastyczności w dysponowaniu środkami oraz krótkoterminowe finansowanie ograniczają responsywność, podczas gdy **stabilne, wieloletnie wsparcie sprzyja planowaniu zmian opartych na głosie użytkowników i długofalowej poprawie jakości usług.**

2.2.3. Czynniki na poziomie makro (kontekst polityczny i społeczny)

Profesjoniści wskazywali także na czynniki makro, wykraczające poza poziom organizacji. Podkreślano, że w **warunkach chronicznego niedofinansowania usług społecznych oraz osłabienia systemu zabezpieczenia społecznego nawet najbardziej responsywne praktyki napotykały strukturalne granice**. Polityki oszczędnościowe i cięcia w ostatnich latach istotnie nadwyrężyły zdolność usług do reagowania na potrzeby obywateli.

Istotnym czynnikiem był również status pracy socjalnej. Respondenci zwracali uwagę na **rosnącą biurokratyzację, menedżeryzację i deprofesjonalizację zawodu, co osłabia jego relacyjny, zorientowany na osobę charakter**. Niskie wynagrodzenia, wypalenie zawodowe oraz niedobory kadr – szczególnie w sektorze pozarządowym – prowadzą do wysokiej rotacji i bezpośrednio ograniczają responsywność usług. Wskazywano też na znaczenie uprzedzeń kulturowych i sztywnych norm społecznych, w tym związanych z płcią.

Z perspektywy personelu czynniki makro urzeczywistniają się w politykach publicznych, regulacjach prawnych, systemach finansowania i woli politycznej. Gdy partycypacja obywateli jest realnym priorytetem decydentów, tworzy to mandat sprzyjający responsywności na poziomie usług. Przeciwnie, obojętność polityczna i sztywne mechanizmy kontroli ograniczają przestrzeń dla elastycznego działania. Podkreślano **potrzebę responsywności także na poziomie polityk, czyli zdolności władz do reagowania na informacje zwrotne z praktyki**.

Oceny regulacji prawnych były ambiwalentne: mogą one wspierać partycypację i prawa obywateli, ale nadmierna lub niepraktyczna legislacja sprzyja biurokratyzacji i osłabia profesjonalny osąd. Podobnie środowisko finansowania często premiuje realizację mierzalnych wskaźników kosztem czasu na dialog i współtworzenie. W efekcie zbieranie opinii użytkowników bywa traktowane jako formalny obowiązek, bez realnych zasobów na wdrażanie zgłaszanych sugestii, co rodzi frustrację zarówno wśród obywateli, jak i personelu.

2.3. Perspektywy decydentów (wywiady z decydentami na poziomie lokalnym i krajowym)

W ramach WP4 przeprowadzono wywiady z 30 decydentami – wybieranymi przedstawicielami władz, wyższymi urzędnikami oraz dyrektorami instytucji na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym – aby zbadać responsywność na poziomie makro. Analiza dotyczyła tego, jak liderzy postrzegają głos obywateli w usługach społecznych oraz jakie czynniki sprzyjają lub utrudniają jego włączanie w polityki publiczne. Uderzającym wnioskiem było niemal jednomyślne, **deklaratywne poparcie dla partycypacji obywateli, co wskazuje na wysoką legitymizację idei responsywności na poziomie zasad, przy jednoczesnym istnieniu licznych ograniczeń praktycznych.**

Decydenci opisywali różnorodne sposoby pozyskiwania głosu obywateli, akcentując **napięcia między partycypacją formalną i nieformalną, głosem reprezentatywnym i bezpośrednim, wiedzą ekspercką i wynikającą z doświadczenia oraz konsultacjami ad hoc i stałymi mechanizmami dialogu.** Ciała formalne (np. rady doradcze, wysłuchania publiczne) zapewniają strukturę i legitymizację, lecz mogą stać się fasadowe bez realnego wpływu decyzyjnego. Z kolei **nieformalne interakcje** (wizyty terenowe, spotkania społecznościowe) **uznawano za bardziej elastyczne i autentyczne, choć trudniejsze do systematyzacji.**

Wielu rozmówców podkreślało potrzebę łączenia głosu organizacji pozarządowych z bezpośrednimi perspektywami obywateli oraz równoważenia wiedzy eksperckiej z wiedzą doświadczeniową. Zwracano także uwagę na bariery inkluzywności, wymagające proaktywnych działań wobec grup marginalizowanych. Choć doceniano znaczenie trwałych mechanizmów partycypacji dla budowania zaufania, większość decydentów przyznawała, że rzeczywiste współtworzenie polityk pozostaje rzadkie. Dominującym modelem jest nadal konsultowanie z góry ustalonej agendy, a przejście do współkonstruowania wymagałoby głębszego dzielenia się władzą, na co obecne struktury są słabo przygotowane.

Decydenci wskazywali **dwa główne wyzwania w przetwarzaniu i reagowaniu na głos obywateli: czas i negocjacje polityczne.** Włączanie opinii obywateli wymaga więcej czasu niż tradycyjne decyzje – obejmuje dyskusje, korekty, pilotaże i długofalowe inicjatywy, które często kolidują z cyklami politycznymi i harmonogramami finansowania. Ponadto wdrożenie propozycji obywateli wymaga zmian w programach, których nie da się przeprowadzić natychmiast.

Drugim wyzwaniem jest **konieczność kompromisu między sprzecznymi interesami.** Nawet gdy głos obywateli jest jasny, liderzy muszą uwzględniać ograniczenia budżetowe, wymogi prawne i potrzeby innych grup. Często oznacza to negocjowanie rozszerzenia usług wobec

cięć finansowych lub balansowanie sprzecznych oczekiwań różnych społeczności. **Responsywność na poziomie polityk obejmuje więc nie tylko słuchanie, lecz także mediowanie i poszukiwanie kompromisów** przy zachowaniu możliwie pełnej reprezentacji głosu obywateli.

Decydenci zwracali też uwagę na inercję biurokratyczną – nawet gdy minister czy burmistrz zgadza się z obywatelami, wdrożenie zmian może utknąć w procedurach lub napotkać opór średniego szczebla. **Brak spójności i elastyczności wewnątrz administracji ogranicza skuteczność reakcji politycznej.**

Wywiady pozwoliły zidentyfikować kluczowe czynniki sprzyjające lub utrudniające responsywność na poziomie polityk (makro).

- Czynniki sprzyjające responsywności na poziomie polityk
 - **Wspierająca kultura obywatelska i profesjonalna:** Budowanie wspólnej kultury współtworzenia wśród liderów, urzędników, profesjonalistów i obywateli sprzyja responsywności. Obejmuje to szkolenia urzędników w zakresie kompetencji partycypacyjnych oraz edukację obywateli o ich prawie do współdecydowania.
 - **Dedykowany czas, przestrzeń i zasoby:** Głos obywateli wymaga planowania i kosztów – czasu personelu, budżetu na spotkania i konsultacje, a czasem także rekompensaty dla uczestników. Zapewnienie tych zasobów umożliwia systematyczną i równą partycypację.
 - **Elastyczność budżetowa:** Łatwiej wdrażać propozycje obywateli, gdy lokalni decydenci mają swobodę dysponowania środkami finansowymi.
 - **Wyraźne przywództwo polityczne:** Obecność liderów, którzy aktywnie promują ideę responsywności w debacie publicznej, wspiera jej realizację.
 - **Elastyczne ustawodawstwo i procedury administracyjne:** Ramy prawne określające cele, lecz pozostawiające aktorom lokalnym swobodę współtworzenia sposobów ich osiągnięcia, sprzyjają responsywności.
 - **Współpraca międzysektorowa i międzyresortowa:** Mechanizmy współpracy, takie jak zespoły zadaniowe, wymiana danych czy zintegrowane budżetowanie, umożliwiają całościowe reagowanie na głosy obywateli. Biurokratyczna fragmentacja ogranicza natomiast skuteczność – wydziały mogą ignorować informacje zwrotne wykraczające poza ich wąski mandat, co prowadzi do poczucia „niesłyszania” w sprawach systemowych.

2.4. Pracownicy usług społecznych – wspólna perspektywa europejska (badania ankietowe)

W celu uzupełnienia ustaleń jakościowych przeprowadzono **ogólnoeuropejską ankietę online wśród pracowników usług społecznych** (ponad 700 respondentów). Badanie dostarczyło danych ilościowych na temat rozpowszechnienia struktur i praktyk responsywności oraz czynników je wspierających lub ograniczających. Wyniki potwierdziły wzorce z wywiadów, ujawniając jednocześnie luki między ideałami a praktyką.

Półowa respondentów zadeklarowała brak zinstytucjonalizowanego organu partycypacji użytkowników usług. Najmniej formalnych struktur odnotowano w usługach ochrony dzieci (43%), nieco więcej w usługach dla osób z niepełnosprawnościami (55%). Tylko 37% pracowników uważało, że użytkownicy mogą współtworzyć decyzje w swojej instytucji, przy czym pracownicy terenowi częściej dostrzegali wpływ obywateli (40%) niż kadra wyższego szczebla (27%). Konsultacje były częstsze na poziomie kierownictwa, natomiast w pracy terenowej praktycy stosowali zarówno współtworzenie indywidualne, jak i paternalistyczne podejście.

Choć organizacje często wspierają użytkowników w angażowaniu się, **wsparcie finansowe jest niewystarczające** – w różnych krajach od 12% do maksymalnie 27% respondentów wskazało dostępność środków na udział obywateli (np. koszty dojazdu czy opieki). Niedobór finansowania ogranicza równość uczestnictwa i pogłębia asymetrię władzy między profesjonalistami a użytkownikami.

W ankiecie oceniano także czynniki sprzyjające partycypacji. **Pracownicy terenowi koncentrowali się na wzmacnianiu jednostek, kadra średniego szczebla – na odpowiedzialności organizacyjnej wobec zgłaszanych opinii.** Najczęściej wskazywanym czynnikiem umożliwiającym wykorzystanie informacji zwrotnej była współpraca zespołowa (79%), potwierdzając jakościowe ustalenia o roli pracy zespołowej. Kolejnym kluczowym czynnikiem był czas na rozmowy z użytkownikami (około 60% pracowników pierwszej linii), podczas gdy kadra kierownicza większą wagę przywiązywała do szkoleń i rozwoju kompetencji.

Najczęściej wskazywaną barierą w wyrażaniu opinii przez użytkowników był brak informacji i komunikacji o możliwościach partycypacji. Wielu użytkowników nie wie, jak i gdzie zgłaszać opinie, lub obawia się negatywnych konsekwencji, takich jak odwet czy stygmatyzacja.

Jeśli chodzi o bariery po stronie pracowników, najczęściej wymieniano **brak czasu** (49,7%), **brak mechanizmów zbierania opinii** (44,5%) oraz **niewystarczający personel lub środki finansowe** (39%). Nawet gdy obywatele zgłaszają uwagi, nadmierne obciążenie pracą i brak ustrukturyzowanych procesów sprawiają, że informacje „giną” w systemie, a brak zasobów uniemożliwia wdrażanie dobrych pomysłów.

Jedynie około 30% respondentów stwierdziło, że opinie obywateli często lub zawsze prowadzą do konkretnych zmian w praktykach instytucji; w pozostałych przypadkach zmiany zachodzą sporadycznie lub nigdy. Tylko około 40% profesjonalistów informuje użytkowników o tym, czy ich sugestie zostały uwzględnione, co ogranicza poczucie sprawczości i świadomość efektów. Najgorzej sytuacja wyglądała w usługach ochrony dzieci (39%), nieco lepiej w usługach dla osób z niepełnosprawnościami i w obszarze zdrowia psychicznego (46–48%).

Najczęściej zgłaszane tematy obejmowały procedury biurokratyczne, kompetencje i postawy personelu oraz rodzaj i jakość wsparcia. Problemy systemowe rzadko były rozwiązywane, ponieważ wymagały zmian na wyższym poziomie lub dodatkowych zasobów, podczas gdy łatwiejsze do wdrożenia sugestie, np. dotyczące różnorodności zajęć czy lepszej komunikacji, częściej wprowadzano przy odpowiedniej swobodzie decyzyjnej instytucji.

Badanie potwierdziło również niską obecność pracowników typu peer (ekspertów przez doświadczenie) – aż 88% instytucji ich nie zatrudnia, a tylko około 12% wprowadza takie role, mimo że są one uznawane za skuteczny sposób wzmacniania responsywności.

3. Podsumowania, wnioski

Badanie WP4 pokazuje, że choć obywatele w europejskich usługach społecznych są coraz częściej zachęcani do zabierania głosu, **rzeczywista responsywność – czyli zdolność organizacji i polityk do uczenia się na jego podstawie i reagowania – pozostaje nadal często „brakującym ogniwem”.** Instytucje otwierają kanały wypowiedzi (ankiety, konsultacje, spotkania), ale mają trudności z udzielaniem zwrotnej w postaci konkretnych działań i zmian. Bez mechanizmów przekształcania opinii w publicznie ogłoszone decyzje, inicjatywy partycypacyjne mogą pozostać symboliczne, a obywatel nie czuje realnego wpływu.

Kluczowe znaczenie mają materialne warunki i zasoby: czas, kadry i finansowanie są niezbędne, aby pracownicy mogli słuchać, reflektować i wprowadzać innowacje.

Przeciążenie obowiązkami, brak elastyczności budżetowej i niedobór personelu ograniczają wdrażanie sugestii użytkowników, nawet jeśli są one zidentyfikowane.

Responsywność jest procesem ekosystemowym – zależy od spójności między poziomem mikro (praktyki terenowe), mezo (organizacje) i makro (polityki publiczne). Nawet otwarci pracownicy nie mogą reagować, gdy instytucja narzuca sztywne procedury; z kolei polityki partycypacyjne pozostają martwą literą bez kompetentnego i zmotywowanego personelu. Pojęcie „strategicznej sprawczości” podkreśla rolę aktorów w różnych warstwach systemu jako agentów zmiany.

Kultura organizacyjna i relacje są decydujące: zaufanie między obywatelami, pracownikami i liderami, przejrzystość działań i konsekwencja w reagowaniu na głos obywateli warunkują skuteczność formalnych mechanizmów. **Responsywność jest pracą relacyjną – wymaga ciągłego dialogu, wspólnych szkoleń, zespołowej pracy i przywództwa opartego na inteligencji emocjonalnej i słuchaniu.**

Badanie wskazuje też na potrzebę inkluzywności i uwzględniania dynamiki władzy: nie wszystkie głosy są słyszane w równym stopniu. Osoby z różnych środowisk społecznych czy mniejszości mogą napotkać bariery w zabieraniu głosu. Ważny jest też aspekt płci. Sektor usług społecznych jest w dużej mierze sfeminizowany, co wpływa na określone preferowane praktyki responsywności. Wzmacnianie równości wymaga świadomego przeciwdziałania stereotypom i zapewniania różnorodnej reprezentacji w procesach partycypacyjnych.

Cyfryzacja stwarza nowe możliwości – łatwiejsze zbieranie opinii, śledzenie zgłoszeń, zwiększenie rozliczalności – ale niesie też wyzwania: wykluczenie cyfrowe, kwestie prywatności i ryzyko utraty osobistego kontaktu. Narzędzia cyfrowe powinny wspierać, a nie zastępować relacje międzyludzkie.

Podsumowując, responsywność to proces jednocześnie organizacyjny, kulturowy i strukturalny: wymaga zasobów, spójnych polityk, odpowiednich procedur, zaufania, inkluzywności oraz integracji narzędzi cyfrowych z praktyką relacyjną.

Definicja responsywności po wnioskach z badań WP1, Wp2, Wp3* może zatem być rozszerzona o kolejne ważne aspekty (zaznaczone na brązowo):

Responsywność to proces organizacyjny, kulturowy i strukturalny, w którym instytucje uczą się od różnych obywateli korzystających z usług społecznych oraz sygnalizujących z zewnątrz konieczność zmian. Reagują na ich perspektywy, aby zapewnić, że ich głos ma realny wpływ na kształt i funkcjonowanie usług w celu lepszego ich dopasowania do realnych problemów i potrzeb a także respektowania podstawowych praw obywatelskich i wartości demokratycznych..

* po analizach WP1 - fragmenty proponowanej definicji oznaczone są kolorem niebieskim, dodane po WP2 zaznaczone kolorem czerwonym, dodane po WP3 zielonym.

W ramach siedmiu kluczowych elementów responsywności w usługach społecznych można zidentyfikować kluczowe znaczenie profesjonalistów i polityków w następujących komponentach (na brązowo zaznaczono obszary szczególnie badane w WP4):

1. Obowiązek reagowania na opinie, sugestie, potrzeby lub doświadczenia obywateli,
2. **Dyskusję nad perspektywami obywateli,**
3. **Kulturę organizacyjną doceniającą różne perspektywy obywateli,**
4. Przejrzystość (transparentność) odpowiedzi na propozycje obywateli,
5. Proaktywne promowanie różnorodności usług, opinii, uczestników,
6. **Odpowiednie zasoby i wsparcie aktywnego uczestnictwa**
7. Ułatwienia w dostępności w uczestnictwie osobom z trudnościami w partycypacji

4. Rekomendacje

Raport WP4, oparty na przeprowadzonej analizie, przedstawia spójny zestaw rekomendacji dla różnych interesariuszy – od obywateli po decydentów – ukierunkowanych na wzmocnienie responsywności usług społecznych. Ich celem jest systematyczne wykorzystywanie głosu obywateli w doskonaleniu praktyk i polityk publicznych.

4.1. Rekomendacje dla obywateli

- Twórzmy lub dołączajmy do grup (np. stowarzyszeń rówieśniczych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, ruchów społecznych), które wzmacniają siłę negocjacyjną obywateli wobec instytucji, dbając o reprezentację zróżnicowanych głosów, zwłaszcza osób marginalizowanych. Formalne rady użytkowników i grupy rzecznicze zapewniają ustrukturyzowaną przestrzeń do zgłaszania problemów i inicjatyw.
- Aktywnie poszukujemy możliwości uczestnictwa, ustal jego formę i realny wpływ na decyzje oraz rozwijaj kompetencje partycypacyjne. Wykorzystuj zarówno formalne kanały, jak i nieformalne możliwości dialogu, np. politykę „otwartych drzwi”.
- Domagajmy się pokrycia kosztów udziału we współdecydowaniu o usługach, informacji o efektach partycypacji oraz regularnej informacji zwrotnej o tym, jak Twoje opinie wpłynęły na decyzje.
- Korzystajmy z narzędzi cyfrowych do dzielenia się doświadczeniami i mobilizowania wsparcia, jednocześnie zabiegając o ich inkluzywność i traktowanie jako uzupełnienie, a nie substytut, działań stacjonarnych.

1.2. Rekomendacje dla zorganizowanych grup obywatelskich/organizacji społecznych

- Domagajmy się realnego miejsca w procesach decyzyjnych oraz jasnych zasad wpływu obywateli na kształt usług, zabiegając o struktury umożliwiające współtworzenie, a nie jedynie konsultacje. Doświadczenia rad doradczych i komitetów użytkowników pokazują, że bez nacisku ze strony zorganizowanych grup łatwo stają się one fasadowe.
- Angażujemy się w regularną ocenę jakości usług poprzez ciała doradcze, audyty partycypacyjne i ewaluacje prowadzone przez społeczność, traktowane jako narzędzie społecznej kontroli i dostosowywania usług do zmieniających się potrzeb.
- Wzmacniamy kompetencje członków i przedstawicieli grup poprzez szkolenia z zakresu partycypacji, komunikacji i praw obywatelskich, w tym także szkolenia wspólne z pracownikami instytucji.

1.3. Rekomendacje dla profesjonalistów dostarczających usługi (pracowników terenowych, dyrektorów, menedżerów średniego szczebla)

- Regularnie prowadźmy samoocenę instytucji, w tym poprzez bezpośrednie zbieranie opinii użytkowników usług na temat jakości i responsywności działań (z wykorzystaniem narzędzi samooceny i samorefleksji).
- Budujemy partycypacyjną kulturę organizacyjną, traktując głos obywateli jako źródło wiedzy. Twórz bezpieczne przestrzenie dialogu, wzmacniaj informację zwrotną i umożliwiaj realne, a nie symboliczne, formy współtworzenia usług.
- Zapewnijmy równorzędną przestrzeń dla głosu użytkowników i pracowników, jasno określając role i traktując ich perspektywy jako komplementarne. Wspieraj wspólne spotkania i procesy planowania.
- Wzmacniamy rolę menedżerów średniego szczebla, zapewniając im autonomię, czas i kompetencje do wdrażania praktyk partycypacyjnych.
- Zwiększajmy przejrzystość działań poprzez jasne procedury dokumentowania, reagowania i informowania o zgłoszeniach oraz skargach.
- Instytucjonalizujmy role ekspertów przez doświadczenie i rady użytkowników, zapewniając im wsparcie, wynagrodzenie i realny wpływ decyzyjny.

- Inwestujemy w relacyjne, empatyczne modele pracy, uzupełniające formalne procedury i wzmacniające zaufanie.
- Wdrażając narzędzia cyfrowe, dbajmy o ich zrozumienie, bezpieczeństwo i jasne zasady użytkowania, wspierane regularnymi szkoleniami.

1.4. Rekomendacje dla decydentów

- Zinstytucjonalizujemy responsywność jako zasadę otwartego rządzenia, uznając ją za demokratyczne prawo i obowiązek, a nie fakultatywną praktykę. Włączmy ją trwale do ram polityk publicznych i struktur zarządzania, nadając partycypacji realną moc decyzyjną.
- Zapewnijmy stabilne, długofalowe zasoby na partycypację i przetwarzanie informacji zwrotnych, obejmujące finansowanie, czas i kadry, zamiast krótkoterminowych rozwiązań projektowych.
- Zmieńmy systemy ewaluacji, uwzględniając jakość partycypacji, wiedzę płynącą z doświadczenia i wpływ na jakość usług, a nie wyłącznie wskaźniki ilościowe.
- Wprowadźmy obowiązek udziału zbiorowych ciał obywatelskich w strukturach doradczych i decyzyjnych na poziomie mezo i makro, z mechanizmami zapewniającymi różnorodność i zapobiegającymi fasadowości.
- Aktywnie włączajmy osoby z wiedzą przez doświadczenie – zwłaszcza z grup marginalizowanych – do debat publicznych i wszystkich etapów projektowania polityk społecznych.

Opracowanie streszczenia: Zespół Responsive Polska, na podstawie analizy Raportu roboczego WP4, 2025.