

MAŁGORZATA JAŹDŹEWSKA

ORCID: 0000-0003-3372-8818

m.j12@wp.pl

---

*Potencjał innowacyjny Centrów Integracji Społecznej w Polsce:  
między aktywną integracją a standaryzacją regionalną*

---

Innovative Potential of Social Integration Centres in Poland: Between Active Integration  
and Regional Standardisation

PROPOZYCJA CYTOWANIA: Jażdżewska, M. (2021). Potencjał innowacyjny Centrów Integracji Społecznej w Polsce: między aktywną integracją a standaryzacją regionalną. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 38(4), 145–156. DOI: 10.17951/j.2025.38.4.145-156.

ABSTRAKT

Celem artykułu jest analiza potencjału innowacyjnego Centrów Integracji Społecznej (CIS) w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem procesu standaryzacji usług reintegracyjnych w województwie lubuskim. Teza badawcza zakłada, że innowacyjność CIS ma charakter strukturalny, metodologiczny i instytucjonalny, a jej trwałość zależy od umiejętnego połączenia elastyczności pracy reintegracyjnej ze standaryzacją jakości usług. Podstawą normatywną rozważań jest model aktywnej integracji, oparty na zasadach aktywności uczestnika, partnerstwa instytucjonalnego, indywidualizacji wsparcia, podejścia holistycznego oraz orientacji na skuteczność, co zostało przyjęte jako aksjologiczny rdzeń potencjału innowacyjnego CIS.

Artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny i osadzony jest w literaturze z zakresu polityki społecznej, ekonomii społecznej oraz teorii innowacji społecznych. Analiza koncentruje się na wielopoziomowym modelu potencjału innowacyjnego obejmującym wymiar normatywny, instytucjonalny, organizacyjny i systemowy. Wskazano, że CIS jako struktury hybrydowe łączą funkcje społeczne i ekonomiczne, co generuje zarówno wysoki potencjał adaptacyjny, jak i napięcia wynikające z presji menedżeryzacji i wskaźnikizacji usług publicznych. Proces standaryzacji regionalnej w województwie lubuskim został zinterpretowany jako etap instytucjonalizacji innowacji, wzmacniający profesjonalizację usług reintegracyjnych, lecz wymagający zachowania równowagi między formalizacją a elastycznością działań. Wnioski wskazują, że trwałość innowacyjności CIS zależy od utrzymania równowagi między czterema poziomami modelu oraz od zdolności do adaptacji w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** Centra Integracji Społecznej; aktywna integracja; innowacje społeczne; standaryzacja usług społecznych; polityka społeczna.

## WPROWADZENIE

Współczesne systemy polityki społecznej funkcjonują w warunkach narastającej złożoności problemów społecznych, które coraz rzadziej mają charakter jednowymiarowy. Długotrwałe bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność, kryzysy psychiczne czy doświadczenie bezdomności tworzą splot barier utrudniających jednostce pełne uczestnictwo w życiu społecznym i zawodowym. W odpowiedzi na te wyzwania w Polsce rozwijane są instrumenty reintegracyjne, wśród których szczególne miejsce zajmują Centra Integracji Społecznej (CIS), funkcjonujące na podstawie ustawy o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13 czerwca 2003 roku (Dz.U. 2003 nr 122 poz. 1143 ze zm.). Model aktywnej integracji, opisany w dokumentach krajowych i regionalnych, odpowiada na te wyzwania i zakłada wielowymiarowe wsparcie łączące elementy społeczne, zawodowe i edukacyjne. Jego istotą jest przejście od biernej pomocy do aktywizacji, w której uczestnik staje się współtwórcą procesu zmiany.

Podejście to zbieżne jest z koncepcją *empowerment* oraz *capability approach* Amartyi Sena. Sen (1999) wskazywał, że rozwój polega na rozszerzaniu realnych wolności, którymi ludzie dysponują (s. 36). W kontekście reintegracji społecznej oznacza to tworzenie warunków do odzyskiwania sprawczości, a nie jedynie zapewnianie świadczeń. W Polsce jednym z pionierów myślenia o aktywizacyjnej polityce społecznej był Jerzy Hausner (2008), który wskazywał, że państwo powinno „inwestować w zdolności ludzi, a nie jedynie kompensować ich deficyty” (s. 87). Marek Rymśa (2013) rozwijał tę koncepcję, analizując aktywizację jako zmianę logiki interwencji publicznej od opiekuńczości do współodpowiedzialności. Ryszard Szarfenberg (2012) podkreślał, że skuteczna integracja społeczna wymaga łączenia instrumentów dochodowych z usługami społecznymi i zawodowymi, a izolowanie tych obszarów prowadzi do nieskuteczności. Stanisława Golinowska (2003) akcentowała konieczność uwzględnienia strukturalnych przyczyn wykluczenia, wskazując, że sama aktywizacja bez zabezpieczenia socjalnego może prowadzić do reprodukcji nierówności. Mirosław Grewiński (2015) z kolei wskazywał na znaczenie partnerstw lokalnych jako warunku efektywności działań reintegracyjnych.

W polskim systemie prawnym aktywna integracja znajduje swoje umocowanie m.in. w ustawie o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 roku (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593 ze zm.), ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 roku (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776 ze zm.) oraz w ustawie o zatrudnieniu socjalnym z 2003 roku. Te akty prawne tworzą ramy instytucjonalne dla działań reintegracyjnych, których najbardziej zintegrowaną formą organizacyjną są właśnie CIS. Można uznać, że wprowadzenie zatrudnienia socjalnego w 2003 roku było pierwszym przypadkiem w polskim ustawodawstwie, gdy reintegracja została powiązana z realną

pracą w warunkach warsztatowych i produkcyjnych. Tym samym Polska stała się jednym z pionierów regionu w zakresie ustawowego umocowania tej formy integracji. W tym kontekście CIS należy postrzegać jako pierwszą w Polsce próbę systemowego połączenia reintegracji społecznej i zawodowej w jednej strukturze prawnej.

## INNOWACJE SPOŁECZNE JAKO RAMA ANALITYCZNA

Pojęcie innowacji społecznej na forum międzynarodowym definiowane jest jako proces tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby społeczne, które jednocześnie modyfikują układ relacji między podmiotami oraz zwiększają zdolność wspólnot do samoregulacji i współdziałania. Robin Murray, Julie Caulier-Grice i Geoff Mulgan wskazują, że innowacje społeczne to „nowe idee, które jednocześnie zaspokajają potrzeby społeczne i tworzą nowe relacje społeczne lub formy współpracy” (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010, s. 3). Podkreślają, że ich największa skuteczność polega na zdolności do zmiany sposobu działania instytucji, ponieważ „najbardziej efektywne innowacje społeczne przekształcają system, a nie jedynie pojedynczy projekt” (Murray i in., 2010, s. 9). Stąd w ujęciu Geoffa Mulgana (2019) innowacja społeczna ma charakter systemowy i przekracza poziom pojedynczego projektu, gdyż prowadzi do zmiany architektury instytucjonalnej, która staje się trwała dopiero wówczas, gdy zostaje „wbudowana w normy, reguły i struktury organizacyjne” (Mulgan, 2019, s. 112). Ujęcie to wpisuje się w nurt instytucjonalny, w którym zmiana społeczna interpretowana jest jako proces modyfikacji „reguł gry”, zgodnie z koncepcją Douglasa Northa, definiującego instytucje jako formalne i nieformalne zasady organizujące życie społeczne (North, 1990). W tym kontekście innowacja społeczna oznacza transformację wzorców koordynacji działań publicznych i obywatelskich.

Innowacja społeczna posiada także wymiar emancypacyjny i kolektywny, wykraczający poza techniczne usprawnienie usług. Znaczący wkład w konceptualizację tego ujęcia wniósł Frank Moulaert wraz ze współpracownikami, którzy wskazali, że istotą innowacji społecznej jest jednocześnie oddziaływanie na trzy wymiary: zaspokajanie potrzeb społecznych, zmiana relacji społecznych oraz zwiększenie zdolności do partycypacji i empowermentu (Moulaert, Martinelli, Swyngedouw, González, 2005). Oznacza to, że innowacje społeczne rozwijają się w „przestrzeni pomiędzy państwem, rynkiem i społeczeństwem obywatelskim”, tworząc nowe konfiguracje współodpowiedzialności (Evers, Laville, 2004), gdzie lokuje się ekonomia społeczna. Również OECD definiuje innowacje społeczne jako rozwiązania o charakterze międzysektorowym, które „poprawiają dobrostan społeczny poprzez nową konfigurację zasobów i relacji instytucjonalnych” (OECD, 2023, s. 45).

Na gruncie polskim problematyka innowacyjności w polityce społecznej była podejmowana w kontekście transformacji paradygmatu państwa dobrobytu. Jerzy Hausner akcentował konieczność przejścia od modelu redystrybucyjnego do modelu inwestycyjnego, w którym państwo „wzmacnia zdolności rozwojowe jednostek” (Hausner, 2008, s. 87). W podobnym duchu Marek Rymsza analizował aktywizację jako zmianę logiki interwencji publicznej polegającą na włączaniu beneficjenta w proces współodpowiedzialności (Rymsza, 2013). Arkadiusz Karwacki wskazywał na potrzebę spójnej architektury aktywizacyjnej, integrującej różne instrumenty wsparcia (Karwacki, 2010). Polska refleksja teoretyczna wpisuje się zatem w międzynarodowy nurt badań nad *social investment state*, rozwijany przez Antona Hemerijcka, który definiuje inwestycje społeczne jako strategię „wzmacniania kapitału ludzkiego i społecznego w perspektywie długofalowej” (Hemerijck, 2013, s. 6). W tym ujęciu innowacja społeczna stanowi aspekt szerszej rekonfiguracji państwa dobrobytu.

Można przyjąć, że istota innowacji społecznej polega na integracji trzech wymiarów: normatywnego, instytucjonalnego i relacyjnego. Wymiar normatywny odnosi się do aksjologii emancypacyjnej i sprawczości jednostki, wymiar instytucjonalny do trwałego osadzenia rozwiązań w strukturach prawnych i organizacyjnych, wymiar relacyjny zaś do zmiany sposobów współdziałania między aktorami publicznymi, rynkowymi i obywatelskimi. Innowacja społeczna posiada zatem charakter strukturalny, a jej skuteczność mierzy się zdolnością do generowania trwałej zmiany w sposobie funkcjonowania systemów wsparcia społecznego. Tak rozumiana rama analityczna umożliwia interpretację Centrów Integracji Społecznej jako instytucji wpisujących się w logikę innowacji systemowej. Ich potencjał wynika z integracji funkcji społecznych i ekonomicznych, z formalnego umocowania prawnego oraz ze wpisania w paradygmat aktywnej integracji, który w literaturze międzynarodowej postrzegany jest jako jedna z kluczowych strategii nowoczesnych państw inwestujących w kapitał ludzki i społeczny.

## STANDARYZACJA REGIONALNA JAKO PROCES INSTYTUCJONALIZACJI INNOWACJI

Centra Integracji Społecznej stanowią instytucję pogranicza między pomocą społeczną a rynkiem pracy. Z perspektywy teorii organizacji CIS można określić jako struktury hybrydowe, łączące logikę publiczną i quasirynkową, wpisujące się tym w trójsektorową dynamikę, tworząc lokalne węzły integracji instytucjonalnej. Ich innowacyjność strukturalna polega na integrowaniu różnych polityk publicznych w jednej instytucji. Innowacyjność metodologiczna wyraża się w indywidualizacji wsparcia i pracy interdyscyplinarnej. Innowacyjność relacyjna przejawia się w partnerstwach lokalnych, natomiast innowacyjność systemowa – w zdolności do adaptacji i skalowania rozwiązań.

Tabela 1. Wymiary innowacyjności CIS

Wymiar	Charakterystyka	Uzasadnienie teoretyczne
strukturalny	integracja polityki społecznej i rynku pracy	Jerzy Hausner, Marek Rymsza
metodologiczny	indywidualne programy reintegracji	Amartya Sen
relacyjny	partnerstwa lokalne	Mirosław Grewiński
ekonomiczny	produkcja i usługi jako narzędzie reintegracji	Jacques Defourny
systemowy	standaryzacja i trwałość instytucjonalna	Geoff Mulgan

Źródło: opracowanie własne.

Standaryzacja regionalna w obszarze usług reintegracyjnych stanowi kluczowy etap instytucjonalnego dojrzewiania innowacji społecznej. W perspektywie teorii innowacji proces ten należy interpretować jako przejście od fazy eksperymentalnej do fazy utrwalonej, w której rozwiązania zostają osadzone w stabilnych ramach organizacyjnych i normatywnych oraz stają się elementem stałej architektury instytucjonalnej (Mulgan, 2019, s. 112). W tym ujęciu standaryzacja stanowi mechanizm utrwalenia innowacji, ponieważ przekształca rozproszone praktyki w uporządkowany model działania o określonych kryteriach jakości i odpowiedzialności.

W literaturze zarządzania publicznego standaryzacja opisywana jest jako narzędzie profesjonalizacji oraz budowania zaufania publicznego do instytucji świadczących usługi społeczne. Christopher Pollitt i Geert Bouckaert podkreślają, że określenie jasnych standardów organizacyjnych i proceduralnych sprzyja przejrzystości działania, porównywalności rezultatów oraz podnoszeniu jakości usług (Pollitt, Bouckaert, 2017, s. 28–31). W warunkach decentralizacji polityki społecznej region pełni funkcję poziomu koordynacyjnego, który integruje cele strategiczne państwa z praktyką lokalnych instytucji. Bob Jessop opisuje ten proces jako przejście od modelu *government* do *governance*, w którym władza publiczna działa poprzez sieci i mechanizmy koordynacyjne zamiast wyłącznie hierarchicznego nadzoru (Jessop, 2002, s. 237–240). Regionalizacja standaryzacji wpisuje się w ten model, ponieważ umożliwia dostosowanie ogólnokrajowych ram do specyfiki lokalnych warunków społeczno-gospodarczych.

W kontekście województwa lubuskiego standaryzacja CIS przybrała formę systemowego określenia minimalnych wymogów organizacyjnych, kompetencyjnych i jakościowych, a także wprowadzenia narzędzi monitorowania efektów reintegracyjnych. Proces ten został powiązany z regionalnymi strategiami rozwoju oraz z instrumentami finansowania w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus 2021–2027, co wzmocniło jego stabilność i długofalowość. Integracja standardów z mechanizmami finansowania sprzyja trwałości innowacji, ponieważ tworzy powiązanie między jakością usług a odpowiedzialnością instytucjonalną.

Anton Hemerijck wskazuje, że inwestycje społeczne wymagają „instytucjonalnej stabilności i przewidywalności” jako warunku ich efektywności (Hemerijck, 2013, s. 8–10). Standaryzacja regionalna realizuje tę logikę poprzez tworzenie ram umożliwiających systematyczne doskonalenie usług reintegracyjnych.

Analiza procesu standaryzacji w Lubuskim pozwala dostrzec jego wymiar profesjonalizacyjny. Określenie wymogów kompetencyjnych wobec kadry CIS oraz wprowadzenie systemu monitorowania rezultatów sprzyja podnoszeniu jakości wsparcia i budowaniu kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności. W badaniach nad jakością usług społecznych Anna Weissbrot-Koziarska podkreśla, że standaryzacja stanowi instrument porządkowania praktyk instytucjonalnych i wzmacniania profesjonalnego charakteru działań pomocowych (Weissbrot-Koziarska, 2020). W podobnym duchu Anna Kanios zauważa, że proces standaryzacji w ekonomii społecznej tworzy wspólną przestrzeń odniesienia dla podmiotów realizujących zadania reintegracyjne, sprzyjając transparentności i współpracy międzysektorowej (Kanios, 2019). Obie autorki zwracają uwagę na znaczenie regionalnego wymiaru standaryzacji jako czynnika integrującego lokalne doświadczenia z ogólnokrajową polityką społeczną.

Jednocześnie proces standaryzacji generuje napięcia wpisane w naturę organizacji hybrydowych. Ryszard Szarfenberg zauważa, że wskaźnikizacja usług publicznych prowadzi do koncentracji na mierzalnych rezultatach, co kształtuje kulturę zarządzania zorientowaną na efektywność (Szarfenberg, 2012, s. 7). W obszarze reintegracji społeczno-zawodowej orientacja ta wzmacnia wagę rezultatów zatrudnieniowych, jednocześnie wymagając zachowania holistycznego charakteru wsparcia. Standaryzacja regionalna tworzy ramy, w których elastyczność pracy reintegracyjnej zostaje powiązana z wymogiem dokumentowania efektów, co sprzyja przejrzystości, lecz wymaga wysokich kompetencji organizacyjnych.

W perspektywie instytucjonalnej standaryzacja regionalna stanowi etap konsolidacji innowacji społecznej. Wolfgang Streeck wskazuje, że instytucje utrzymują swoją trwałość w procesach adaptacyjnych, poprzez które nowe rozwiązania zostają zintegrowane z istniejącą strukturą norm i procedur (Streeck, 2010, s. 462–464). Standaryzacja CIS w województwie lubuskim wpisuje się w ten schemat, ponieważ przekształca rozproszone praktyki reintegracyjne w model działania oparty na wspólnych kryteriach jakości i odpowiedzialności. W rezultacie innowacja społeczna uzyskuje charakter systemowy, a jej potencjał zostaje zakorzeniony w regionalnym porządku instytucjonalnym. Standaryzacja regionalna pełni zatem funkcję osi równoważącej aktywną integrację. Tworzy warunki dla profesjonalizacji i stabilności, a jednocześnie zachowuje przestrzeń dla elastyczności, która jest niezbędna w pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. W ten sposób proces instytucjonalizacji innowacji przyczynia się do trwałości potencjału innowacyjnego CIS, wzmacniając ich rolę w regionalnym systemie polityki społecznej.

## WARUNKOWY CHARAKTER POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO CIS

Potencjał innowacyjny Centrów Integracji Społecznej posiada charakter warunkowy, relacyjny i dynamiczny. Jego trwałość wynika z równowagi między czterema współzależnymi poziomami: normatywnym, instytucjonalnym, organizacyjnym i systemowym. Taka konstrukcja pozostaje zgodna z ujęciem instytucjonalnym Williama Richarda Scotta, który wskazuje, że trwałość organizacji zależy od współdziałania filaru normatywnego, regulacyjnego i kulturowo-poznawczego (Scott, 2014, s. 56–60). W przypadku CIS poziom normatywny odpowiada aksjologii aktywnej integracji, poziom instytucjonalny: stabilności regulacyjnej i finansowej, poziom organizacyjny: zdolności operacyjnej, a poziom systemowy: adaptacyjności wobec zmian otoczenia.

Warunkowość potencjału innowacyjnego Centrów Integracji Społecznej wynika z ich osadzenia w układzie wielopoziomowym, w którym poszczególne wymiary: normatywny, instytucjonalny, organizacyjny i systemowy, pozostają w relacji współzależności. W ujęciu instytucjonalnym potencjał nie jest cechą stałą ani właściwością jednego komponentu. Jest efektem dynamicznej równowagi między poziomami struktury. William Richard Scott wskazuje, że trwałość organizacji zależy od współdziałania filarów regulacyjnych, normatywnych i kulturowych (Scott, 2014, s. 56–60). W przypadku CIS osłabienie któregokolwiek z tych elementów prowadzi do zaburzenia całościowego mechanizmu reintegracyjnego, ponieważ system funkcjonuje jako zintegrowana konfiguracja reguł, wartości i praktyk operacyjnych.

Na poziomie normatywnym aktywna integracja pełni funkcję rdzenia aksjologicznego, nadającego kierunek działaniom reintegracyjnym. W tym wymiarze potencjał innowacyjny opiera się na orientacji na sprawczość uczestnika oraz na przekonaniu, że inkluzja społeczna i zawodowa stanowi proces długofalowy. Amartya Sen, analizując zdolności jednostek do działania, podkreśla, że rozwój polega na rozszerzaniu realnych możliwości uczestnictwa w życiu społecznym (Sen, 1999, s. 36–38). W logice CIS oznacza to, że aktywna integracja nie jest jedynie metodą pracy, lecz zasadą organizującą cały model. Osłabienie tego poziomu poprzez redukcję reintegracji do formalnego wypełniania procedur, prowadzi do utraty sensu instytucjonalnego i osłabienia misji społecznej.

Na poziomie instytucjonalnym stabilność prawna i finansowa tworzy warunki dla długofalowego działania. Douglas North wskazuje, że instytucje zapewniają przewidywalność i redukują niepewność poprzez utrwalone reguły gry (North, 1990, s. 3–5). W przypadku CIS niestabilność finansowania, fragmentaryczność projektowa lub brak koordynacji z systemem pomocy społecznej i rynku pracy obniżają zdolność do planowania strategicznego. Warunkowość potencjału przejawia się tutaj w zależności między stabilnością regulacyjną a skutecznością operacyjną: bez trwałych ram instytucjonalnych aktywna integracja traci możliwość pełnej realizacji.

Poziom organizacyjny obejmuje kompetencje kadry, zdolność zarządzania strukturą hybrydową oraz rozwój partnerstw lokalnych. Jacques Defourny i Marthe Nyssens wskazują, że organizacje integracyjne funkcjonują na styku logiki społecznej i ekonomicznej, co wymaga wysokiej sprawności zarządczej oraz zdolności do równoważenia różnych celów (Defourny, Nyssens, 2008; 2010, s. 40–42). Osłabienie tego poziomu, na przykład poprzez niedostateczne przygotowanie kadry lub ograniczoną współpracę z lokalnymi podmiotami, prowadzi do utraty efektywności całego systemu. Potencjał innowacyjny ma zatem charakter relacyjny, ponieważ skuteczność działań operacyjnych wpływa na wiarygodność instytucjonalną i trwałość normatywnego rdzenia.

Poziom systemowy odnosi się do zdolności adaptacyjnej wobec zmian makrospołecznych. Wolfgang Streeck podkreśla, że instytucje utrzymują swoją trwałość dzięki procesom dostosowawczym, które pozwalają im reagować na zmienne warunki strukturalne (Streeck, 2010, s. 462–464). Transformacje rynku pracy, zmiany demograficzne, cyfryzacja usług publicznych czy ewolucja instrumentów finansowania wpływają na funkcjonowanie CIS. Adaptacyjność systemowa stanowi więc warunek zachowania innowacyjności, ponieważ umożliwia aktualizację modelu działania bez utraty jego aksjologicznego fundamentu.

Warunkowość potencjału innowacyjnego polega zatem na współzależności tych poziomów. Osłabienie wymiaru normatywnego prowadzi do instrumentalizacji działań. Osłabienie wymiaru instytucjonalnego ogranicza stabilność i przewidywalność. Osłabienie wymiaru organizacyjnego obniża jakość realizowanych usług. Osłabienie wymiaru systemowego redukuje zdolność adaptacyjną. W logice systemowej Niklasa Luhmanna organizacje funkcjonują jako układy operacyjne zamknięte, lecz strukturalnie otwarte na otoczenie (Luhmann, 1995, s. 34–38). Oznacza to, że CIS zachowują własną logikę działania, a jednocześnie reagują na zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, co czyni ich potencjał dynamicznym i zależnym od równowagi wewnętrznej. Na przykład transformacja cyfrowa i zielona, zmiany demograficzne oraz presja efektywnościowa tworzą kontekst, w którym potencjał innowacyjny podlega ciągłej aktualizacji. Wolfgang Streeck podkreśla, że instytucje utrzymują swoją trwałość dzięki zdolności adaptacji do zmiennych warunków strukturalnych (Streeck, 2010, s. 462–466). W odniesieniu do CIS oznacza to konieczność równoważenia profesjonalizacji, elastyczności i zachowania misji społecznej.

Utrzymanie równowagi między aktywną integracją a standaryzacją regionalną stanowi w tym modelu punkt kluczowy. Aktywna integracja nadaje sens i kierunek działaniom, natomiast standaryzacja regionalna stabilizuje je i osadza w trwałych ramach jakościowych. Standaryzacja, rozumiana jako proces instytucjonalizacji, sprzyja profesjonalizacji i przejrzystości działań, a jednocześnie wzmacnia integrację poziomu regionalnego z lokalnym i krajowym. W literaturze dotyczącej reform zarządzania publicznego wskazuje się, że standardy jakości

mogą pełnić funkcję narzędzia budowania zaufania publicznego i zapewniania spójności usług (Pollitt, Bouckaert, 2017, s. 28–31). Równowaga między elastycznością pracy reintegracyjnej a formalizacją proceduralną umożliwi zachowanie dynamiki innowacyjnej przy jednoczesnym utrwaleniu jej efektów.

W tym ujęciu pojęcie „potencjał” nabiera znaczenia analitycznego. Nie oznacza ono jedynie możliwości w sensie abstrakcyjnym, lecz zdolność systemu do generowania trwałej zmiany strukturalnej. Potencjał innowacyjny CIS wyraża się w ich zdolności do przekształcania relacji między pomocą społeczną a rynkiem pracy, do budowania partnerstw lokalnych oraz do utrwalania nowych standardów reintegracji. Jest to potencjał emergentny, powstający z interakcji poziomów, a nie z działania jednego czynnika. Właśnie ta emergentność sprawia, że innowacja ma charakter trwały i systemowy, a nie incydentalny.

## WNIOSKI

Przeprowadzona analiza pozwala sformułować wniosek, że Centra Integracji Społecznej należy interpretować jako element głębszej rekonfiguracji państwa dobrobytu w kierunku modelu aktywizacyjno-inwestycyjnego. Ich znaczenie wykracza poza obszar reintegracji osób zagrożonych wykluczeniem. Wpisują się w proces przekształcania relacji między pomocą społeczną, rynkiem pracy i ekonomią społeczną. W tym znaczeniu CIS stanowią instytucjonalny punkt styku między redystrybucją a inwestycją społeczną, między wsparciem a odpowiedzialnością, między polityką centralną a praktyką lokalną.

Wykazano, że innowacyjność CIS nie polega na nowości metod pracy ani na samym połączeniu komponentu społecznego i zawodowego. Jej rdzeń ma charakter strukturalny i dotyczy zmiany architektury interwencji publicznej. Wprowadzenie zatrudnienia socjalnego jako formy prawnie umocowanej pracy reintegracyjnej stworzyło trwały mechanizm integracji polityk, które wcześniej funkcjonowały w odrębnych porządkach instytucjonalnych. Tym samym CIS można uznać za przykład innowacji systemowej w rozumieniu zmiany instytucjonalnej – rozwiązania, które przekształca wzorce koordynacji działań publicznych, a nie jedynie zakres świadczonych usług. Wnioski wskazują również, że potencjał innowacyjny CIS ma charakter relacyjny i emergentny. Nie jest on zasobem stałym ani prostą funkcją regulacji prawnej. Powstaje w wyniku współdziałania czterech poziomów modelu: normatywnego, instytucjonalnego, organizacyjnego i systemowego. Ich równowaga decyduje o zdolności do generowania trwałej zmiany. Oznacza to, że innowacyjność nie jest stanem osiągniętym raz na zawsze, lecz procesem podlegającym ciągłej aktualizacji w odpowiedzi na zmiany społeczno-gospodarcze.

Szczególne znaczenie ma w tym kontekście regionalizacja i standaryzacja usług reintegracyjnych. Analiza województwa lubuskiego pokazuje, że poziom regionalny staje się istotnym aktorem w procesie instytucjonalizacji innowacji.

Region nie pełni wyłącznie funkcji administracyjnej, lecz koordynacyjną i stabilizującą, integrując strategie rozwojowe, instrumenty finansowe i praktyki lokalne. W warunkach wielopoziomowego zarządzania publicznego rola ta nabiera znaczenia systemowego, ponieważ umożliwia utrwalanie jakości bez utraty lokalnej specyfiki. Jednocześnie istnieją napięcia wpisane w rozwój CIS. Współczesne państwa dobrobytu funkcjonują w warunkach rosnącej presji efektywnościowej, cyfryzacji usług publicznych oraz zmienności finansowania opartego na funduszach europejskich. Wskaźnikizacja i menedżeryzacja usług społecznych wprowadzają logikę pomiaru, która sprzyja przejrzystości, może prowadzić do redukcji złożonych procesów reintegracyjnych do mierzalnych rezultatów zatrudnieniowych. Trwałość innowacyjności zależy zatem od zdolności do zachowania aksjologicznego rdzenia aktywnej integracji w warunkach rosnącej formalizacji.

Znaczenie CIS warto również odczytywać w szerszym kontekście przemian społecznych określanych w literaturze jako epoka „nowych ryzyk społecznych”. Zmiany struktury zatrudnienia, starzenie się społeczeństwa, fragmentaryzacja biografii zawodowych oraz konsekwencje kryzysów gospodarczych zwiększają zapotrzebowanie na elastyczne, zintegrowane formy wsparcia. CIS odpowiadają na te wyzwania poprzez łączenie reintegracji społecznej i zawodowej w jednej strukturze, co wzmacnia ich znaczenie jako instytucji adaptacyjnej w warunkach transformacji.

## BIBLIOGRAFIA

- Defourny, J., Nyssens, M. (2008). *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*. EMES Working Papers Series, no. 08/01.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Evers, A., Laville, J.-L. (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Golinowska, S. (2003). Od państwa opiekuńczego (*welfare state*) do państwa wspierającego pracę (*workfare state*). W: B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Praca i polityka społeczna wobec wyzwań integracji* (s. 15–43). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Grewiński, M. (2015). Innowacyjna polityka społeczna oparta na usługach – w kierunku nowego modelu *welfare state*. W: M. Grewiński, A. Karwacki (red.), *Innowacyjna polityka społeczna* (s. 58–76). Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Korczaka w Warszawie.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne: Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hemerijck, A. (2013). *Changing Welfare States*. Oxford: Oxford University Press.
- Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Kanios, A. (2019). Współpraca międzyinstytucjonalna w sektorze pomocy społecznej warunkiem inkluzji osób i rodzin. W: E. Jówko (red.), *Instytucjonalne uwarunkowania inkluzji społecznej. Synergia działań* (s. 109–126). Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

- Karwacki, A. (2010). *Papierowe skrzydła. Rzecz o spójnej polityce aktywizacji*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Bristol, UK: Policy Press.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation*. London, UK: NESTA.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, UK; New York, NY: Cambridge University Press.
- OECD (2023). *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*. Paris, France: OECD Publishing.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford, UK; New York, NY: Oxford University Press.
- Rymsza, M. (2013). *Aktywizacja w polityce społecznej. W stronę rekonstrukcji europejskich welfare states?*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA; London, UK: SAGE Publications.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York, NY; Oxford, UK: Oxford University Press.
- Streeck, W. (2010). Institutions in History: Bringing Capitalism Back In. W: G. Morgan, J.L. Campbell, C. Crouch, O.K. Pedersen, R. Whitley (eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis* (s. 659–686). Oxford, UK; New York, NY: Oxford University Press.
- Szarfenberg, R. (2012). Wskaźniki w polityce społecznej – między pomiarem a uproszczeniem. *Polityka Społeczna*, 4, 3–10.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593 ze zm.).
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2003 nr 122 poz. 1143 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776 ze zm.).
- Weissbrot-Koziarska, A. (2020). Poradnictwa specjalistyczne w pracy socjalnej z jednostką i rodziną po przeżyciu traumatycznym. *Praca Socjalna*, 35(2), 106–116.

## ABSTRACT

The aim of the article is to analyse the innovative potential of Social Integration Centres (SICs) in Poland, with particular emphasis on the process of standardising reintegration services in the Lubusz Voivodeship. The research thesis assumes that the innovativeness of SICs has a structural, methodological, and institutional character, and that its sustainability depends on the effective combination of flexibility in reintegration practice with the standardisation of service quality. The normative foundation of the analysis is the model of active integration, based on participant activation, institutional partnership, individualisation of support, a holistic approach, and effectiveness-oriented intervention, which is identified as the axiological core of the innovative potential of SICs.

The article adopts a theoretical and analytical perspective grounded in social policy theory, social economy research, and social innovation studies. The analysis develops a multi-level model of innovative potential encompassing normative, institutional, organisational, and systemic dimensions. It demonstrates that SICs, as hybrid structures combining social and economic functions, generate both significant adaptive capacity and tensions resulting from managerialisation and performance-based governance in public services. The regional standardisation process in the Lubusz

Voivodeship is interpreted as a phase of institutionalising innovation, strengthening professionalisation while requiring a balance between formalisation and operational flexibility. The findings indicate that the sustainability of innovative capacity within SICs depends on maintaining equilibrium between the four analytical levels and on their ability to adapt to ongoing socio-economic transformations.

**Keywords:** Social Integration Centres; active integration; social innovation; standardisation of social services; social policy