

Budowanie kultury współuczestniczenia opartego na wartościach – sfera „miękkiego” zarządzania w polityce społecznej

**Recenzja „Modelu partycypacyjnego planowania strategicznego i
diagnozowania wspólnoty samorządowej w obszarze lokalnej polityki
społecznej” autorstwa Izabeli Jurzyńskiej opracowanego w ramach
projektu „Pracownia Społeczna - warmińsko-mazurski think tank
obywatelski” realizowanego przez Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania
Inicjatyw Pozarządowych.**

Spis treści

Wprowadzenie	2
Streszczenie	3
Analiza	8
Ocena	10
Podsumowanie	11
Dlaczego warto? KORZYŚCI	13
W jaki sposób nie stosować ścieżki partycypacji? UTRUDNIENIA	14

Wprowadzenie

Opracowanie autorstwa Izabeli Jurzyńskiej przedstawia model (Model) służący szerszemu włączeniu podmiotów ekonomii społecznej w procesy partycypacyjne, a także rozwój współpracy międzysektorowej na szczeblu lokalnym, uspołecznianie procesów decyzyjnych w samorządach oraz wzmocnienie potencjału lokalnych podmiotów ekonomii społecznej.

Celem opracowania jest wsparcie jednostek samorządu terytorialnego (JST) w partycypacyjnym planowaniu strategicznym oraz diagnozowaniu potrzeb i potencjału społeczności lokalnej, głównie w kontekście strategii rozwiązywania problemów społecznych (SRPS) oraz lokalnych planów rozwoju usług społecznych (LPDI).

Autorka koncentruje się na dwóch kluczowych zagadnieniach: partycypacji oraz planowaniu strategicznym.

Problematyka dotycząca partycypacji w lokalnych samorządach oraz planowaniu strategicznym wielokrotnie była już opisywana w literaturze i poddawana badaniom oraz opracowaniom. Niemniej jednak nadal jest aktualna i ważna, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki rozwoju społeczności lokalnej na ścieżce partycypacji.

Obserwując zmiany zachodzące w życiu społecznym oraz ich rozmiary dochodzi się do oczywistego wniosku, że są one kluczowe dla rozwoju lokalnej polityki społecznej i stanowią wyzwanie, z jakim trzeba się zmierzyć. Społeczne, ekonomiczne oraz psychiczne skutki zachodzących zmian i sytuacji społeczno-gospodarczej są odczuwalne długotrwale. Istotną kwestią jest zaangażowanie różnych podmiotów, instytucji oraz podmiotów ekonomii społecznej, w tym organizacji pozarządowych, w działania niezbędne w obliczu pojawiających się kryzysów i ich skutków. Analiza istniejących problemów i potrzeb w obszarze polityki społecznej wskazuje, że kluczem do udanej realizacji określonych zadań na szczeblu samorządowym jest dobra diagnoza oraz planowanie strategiczne w oparciu o współpracę i partycypację.

Działania powinny koncentrować się na wzmocnieniu współpracy z podmiotami ekonomii społecznej (PES), utrzymaniu i poszerzeniu zakresu powierzania zadań w obszarze polityki społecznej, a także na konieczności podejmowania działań interdyscyplinarnych.

Partycypacja postrzegana jako budowanie kultury dobrego współdziałania, współuczestniczenia i współdecydowania JST i PES opartego na wartościach, jak to przedstawia niniejszy Model, to niejako zjawisko dokonujące się w sferze „miękkiego” zarządzania w polityce społecznej, koncentrujące się na powiązaniu współdziałających aktorów występujących w tym procesie.

Opracowany Model analizując problem bada jego wpływ na proces realizacji zadań samorządu w obszarze polityki społecznej. Autorka Modelu naświetla co prawda zjawisko, które nie jest nowe, jednak na uznanie zasługuje fakt, że w kontekście tworzenia centrów usług społecznych, przekształcania ośrodków pomocy społecznej oraz rozwoju w obszarze usług społecznych i licznych zmian w szeroko rozumianej polityce społecznej koncentruje się na ważnych, aktualnych potrzebach.

Opracowanie wskazuje na konieczność odchodzenia od traktowania mieszkańców i podmiotów ekonomii społecznej wyłącznie jako wolontariuszy i konsumentów, a na upatrywanie w nich współdecydentów, współkreatorów wspólnego dobra na rzecz społeczności lokalnej.

Streszczenie

W przedstawianym Modelu wykorzystano analizę dokumentów, badania ankietowe (blisko ok. 45% wszystkich jednostek OPS, PCPR w województwie) oraz wywiady pogłębione z kierownictwem jednostek.

Główne założenia modelu oparto o tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych (SRPS) oraz opracowywanie lokalnych planów rozwoju usług społecznych, a także diagnoz potrzeb i potencjałów.

Model opiera się na 7-etapowym procesie tworzenia SRPS z uwzględnieniem działań partycypacyjnych (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie). Podkreślono potrzebę zaangażowania mieszkańców i podmiotów ekonomii społecznej, zwłaszcza przy deinstytucjonalizacji usług społecznych.

Autorka przedstawia wnioski i rekomendacje w zakresie wdrożenia i wskazuje, że wymaga to:

- odpowiedniego przygotowania organizacyjnego (np. powołania zespołu);
- elastycznego podejścia dostosowanego do lokalnych warunków (np. małych gmin wiejskich);
- promowania współpracy międzysektorowej i ułatwiania mieszkańcom udziału w procesach planowania.

Przedstawiony Model wskazuje, że sukces partycypacji zależy od:

- dobrze zaprojektowanej komunikacji (np. media społecznościowe, spotkania w terenie);
- wyznaczenia osób odpowiedzialnych za proces;
- uwzględniania głosu lokalnych liderów i organizacji.

Jako pierwszy w dokumencie przedstawiony został Model partycypacyjnego planowania SRPS (Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych).

Model ma na celu pomóc samorządom lokalnym opracowywać strategie społeczne w sposób uspołeczniony i partycypacyjny, z udziałem mieszkańców i lokalnych instytucji, w szczególności podmiotów ekonomii społecznej (PES). Na strukturę tego modelu składają się następujące etapy:

1. Przystąpienie do opracowania strategii (uchwała/zarządzenie, informacja dla społeczności, powołanie zespołu roboczego).
2. Diagnoza sytuacji społecznej (zebranie danych, konsultacje społeczne, analiza potrzeb i potencjału PES).
3. Formułowanie celów strategicznych (współpraca międzysektorowa, priorytety ustalane wspólnie z mieszkańcami).

4. Projektowanie działań i wskaźników (oparte na wynikach diagnozy i propozycjach partnerów społecznych).
5. Konsultacje dokumentu (otwarte spotkania, ankiety, opinie online, warsztaty z mieszkańcami).
6. Przyjęcie strategii przez radę gminy/powiatu.
7. Wdrożenie i monitoring (powołanie zespołu ds. realizacji i monitoringu, raportowanie, ewaluacja).

Podkreślone zostały ważne założenia Modelu:

- elastyczność – możliwe dostosowanie Modelu do skali gminy/powiatu,
- informowanie i budowanie zaufania – kluczowe dla zaangażowania mieszkańców,
- współpraca z PES jako narzędzie rozwoju usług środowiskowych i deinstytucjonalizacji.

Kolejnym elementem Modelu jest Lokalny Plan Deinstytucjonalizacji Usług Społecznych (LPDI), który powinien wspierać odchodzenie od instytucjonalnych form opieki (np. domów pomocy społecznej) na rzecz usług środowiskowych realizowanych w społeczności lokalnej, a także dążenie do indywidualizacji wsparcia, aktywizacji społecznej i zwiększenia samodzielności osób korzystających z usług społecznych.

Z przedstawionej charakterystyka LPDI wynika, że nie jest on dokumentem obowiązkowym ustawowo, natomiast bywa wymagany w projektach dofinansowywanych z Funduszy Europejskich (np. w Programie Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027). Najczęściej powstaje tam, gdzie JST:

- realizują projekty z komponentem usług społecznych,
- przygotowują się do przekształcenia OPS w CUS,
- planują szeroką reformę lokalnego systemu wsparcia.

Model przedstawia proces opracowywania LPDI. Należy mieć na uwadze, że struktura LPDI nie jest szczegółowo opisana w przepisach, a przy jego opracowaniu rekomenduje się stosowanie wytycznych krajowych, zgodnych z założeniami Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER 2014–2020).

Istotne elementy LPDI stanowią:

1. Diagnoza potrzeb i potencjału – kompleksowe rozpoznanie sytuacji lokalnej społeczności.
2. Kierunki działań – wskazanie celów deinstytucjonalizacji.
3. Harmonogram i etapy zmian – realistyczny plan wdrażania zmian w czasie.
4. Budżet i źródła finansowania.
5. Mechanizmy partycypacji – udział mieszkańców, PES, instytucji i liderów lokalnych.

Ścieżka partycypacji w LPDI jest istotna ze względu na swoje znaczenie dla przekształcania lokalnej polityki społecznej. Właśnie dlatego LPDI powinien być opracowywany partycypacyjnie, zgodnie z zasadami uspołecznienia procesu, z wykorzystaniem np. m.in.: konsultacji społecznych, warsztatów tematycznych, przy udziale przedstawicieli PES i liderów lokalnych.

W dokumencie przedstawiono zależności między SRPS i LPDI i wskazano, że LPDI powinien być spójny z celami SRPS i stanowić operacjonalizację działań deinstytucjonalizacyjnych wskazanych w strategii. Rekomenduje się ich wzajemne odniesienie i wykorzystanie wspólnych diagnoz oraz danych.

Model zawiera **porównanie SRPS i LPDI**

Kryterium	SRPS (Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych)	LPDI (Lokalny Plan Deinstytucjonalizacji Usług Społecznych)
Podstawa prawna	Obowiązkowa – art. 17 i 19 Ustawy o pomocy społecznej	Nieobowiązkowy ustawowo, ale wymagany w konkursach UE (np. FEWiM 2021–2027)
Obowiązek opracowania	Tak – każda gmina i powiat	Nie – fakultatywna decyzja JST
Cel	Określenie problemów społecznych i sposobów ich rozwiązywania	Planowanie odejścia od usług instytucjonalnych na rzecz środowiskowych
Zakres	Szeroki: wszystkie grupy i obszary lokalnej polityki społecznej	Skoncentrowany na usługach społecznych i procesie deinstytucjonalizacji
Horyzont czasowy	Zwykle 7–10 lat	Najczęściej 3 – 5 lat (w zależności od projektu/funduszy)
Zakres działań partycypacyjnych	Zalecany, ale niewymagany	Mocno rekomendowany, szczególnie w wytycznych krajowych
Dokumenty powiązane	Gminne programy wspierania rodziny, profilaktyki, itp.	Diagnoza potrzeb i potencjału, program usług społecznych

Kryterium	SRPS (Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych)	LPDI (Lokalny Plan Deinstytucjonalizacji Usług Społecznych)
Wymagana diagnoza społeczna?	Tak – jako część strategii	Tak – jako osobny dokument, często bardziej szczegółowy
Instytucje odpowiedzialne	OPS / PCPR / samorząd lokalny	Najczęściej CUS lub samorząd realizujący projekt
Udział PES i mieszkańców	Rekomendowany	Kluczowy element – wskazany jako warunek skuteczności

Analiza

Po pierwsze, przedstawiono cel dokumentu: wsparcie samorządów lokalnych w planowaniu strategicznym i diagnozowaniu potrzeb społeczności.

Po drugie, Model promuje „partycypacyjne metody pracy”, uwzględniające głos mieszkańców i lokalnych interesariuszy, a także wzmocnienie współpracy międzysektorowej i roli podmiotów ekonomii społecznej.

Po trzecie, zastosowana metodologia opracowania uwzględnia wykorzystanie analizy dokumentów, badań ankietowych i wywiadów pogłębionych. Autorka skupiła się na „strategiach rozwiązywania problemów społecznych (SRPS)” oraz „lokalnych planach rozwoju usług społecznych (LPDI)”.

Po czwarte, uwzględniono kontekst prawny. Opracowanie SRPS jest ustawowym obowiązkiem gmin i powiatów (ustawa o pomocy społecznej). Diagnoza potrzeb i potencjału oraz program usług społecznych regulowane są w ustawie o centrach

usług społecznych. Przytoczono liczne akty prawne wspierające lokalną politykę społeczną.

Po piąte, przedstawiono uwarunkowania strategiczne. Nawiązano do dokumentów strategicznych na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym, takich jak „Strategia Rozwoju Usług Społecznych 2030”, „Europejski Filar Praw Socjalnych” czy „Agenda 2030” stanowiące ramy dla działań JST.

Po szóste, Model uwzględnia partycypację w praktyce (badanie ankietowe). Przeprowadzono ankietę wśród 59 przedstawicieli jednostek społecznych z Warmii i Mazur. Większość samorządów posiada aktualne dokumenty SRPS, często zlecane podmiotom zewnętrznym. Okres obowiązywania strategii najczęściej wynosił 7–10 lat.

Po siódme, przedstawiono Model partycypacyjnego planowania. Opisano etapy wdrażania: od diagnozy potrzeb, przez planowanie, po realizację i monitorowanie. Partycypacja na trzech poziomach: informowanie, konsultowanie i współdecydowanie.

Ponadto autorka zawarła, co jest bardzo istotne, rekomendacje. Wskazano determinanty skutecznego wdrażania Modelu. Podkreślono rolę społeczności lokalnej oraz CUS w procesach planistycznych. Zaakcentowano konieczność dostosowania dokumentów do lokalnych warunków i aktywnego włączania mieszkańców.

Analizując merytoryczną stronę Modelu należy zwrócić uwagę na fakt, że tezy autorki są poparte dowodami i analizą, a także cechuje je wysoka jakość i wiarygodność przedstawionych źródeł oraz poprawność zastosowanej metodologii badawczej. Na uznanie zasługuje oryginalność Modelu i możliwość zastosowania go w praktyce.

Analizując styl i formę Modelu, podkreślić należy jasność i zwięźłość przekazu, przejrzysty i przystępny styl pisania. Poziom edytorski dokumentu jest bardzo wysoki. Autorka posługuje się językiem komunikatywnym, zrozumiałym dla szerokiego grona odbiorców. Znacząco wykazała się dobrą znajomością tematyki charakterystycznej dla tego obszaru.

Ocena

Model partycypacyjnego planowania strategicznego i diagnozowania wspólnoty samorządowej w obszarze lokalnej polityki społecznej zasługuje na najwyższą ocenę.

Rozwiązania sprzyjające partycypacji w przedstawionych procesach tworzenia SRPS, a także opracowywania LPDI oraz diagnoz i potencjału, będą użyteczne w odpowiedzi na potrzeby społeczności lokalnych i reagowania na zachodzące zmiany.

Zaprezentowane w Modelu wyniki przeglądu dokumentów strategicznych, aktów prawnych oraz przeprowadzonych badań dają rękojmię, że cele zostały zrealizowane. Jednocześnie należy wskazać pozytywną prognozę, że w trakcie realizacji zadań, przy wykorzystaniu Modelu, a nawet jedynie niektórych jego części, będzie możliwy rozwój współpracy międzysektorowej na szczeblu lokalnym i wzmocnienie lokalnego potencjału.

Zastosowane metody pozwoliły zgromadzić wystraszający materiał, aby na jego podstawie możliwe było odniesienie się do celów, pytań i hipotez.

Niniejszy Model:

- Ustrukturyzuje wiedzę i sposób myślenia o procesie partycypacji.
- Poddaje analizie dotychczasowe doświadczenia.
- Ukazuje to, co jest praktyczne.
- Rozwiewa wątpliwości.
- Ukazuje możliwości zaplanowania działań.
- Przedstawia sprawdzone i praktyczne wskazówki z pewnych źródeł.
- Zawiera użyteczne argumenty.
- Przedstawia ścieżkę partycypacji, jako ustalenie i zrozumienie potrzeb społeczności lokalnej.

- Ukazuje podstawową skalę zaangażowania, współdecydowania, współdziałania i konsultowania.

Mocną stroną Modelu jest wskazanie wzajemnych powiązań pomiędzy strategią rozwiązywania problemów społecznych (SRPS), która powinna być spójna z dokumentami wyższego szczebla, a diagnozą potrzeb i potencjału oraz lokalnymi planami rozwoju usług społecznych (LPDI), które powinny czerpać z lokalnych strategii i dostosowywać działania do potrzeb mieszkańców. Zasadnym jest wskazanie, że LPDI powinien być opracowany zgodnie z ogólnopolskimi wytycznymi (projekt „Deinstytucjonalizacja usług społecznych”), a że diagnoza potrzeb i potencjału społeczności powinna być wieloaspektowa, zgodnie z broszurą „Diagnoza potrzeb i potencjału społeczności lokalnej...”. Warto powtórzyć za autorką, że celem nie jest cytowanie dokumentów nadrzędnych, ale realizacja ich założeń w praktyce lokalnej, szczególnie w zakresie włączenia społecznego, ekonomii społecznej, wsparcia dla rodzin, osób starszych, z niepełnosprawnościami, w kryzysie bezdomności czy w kryzysie psychicznym.

Słabą stroną Modelu może być to, że kwestia partycypacji jest już dość szeroko przedstawiana w innych dokumentach, a także jego obszerność (51 stron).

Podsumowanie

Moim zdaniem Model warto poddać testowaniu w samorządach, zwłaszcza tam gdzie np. będą tworzone centra usług społecznych, a następnie przeprowadzić badania w kierunku jego zastosowania w tych procesach.

Planowanie strategiczne w obszarze polityki społecznej jest bardzo zróżnicowane i zależne od lokalnych uwarunkowań. Diagnoza potrzeb i potencjału społeczności lokalnych jest kluczowa, ale jej jakość i sposób opracowania są nierówne, na co wskazuje niska skala przygotowywania lokalnych planów usług społecznych (obecnie tylko 5 działających CUS-ów w regionie). Natomiast partycypacja społeczna w

planowaniu jest uznawana za kwestię ważną, ale często niewystarczająco stosowaną.

W kontekście planowanych w najbliższym czasie zmian proponowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w ustawie o pomocy społecznej, tj. m.in:

- wprowadzenia nowej definicji deinstytucjonalizacji i nowej definicji pracy socjalnej;
- wprowadzenia zmiany nazwy i charakteru opracowywanych strategii na szczeblu samorządowym, jako strategii polityki społecznej;
- określenia usług społecznych w strategiach polityki społecznej na trzech szczeblach samorządu (gminnego, powiatowego, wojewódzkiego) zleczanych do realizacji jako zadanie publiczne;
- realizowania samorządowych strategii polityki społecznej przez lokalne plany rozwoju usług społecznych i deinstytucjonalizacji obejmujących kwestie usług społecznych i procesu ich realizacji;
- odejścia od konieczności opracowania odrębnych programów (osoby z niepełnosprawnością, przemoc, piecza zastępcza) na rzecz jednego planu rozwoju usług społecznych i deinstytucjonalizacji stanowiącego integralną całość.

Model autorki wpisuje się w najnowsze założenia powyższych projektowanych zmian do ustawy o pomocy społecznej. Priorytetowe wobec tego jest wzmocnienie procesów partycypacyjnego planowania, szczególnie przy opracowywaniu diagnoz i strategii oraz rozwijanie standardów i narzędzi wspierających jakość SRPS i LPDI.

Podsumowując, zastosowanie Modelu pozwala na zbudowanie relacji, dbanie o jakość i efektywność współpracy na rzecz mieszkańców, co przełoży się na wspólny sukces.

Na przykładzie miasta Ełku można stwierdzić, że wykorzystanie Modelu wpływa korzystnie na jakość realizowanych zadań, a jego zastosowanie nie musi być trudne. Wymaga, co prawda, bardzo dużego zaangażowania, zwłaszcza po stronie JST, co jednak przekłada się na jakość życia mieszkańców, na jakość oferowanych usług

społecznych. Model jest realny do stosowania, na uwagę zasługują możliwości poznania potencjału lokalnych podmiotów, powołania do życia podmiotów ekonomii społecznej, zmniejszenie liczby zadań realizowanych przez kadry jednostek pomocy społecznej. Natomiast przeszkodą może być małe zaangażowanie ze strony przedstawicieli PES, rotacja pracowników JST, niewielkie zaangażowanie władz lokalnych, pozorna oszczędność kosztów angażowania ekspertów z zewnątrz wspierających proces partycypacji, niska świadomość przedstawicieli JST (instytucji polityki społecznej, władz lokalnych) o wartości płynącej z aktywnego włączenia PES w proces kreowania rozwoju w obszarze polityki społecznej.

Zdecydowanie polecam stosowanie Modelu i wykorzystywanie go przy tworzeniu strategii, opracowywaniu lokalnych planów i diagnoz. Z pewnością przełoży się to na jakość realizowanych usług. Model wskazuje, że poprzez jego wykorzystanie zainteresowani mieszkańcy i lokalne PES są zaangażowani w tworzenie lokalnej „polityki społecznej”, uwzględniając zasady komunikacji, debaty, współdecydowania. Na szczególną uwagę zasługuje osoba ekspertki – autorki Modelu i jej ogromne doświadczenie, merytoryczne przygotowanie oraz zaangażowanie. Przy jej wsparciu proces tworzenia i wdrażania SRPS oraz programów w mieście Ełku od samego początku przebiegał sprawnie, z zachowaniem najwyższych standardów i na bardzo wysokim poziomie, jak ocenili przedstawiciele instytucji, władz lokalnych oraz lokalnych PES.

Dlaczego warto? KORZYŚCI

- Lepsza znajomość potrzeb mieszkańców i zrozumienie intencji władz lokalnych.
- Większe zaufania do władz lokalnych – efektywna, sprawna komunikacja.
- Lepsza diagnoza potrzeb lokalnych.
- Wykorzystanie zasobów, potencjału lokalnego do rozwiązywania problemów – szerokie korzystanie z różnorodnych kompetencji, umiejętności mieszkańców, specjalistów, lokalnych liderów, przedstawicieli PES, instytucji, ekspertów zewnętrznych.

- Mieszkańcy i PES nie są biernymi odbiorcami usług, a aktywnym podmiotem zmian.
- Tworzy się kultura dialogu i kreatywności.
- Zapobiega się potencjalnym konfliktom w przyszłości, w sprawach z obszaru lokalnej polityki społecznej.

W jaki sposób nie stosować ścieżki partycypacji? UTRUDNIENIA

- Zbyt mało czasu przeznaczonego na prowadzenie ścieżki partycypacji.
- Przekonanie partnerów społecznych, mieszkańców, że ich zaangażowanie i uwagi w żadnej mierze nie mają wpływu na ostateczny wyniki dokumentów, programów, strategii.
- Niedostateczna wiedza dotycząca ścieżki partycypacji, Modelu, skomplikowana materia dokumentu (SRPS, LPDI).
- Przykre doświadczenia z wcześniejszych działań, w oparciu o ścieżkę partycypacji – niskie standardy, opóźnienia, brak Modelu, brak reakcji ze strony przedstawicieli JST na zgłaszane uwagi.
- Brak odpowiedzialności, po stronie JST prowadzącego ścieżkę partycypacji – brak lidera, odpowiedniej osoby posiadającej charyzmę, wiedzę merytoryczną i doświadczenie.
- Bałagan kompetencyjny.

Model wpisuje się w założenia wielosektorowej polityki społecznej zachęcając JST i przygotowując PES do współpracy, ma on sens i przyczynia się do:

- poprawy jakości i efektywności działań;
- włączenia w proces podejmowania decyzji PES,
- inicjowania działań przez JST,
- udziału w ścieżce partycypacji JST i PES, jako partnerów.

Model, niejako kompendium, daje gwarancję dobrego zaplanowania działań służących mieszkańcom społeczności lokalnych. Jego wykorzystanie w praktyce służy budowaniu koalicji na rzecz wdrażania zmian w lokalnej polityce społecznej, które są pewne.

Opracowanie: Aneta Ruszczyk

Ełk, 10 czerwca 2025 r.

Wykorzystano skróty i akronimy:

CUS – Centrum Usług Społecznych

JST – Jednostka Samorządu Terytorialnego

LPDI – Lokalny plan deinstytucjonalizacji / rozwoju usług społecznych

OPS – Ośrodek Pomocy Społecznej

PCPR – Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie

PES – Podmiot ekonomii społecznej

SRPS – Strategia rozwiązywania problemów społecznych

Model – Model partycypacyjnego planowania strategicznego i diagnozowania wspólnoty samorządowej w obszarze lokalnej polityki społecznej