



ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

ПОСІБНИК



polska pomoc



ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

ПОСІБНИК

**КИЇВ
2019**

УДК 82-32
ББК 84.4 УКР
К 20

Посібник «Вдосконалення соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах» підготовлений на основі навчальних матеріалів проекту «Соціальні послуги в громадах – підтримка реформи соціальної політики в Україні», реалізованого Фондом міжнародної солідарності.

Проект співфінансується в рамках програми польської співпраці задля розвитку Міністерства закордонних справ РП.

Дана публікація відображає виключно погляди авторів і не може вважатися офіційною позицією Міністерства закордонних справ Республіка Польща.

ББК 84.4 УКР

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Загальні питання управління	5
2. Добре врядування (good governance)	7
3. Інструменти державного управління	10
4. Управління у сфері соціальної допомоги	11
5. Мета і завдання соціальної допомоги	15
6. Завдання з точки зору управління у соціальній допомозі	17
7. Правила соціальної допомоги	19
8. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері соціальних послуг	20
9. Причини надання соціальної допомоги	21
10. Вдосконалення надання послуг – як покращити доступність, якість та ефективність послуг соціальної допомоги	22
11. Моніторинг послуг соціальної допомоги	25
12. Як оцінити ефективність послуг соціальної допомоги	26
13. Діагностика соціальної ситуації у громаді	27
14. SWOT – аналіз у сфері соціальної допомоги	29
15. Структура стратегії вирішення соціальних проблем	30
16. Схема розробки плану вирішення соціальних проблем	30
17. Моніторинг і оцінка планів надання соціальних послуг, планів вирішення соціальних проблем	31
18. Співпраця органів місцевого самоврядування та громадських організацій у діагностуванні потреб та наданні послуг соціальної допомоги	33
19. Соціальна інтеграція, ініціативи самопомоги	34
20. Діагностика потреб – дослідження через діяльність	38
21. Соціальний/супільний проєкт як метод роботи	40
22. Як спланувати та створити хороший проєкт? Елементи управління проєктами	41
23. Дерево проблем і цілей	43
24. Заходи та методи їх реалізації в проєкті	46
25. Графік проєкту	47
26. Бюджет проєкту	48
27. Результати проєктної діяльності, моніторинг проєкту	49
28. Оцінка соціальних проєктів	52
29. Кращі практики. Проєкт з місько-сільської гміни Тлуц «П'ятдесят відтінків сеньйора»	53

ВСТУП

Впровадження реформи децентралізації в Україні призвело до розвитку місцевого самоврядування, виникли об'єднані територіальні громади, які переймають на себе нові сфери повноважень. Одним із таких напрямів є соціальна допомога – дуже важлива сфера з огляду на те, що вона стосується осіб, які потребують допомоги, оскільки з різних причин вони опинились у складних життєвих обставинах. Місцева влада повинна бути близькою до цих осіб, докладаючи зусиль в рамках до чинного законодавства для забезпечення їм гідних умов життя. Це непросте завдання, враховуючи, що органи місцевого самоврядування, створені протягом останніх років, мають величезні потреби для розвитку.

Існує помітна суперечність між виконанням завдань з розвитку та соціальними завданнями. Досвід європейського самоврядування (включно з польським), однак, показує, що недостатня увага, яку органи місцевого самоврядування приділяють соціальній допомозі та соціальній сфері загалом (освіта, культура), призводить до уповільнення процесів розвитку в довгостроковій перспективі, а у складних випадках – і до відтоку жителів. Будівництво технічної інфраструктури, яким би воно не було важливим, не може замінити потреби людей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Ключовою є можливість узгодження соціальних потреб із планами економічного розвитку. Перед такими викликами зараз стоять українські органи місцевого самоврядування, використовуючи досвід інших, у тому числі польські гмін, які вже пройшли цей шлях, досягнувши як соціальних, так і економічних цілей.

Цей посібник пропонує ознайомитися з питаннями управління соціальною допомогою, підвищенням якості послуг, аналізом соціальних потреб і проблем та пов'язаним з ними попитом на послуги. У ньому коротко представлені питання планування у вирішенні соціальних проблем та підготовки соціальних проєктів і співпраці з громадськими організаціями та мешканцями.

1. ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ

Чим є управління?

Управління – це складний, багатовекторний і багаторівневий процес контролю за всією діяльністю організації, як у внутрішніх відносинах, так і у стосунках із оточенням. Управління є навичкою, яку слід постійно вдосконалювати відповідно до внутрішніх змін та зміни зовнішніх факторів, з якими стикається організація. Існує багато визначень і підходів до управління, процитуємо лише деякі з них:

“ Управління іноді визначається як сукупність заходів, спрямованих на ресурси організації (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні), що використовуються з метою досягнення цілей організації. (R.W. Griffin)¹ ”

“ Управління як «мандрівка через хаос», суть якої полягає у контролі різноманітності та перетворенні потенційного конфлікту на співпрацю. (А.К.Коźmiński)² ”

“ Подібний підхід, що визначає управління як «упорядкування хаосу». (B.R. Kuc)³ ”

“ Управління – як побудова реальності з елементів, доступних управлінцю: ідей, людей та відносин між ними, формально-правових умов, матеріальних ресурсів, принципів, системи цінностей, на які вони спираються у своїй діяльності. (А.К.Коźmiński, К.Облój)⁴ ”

Управління полягає у забезпеченні (усвідомленому створенні) належних умов для того, щоб організація діяла відповідно до її припущень – реалізовувала свою місію, досягала цілей, які їй відповідають та підтримувала необхідний рівень злагодженості, що забезпечує постійну діяльність та подальший стабільний розвиток, тобто реалізацію місії та цілей у майбутньому.⁵ Це можливо лише тоді, коли в перспективі організація зможе якнайкраще відповідати очікуванням своїх клієнтів. Цей принцип застосовується як в комерційній компанії, так і в державній установі, яка діє на благо жителів місцевої громади, наприклад, у сфері соціальної допомоги. Кожне з наведених визначень певною мірою відображає реалії управління також і у державному секторі.

У класичному визначенні ми розуміємо процес управління як:



¹ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998.

² A. K. Koźmiński: Zarządzanie tu i teraz, Wyd. Wpisz, Warszawa 1996.

³ B.R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.

⁴ Koźmiński A.K., Oblój K. (1989), Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa.

⁵ Koźmiński A.K., Jemielniak D., Zarządzanie od postaw, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, str. 18.

діяльності членів організації та використання усіх її ресурсів для досягнення поставлених цілей⁶.

Планування	<p>Набуття знань, інформації та аналіз проблем, потреб та очікувань стосовно діяльності організації, правових норм, які її регулюють, ситуації всередині організації, необхідних у ній змін та змін у її оточенні. Визначення цілей, які організація має намір досягти у певних сферах діяльності. Донесення цілей до всіх членів організації, а також їх обґрунтування та пояснення. Визначення запланованих очікувань стосовно здійснених заходів та критеріїв їх оцінки, строків виконання завдань, бажаних результатів та наслідків.</p> <p>Планування методів, способів та термінів досягнення поставлених цілей, отримання необхідних ресурсів (матеріальних і нематеріальних), виявлення можливостей та загроз, які стосуються досягнення цілей у визначений час, формулювання сценаріїв, вибір оптимальних рішень.</p>
Організація	<p>Прийняття рішень щодо організації та управління роботою підлеглих колективів працівників: налаштування ключових організаційних процесів у межах окремих сфер діяльності, проектування відповідної організаційної структури, координація діяльності, призначення завдань конкретним організаційним підрозділам та визначення осіб, відповідальних за їх виконання на оперативному рівні, делегування повноважень, здійснення розподілу обов'язків між окремими працівниками, визначення принципів комунікації та обігу інформації й обмін знаннями між окремими організаційними підрозділами та управлінськими кадрами.</p>
Мотивація (лідерство)	<p>Формулювання та повідомлення очікувань та намірів керівництва, заохочення до прийняття бажаних установок, поведінки та правильної процедури під час виконання завдань, визнання потреб та очікувань працівників, відкритого спілкування з підлеглими, вибору відповідного стилю керівництва, орієнтованого на розвиток знань та вдосконалення компетенцій, визначення критеріїв оцінки ефективності роботи, розробка процедур та впровадження інструментів нефінансової мотивації та системи винагород і покарань.</p>
Контроль	<p>Перевірка ступеню досягнення цілей в окремих сферах діяльності організації та завдань, які виконують працівники: визначення методів аналізу функціонування організації, визначення сфер, предмета та обсягу контролю, вибір індикаторів та показників для оцінки, збір інформації та даних про досягнення окремих цілей, виявлення причин виникнення проблем, переосмислення раніше встановлених цілей та заходів, виконання дій для коригування та виправлення.</p>

Сучасні теоретики та практики управління⁷, пропонують значно розширений перелік з дев'яти функцій, з яких складається управління, що повинно здійснюватися керівниками як в приватних, так і в державних організаціях:

- ⇒ **планування,**
- ⇒ **організація,**
- ⇒ **управління інформацією та знаннями,**
- ⇒ **управління фінансами організації,**

⁶ J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), Kierowanie, с. 23.

⁷ Koźmiński A.K. i Jemielniak.D. (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne

- ⇒ управління діяльністю,
- ⇒ кадрова політика,
- ⇒ маркетинг та зв'язки з громадськістю,
- ⇒ переговори,
- ⇒ контроль

Сучасне управління організаціями повинно ґрунтуватися на стратегічному управлінні, яке характеризується довгостроковим або середньостроковим горизонтом планування, який, визначаючи цілі, окреслює перспективу діяльності та перспективу розвитку в організаціях усіх секторів. Також у сфері соціальних послуг такий підхід є незамінним – процеси та зміни там відбуваються повільно і потребують планомірного, послідовного, довгострокового впливу. Це питання буде розглянуте у наступних розділах посібника.

2. ДОБРЕ ВРЯДУВАННЯ (GOOD GOVERNANCE)

Концепція управління у державному секторі, яка називається *good governance* (добре врядування), розвивається у світі вже понад двадцять років у відповідь на зміни та виклики сучасності. Серед змін слід відзначити такі, з якими ми маємо справу в Україні, – підвищення громадянської свідомості, прагнення до децентралізації послуг та процесів прийняття рішень, прагнення зменшити корупцію та підвищити прозорість адміністративної діяльності. Під «управлінням» ми розуміємо процес прийняття та реалізації певних рішень, а ефективне управління розглядається як важлива умова економічного та соціального розвитку. Ця концепція певною мірою є розвитком, а частково – альтернативою ідеї Нового державного управління – нового управління в державному секторі, яке розробляється протягом 40 років.

Риси доброго державного врядування:⁸

Відкритість – полягає у максимально широкому доступі до публічної інформації та інформації про заплановану діяльність, результати вжитих заходів, доступ громадян до державних установ та процесів прийняття рішень;

Участь – це співучасть суспільства у процесі здійснення влади; цьому слугує розбудова потенціалу інституцій, що працюють для створення механізмів партнерства, розвитку компетентності адміністрації щодо співпраці з громадськістю у здійсненні державних завдань та стимулювання потенціалу соціальних суб'єктів до співпраці та кооперації з державним адмініструванням, що призводить до підвищення рівня довіри громадськості до інституцій, збільшення участі громадськості в процесах. Якість, успішність та ефективність заходів, що приймаються управліннями, залежать від забезпечення широкої участі зацікавлених сторін;

Відповідальність (підзвітність) – це визначення ролі окремих установ у законодавчому та виконавчому процесах. Кожна з державних установ повинна пояснювати дії, які вони виконують, та брати на себе відповідальність за наслідки цих дій;

Прозорість – полягає у забезпеченні прозорості ролей та зв'язків установ у законодавчих та виконавчих процесах, а також у функціонуванні антикорупційних механізмів, що підтримують прозорість адміністрації,

⁸ Джерело: Commission of the European Communities: European Governance – A White Paper, Brussels, 25 VII 2001 г.; OECD: Public Governance, 2010, с. 19.

Ефективність – досягнення цілей на основі оцінки минулого досвіду та прогнозів майбутніх подій, забезпечення високої якості публічних послуг, у тому числі послуг, що надаються громадянам, за найкращою ціною та забезпечення того, що наслідки їхньої діяльності будуть відповідати початковим намірам політиків

Реагування – гнучкість у відповідях на соціальні зміни, врахування очікувань суспільства щодо виявлення загальних суспільних інтересів, здатність змінювати спосіб дії;

Бачення майбутнього – передбачення майбутніх потреб та проблем на основі даних та тенденцій і створення стратегій діяльності з урахуванням майбутніх витрат та очікуваних змін у оточенні;

Узгодженість – відповідність заявленої політики та здійснюваних заходів, залучення політичного лідерства, забезпечення узгодженості та логіки та комплексний підхід до управління у всій системі здійснення влади.

Концепція доброго врядування відповідає загальній тенденції, помітній у практиці та теорії управління. Вона полягає у значній зміні підходу до процесів управління в організації: від бюрократичної моделі, заснованої виключно на ефективності та бездушному професіоналізмі, до гуманізованого підходу – управління, що ґрунтується на більшому значенні цінностей таких як довіра, відповідальність, особиста чесність, соціальна чутливість⁹.

Добре врядування зараз стає синонімом нової якості управління, що уможливорює здійснення аналізу та оцінки управлінських процесів, пов'язаних із виконанням публічних завдань.

У практичному розумінні на місцевому рівні принципи доброго врядування можна узагальнити таким чином:

відносно принципу партнерства:

- можливість мешканців спільно формувати принципи та методи реалізації громадських завдань у рамках місцевої спільноти,
- співпраця, яку здійснює місцева влада з соціальними та інституційними партнерами для виконання суспільних завдань,
- практичне втілення принципів реального партнерства:
- співучасть у стратегічному плануванні та моніторингу досягнення цілей та виконання завдань,
- спільне прийняття рішення через участь у плануванні розвитку громади та вирішенні соціальних проблем
- спільна відповідальність за досягнення цілей розвитку та виконання завдань відповідно до компетенцій та можливостей кожного партнера;

відносно принципу узгодженості:

- відповідність мети, діяльності та результатів потребам і очікуванням місцевої громади,
- відповідність мети, діяльності та результатів реалізованої політики у соціальній, економічній, екологічній та просторовій сфері,
- відповідність мети та діяльності, яку здійснює місцева влада, надлокальним планам та діяльності, наприклад, регіональним;

відносно принципу відкритості:

⁹ Witold Szumowski, Próba identyfikacji zakresu i zasad koncepcji dobrego rządu, Zesz. Nauk. UEK, 2017; 2(962): 107–120.

- прийняття рішень та управління у прозорий спосіб, відповідно до чинного законодавства та визначених процедур,
- забезпечення доступу мешканців до зрозумілої публічної інформації,
- орієнтація на соціально, економічно та екологічно інноваційні заходи;

відносно принципу відповідальності:

- здатність місцевої влади та адміністрації місцевого самоврядування визначати потреби місцевої громади та швидко і ефективно реагувати на ці потреби,
- відповідальність місцевої влади за досягнення цілей соціального та економічного розвитку,
- наявність прозорих механізмів соціального контролю місцевого самоврядування та адміністрації;

відносно принципу ефективності та успішності:

- належне визначення цілей розвитку (відповідно до соціальних потреб) місцевою владою та адміністрацією місцевого самоврядування,
- ефективна діяльність, що призводить до досягнення запланованих цілей,
- ефективність результатів здійснених заходів, що визначається відношенням між отриманими результатами та понесеними витратами,
- ефективність управління в широкому значенні – використання найкращих доступних ресурсів та прагнення оптимізувати понесені витрати.¹⁰

Реалізація цих принципів є умовою забезпечення інституційного порядку в органах місцевого самоврядування.

Сучасне управління в органах місцевого самоврядування – зразкові риси:¹¹

- ⇒ лідерство та послідовність у досягненні мети,
- ⇒ зосередження на клієнтах, які стають партнерами у співпраці,
- ⇒ орієнтація на результати, які можуть бути виміряні та оцінені,
- ⇒ управління через процеси, засновані на детальних дослідженнях, демографічних, соціальних та економічних аналізах та прогнозах,
- ⇒ розвиток та залучення (включення) працівників до процесів управління,
- ⇒ постійне організаційне навчання,
- ⇒ вдосконалення діяльності, а також соціальні та технологічні інновації,
- ⇒ розвиток партнерства як між органами місцевого самоврядування, так і з громадськими організаціями,
- ⇒ громадська відповідальність перед місцевою спільнотою.

¹⁰ Konceptje i instrumenty zarządzania w administracji publicznej Warszawa 2017, Redakcja naukowa Prof. nzw. dr hab., adw. Anna Gołębiowska, Dr, adw. Piotr Benedykt Zientarski.

¹¹ Власне опрацювання на основі: PM Group: „Zarządzanie organizacją na przykładzie urzędu administracji rządowej - jak jest a jak być powinno.” *Materiały szkoleniowe KPRM opracowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego z POKL w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

3. ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Реалізація принципів доброго врядування повинна відбуватися за допомогою наявних конкретних інструментів – методів, процедур та способів діяльності. Ось найважливіші з них:

1. Вдосконалення надання адміністративних послуг – шляхом впровадження циклу постійного вдосконалення, заснованого на різних методах та моделях управління якістю (ISO, CAF, EFQM, Програми інституційного розвитку). Для організації це також означає постійне навчання як на основі розвитку загальних знань, так і на основі досвіду, набутого в організації. Особлива важливість постійного вдосконалення виявляється у випадку впровадження нових послуг, коли установі бракує необхідного досвіду, наприклад, як у випадку початку надання соціальних послуг у новоствореній ОТГ;
2. Орієнтація на клієнта – постійно вдосконалюване дослідження потреб та очікувань, розвиток механізмів комунікації, оцінка задоволеності;
3. Стратегічне планування та управління не тільки в економічній, але і в соціальній сфері реалізується в моделі участі, наприклад, стратегії вирішення соціальних проблем;
4. Менеджерський та трансформаційний спосіб управління, що використовує не бюрократичні механізми, а участь, делегування повноважень, розвиток командної роботи та проектного підходу;
5. Гнучке управління кадрами, що забезпечує повноцінне використання потенціалу компетенції працівників, а також забезпечення планового підвищення кваліфікації та оцінювання працівників;
6. Вимірювання діяльності – використання показників ефективності (фінансових та нефінансових) та показників бенчмаркінгу, що забезпечують можливість порівняння в різних аспектах діяльності подібних одиницях та установах місцевого самоврядування, наприклад в громадах та їхніх установах/підрозділах;
7. Розробка механізмів моніторингу та обліку завдань та оцінки досягнення цілей, наприклад, через запровадження бюджету цілей та завдань, що групують видатки за цільовим призначенням, разом з описом цілей і завдань, а також із базовими та цільовими індикаторами, що визначають рівень здобутих ефектів відносно понесених витрат;
8. Впровадження управлінського контролю у підрозділах сектору державних фінансів, що розуміється як усі дії, що застосовуються для забезпечення досягнення цілей та завдань у спосіб, згідний із законодавством, ефективний, економний та своєчасний;
9. Громадський бюджет – частина бюджету (фінансового плану), що виділяється на соціальні або інвестиційні проекти, які подають безпосередньо місцеві громади (окремі особи або через відповідні організації).¹²

Усі вищезазначені принципи та інструменти доброго врядування також можуть бути успішно застосовані у сфері соціальної допомоги, хорошим прикладом цього є діяльність установ соціальної допомоги в Польщі.

¹² Opracowanie własne na podstawie: M. Zawicki, Nowe zarządzanie publiczne, PWE, Warszawa 2011, s. 114–116., M. Ochnio, Nowe zarządzanie publiczne, podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce, Stowarzyszenie Instytut Zmian, Working Paper nr 1/2012

4. УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Специфіка управління у сфері соціальної допомоги

Порівняно з управлінням комерційною організацією чи навіть «звичайною» адміністрацією в державному управлінні, управління Центром соціальної допомоги чи іншим підрозділом, що надає послуги соціальної допомоги, характеризується певними специфічними рисами, які ми завжди повинні враховувати. За таких умов звичайні критерії планування та оцінки діяльності (наприклад, якість, успішність, ефективність, вартість) повинні бути доповнені низкою елементів, які виникають з причини того, що наша основна мета – **ДОПОМОГА**.

Однак це не означає, що можна знехтувати ефективністю, успішністю та економічною обґрунтованістю діяльності, яка базується на планах, розроблених на основі аналізів та діагностики ситуації. Нижче наведені фактори, що відрізняють управління соціальною допомогою від адміністративного управління чи управління бізнесом.

Особливості управління послугами соціальної допомоги

Робота з клієнтами у складних життєвих обставинах – ми майже завжди маємо справу з клієнтами у зовсім іншій ситуації, ніж адміністрація місцевого самоврядування, із важкими та стресовими ситуаціями, підтримуємо осіб та сім'ї, щоб (якщо тільки це можливо) вони мали змогу використати власний потенціал для подолання важкої життєвої ситуації. Робота такого характеру створює більшу ймовірність виникнення складних ситуацій у відносинах з клієнтами, керівниками, співробітниками та більший ризик професійного вигорання. З точки зору управління послугами, важливо діяти у наданні послуг таким чином, щоб запобігти надмірній залежності людей, що потребують допомоги, від наданих їм послуг. Інші галузі не мають такого типу проблем.

Відповідальність перед законом – під час виконання громадських завдань ми, звісно, завжди несемо відповідальність за наслідки наших дій, але у випадку служб соціальної допомоги працівники несуть особливу відповідальність через те, що вони найчастіше працюють з беспорядними людьми з обмеженим ступенем фізичної та/або інтелектуальної повносправності, дітьми, особами з залежностями, жертвами злочинів або надзвичайних ситуацій. Необхідність задоволення низки вимог, що впливають із обов'язку забезпечення рівного доступу до послуг певного стандарту, є ще однією особливістю. Значна ступінь бюрократизації у виконанні завдань призводить до того, що існують загальні погляди, які можна висловити фразою: «коли прийде контроль, будуть переглядати документи, а не запитувати про результати роботи». Для менеджерів ще одним викликом є запобігання думці, що формалізм та збільшена кількість документів – це спосіб вирішення проблем.

Змінність оточення, значення міжособистісних стосунків – необхідність систематичного пристосування до мінливих потреб спільноти, створення нових програм дій, систем послуг, доступних і придатних для тих, хто ними буде користуватися. Умови процесу управління також є специфічними: специфічний тип клієнтів та їхніх потреб, важливість міжособистісних відносин між працівниками. Управління соціальними послугами в сучасних умовах часто пов'язане з необхідністю управління процесами, які не повністю піддаються впливу керівника (наприклад, принцип добровільного використання допомоги може охоплювати такі ситуації), або напівавтономні групи команд, що складаються з людей, які не завжди є підлеглими керівника, які реалізують проекти чи поточні проекти в рамках завдань соціальної допомоги. Ще однією особливою сферою є регулювання співпраці з поліцією, службами охорони здоров'я та особливо школами, у справах дітей. На ефективність дій може впливати те, що можна назвати «містечковим менталітетом», або фактом, що багато жителів села не виказують своїх

проблем, мотивуючи це своїм соромом перед сусідами, роботі перешкоджають різного виду стереотипи, наприклад, щодо соціальних ролей чоловіків і жінок.

Активна соціальна політика в локальному вимірі означає, наприклад, бідність та безробіття, відхід від соціальної допомоги, що базується на автоматичному наданні пільг, на користь розширення прав та можливостей завдяки професійній активізації раніше пасивних отримувачів соціальної допомоги. Вимога активної участі клієнтів у процесі надання допомоги ставить перед службами соціальної допомоги нові завдання, які потребують великого професіоналізму та відданості.

Обмежені ресурси (людські, фінансові, матеріальні)

Місцеве самоврядування як в Україні, так і в інших країнах, стикається з численними викликами, що призводять до того, що найчастіше обсяг коштів на виконання завдань соціальної допомоги є недостатнім. Зменшення кількості доступних матеріальних ресурсів у цій сфері вимагає, щоб керівники були ефективнішими та спроможними зменшити витрати на соціальні послуги без зниження їх якості та кількості. Одним зі способів є залучення соціальних партнерів, ініціювання та підтримка діяльності із самопомоги, об'єднання сил декількох органів місцевого самоврядування у наданні послуг.

Набагато серйознішою проблемою, однак, пов'язаною із зазначеною нестачею коштів, є відсутність кадрів або недостатня формальна кваліфікація та компетентність. Ця проблема поглибиться як через звільнення частини працівників, так і через брак припливу молодих кадрів, викликаний низькою привабливістю професії, пов'язаною з низьким рівнем оплати праці, при, водночас, значних вимогах до професійної кваліфікації, роботи «в полі» та великому фізичному і психічному навантаженні.

Складність вимірювання результатів у соціальній допомозі

У соціальній допомозі не завжди вирішення поодиноких проблем окремих людей чи сімей може бути мірилом досягнутих результатів. Критерії, такі як фінансова ефективність, повинні застосовуватися, але насамперед беруться до уваги зміни, які часто неможливо виміряти безпосередньо, а лише оцінюючи зміни у становищі людей, поведінці, зміни, які може оцінити психолог, або зміни, які можуть бути включені до соціологічних досліджень, коли ми говоримо про цілі місцевих спільнот (наприклад, оцінюючи щедрість людей щодо підтримки осіб, які потребують допомоги, рівень інтеграції спільноти, готовність до співпраці). На відміну від інших напрямів діяльності органів місцевого самоврядування (наприклад, коли ми говоримо про реалізацію проєктів розвитку, будівництво інфраструктури), в соціальній допомозі результати не тільки важко виміряти, але й досягнення їх зазвичай вимагає достатньо довгого часу. Про всі ці особливості повинні пам'ятати керівники органів місцевого самоврядування, оцінюючи роботу служб соціальної допомоги. Ефект заходів соціальної допомоги не можливо виміряти, важко перевірити, він залежить від багатьох чинників, тому на відміну, наприклад, від посадової особи, яка приймає рішення щодо податків, керівник центру соціальної допомоги, який видає рішення про надання допомоги, не має такої ж гарантії ефективності, як його колега з адміністрації, й одночасно несе відповідальність за долю іноді кількох осіб. Ефекти соціальної роботи зі спільнотою виміряти ще важче. І знову ж таки, це не означає, що вам слід відмовитися від цього вимірювання, але слід вибирати такі методи, що в перспективі дозволять оцінити результати. Навіть у разі невдачі результати такої оцінки повинні слугувати для висновків на майбутнє.

Внутрішні умови організації

Серед умов, що мають значення для управління послугами соціальної допомоги в органах місцевого самоврядування, слід згадати, зокрема:

- ⇒ **якість лідерства та процесів прийняття рішень**, пов'язана як з компетенціями керування та управління, так і з процедурами в цій сфері та їх реалізацією. Стратегічний підхід, стиль управління з урахуванням специфіки послуг, належне спілкування з підлеглими, вміння планувати та впроваджувати зміни, а також постійне вдосконалення діяльності, сприяння постійному навчанню в організації, надання всебічної підтримки працівникам – це основні фактори, які слід враховувати в управлінні.
- ⇒ **уміння встановити партнерську співпрацю з іншими органами місцевого самоврядування та соціальними партнерами (громадськими організаціями, неформальними групами)** - нині в Європі значна частина послуг та проєктів, що реалізуються в рамках соціальної допомоги, виконуються або в широкому партнерстві з неурядовими організаціями, або щонайменше у співпраці з іншими органами місцевого самоврядування. Ця модель діяльності повинна якнайшвидше бути впроваджена в Україні.
- ⇒ **якість управління кадрами** – якість роботи, а отже, успіх кожної організації залежить насамперед від працівників, які є її базовим ресурсом. Це також стосується закладів соціальної допомоги, де важливість компетентності, мотивації та відданості є особливо великою. Управління персоналом повинно враховувати специфіку роботи як через інтеграцію команди, взаємопідтримку, так і через належний підхід до планування роботи та її оцінки.
- ⇒ **організаційна**, в якій реалізуються процеси - переймання місцевою владою завдань зі сфери соціальної допомоги вимагає визначення процесів, в тому числі, ключових у цій галузі та пристосування організаційної структури таким чином, щоб процеси реалізовувались успішно та ефективно, забезпечуючи реалізацію завдань та досягнення цілей, які стоять перед ОТГ. Наявність окремого організаційного підрозділу, яким є центр соціальної допомоги, є обов'язковим. Стабільна та прозора організаційна структура центру повинна бути основою для ефективної та водночас сучасної організації роботи.
- ⇒ **обладнання технічними засобами та комп'ютеризація процесів** – попри те, що в XXI столітті це здається очевидним, загалом не так легко задовольнити багато інших потреб місцевих органів влади, пов'язаних із будівництвом або модернізацією інфраструктури, потребою у забезпеченні кадрами, необхідними не лише у соціальних послугах. Тим не менш, комп'ютеризація процесів та забезпечення всіх необхідних технічних засобів, включно з транспортом, є необхідністю, а окупність видатків буде дуже швидкою, завдяки швидкому підвищенню ефективності. Це відбудеться за умови, що комп'ютеризація та оснащення технічними засобами буде супроводжуватися відповідною організацією роботи та ґрунтовним навчанням працівників, яке дозволить використовувати всі можливості техніки. Комп'ютеризація процесів має ще один важливий аспект – вона розвантажує працівників від зобов'язань, пов'язаних зі звітністю та всього, що зазвичай називається «бюрократією», а в новій редакції Закону «Про соціальні послуги» він називається «моніторинг» та «виявлення потреб громади».
- ⇒ **умови роботи** – тут йдеться і про фізичні умови, в яких виконуються завдання, так і про всі умови, що впливають на соціальних працівників та менеджерів соціальних послуг, наприклад, рівень оплати праці, нематеріальна мотивація, правила винагородження, можливості індивідуального професійного розвитку працівників, надання професійної підтримки (супервізії), створення форм діяльності для запобігання, в тому числі, професійному вигоранню, а також уникнення доручення працівникам додаткових обов'язків, не пов'язаних із соціальною допомогою.

ПРИКЛАД З ПОЛЬЩІ:

Відповідно до закону у всіх містах та сільських гмінах діють Центри соціальної допомоги. Їхня структура пристосована до місцевих потреб. Всі вони надають один і той же набір обов'язкових послуг, а решту завдань – відповідно до виявлених потреб. Витрати на соціальну допомогу іноді становлять 25% від загальних витрат бюджету.

Стосовно працівників, які надають послуги з догляду, важливо забезпечити їх всебічне навчання, пов'язане зі специфікою роботи. В українських умовах, також якщо мова йде про умови праці, важливого значення набуває проблема віддаленості територій, що обслуговуються, та пов'язана з цим потреба пересування працівників на великі відстані, як правило, без автотранспорту. Це накладає велике навантаження на працівників, а також значно обмежує ефективний час на роботу з клієнтами протягом робочого дня, знижуючи продуктивність.

Особливо важливими питаннями, пов'язаними з управлінням послугами соціальної допомоги в умовах українських ОТГ, є організація послуг та управління кадрами.

Управління у сфері соціальної допомоги все більше ґрунтується на взаємопроникненні інструментів та механізмів державного управління, суб'єктів соціальної економіки, ревіталізації територій (наприклад, міст, занепалих після застою промислових заводів) та партнерської співпраці багатьох місцевих зацікавлених сторін. На даний час для ефективного управління соціальною допомогою потрібно мати не лише відповідні дозволи та кваліфікації, що вимагаються законодавством. Потрібні також міждисциплінарні знання в галузі економіки (управління публічними фінансами), вміння формулювати проекти та писати заявки для отримання зовнішніх коштів (національних, від міжнародних установ, грантодавців, підприємств), управління людськими ресурсами, робота з багатьма партнерами, серед яких неурядові організації, співпраця з іншими органами місцевого самоврядування. Вимогою для керівника є знання місцевого середовища, його проблем, а також вміння вирішувати ці проблеми різними способами. Окрім міжособистісних навичок, необхідним є постійне оновлення знань, постійне навчання та чутливість щодо інших людей. Необхідна побудова згуртованої спільноти (включення) шляхом об'єднання людей та інструментів з багатьох сфер. Об'єднана спільнота здатна встановити і розвинути стійкі та позитивні відносини між підрозділами, групами та установами і успішно вирішувати спільні проблеми. Таким чином, правильним напрямком управління у сфері соціальної допомоги видається задоволення потреб місцевих спільнот із залученням багатьох партнерів, встановлення партнерських стосунків та спільна реалізація соціальних проектів. Соціальна економіка є викликом для установ соціальної допомоги.

ПРИКЛАД З ПОЛЬЩІ:

У рамках діяльності органів місцевого самоврядування все частіше створюються суб'єкти соціальної економіки (соціальні кооперативи), завданням яких є працевлаштування людей із середовищ, яким загрожує соціальне виключення. Клуби соціальної інтеграції або Центри соціальної інтеграції створюються в структурах Центрів соціальної допомоги.

Дуже важливим питанням, яке є викликом на майбутнє, є партнерство між державними суб'єктами соціальної допомоги та суб'єктами соціальної економіки. Партнерство важливе, оскільки багато соціальних проблем неможливо вирішити лише в рамках одного секто-

ра. Більше того, розширення списку союзників для задоволення багатьох соціальних потреб служить кращій інтеграції послуг.

5. МЕТА І ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Україна 7.05.1999 року підписала, а 21.12.2006 року ратифікувала Європейську соціальну хартію – Договір Ради Європи, метою якої є захист прав людини, що включає права та свободи та встановлює механізм нагляду, що гарантує їх дотримання з боку держав – сторін.

Серед багатьох прав Хартія згадує право на соціальну допомогу – право на захист від бідності та виключення, захист прав дітей та сім'ї.

“ Відповідно до Ст. 13 абз. 1 Хартії, держави – сторони беруть на себе зобов'язання забезпечити ... «щоб будь-якій малозабезпеченій особі яка неспроможна отримати достатніх коштів або завдяки своїм власним зусиллям, або з інших джерел (...), надавалась належна допомога, а у випадку захворювання забезпечувався догляд, якого вимагає стан її здоров'я».

Кожен має право користуватися послугами соціальної допомоги – у Ст. 14 абз. 1 Хартії зазначається, що «З метою забезпечення ефективного здійснення права на користування соціальними службами (...) Сприяти функціонуванню служб або створювати служби, які, завдяки використанню методів соціальної роботи, сприяли б підвищенню добробуту і розвиткові як окремих осіб, так і груп осіб у суспільстві, а також їхній адаптації до соціального середовища».¹³ ”

Головним завданням соціальної допомоги є відновлення або забезпечення самостійності всюди, де це можливо, і у сферах, де це ускладнено або зовсім неможливо, шляхом вибору інструментів, які залишаються у розпорядженні соціальної допомоги, забезпечити можливість гідного існування для своїх клієнтів.¹⁴

Відповідно до законодавства України про соціальні послуги визначені цілі соціальних послуг.

«Соціальні послуги надаються для досягнення таких цілей:

1. 1) профілактика складних життєвих обставин;
2. 2) подолання складних життєвих обставин;
3. 3) мінімізація наслідків складних життєвих обставин»¹⁵

Відповідно до польського закону Про соціальну допомогу:

“ Соціальна допомога є інститутом соціальної політики держави, спрямованим на надання можливості окремим особам та сім'ям долати важкі життєві ситуації, яких вони не можуть подолати, використовуючи власні сили, ресурси та можливості.¹⁶ ”

Нижче наведені мета та завдання соціальної допомоги у розумінні польського Закону про соціальну допомогу. Щоправда, чинний закон в Україні є інакшим, а форма українського

¹³ Ст. 13 Європейської соціальної хартії (переглянутої). Законодавство України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062

¹⁴ J. Starga-Piasek, O roli prawa i wartościach w pomocy społecznej, Polityka Społeczna, nr 7, MPiPS, Warszawa 1998, c. 9

¹⁵ Закон України Про соціальні послуги (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 18, ст.73)

¹⁶ Закон від 12 березня 2004 р. Про соціальну допомогу, Щод. Зак. 2019 поз. 1507. <http://prawo.sejm.gov.pl/>

закону відрізняється, але набір цілей та завдань дуже добре описує те, чим займається соціальна допомога та яких цілей державні органи намагаються досягти з її допомогою.

Головні цілі соціальної допомоги (на прикладі польських норм):

- ⇒ допомога особам і сім'ям та повернення їх до життєвої самостійності,
- ⇒ забезпечення доходу на рівні соціального втручання – для осіб без доходу або з низьким рівнем доходу, працездатного віку та осіб з інвалідністю,
- ⇒ забезпечення доходу до рівня соціального втручання для осіб з низьким рівнем доходу та сімей, які потребують періодичної підтримки,
- ⇒ надання професійної допомоги сім'ям, постраждалим від наслідків соціальної патології, включно з домашнім насильством,
- ⇒ соціальна інтеграція соціально виключених осіб,
- ⇒ створення мережі соціальних служб.

Загальні завдання, що впливають із Закону про соціальну допомогу від 12 березня 2004 року:

- надання та виплата встановлених законом пільг та надання натуральної допомоги,
- **соціальна робота** і кризове втручання,
- функціонування та розвиток необхідної соціальної інфраструктури,
- аналіз та оцінка явищ, що породжують попит на надання соціальної допомоги,
- реалізація завдань, що виникають внаслідок виявлених соціальних потреб,
- розвиток нових форм соціальної допомоги та самопомоги у межах визначених соціальних потреб,
- розробка та реалізація програм соціальної допомоги, спрямованих на інтеграцію осіб та сімей із груп, що мають особливий ризик.

ПРИКЛАД З ПОЛЬЩІ:

Одним із важливих завдань у сфері соціальної допомоги є розробка та узгодження Стратегії вирішення соціальних проблем. Стратегії розробляються окремо органами місцевого самоврядування гмін, повітів та воєводств.

Власним обов'язковим завданням кожної гміни є створення та обслуговування центру соціальної допомоги, включно з виділенням коштів на оплату праці працівників. Центри соціальної допомоги виконують додаткові завдання, виплачуючи допомогу сім'ям, виплати з фонду аліментів, субсидії, реалізуючи проекти, що співфінансуються із національних коштів та коштів Європейського Союзу.

Центри виконують власні завдання гміни у сфері соціальної допомоги та делеговані завдання зі сфери державного управління. У сфері власних завдань, центри керуються домовленостями війта/мера/президента міста, а при виконанні делегованих завдань – домовленостями, передбаченими воєводою. Такий поділ гарантує гміні самостійність та незалежність у реалізації власних завдань.

Обов'язком соціального працівника є надання допомоги, але тільки за умови згоди тих,

хто її потребує, залежить якою мірою вона буде реалізована. До головних завдань соціального працівника належить виконання **соціальної роботи**, що є соціальною послугою.¹⁷

Міжнародне визначення соціальної роботи:

“ Соціальна робота – це професія, яка сприяє соціальним змінам, вирішенню проблем у взаємних людських стосунках, зміцненню та звільненню людей для досягнення ними добробуту. Використовуючи теорію поведінки людини та соціальних систем, соціальна робота втручається саме там, де люди взаємодіють із своїм оточенням. Принципи прав людини та соціальної справедливості є основоположними для соціальної роботи. ”

Згідно з польським Законом про соціальну допомогу від 2004 року: «**Соціальна робота** це професійна діяльність, спрямована на допомогу особам та сім'ям для посилення або відновлення здатності функціонувати в суспільстві, виконуючи відповідні соціальні ролі та створюючи сприятливі для цього умови.»

Тому підкреслюється відхід від простого надання фінансової допомоги на користь комплексного підходу, соціальної роботи, включення людей, що потребують допомоги, у процес подолання важкої життєвої ситуації.

6. ЗАВДАННЯ З ТОЧКИ ЗОРУ УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНІЙ ДОПОМОЗІ

Досягнення цілей, викладених у попередньому розділі, вимагає послідовного планування та здійснення таких управлінських кроків:

Завдання – з точки зору управління:

- ⇒ **визначення потреб** (аналізи, прогнози, діагнози, стратегії, плани,)– систематичний збір інформації, аналіз явищ, що породжують попит на соціальну допомогу та їх причин, складання надійних прогнозів та подальше їх використання для розробки соціального діагнозу та максимально точного визначення соціальних потреб та проблем;
- ⇒ **визначення пріоритетів, цілей і методів роботи** – коштів, які можуть бути використані для задоволення соціальних потреб, завжди недостатньо, тому необхідно визначити пріоритети, які є найбільш важливими з точки зору громади. На підставі пріоритетів встановлюються цілі та способи діяльності для забезпечення найкращого ефекту при мінімально можливих витратах;
- ⇒ **організація системи надання послуг** – надання послуг – це реалізація цілої низки пов'язаних між собою процесів. Під час організації системи послуг, ці процеси повинні бути визначені, описані, і на основі цього повинна бути побудована відповідна організаційна структура підрозділів соціальної допомоги в межах кожної громади. Тому з'являється потреба в процесуальному підході до управління при здійсненні завдань, що виникають із виявлених соціальних потреб. У міру зміни потреб система послуг повинна змінюватися, зокрема, через включення партнерів з неурядового сектору або комерційних підрядників;
- ⇒ **надання фінансування** (бюджети, програми) – фінансове планування та забезпечення фінансування діяльності є результатом планування обсягу та спо-

¹⁷ Kim jest pracownik socjalny i jak może Ci pomóc? Praca zbiorowa pod red. Martynty Lewickiej i Jacka Frentzla. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa, 2011

- собу задоволення потреб або організації системи послуг. Необхідно порівнювати витрати та вигоду, але не лише у матеріальному та фінансовому плані, а й у соціальному. В свою чергу планові фінансові витрати на капітальні інвестиції слід порівнювати у багаторічній перспективі з такими результатами як зменшення поточних витрат, покращення якості або швидкості надання послуг;
- ⇒ **забезпечення офісної бази, обладнання** – лише робота в хороших умовах з відповідним технічним обладнанням може забезпечити високу ефективність та якість послуг. Співробітники повинні бути сконцентрованими не на тому, як вони добираються до клієнта, а на тому, яку роботу вони мають з ним провести. Аналогічно в офісі центру соціальної допомоги необхідно забезпечити умови, що дозволяють спокійно працювати (важливо, щоб не було занадто великої кількості співробітників у приміщенні, а також щоб прийом клієнтів відбувався в умовах, у яких вони почуватимуться в безпеці і їх приватність буде захищена).
 - ⇒ **інформатизація процесів** – комп'ютеризація виконуваних процесів стрімко підвищує ефективність роботи на всіх етапах діяльності. Це дозволяє найкращим чином використовувати потенціал та компетенції працівників, мінімізуючи бюрократичне навантаження (наприклад, під час підготовки звітності), дозволяє зосередитись на роботі з їхніми підопічними. Ще одним способом підвищення продуктивності окрім комп'ютеризації є відокремлення адміністративної діяльності від соціальної роботи;
 - ⇒ **підбір кадрів та їх навчання** – підбір кадрів та навчання є ключовим завданням, оскільки працівники є найважливішим ресурсом будь-якої організації. У випадку соціальної допомоги важливість компетентного та мотивованого персоналу навіть більша, ніж у середньостатистичній адміністрації чи компанії. Діяльність у цій сфері повинна плануватися відповідно до очікуваних потреб, спираючись на аналіз кількості та виду завдань і дослідження потреб у навчанні;
 - ⇒ **налагодження співпраці з партнерами**, делегування завдань НУО, іншим установам – це, по-перше, відповідає принципам субсидіарності та партнерства, які переважають у сфері державного управління в Європі. По-друге, дуже часто спільна реалізація послуг з іншими органами місцевого самоврядування або делегування деяких послуг неурядовим партнерам дозволяє знизити вартість послуг або забезпечити їх більш високу якість та ефективність;
 - ⇒ **моніторинг та вдосконалення діяльності** – постійне вдосконалення діяльності є рисою не лише фірм, орієнтованих на прибуток, коли їх виживання залежить від кількості задоволених клієнтів. В установах місцевого самоврядування в більшості країн Європи це також поширена практика. Удосконаленню діяльності має передувати збір відповідної інформації, а моніторинг є одним із важливих способів збору інформації про функціонування соціальних послуг. Лише після збору кількісних даних та якісної інформації можна здійснити самооцінку чи аудит з метою вдосконалення;
 - ⇒ **інформування суспільства** – органи місцевого самоврядування працюють для громадян і фінансуються з їхніх податків, тому з цієї причини кожна громада повинна надавати повну та прозору інформацію про свою діяльність. Не менш важливою причиною інформування громадськості є той факт, що добре обізнані люди активніше залучаються і охочіше співпрацюють, що у сфері соціальної політики має важливе значення.

Не складно помітити, що описаний вище набір управлінських заходів у сфері соціальної допомоги майже повністю збігається із сучасним переліком дев'яти функцій управління, про які йшлося у Розділі 1.

7. ПРАВИЛА СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Відповідно до Статті 10. пар.1 Закону України Про соціальні послуги, основними засадами функціонування системи надання соціальних послуг є:

1. профілактичний характер;
2. відповідність соціальних послуг потребам осіб/сімей, які належать до вразливих груп населення або перебувають у складних життєвих обставинах;
3. безперервність, послідовність надання соціальних послуг та їх різноманітність, що забезпечуються шляхом взаємодії суб'єктів системи надання соціальних послуг;
4. забезпечення державних гарантій у сфері надання соціальних послуг та демонополізації на ринку соціальних послуг;
5. рівність прав, обов'язків та відповідальності надавачів соціальних послуг державного та недержавного секторів.

Відповідно до цих засад буде надаватися допомога особам, які її потребують. У той же час, однак, варто звернути увагу на кілька принципів, які застосовуються в Європі в більш широкому контексті, ніж окремий закон, як правила системного характеру, присутні у всій системі законодавства.¹⁸

1. Одним із таких принципів є принцип допоміжності (субсидіарності)

⇒ як засада надання допомоги – відповідно до принципу субсидіарності соціальна допомога повинна надаватися тоді, коли особа не в змозі задовольнити свої потреби через доходи, отримані з різних джерел (від роботи, із соціального страхування, тощо). Ця допомога надається лише тоді, коли особа або сім'я опиняються в кризовій ситуації, яку вони не можуть подолати самостійно. У такому випадку ми говоримо про відсутність самостійності. Тому існує принцип, згідно з яким особа не може бути звільнена від своїх обов'язків, які вона може виконувати самостійно. Відповідно до принципу субсидіарності, якщо людина не в змозі задовольнити свої побутові потреби, першою на допомогу має прийти її сім'я. Відповідно до принципу субсидіарності, вплив органів державної влади не повинен мати лише характер опіки, а має бути спрямованим на активізацію осіб, сімей та громад.¹⁹

⇒ в контексті організації соціальної допомоги – відповідно до принципу субсидіарності, найменші спільноти (громади, гміни) мають займатися вирішенням місцевих проблем та задоволенням потреб, оскільки вони є найближчими до тих, хто потребує допомоги, і здатні швидко та найточніше реагувати на кризові ситуації. Завдання, що виходять за межі можливостей місцевих спільнот, покладені на наступні вищі рівні місцевого самоврядування. На верхівці цієї ієрархії розташовані адміністрація та державні служби. Принцип субсидіарності виражається також у присутності недержавних організацій (громадських організацій) у соціальній допомозі. Ці організації, поряд із сім'єю та місцевим самоврядуванням, є найближчими до людини спільнотами та можуть підтримувати її у складних життєвих обставинах, з іншого боку, вони є формою соціальної та економічної активізації, навколо якої будують свою незалежність та самодостатність. Держава повинна підтримувати їхній розвиток та розвивати співпрацю з ними у сфері виконання громадських завдань.²¹

2. Принцип співпраці – відповідно до нього, особи та сім'ї, які отримують соціальну допомогу, зобов'язані співпрацювати з установою соціальної допомоги (соціальним працівником,

¹⁸ Meritum pomoc społeczna wsparcie socjalne, Praca zbiorowa, redaktor merytoryczny: dr hab. prof. PWSZ w Legnicy Iwona Sierpowska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

¹⁹ Там само, с.28.

асистентом сім'ї) у подоланні їхніх складних життєвих обставин, докладаючи зусиль для поліпшення побутових умов. Принцип полягає, зокрема у: укладанні соціальних контрактів, відкиданні пасивності (наприклад, у пошуку роботи) особами, які отримують допомогу, наданні інформації, прийнятті необхідної терапії, запобіганні узалежненню від соціальної допомоги. Бездіяльність не може бути єдиною фактичною підставою для рішення про відмову особам з обмеженими інтелектуальними можливостями, залежним від алкоголю або наркотиків.²⁰

3. Принцип відповідності потреб цілям та можливостям соціальної допомоги – відповідність допомоги повідомленій потребі та можливостям суб'єкта, що надає допомогу – тип, форма та розмір допомоги повинні відповідати обставинам, що обґрунтовують надання допомоги; потреби осіб та сімей повинні враховуватися, якщо вони відповідають цілям та можливостям соціальної допомоги. (...) Принцип відповідності змушує до обережного надання допомоги та раціонального розподілу обмежених коштів, водночас зі сторони одержувачів допомоги виникає обов'язок економного використання наданої допомоги.²¹

8. ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Повноваження місцевого самоврядування (громад) у сфері соціальної допомоги є найбільш численними і ключовими з точки зору масштабу та потреб жителів. Відповідно до принципу субсидіарності, послуги надаються на рівні найближчому до громадян, також через делегування їх виконання організаціям громадянського суспільства за дотримання всіх юридичних вимог.

Окрім повноважень, описаних, зокрема, в Законах України «Про соціальні послуги» і «Про місцеве самоврядування», безпосередньо пов'язані з організацією, фінансуванням та наданням послуг соціальної допомоги, органи місцевого самоврядування відповідають за дві ключові сфери: визначення потреб і планування діяльності та послуг. Значення цих двох останніх повноважень значно збільшилось із впровадженням реформи децентралізації та збільшенням фінансової незалежності місцевих органів влади. Можливість діагностувати потреби громади та окремих сімей і осіб у сфері соціальної допомоги стає викликом не лише тому, що цього вимагає законодавство. Тому, що мешканці очікують правильного реагування на зміни їхніх потреб і навіть точного прогнозування цих змін та підготовки до них, шляхом забезпечення потрібної кількості кваліфікованих кадрів, а також з точки зору наявної інфраструктури, яка відповідає сучасним стандартам якості та доступності.

Нові виклики, що з'являються, негативні соціальні явища (наприклад, так зване євросирітство), наслідки конфліктів та політичних процесів вимагають постійного розвитку знань та навичок, тому нові повноваження установ соціальної допомоги означають необхідність розвитку компетенцій своїх працівників. Необхідно створити нові способи діяльності або шукати ті, які вже перевірені іншими органами місцевого самоврядування (не лише українськими, але й, наприклад, польськими), підтвержені як кращі практики. Дуже важливою стає розробка правил та процедур співпраці з іншими органами місцевого самоврядування та соціальними партнерами. За відсутності цих партнерів слід надати підтримку групам залучених мешканців та місцевих лідерів у створенні громадських організацій чи кооперативів, які діятимуть у соціальній сфері. Це – повноваження, які виходять далеко за рамки «стандартних» положень законодавства, але, наприклад, польський досвід показує, наскільки вони важливі та необхідні.

²⁰ Там само, с. 29-31.

²¹ Jarosław Dobkowski Europejski system pomocy społecznej: (wybrane uwagi z zakresu komparatystyki administracyjnej) Studia Prawnoustrojowe nr 9, 167-186, 2009r.

9. ПРИЧИНИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Надання допомоги у вигляді надання послуг та грошових виплат є результатом виявлення потреб осіб та сімей. Тому повинні бути причини, які призводять до цих потреб, і при цьому особи не в змозі задовольнити ці потреби самостійно або із допомогою сім'ї. Серед цих причин найбільш поширеними є такі:

Найчастіше ці причини виникають не поодиноці, а одночасно, з різною інтенсивністю, часом одна або кілька з них викликають подальші проблеми, що обумовлюють надання допомоги. Правильне виявлення першопричин складних життєвих обставин є першим кроком у процесі надання допомоги.

Стаття 1. абз. 1. пкт. 15) Закону України Про соціальні послуги виділяє чинники, що можуть зумовити складні життєві обставини:

- а) похилий вік;
- б) часткова або повна втрата рухової активності, пам'яті;
- в) невиліковні хвороби, хвороби, що потребують тривалого лікування;
- г) психічні та поведінкові розлади, у тому числі внаслідок вживання психоактивних речовин;
- г) інвалідність;
- д) бездомність;
- е) безробіття;
- є) малозабезпеченість особи;
- ж) поведінкові розлади у дітей через розлучення батьків;
- з) ухилення батьками або особами, які їх замінюють, від виконання своїх обов'язків із виховання дитини;
- и) втрата соціальних зв'язків, у тому числі під час перебування в місцях позбавлення волі;
- і) жорстоке поводження з дитиною;
- ї) насильство за ознакою статі;
- й) домашнє насильство;
- к) потрапляння в ситуацію торгівлі людьми;
- л) шкода, завдана пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією;

Польський закон про соціальну допомогу додатково вказує також інші причини надання допомоги:

- сирітство
- потреба захисту материнства або багатодітних сімей
- безпорадність у питаннях опіки та виховання
- відсутність навичок адаптації до життя молоді, яка залишає цілодобові навчально-виховні заклади,
- труднощі в інтеграції іноземців, які отримали статус біженця або додатковий захист в Республіці Польща,
- алкоголізм або наркоманія,
- стихійне чи екологічне лихо

Перелік причин не є вичерпним. Звернутися за соціальною допомогою може кожен, хто опинився в особливо складних життєвих обставинах, в яких він не здатний вирішити свої проблеми самостійно.

Соціальна допомога повинна мати в своєму розпорядженні багато інструментів у сфері соціальної та професійної реінтеграції та залучати фахівців у галузі соціальної роботи, щоб допомогти людині чи сім'ї досягти стабільності та вирішити багато проблем, пов'язаних не лише із браком фінансових ресурсів для існування. Все частіше соціальну допомогу отримують особи та сім'ї, які потребують підтримки фахівців, таких як психолога, асистента сім'ї, терапевта залежностей, тощо. Клієнтом соціальної допомоги вже не є просто бідна людина і зі сфери соціального чи професійного виключення.

Змінюється структура причин, які спричиняють складні життєві обставини. Відбувається значна зміна факторів, які спричиняють складні життєві обставини, наприклад, пов'язане із демографічними процесами старіння суспільства. Це призводить до швидкого збільшення кількості людей похилого віку в структурі місцевої спільноти, а трудова міграція молоді поглиблює масштаб проблеми. Деякі з людей похилого віку будуть хворіти, або мати різні види і ступені неповносправності. В результаті протягом кількох років кількість осіб похилого віку, які потребують підтримки у вигляді послуг з догляду, може зрости на кількадесят відсотків. Це породжує потребу як у значному збільшенні бюджетних витрат на послуги, так і у працевлаштуванні більшої кількості працівників, що є ще більшою проблемою. У Польщі такі зміни помітні у великій кількості органів місцевого самоврядування – бідність та безробіття як причина складних життєвих обставин трапляються рідше, поступаючись місцем неповносправностям, пов'язаним з віковим та тяжкими довготривалими захворюваннями.

Швидкі зміни, що відбуваються у всіх сферах нашого життя, викликають зростання попиту на всі соціальні послуги. Соціальна допомога повинна встигати за соціальними потребами та змінам.

10. ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ – ЯК ПОКРАЩИТИ ДОСТУПНІСТЬ, ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОСЛУГ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Якість – сукупність рис та властивостей продукту чи послуги, що визначають здатність товару чи послуги задовольняти потреби одержувача.

Якість в державному управлінні означає:

- відповідно демократичним процедурам відповідальність за здійснені заходи,
- дотримання правового порядку, встановленого законами і конкретними положеннями,

- співучасть та врахування потреб зацікавлених сторін,
- досконалість у наданні державних (суспільних) послуг,
- висока ефективність,
- досягнення визначених цілей,
- управління модернізацією, інноваціями та змінами.
- Найпростіші методи оцінки якості послуг:
- облік скарг клієнтів,
- анкетне дослідження задоволеності клієнтів,
- скорочення кількості осіб, які потребують допомоги, в результаті соціальної роботи та пільг (дані зі звітів),
- зменшення кількості осіб, які отримують довгострокову допомогу (дані зі звітів),
- результати зовнішнього контролю та аудитів.

Оцінюючи якість послуг, ми повинні відповісти на такі питання:²²

- ⇒ Чи послуги надаються кваліфікованим персоналом, який працює у прийнятних умовах і організаційних структурах?
- ⇒ Чи надаються послуги відповідно до того, що вважається кращою практикою?
- ⇒ Чи послуги надаються у достатній кількості?
- ⇒ Чи послуги мають бажаний вплив на клієнтів?
- ⇒ Чи клієнти, які потребують послуг, насправді їх отримують?

Удосконалення надавання послуг – покращуючи якість послуг, що надаються нашим жителям, необхідно задавати питання, що стосуються окремих послуг соціальної допомоги:

- що можна робити краще?
- що можна робити результативніше, швидше?
- що можна робити дешевше?
- як збільшити ефективність?
- як зміцнювати власні ресурси (людські, матеріальні)?

Необхідна така систем послуг, яка забезпечить їх високу якість, доступність соціальних працівників, оперативність дій (час від подання заяви до рішення про надання допомоги) та ефективність – якнайкраще використання людських, матеріальних та фінансових можливостей.

Вдосконалення надання кожної послуги повинно враховувати її мету та характеристики групи одержувачів. Існують різні критерії оцінки послуги, спрямовані на молодих безробітних, та інші послуги для осіб похилого віку. Деякі аспекти оцінки якості послуг:

²² C. J. Coulton, Quality assurance for social service programs: lessons from health care, Social Work vol. 27 nr 5, 1982.

- **доступність інформації про послугу** – це основне питання, оскільки стосовно осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, проблемою може бути вже саме отримання інформації про можливість користування різними видами послуг соціальної допомоги;
- **просторова доступність** – важлива з точки зору людей з обмеженою мобільністю, для жителів віддалених місцевостей, осіб, які проживають у місцях з поганим транспортним сполученням
- **час надання** – необхідно забезпечити такі умови, щоб час очікування та час, витрачений на надання послуги, були відповідними.

Соціальні послуги вимагають унормування і правил, тому вони підлягають стандартизації. Розроблені стандарти обслуговування, наприклад, щодо послуг з догляду за старшими особами та особами з інвалідністю (за умови їх дотримання), мають великий вплив на підвищення доступності, якості та ефективності цих послуг.

Що нам дають стандарти?

- ⇒ наявність стандартів підвищує якість послуги та слугує її просуванню в суспільстві,
- ⇒ за допомогою стандартів виконується оцінка послуги,
- ⇒ надають постачальникам послуг – початківцям поради щодо планування послуг та того, що в них є важливим,
- ⇒ допомагають постачальникам послуг та особам, які співпрацюють з ними, у вирішенні сумнівів щодо правильності та етичності поведінки постачальника послуг під час надання послуги,
- ⇒ підвищують довіру до оточення, пов'язаного з даною послугою, та підвищують довіру до їх роботи з боку клієнтів та обслуговуваних осіб,
- ⇒ захищають особисті права осіб.

Окрім важливих цілей, що впливають із положень законодавства та стратегічних планів місцевого самоврядування, дуже важливою є ще одна мета: соціальна довіра, досягнення якої є умовою ефективної співпраці місцевих органів влади та суспільства, особливо у галузі соціальної допомоги.

У більшості досліджень у польських гмінах, незважаючи на виявлені труднощі, соціальні служби отримують високу оцінку від мешканців, а працівники центрів соціальної допомоги мають високий рівень довіри від суспільства

Нижче наведена схема планування проєктів для підвищення якості надання послуг:
Планування проєктів для підвищення якості

- ⇒ Формулювання цілей
- ⇒ Створення переліку заходів, графіку та розподілу завдань
- ⇒ Визначення необхідних засобів

- ⇒ Визначення показників досягнення мети та результатів проєктів
- ⇒ Визначення припущень і факторів ризику
- ⇒ Запис всіх перерахованих вище елементів у формі картки вдосконалення проєкту

Вдосконалення послуг можна планувати та здійснювати на тих же принципах, що й інші проєкти.

11. МОНІТОРИНГ ПОСЛУГ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Моніторинг послуг є одним із елементів хорошого управління соціальними послугами, водночас служить для постійного підвищення якості та ефективності цих послуг. Ось кілька способів моніторингу:

- реєстрація послуг – відеозапис, фотодокументація,
- аналіз та перевірка своєчасності виконання графіків роботи соціальних робітників (у службах догляду) уповноваженим працівником,
- звіти про моніторинг, підтверджені одержувачами послуг,
- оцінка послуг покупцями (одержувачами) – анкетні опитування,
- моніторинг координатором послуг – моніторингові візити,
- самоконтроль та самосвідомість особи, яка надає соціальну послугу,
- поширення та знання стандартів обслуговування усіма зацікавленими сторонами, що дозволяє клієнтам повідомляти про відхилення від дотримання стандартів співробітниками.

Моніторинг та оцінка послуг з догляду повинні бути обов'язковим, плановим, незалежним заходом, заснованим на співпраці з особою, яка надає послуги, та отримувачем послуг. Моніторинг та оцінка послуг з догляду мають на меті:

- підтвердження факту надання послуги,
- підтвердження дотримання стандартів надання послуг,
- вибір ефективних дій та тестування нових рішень,
- оцінка успішності, ефективності, доцільності, корисності та тривалості результатів наданих послуг,
- підтвердження факту, що послуга була необхідною.

Результати моніторингу та оцінки повинні бути представлені всім зацікавленим сторонам, для яких інформація є актуальною; їх слід використовувати для підвищення якості діяльності.

З перспективи всієї одиниці місцевого самоврядування моніторинг служб соціальної допомоги може базуватися на таких показниках:

- ⇒ Показник інтенсивності використання соціальної допомоги,

- ⇒ Показник кількості людей, які протягом тривалого часу користуються соціальною допомогою,
- ⇒ Показник підготовки соціальних працівників,
- ⇒ Показник спеціалізації організацій соціальної допомоги,
- ⇒ Показник наявності персоналу для соціальної роботи,
- ⇒ Показник грошової допомоги,
- ⇒ Показник соціального контракту,
- ⇒ Показник відмов (у тому числі через брак коштів).

12. ЯК ОЦІНИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОСЛУГ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Оцінка ефективності повинна проводитися:

- з огляду на використання персоналу,
- з огляду на вартість надання послуг.

Оцінка ефективності та якості послуг є дуже важливою з кількох причин. Основним є той факт, що до головних завдань місцевого самоврядування входить надання соціальних послуг, а отже і забезпечення високої якості цих послуг. Висока якість послуг пов'язана з турботою про задоволеність клієнтів (отримувачів послуги), встановлення стандартів, швидкої організації послуг, а також періодичного контролю та збору відгуків клієнтів. У випадку соціальних служб, важко мати однакові критерії та показники оцінки. Тому варто розробити ці критерії індивідуально для даної послуги партнерським способом, бажано як команда. Показниками оцінки є:

Економність – оптимальне використання ресурсів для конкретного завдання чи послуги. Важливо знайти відповідь на питання: чи засоби, потрібні для виконання поставленого завдання, придбані за найкращою ціною та якою мірою ці витрати адекватні? Якими є фактичні витрати відносно плану бюджету, чи використовуються всі засоби, чи працівники часто залишаються без роботи, чи повною мірою залучені.

Продуктивність – оптимальне використання ресурсів та досягнення результатів. Необхідно знайти відповіді на запитання, чи очікувані результати були реалістичними та чи планувались правильно, чи послуга могла бути реалізована іншим способом, що зменшило б кошти, чи застосовані методи роботи найбільш раціональні, чи завдання працівників не дублюються, чи є стимули для персоналу, який заохочує скорочення витрат та належне управління ресурсами.

Ефективність – чи досягли ми очікуваного результату чи результатів за адекватною вартістю та протягом встановленого періоду, чи правильно ми визначили групу одержувачів послуг, чи є послуги, чи користуються ними люди, чи послуги відповідають потребам групи, якій надаються.

Для оцінки ефективності та якості послуг спочатку обов'язково потрібно здійснити діагностику початкового стану, що дозволить порівняти та оцінити зміни.

Фактори, що впливають на ефективність роботи центру соціального забезпечення:

- інституційні (організація роботи та умови роботи, юридичні процедури),
- особисті (працівники, їх мотивація, кваліфікація).

Ці дві групи факторів взаємовпливають одна на одну.

Фактори, які впливають на ефективність надання послуг соціальної допомоги:

- дії на основі аналізу та планування,
- належна організація послуг, у тому числі забезпечення кількості працівників, які відповідають кількості та масштабу завдань (відсутність перевантаження роботою, запобігання «вигорання»), час для соціальної роботи,
- можливості розвитку, шляхи просування працівників, участь у прийнятті рішень, адекватний рівень винагороди,
- підвищення кваліфікації працівників та управлінських кадрів, включаючи соціальні компетенції («м'які»),
- правильний інформаційний потік, спрощення процедур та їх адаптація до потреб (меншу бюрократії),
- відділення адміністративної роботи від соціальної роботи,
- належні житлові умови, відсутність архітектурних бар'єрів,
- спеціалізована підтримка соціальних працівників, наприклад, психологів, терапевтів, юристів,
- забезпечення співробітництва з іншими установами (РДА, судами, поліцією, центрами зайнятості, роботодавцями),
- забезпечення соціальних працівників транспортними засобами,
- комп'ютеризація процесів (у тому числі звітність!),
- допомога в плануванні бюджету,
- різні форми активації осіб, які потребують допомоги через зовнішню підтримку (наприклад, з державних коштів),
- передача деяких завдань громадським організаціям, суб'єктам соціальної економіки або іншим.

13. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНОЇ СИТУАЦІЇ У ГРОМАДІ

Розробка надійного аналізу соціальної ситуації в громаді є першим кроком для поліпшення цієї ситуації. Поки ми не отримаємо повну картину даної одиниці місцевого самоврядування, ми не можемо приймати правильні рішення як щодо планів обслуговування та і щодо необхідних ресурсів. Більшість органів місцевого самоврядування мають розроблені плани розвитку (стратегії), але вони зосереджені на економічному розвитку, а соціальна сфера та освіта в них досить часто маргіналізовані.

У випадку діагностики соціальної ситуації в громаді, обсяг даних та інформації, які нам потрібно збирати та аналізувати, не може обмежуватися лише соціальними питаннями. На соціальну ситуацію впливає також економічна, екологічна, а іноді і політична ситуація. Останню ми не обговорюємо в нашому посібнику, а решту коротко охарактеризуємо з точки зору соціальної діагностики.

Нижче ми наводимо приклад обсягу інформації, який потрібно враховувати при розробці соціальної діагностики підрозділу місцевого самоврядування.

Приклад обсягу інформації для соціального діагностування громади:

1. Основна інформація про громаду:

Площа, розташування, відстань від сусідніх міст та великого міста, ключові місцеві ресурси, характеристика місцевої економіки, кількість населених пунктів, тощо.

Демографічна ситуація – демографічні дані та показники, щільність населення, ринок праці та доступ до робочих місць.

2. Соціальні проблеми, що виникають на терені громаді, відчуження та його причини

1. Бідність
2. Безробіття
3. Залежності
4. Насилля в сім'ї
5. Старші особи, які потребують опіки
6. Соціальні проблеми, які стосуються дітей та молоді
7. Тривалі і тяжкі хвороби
8. Особи з інвалідністю
9. Бездомність
10. Інше, наприклад, трудова міграція

3. Ресурси та послуги для громади

1. Житлові ресурси, стан квартир, у тому числі комунальних
2. Охорона здоров'я – доступність та якість послуг
3. Освіта – доступність та якість послуг
4. Догляд за дітьми до 3 років та дошкільного віку – доступність послуг
5. Доступ до консультацій фахівців
6. Організація дозвілля для дітей та молоді
7. Соціальна активізація, в тому числі, для людей похилого віку
8. Безпека мешканців – злочинність
9. Соціальна активність мешканців – неформальні та громадські організації
10. Суб'єкти соціальної підтримки та інфраструктура допомоги та підтримки
11. Доступність та якість послуг громадського транспорту

4. Найважливіші висновки з аналізу даних

5. Додатковим елементом опису повинні бути:

1. Прогноз демографічних тенденцій інформація про демографічні зміни має ключове значення для прогнозування попиту на послуги, включно з доглядом, але також, наприклад, показує, як зміниться попит на місця в школах та потребу в догляді за дітьми
2. Прогноз змін у становищі осіб з інвалідністю та довготривало- або важкохворих осіб
3. Прогноз щодо проблем та потреб літніх людей
4. Прогноз змін інших соціальних проблем (безробіття, бідність тощо)
5. Прогноз попиту на послуги соціальної допомоги
6. Деінституціоналізація влаштування в опіку дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування

Найважливішу інформацію, зібрану у цій частині діагнозу, слід використовувати для розробки SWOT-аналізу громади в соціальній сфері.

14. SWOT – АНАЛІЗ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

SWOT — аналіз це один із найвідоміших методів аналізу інформації, що дозволяє упорядкувати бачення підрозділу місцевого самоврядування, вказуючи як на його сильні, так і на слабкі сторони, а також загрози, з якими можливо стикнутися, та можливості, які мають бути використані у певних сферах. Назва SWOT є аббревіатурою від англійських слів, які визначають чотири складові аналізу: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (наявні або імовірні можливості), threats (наявні або можливі загрози).

SWOT — аналіз це:

- ⇒ опис ресурсів, потенціалу і бар'єрів для соціального розвитку громади, а також задоволення суспільних потреб,
- ⇒ інформація про рівень задоволення суспільних потреб, а також потреб і проблем, які виникають у цій сфері,
- ⇒ основні аналітичні висновки щодо переваг, викликів та ризиків.

У результаті аналітичної і діагностичної роботи ми повинні мати не тільки комплексну реальну картину громади та її середовища, а й достовірні прогнози змін, які відбуватимуться при визначених умовах у громаді

SWOT — аналіз є базою ідентифікації проблем та цілей

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Позитивні риси, ресурси, потенціали громади	Негативні риси, ресурси, потенціали громади
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Зовнішні чинники, які позитивно впливають на громаду вже зараз або у конкретному майбутньому - Ендогенні чинники, які позитивно впливають на громаду вже зараз або у конкретному майбутньому 	<ul style="list-style-type: none"> - Зовнішні чинники, які негативно впливають на громаду вже зараз або у конкретному майбутньому - Ендогенні чинники, які негативно впливають на громаду вже зараз або у конкретному майбутньому

Сильні сторони — це позитивні матеріальні та нематеріальні внутрішні фактори, риси та дії громади, які підвищують її здатність до виконання місії та досягнення поставлених цілей, на які громада має вплив та які тримає під контролем.

Слабкі сторони – це негативні внутрішні фактори, риси та дії громади, які знижують її здатність до виконання місії та досягнення поставлених цілей, на які громада має вплив та які тримає під контролем.

Шанси – це події та умови, які допомагають у реалізації місії, в стратегічному розвитку громади та у вирішенні соціальних проблем, на які громада не має безпосереднього впливу.

Загрози – це події та умови, які будуть створювати ризик для плодотворного виконання місії та ефективної та продуктивної діяльності громади, які знаходяться поза сферою безпосереднього впливу та контролю громади.

Сильні та слабкі сторони стосуються сьогодення, шанси та загрози стосуються сього-

дення та майбутнього. SWOT-аналіз повинен бути настільки детальним, щоб відобразити усі фактори, які важливі для подальшої роботи над плануванням (потенціал, проблеми, потреби).

SWOT — аналіз може використовуватися для всієї громади, або в окремих сферах її функціонування. У сфері соціальної допомоги аналіз може бути проведений окремо для різних груп, які потребують підтримки, або з перспективи соціальних проблем, коли ми маємо намір їх вирішити. Добре підходить аналіз, проведений окремо для, наприклад:

- ⇒ проблем і потреб старших осіб,
- ⇒ проблем інвалідності,
- ⇒ дітей та молоді,
- ⇒ безробіття,
- ⇒ бідності.

Загалом у соціальній сфері громади SWOT-аналіз можна провести, наприклад, у такому обсязі: задоволення соціальних потреб, соціальні процеси і проблеми, громадська безпека, соціальна допомога, освіта, охорона здоров'я, культура, активність і інтеграція суспільства.

15. СТРУКТУРА СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

Структура документів з планування щодо вирішення соціальних проблем (у Польщі) чи планів надання послуг (в Україні) є подібною – вона включає аналітико-діагностичну частину та програмну частину. У першому варіанті необхідно детально проаналізувати соціальне становище громади на основі достовірних даних, виявивши всі соціальні проблеми та потреби. У пункті 3 слід проаналізувати всі сфери, які впливають на соціальну ситуацію - починаючи з демографії, через усі питання, якими займається соціальна допомога, включно зі становищем осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, проблемами залежності та домашнього насильства, і закінчуючи на ринком праці та проблемами, пов'язаними з безробіттям та безпекою. Ключовими є висновки та визначений діагноз, а не сухі цифри. Пункт 5 повинен включати аналіз SWOT/TOWS, який допомагає сформулювати висновки діагнозу. На основі сформульованого діагнозу формулюються цілі та визначаються заходи та проекти (завдання) для плану.

Нижче наведений приклад структури польської стратегії вирішення соціальних проблем:

1. Вступ
2. Формальні підстави розробки стратегії
3. Аналіз соціально-економічного стану гміни
4. Результати суспільних досліджень
5. Висновки із діагнозу
6. Бачення, пріоритети, напрямки діяльності
7. Мета, стратегічні цілі
8. Детальні цілі
9. Діяльність/завдання/проекти
10. Засади включення соціальних партнерів на окремих етапах процесу планування та впровадження
11. Співпраця з партнерами місцевого самоврядування та іншими установами
12. Моніторинг плану та окремих проектів
13. Оцінка наслідків виконання стратегії
14. Засади оновлення плану

16. СХЕМА РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

Схема розробки плану (стратегії) вирішення соціальних проблем дуже схожа на розробку стратегії розвитку, але в діагностиці найбільше акцент робиться на виявленні соціальних проблем, демографічних та соціальних умов. Також відрізняється анкета, яку заповнюють мешканці, вказуючи на незадоволені соціальні потреби, які можна задовольнити силами місцевого самоврядування.

Схема процесу планування стратегії вирішення соціальних проблем



17. МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ПЛАНІВ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ, ПЛАНІВ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

Як і будь-який інший план чи стратегія, плани надання соціальних послуг або плани вирішення соціальних проблем слід моніторити.

Моніторинг – це процес (процедура) систематичного накопичення інформації, її обробки і підготовки висновків з метою уникнення ризику серйозних відхилень від запланованих результатів та забезпечення якості й ефективності в реалізації планів.

Процес моніторингу полягатиме у систематичному збиранні, кількісному і якісному аналізуванні інформації про впровадження плану, а також у періодичній перевірці, чи відповідають результати проектів у рамках плану, основним принципам і чи сприятимуть досягненню кожної цілі плану.

Мета моніторингу – забезпечити відповідність результатів реалізованих завдань з основними принципами і цілями плану.

Індикатори моніторингу – приклад з Міського центру соціальної допомоги в Серадзі (фрагменти)

Індикатори моніторингу, ціль: Протидія бідності, безробіттю та бездомності та запобігання їх наслідкам²³

²³ Raport monitoringowy z wdrażania w 2017 roku Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta radza na lata 2014-2020

Індикатор моніторингу
Кількість безробітних осіб у місті, охоплених різними формами підтримки
Кількість бідних, безробітних та безпритульних осіб, охоплених соціальною роботою
Кількість бенефіціарів системи соціальної допомоги, які отримують підтримку через бідність, безробіття та бездомність
Кількість розроблених та реалізованих проєктів у сфері активізації груп, яким загрожує соціальне виключення
Кількість осіб, охоплених проєктами у сфері активізації груп, яким загрожує соціальне виключення
Кількість дітей із бідних сімей, охоплених підтримкою
Кількість бездомних осіб, які забезпечені притулком

Індикатори моніторингу, ціль: Підтримка сімей та допомога у розвитку дітей та молоді²⁴

Індикатор моніторингу
Кількість сімей, охоплених соціальною роботою
Кількість консультацій у сфері спеціалізованого консультування
Кількість осіб, охоплених терапевтичною та реабілітаційною допомогою
Кількість осіб, залежних від алкоголю
Кількість осіб, залежних від наркотиків
Кількість сімей, охоплених психологічною підтримкою та системою соціальної допомоги через алкоголізм, наркоманію та домашнє насильство
Кількість втручань, проведених у сфері протидії домашньому насильству
Кількість людей, які перебувають під опікою міждисциплінарної команди
Кількість дітей та молоді, залежних від комп'ютерних ігор
Кількість дітей та молоді, залежних від Інтернету
Кількість дітей та молоді, залежних від мобільних телефонів
Кількість євросиріт

Індикатори моніторингу, ціль: Утримання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю у середовищі проживання та надання їм можливості брати участь у суспільному житті

Індикатор моніторингу
Кількість осіб пенсійного віку та їх частка в загальній чисельності населення
Частка осіб пенсійного віку від загальної кількості жителів

²⁴ Там само

Кількість осіб, які мають інвалідність (на основі даних МЦСД)
Кількість осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, охоплених підтримкою системи соціальної допомоги
Кількість осіб, охоплених послугами догляду
Кількість осіб, охоплених спеціалізованими послугами догляду

Для кожного індикатора треба вказати:

1. Термін/ частоту вимірювання індикатора (як правило, раз на рік).
2. Особи /організаційні підрозділи, які відповідають за моніторинг і надання інформації про даний індикатор.
3. Джерела даних та інформації, які використовувались для визначення значення індикаторів.
4. Практичне використання даних з моніторингу та оцінки – зміна та актуалізація планів.

18. СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ДІАГНОСТУВАННІ ПОТРЕБ ТА НАДАННІ ПОСЛУГ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Діагностика соціальних потреб, як і планування надання послуг соціальної допомоги на основі цих діагнозів, дуже часто може мати багато недоліків. Один з них це те, що всі дослідження та анкетування не охоплюють місцевості, віддалені від «центру» – центри місцевої влади, особливо віддалених місць, де найчастіше проблеми є найглибшими і потреби є найбільшими. Опитування, проведені через Інтернет, не відображають повного спектру думок, оскільки частина осіб, які не мають, наприклад, доступу до Інтернету, позбавлені можливості передати свої оцінки та думки. Часто проводяться поспішні консультації, що спираються на статистичні дані, та консультації, що здійснюються адміністрацією місцевого самоврядування.

Співпраця місцевих органів влади та громадських організацій у діагностиці відіграє величезну роль, оскільки саме організації володіють інформацією про реальні потреби та соціальні проблеми. Поширеним і некоректним способом співпраці органів місцевого самоврядування з громадою (тобто як з мешканцями, так з і організаціями) є модель, за якої місцева влада інформує про розробку певного діагнозу, планів та прийняття рішень. Тому це одностороння комунікація про здійснені заходи.

Іншою, дещо кращою моделлю, є така, де інформацію надають відносно рано, і мешканці чи організації можуть подавати свої зауваження та пропозиції щодо проектів документів. Однак це не найкраще рішення: робота над документами з діагностики спланована і вже на стадії планування діагнозу могли бути зроблені деякі помилки чи недогляди.

Найбільш ефективною є модель повної співпраці, коли місцева влада співпрацює з більш широкою групою неурядових організацій або навіть неформальними групами жителів, часто вже на стадії діагностування проблем. Ця модель дає більше шансів правильно діагностувати соціальну ситуацію та запланувати відповідну діяльність. І жителі, і громадські організації не здивовані появою проектів нових документів. Тому слід почати зі спільного планування діагностики, розділити завдання, пов'язані з соціальними дослідженнями, спільно розробити діагноз та план дій, спланувати та провести консультації та розробити план реалізації заходів, тобто подальшу реалізацію завдань у сфері послуг для мешканців.

Чим кращим є розуміння потреб мешканців, тим точнішим, відповіднішим є програмування соціальних послуг. При плануванні та аналізі даних не варто поспішати. Мешканці даних громад часто виступають респондентами в кількісних дослідженнях та інформа-

торами в якісних дослідженнях, при цьому необхідно дістатися до репрезентативних груп громадян. Часто стається так, що соціальні дослідження оминають майже всіх жителів похилого віку, оскільки вони не користуються комп'ютерами, ані активно беруть участь у житті громади, рідко ходять до магазинів, адміністративних установ, і можуть просто не знати про можливість висловлення думки з важливих тем. Залучення громадських організацій до процесу соціальних досліджень та діагностики допомагає краще охопити всі групи в громаді.

На жаль, часто такий вид співпраці неможливий – це впливає з того факту, що в багатьох громадах практично немає місцевих громадських організацій, з якими можна було б співпрацювати у сфері соціальних послуг. Як наслідок, при створенні діагнозу або стратегічних документів замість організацій беруться до уваги скоріше конкретні окремі активні особи – місцеві лідери (активісти). У такій ситуації місцева влада повинна намагатися підтримувати місцеві спільноти у створенні та функціонуванні організацій, з якими вона могла б співпрацювати у діагностиці потреб та реалізації завдань соціальної політики. Багаторічний польський досвід чітко показує, що такий підхід приносить багато користі, незважаючи на те, що на початку, як правило, виникають різні труднощі. В адміністрації підрозділу місцевого самоврядування повинен бути визначений працівник, який буде співпрацювати з громадськими організаціями в межах згаданих завдань. Не слід забувати і той факт, що місцева влада, намагаючись отримати зовнішні кошти на фінансування соціальних проєктів, дуже часто просто потребує соціальних партнерів. Тому варто підтримувати розвиток громадських організацій шляхом створення місцевих партнерств.

Місцеві партнерства слугують, зокрема, для спільної діагностики потреб та надання соціальних послуг. Партнерство є такою взаємодією сторін, за якої ресурси, можливості, ідеї, методи діяльності та вирішення проблем найкращим чином використовуються для досягнення спільної мети. Завдяки партнерству, поставлена мета може бути досягнута за короткий час, з меншими ресурсами, при якнайширшому залученні місцевої громади.

Найважливішими характеристиками партнерства є: спільна визначена мета, розподіл завдань, обов'язків, прав, взаємна вигода, максимальна взаємодоповнюваність, використання навичок, ресурсів, компетенцій у конкретних сферах діяльності, ідей обох сторін, прийняті всіма сторонами норми, принципи, взаємна чесність, залученість обох (усіх) сторін, діалог, спільне прийняття рішень, рівність. Основою партнерства є спільна мета, яку сторони розуміють однаково. Такою метою має бути покращення становища місцевої громади у визначеній сфері. Величезний потенціал, який існує у організацій чи неформальних груп у певній громаді, може і повинен використовуватися для виявлення потреб та проблем, а також для вирішення цих проблем та задоволення потреб.

19. СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, ІНІЦІАТИВИ САМОДОПОМОГИ

Об'єднані територіальні громади, які були створені протягом останніх кількох років і які поступово беруть на себе завдання зі сфери соціальної допомоги, стикаються у своїй діяльності з багатьма труднощами та перешкодами, як системними, так і на місцевому рівні. Однією з найважливіших перешкод на шляху до ефективного вирішення значної частини соціальних проблем є погана інтеграція місцевих спільнот. Це природне явище, якщо врахувати той факт, що до реформи децентралізації механізми, які підтримують інтеграцію спільнот у сільській місцевості, погано функціонували. У свою чергу, соціальна активність часто послаблюється через складну матеріальну ситуацію, коли більшість сил і часу люди витрачають на задоволення потреб своїх сімей.

У цьому розділі коротко описані інструменти, які дозволяють як розвивати діяльність місцевих спільнот, так і збільшувати соціальну інтеграцію. Це хороші приклади з Польщі, які можна дуже легко адаптувати до українських умов. Ми навмисно зазначили назви нормативно-правових актів та їх номери з польського «Щоденника законодавства», щоб зацікавлені могли легко їх знайти.

З метою використання ідеї соціальної економіки в системі соціальної допомоги в Польщі було запроваджено юридичну можливість створення Клубів соціальної інтеграції (КСІ) та Центрів соціальної інтеграції (ЦСІ) – Закон від 13 червня 2003 р. про соціальну зайнятність («Щоденник законодавства» 2003 р., № 122, поз. 1143) та про соціальну кооперацію – Закон від 27 квітня 2006 р. про соціальні кооперативи («Щоденник законодавства» 2005 р., № 94, поз. 651). Після періоду пасивної соціальної політики, що проводилася в 90-х роках минулого століття, настав час допомоги, що спирається на соціальний договір. Він полягає у укладанні договору соціального працівника з особою, що отримує допомогу, який визначає «принципи та обов'язки співпраці та співробітництва».

Новими інструменти соціальної допомоги є також інструменти активної соціальної інтеграції та програми місцевої активності. Велике значення приділяється професійній активізації та всім соціальним послугам, пов'язаним із цим. У Центрах соціальної допомоги працюють Клуби соціальної інтеграції. У цих клубах учасники можуть отримати підтримку соціального працівника, психолога, радника з питань професійної зайнятості, юриста чи іншого фахівця. У рамках Клубу соціальної інтеграції працюють групи самопомоги та Волонтерські клуби, покликані стимулювати соціальну активність та надихати на діяльність з самопомоги, надаючи послуги та проводячи навчання для осіб, які потребують підтримки. Клуб соціальної інтеграції організовує місцеве партнерство з організаціями, установами, фізичними та юридичними особами для полегшення та вирішення місцевих соціальних проблем.²⁵ Прикладом запуску соціальних послуг, які пропонують Клуби соціальної інтеграції, є групи самопомоги для безробітних, осіб з інвалідністю, літніх людей, жертв насильства, батьків, які виховують дитину з інвалідністю, або тих, хто не неналежно здійснює батьківські обов'язки тощо.

Групи самопомоги – це добровільні, найчастіше неформальні збори осіб, активні дії яких спрямовані на спільне подолання проблем, що виникають через захворювання, проблеми психічного чи соціального характеру, що стосуються безпосередньо їх самих чи їхніх родичів²⁶. Метою роботи цих груп є зміна власних умов життя. Група є засобом, що дозволяє зменшити зовнішню ізоляцію (соціальну, комунікаційну) та внутрішню (особисту, душевну).

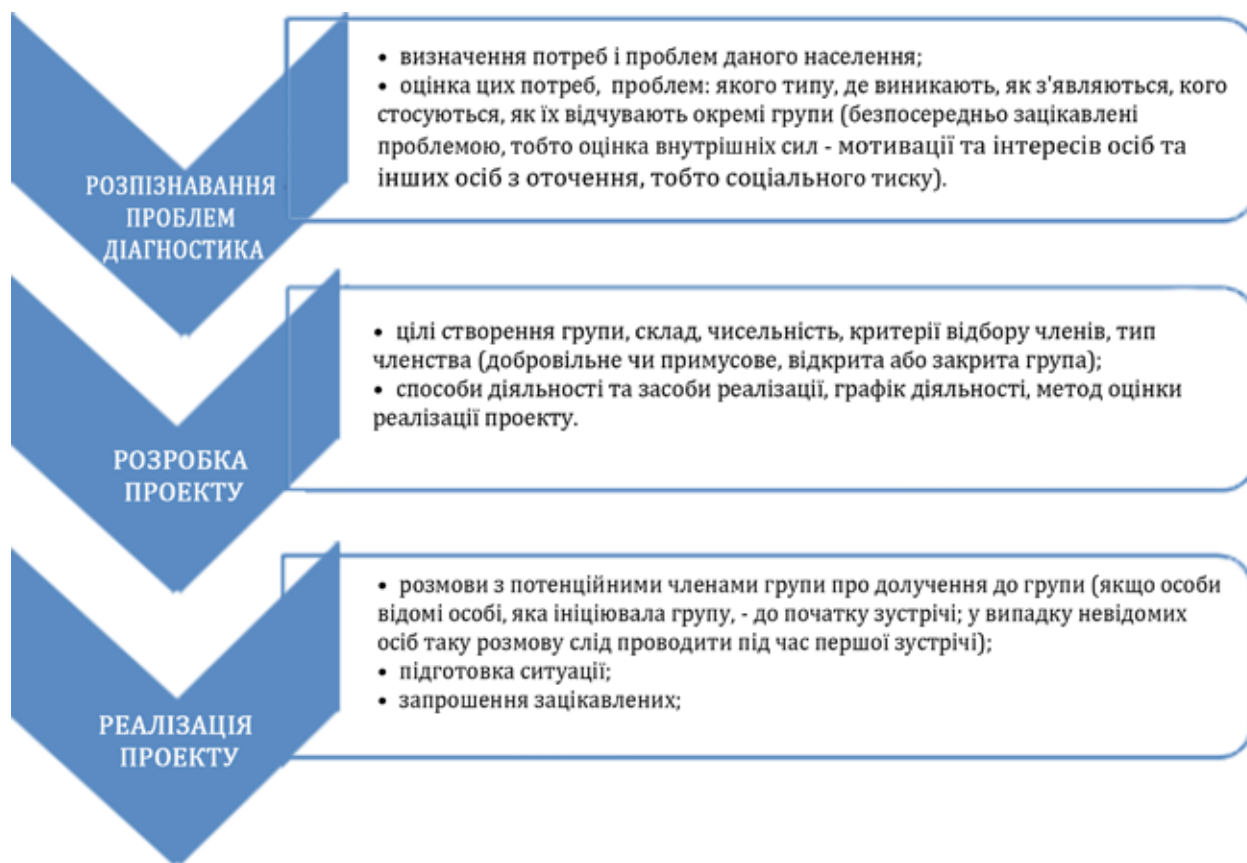
Цілі групи самопомоги спрямовані переважно на її членів, а не на сторонніх осіб. Групами самопомоги не керують люди, які надають професійну допомогу, на відміну від груп підтримки. Іноді відбувається так, що запрошуються фахівці з певної галузі. Групи самопомоги зазвичай налічують близько 7-15 осіб. Під час зустрічей та розмов кожен член групи відчуває підтримку інших, які беруть участь у зустрічах, і розуміють, що їх не покинуть напризволяще, що зазвичай приносить полегшення та зміцнює почуття власної сили. Вони вчаться один у одного, як боротися з труднощами, де шукати допомоги. У групах самопомоги, створених людьми, які стикнулися з хворобою, або присвячених питанням охорони здоров'я, учасники діляться інформацією, наприклад, про можливість лікування певного захворювання, ліки, страхування, можливості догляду. Первинною метою є допомога самим собі у колі осіб, які стикнулися з такою ж проблемою. Групи самопомоги виникають у результаті свідомої та відповідальної участі осіб, які самі (чи їхні близькі) постраждали від такої ж проблеми.

²⁵ <http://www.mopsplock.eu/kis/index.php?poz=30>

²⁶ <http://samopomoc.boris.org.pl/o-samopomocy/grupy-samopomocowe/>

Соціальні працівники є ініціаторами створення груп самопомоги, які потім можуть почати функціонувати без участі професіоналів. Центри соціальної допомоги дозволяють використовувати приміщення, пристосовані також до потреб осіб з інвалідністю, надають консультації та підтримку спеціалістів та консультантів, наприклад, юристів, психологів, терапевтів залежностей, педагогів та, звичайно, соціальних працівників.

Процес створення групи складається з кількох етапів:²⁷



Роль соціального працівника може бути обмежена наданням підтримки в груповому процесі, пошуку коштів на діяльність групи, допомоги у пошуку необхідних спеціалістів, якщо є така потреба, допомоги у наданні приміщень для групових зустрічей та безкоштовного перевезення учасників.

Приклад цілей груп самопомоги, організованих в гміні Длугосіодло в Мазовецькому воєводстві:²⁸

Група самопомоги матерям дітей з інвалідністю – цілі групи:

- ⇒ взаємодопомога у вирішенні спільних проблем,
- ⇒ розширення знань про виховання дитини з інвалідністю шляхом обміну досвідом,
- ⇒ зменшення почуття самотності та ізольованості,
- ⇒ створення перспектив для кращого життя,
- ⇒ покращення якості життя за допомогою участі в інтеграційних заходах,
- ⇒ мотивація допомагати іншим.

²⁷ Role i zadania grup samopomocowych w Ośrodku Pomocy Społecznej. Jolanta Rostek. Instytut Rozwoju Służb Społecznych. Warszawa 2005

²⁸ <https://gops.dlugosiodlo.pl/artukul.php?id=21>



«Ми разом» – група самопомоги для дорослих з інвалідністю – цілі групи:

- ⇒ спільне активне проведення дозвілля,
- ⇒ позбавлення від самотності та виходу з ізоляції,
- ⇒ взаємна підтримка у подоланні труднощів,
- ⇒ розробка нових форм вирішення проблеми,
- ⇒ випрацювання в собі впевненої установки до роботи з фахівцями (наприклад, лікарями),
- ⇒ створення нової перспективи та наповнення життя новим змістом.



«Супермама» – група самопомоги матерів з багатодітних сімей – цілі групи:

- ⇒ знайомство з людьми з подібними проблемами,
- ⇒ підтримка інших осіб у вирішенні власних проблем,
- ⇒ поліпшення самопочуття,
- ⇒ підвищення власної самооцінки,
- ⇒ набуття здатності виконувати соціальні ролі та ефективно вирішувати побутові проблеми,
- ⇒ залучення до соціального життя, створення прикладу для наслідування для інших.

Однак слід пам'ятати, що групи самопомоги не є належним засобом діяльності щодо осіб, які перебувають у глибокій кризі. Вони не замінять медичну чи психотерапевтичну допомогу, але можуть ефективно доповнити або підтримати її.



Групи підтримки: ще одна форма допомоги та інтеграції²⁹

Група підтримки – це група, створена особами, які переживають подібні труднощі. Відбуваються регулярні зустрічі осіб, які відчувають подібні проблеми, наприклад, насильство в сім'ї. Метою цих зустрічей є, наприклад, боротьба з безпорадністю проти насильства, обмін інформацією та досвідом та отримання емоційної підтримки, а також підвищення обізнаності про проблему та надання знань і навичок, необхідних для вирішення складних життєвих обставин. Учасники групи підтримки діляться своїм досвідом, почуттями, переживаннями, сумнівами, не боячись критичної оцінки чи поради. Участь у зустрічах групи підтримки безкоштовна. Зустрічі груп підтримки проводять психологи, фахівці психотерапії залежностей та співзалежностей, педагоги, лікарі або досвідчені соціальні працівники. Крім підтримки у широкому її сенсі, вони допомагають також у інформуванні про різні можливості дій щодо самозахисту, тобто втручання поліції, процедуру «Блакитної картки», повідомлення правоохоронних органів та різні аспекти правової допомоги.

Окрім груп, що займаються проблемою насильства, існує багато інших, наприклад, групи підтримки батьків дітей з інвалідністю, що проводяться за участю реабілітологів та педагогів, або групи підтримки прийомних сімей, де зустрічі проводять, зокрема, психологи та працівники Центрів підтримки сім'ї з відділів прийомної опіки. На зустрічах сім'ї діляться своїм досвідом у роботі з дітьми та співпраці з їхніми біологічними сім'ями.

Участь у групах самопомоги і групах підтримки посилює почуття захищеності, розуміння і почуття власної гідності. Ще одним ефектом групової роботи є відновлення соціальних зв'язків, зменшення дефіциту, спричиненого життєвими проблемами, та посилення навичок самопомоги в умовах навколишньої реальності. Це також допомагає зменшити соціальну ізоляцію осіб та сімей, які стикаються з різного типу проблемами.

20. ДІАГНОСТИКА ПОТРЕБ – ДОСЛІДЖЕННЯ ЧЕРЕЗ ДІЯЛЬНІСТЬ

Вихідною точкою для впровадження сприятливих соціальних змін, вирішення певної важливої соціальної проблеми або задоволення місцевих потреб (наприклад, організації со-

²⁹ <http://www.mopsplock.eu/kis/index.php?poz=31>

ціальних послуг) завжди є виконання ретельної оцінка початкового стану.

Одним зі способів визначити початковий стан (діагноз) є створення карти ресурсів та потреб, використовуючи метод «дослідження через діяльність».

Метою карт ресурсів та потреб є знайомство з людьми, які живуть у певному просторі, та визначення, наскільки вони здатні бути активними суб'єктами в його розвитку, які елементи можуть полегшити, а які перешкоджають розвитку чи зміні. Карты допомагають дізнатися, чи є у громаді соціально зайняті особи, місцеві лідери, яку історію має дана громада. Важливо визначити суб'єкти та установи, які функціонують у певній громаді та мають на неї вплив, що слід культивувати та підтримувати для розвитку локальної ідентичності. Карта повинна оцінювати стан ресурсів, а також вказувати на фактори, які загрожують або лише ускладнюють впровадження змін, або, наприклад, розвиток послуг. Діагностика потреб найчастіше відбувається за допомогою цього методу під час повсякденної роботи, наприклад, соціального працівника чи організатора місцевої громади. Тоді дійсно можна зустріти людей, дізнатися про внутрішню структуру даної спільноти, подивитися, як діють люди, які стосунки панують між ними. Тільки під час безпосередньої роботи з людьми, можна дізнатися, що їм заважає, наприклад, в інтеграції, що ускладнює її і які проблеми у них є, що послаблює їхню активність, а також до чого вони прагнуть, які їхні очікування. Для дослідження також використовуються різні інструменти, такі як анкети-опитувальники, інтерв'ю, бесіди. Здійснювані організатором/соціальним працівником дії повинні бути спрямовані на створення або відтворення почуття ідентичності та солідарності, зміну балансу соціальних сил на певній території, вирівнювання можливостей шляхом підтримки/зміцнення осіб та груп, що перебувають в найбільш неблагополучній ситуації, та реструктуризацію соціальних відносин, оскільки порушення в цій сфері можуть бути причиною соціальних розладів. Про соціальні зміни ми можемо говорити лише тоді, коли відбуваються реальні трансформації з точки зору цінностей, цілей та прагнень окремих осіб або груп. Це пов'язано з розвитком людського та соціального капіталу.

Людський капітал пов'язаний із підвищенням рівня знань, умінь, досвіду, компетентності, що дозволяє брати участь у різних видах освітніх, економічних та соціальних заходів. Соціальний капітал, натомість, пов'язаний зі збільшенням довіри та залученості, які підтримують співпрацю та обмін різними благами. Така зміна не може бути досягнута разовими або навіть циклічними заходами, наприклад, закладенням саду або спільним фарбуванням сходових майданчиків у багатоквартирному будинку. Такі дії дуже важливі, оскільки вони залучають людей, але вони не впливають глибоко на фактичні та значні зміни чи рішення певної проблеми (наприклад, пошкодження сходових майданчиків). Домогтися реального покращення або зміни можливо шляхом:

- здійснення тривалого процесу розширення повноважень людей,
- побудова/зміцнення можливостей даної громади, осіб, груп,
- створення мереж співпраці та місцевих структур, що підтримують розвиток даної громади,
- посилення спроможності вирішувати проблеми та створювати середовище змін.

Тому, щоб вирішити якусь значну соціальну проблему, досягти тривалих позитивних змін, що поєднують дану спільноту, підвищують активність окремих осіб та здатність до співпраці в групі, необхідна систематична, усвідомлена та спрямована діяльність суб'єкта, який організовує дану громаду. У випадку об'єднаної територіальної громади ця роль найчастіше припадає на органи місцевого самоврядування, зокрема - на заклади соціальної допомоги.

21. СОЦІАЛЬНИЙ/СУСПІЛЬНИЙ ПРОЄКТ ЯК МЕТОД РОБОТИ

Заклади соціальної допомоги мають можливість планувати низку коротко- та довгострокових заходів, щоб мешканці певних громад мали можливість вести соціальну активність у широкому її сенсі. Створення дружніх умов та можливостей для мешканців дає змогу особам, які не функціонують належним чином у суспільстві, повернутися до відповідної активності, не виключаючи цих осіб. У соціальній роботі це базується на ресурсах та потребах мешканців. Робота полягає у вирішенні позитивів та вихованні сильних сторін цих громад та окремих осіб.

З місцевими спільнотами щодня працює організатор місцевої громади, котрий модерує діяльність. Роль організатора може також взяти на себе відповідний кваліфікований соціальний працівник, який ініціює та проводить заходи, заплановані на основі попередньо визначеного діагнозу. Він використовує інструменти зі сфери культури, освіти та соціальної допомоги. Завдяки тому, що він підтримує постійний контакт із громадою, він може «на ходу» впливати на розвиток соціальних служб, які призначені для вирішення проблем та задоволення потреб. Оскільки він здійснює діяльність разом з людьми, він може на поточній основі ставити діагнози та керувати розвитком. Це дозволяє планувати конкретні заходи в громаді та з місцевою громадою у формі соціального проєкту. Проєкт – це насамперед метод роботи. А соціальний/суспільний проєкт – це метод, який за визначенням повинен призвести до певних соціальних змін. Зміни на краще, звичайно.

Соціальний/суспільний проєкт планується та зберігається у формі пропозиції, яка згодом використовується для управління всім процесом.

Окрім соціальних проєктів, використовуються й інші форми роботи з громадськістю, а саме:

- ⇒ групи самодопомоги,
- ⇒ групи підтримки,
- ⇒ семінари з громадянської освіти,
- ⇒ коаліції,
- ⇒ групи за проблемами.



Схема «Логіка проєкту»

У наступних розділах описані способи визначення та формулювання соціальних проєктів.

22. ЯК СПЛАНУВАТИ ТА СТВОРИТИ ХОРОШИЙ ПРОЄКТ? ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Соціальний проєкт – це задумана послідовність дій, що має на меті створення та реалізацію ідей щодо вдосконалення або покращення соціальної реальності. Це міждисциплінарна діяльність, яка веде до досягнення запланованої цілі, відповідно до певного методу та з використанням протягом визначеного часу конкретних людських та матеріальних ресурсів.³⁰

Для соціального проєкту характерні такі риси:

- є унікальним,
- слугує вирішенню проблеми,
- слугує для привнесення змін,
- є обмеженим в часі,
- характеризується складністю.

Метою соціального проєкту є досягнення (шляхом його реалізації) змін на краще та покращення становища особи, сім'ї, групи.

Метою соціального проєкту є досягнення (шляхом його реалізації) змін на краще та покращення становища особи, сім'ї, групи. Починаючи роботу, слід відповісти на кілька важливих питань:

- ⇒ яку проблему ми хочемо вирішити,
- ⇒ для кого будемо працювати,
- ⇒ хто буде нашою цільовою аудиторією,
- ⇒ чого і з якою метою ми хочемо досягти,
- ⇒ наскільки велику групу ми можемо підтримати,
- ⇒ які методи та інструменти слід використовувати для задоволення потреб користувачів проєкту?
- ⇒ де відбуватиметься його реалізація?
- ⇒ як він буде реалізовуватися (завдання та заходи)?
- ⇒ з ким буде реалізований проєкт (команда та партнери проєкту)?
- ⇒ які фінансові ресурси нам будуть потрібні,
- ⇒ скільки часу нам потрібно для реалізації проєкту,
- ⇒ як ми будемо знати, що реалізація проєкту призвела до тривалих соціальних змін.

Тобто необхідно визначити: якою має бути нова ситуація.

³⁰ На основі: Co to jest projekt socjalny? Opracowanie Krystyna Kott. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej. Warszawa 2011

Ключовим є правильне визначення як основної мети реалізованого проекту, так і конкретних цілей. **Основною метою соціальних проектів завжди є соціальні зміни!**

Варто розглянути упорядкування проекту у відповідній черговості:

- причини проблеми,
- наслідки проблеми.

В цьому нам допоможуть такі інструменти як дерево проблем і дерево цілей.

Для проведення дослідження найбільш часто використовуються типові для соціології методи, тобто анкетне інтерв'ю, в якому досліджуються:

- проблеми, що переважають на даній території,
- очікуваний порядок їх вирішення,
- привабливість даного місця проживання порівняно з іншими місцевостями,
- активність для місцевого середовища,
- діяльність лідерів на користь місцевого середовища,
- канали зв'язку, що використовуються.

На цю тему використовуються інші інструменти дослідження, тобто SWOT-аналіз, про який йшлося в одному з попередніх розділів. SWOT-аналіз – це популярна проста техніка, яка використовується для організації та аналізу інформації, що ілюструє складні ситуації, наприклад, соціальну групу або підрозділ місцевої влади.

Аналіз та діагностика, проведені, наприклад, методом SWOT, дозволяють планувати діяльність у формі соціального проекту, який буде відповіддю на виявлені проблеми та потреби.

Цикл управління проектом проілюстровано на схемі нижче:



Цикл управління проектом складається з шести етапів³¹:

Етап I: Планування проекту. Елементи I етапу: визначення соціальної проблеми, яка стає потенційним об'єктом соціальної діяльності (визначення «дерева проблем»).

Етап II: Визначення.

Елементи II етапу: попередній аналіз проблеми (діагностика), розміщення проблеми в контексті соціальних теорій, визначення цілей проекту (основна мета та конкретні цілі) та дій щодо їх досягнення (визначення «дерева цілей»).

Етап III: Створення припущень:

Елементи III етапу: аналіз методологічних припущень, пов'язаних з діагностикою потреб та реалізацією проекту, визначення графіку діяльності.

Етап IV: Фінансування:

Елементи IV етапу: аналіз способу фінансування, підготовка кошторису.

Етап V: Реалізація:

Елементи V етапу: створення плану роботи, графіку заходів, реалізації проекту та управління проектами, моніторинг.

Етап VI: Оцінка.

Елементами VI етапу: внутрішня та зовнішня оцінка соціального проекту, підготовка висновків.

Часто недооціненим і дуже важливим елементом циклу управління проектами є його просування (інформування громади про проект, його заплановані цілі, згодом – про реалізовану діяльність та наприкінці - про досягнуті результати і наслідки).

23. ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ І ЦІЛЕЙ

Визначаючи проект, спершу слід вирішити, з якими проблемами та потребами ми маємо справу та як вони впливають на тих, для кого ми хочемо реалізувати проект. Аналізуючи проблеми і потреби, ми намагаємося встановити ці проблеми, а також виявити причинно-наслідкові зв'язки. Шукаємо відповіді на такі запитання:³²

- кого стосується проблема/потреба?
- у чому полягає проблема/потреба?
- які причини проблеми/незадоволення потреби?
- які наслідки проблеми/незадоволення потреби?

Таблиця 1. Перебіг аналізу проблем – визначені незадоволені соціальні потреби ми трактуємо як проблеми

Діяльність	Результат
визначення проблем	перелік неструктурованих проблем

³¹ Там само, с.11

³² Мірослав Ольчак, Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. USAID/FRDL, Варшава, 2017, с. 50 і наступні.

впорядкування проблем	згруповано проблеми, які пов'язані між собою
визначення зв'язків між проблемами	ієрархія проблем – ми з'ясували, які проблеми є наслідками інших, а які є причинами (конструкція може бути багаторівневою, тобто наша проблема може бути як причиною однієї проблеми, так і виникати з ще іншої – первинної, основної проблеми)
визначення проблем основного значення	зазначено основні проблеми, розв'язання яких зумовлює покращення (зміну) ситуації
визначення груп пов'язаних проблем	зазначено групи пов'язаних проблем, для яких можна буде формулювати спільні цілі

Аналіз проблем часто приймає форму так званого дерева проблем, за допомогою якого визначають ключову проблему. Необхідно пам'ятати, що якщо не розв'язати проблем, які лежать в основі, то можна зірвати наші зусилля, затрачені на обмеження проблем, які є лише наслідками.

Схема «Дерево проблем»



Приклад соціальної проблеми: зростання агресії серед неповнолітніх, відсутність альтернативи витраченню вільного часу.

Причинами проблеми можуть бути: проблеми опіки та виховання в сім'ях, низька свідомість батьків, відсутність пропозицій для молоді, доступних у місцевому середовищі, труднощі у фінансуванні привабливої пропозиції для молоді та сімей тощо.

Хороший аналіз проблем та їх причин також приведе нас до визначення цілей, яких ми хочемо досягти, щоб змінити негативну ситуацію, а в подальшому - до ідей для вирішення проблем, наприклад, проведення позакласних занять у школі, організація спільних поїздок з батьками до кіно/театру, оренда транспорту, який буде приймати учасників на заняття в будинку культури або відкриття такого будинку чи кімнати в цій місцевій громаді.

Метод дерева проблем найчастіше використовують разом з методом дерева цілей.

Дерево цілей натомість допоможе нам визначити, що зміниться в ситуації місцевої громади чи окремих учасників нашого проекту після його реалізації. Мета описує зміни. Наприклад:

- ⇒ чому навчатися отримувачі наших послуг,
- ⇒ як покращаться їхні навички,
- ⇒ як зміниться їхня життєва ситуація,
- ⇒ які можливості з'являться,

Цілі можуть бути (і, як правило, є) позитивним віддзеркаленням проблем. Ось кілька прикладів для визначення цілей:

- ⇒ підвищення знань батьків та навичок опіки та виховання,
- ⇒ поліпшення стосунків у сім'ях,
- ⇒ зменшення агресії серед ровесників,
- ⇒ збільшення доступності пропозицій сфері культури,
- ⇒ створення позанавчальної пропозиції для молоді,
- ⇒ створення місця зустрічей для молоді тощо.

Цілі повинні бути сформульовані так, щоб бути здійсненними. Вони повинні бути визначені таким чином, щоб було відомо, чого або кого і якою мірою вони стосуються, на якій території та в який час вони будуть досягатися.

Визначення цілей – метод дерева цілей

Цей метод полягає у прив'язуванні проблем, які представлені за допомогою дерева проблем, до пропозицій конкретних рішень. Формулюємо цілі, які є відповіддю на визначені нами раніше проблеми і потреби, упорядковані за важливістю і взаємними зв'язками – що є причиною, а що наслідком.

Формулюючи цілі, визначаємо, яку саме потребу або проблему вирішить досягнення даної цілі. Формується так зване дерево цілей, яке визначає цілі у проекті.



Схема «Дерево цілей»
Як необхідно формулювати цілі?

Кожну ціль у проєкті треба визначати за методом **SMART** (англ. – розумний):



Цілі потрібно чітко сформулювати, оскільки тільки точне формулювання цілей забезпечує те, що вони бути вимірювальними, і насамперед усім зрозумілими (ті, хто реалізують проєкт, мають чітко розуміти чого саме треба досягнути).

Якими будуть головна мета та прямі цілі проєкту?

Яким способом визначені цілі сприятимуть вирішенню визначеної/их проблеми/ем та які переваги принесуть вони для бенефіціара/ цільової групи?

Якою є загальна / головна мета проєкту? Чому проєкт важливий?

Слід пам'ятати, що не всі цілі можна досягнути в рамках одного проєкту при обмежених фінансових, часових та матеріальних ресурсах.

Тільки після правильного визначення цілей ми зможемо вільно обирати метод та види діяльності, знаючи, що вони відповідатимуть раніше діагностованим потребам та проблемам.

24. ЗАХОДИ ТА МЕТОДИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ В ПРОЄКТІ

Намагаючись вирішити проблему або задовольнити певну соціальну потребу, після аналізу проблем та цілей ми обмірковуємо способи, яким чином це зробити. В соціальних проєктах найчастіше використовуються такі методи:

- ⇒ майстер-класи і навчання,
- ⇒ зустрічі,
- ⇒ конференції, семінари, лекції, дебати,
- ⇒ стажування, навчальні візити,
- ⇒ заняття з групами одержувачів, наприклад (рукоділля, спорт, реабілітація тощо),
- ⇒ експертизи, дослідження,
- ⇒ видання матеріалів (брошури, журнали, книги),
- ⇒ книжкові публікації (електронні книги) та фільми в Інтернеті,
- ⇒ ЗМІ: Інтернет-сторінки, радіопрограми, статті у пресі,
- ⇒ соціальні кампанії,
- ⇒ виставки, галереї,
- ⇒ пікніки, конкурси тощо.

В проєкті можна використовувати різні заходи для досягнення цілей. Слід пам'ятати про те, що ці заходи мають бути здійснені «на замовлення», тобто з урахуванням очікувань та можливостей учасників нашого проєкту. Також слід запланувати кількість та масштаб заходів і те, як вони будуть проводитися. Це допоможе нам визначити, які ресурси (людські, фінансові та інші) будуть нам потрібні.

25. ГРАФІК ПРОЄКТУ

Всі заходи, заплановані для реалізації в рамках проєкту, потребують планування в часі. Тому невід'ємним елементом планування проєкту є графік заходів, який дозволяє нам планувати всі заходи, включно з етапом підготовки до реалізації та етапом підведення підсумків та звітування за всю діяльність наприкінці.

Графік створюється на окремі місяці без зазначення конкретних дат (за виключенням випадків, коли це необхідно, наприклад, якісь заходи мають відбуватися саме в День захисту дітей). Слід пам'ятати про гнучкість планування діяльності – потрібно зберігати часовий резерв, який дозволить нам мати деяку свободу дій у випадку непередбачених труднощів у реалізації проєкту. Це має особливе значення, коли в рамках проєкту нам потрібно провести процедуру державних закупівель або отримати адміністративні дозволи/рішення. Графік також повинен містити розподіл завдань між виконавцями.

Узгодження плану та графіку роботи в соціальному проєкті включає:³³

- визначення етапів методологічних заходів, що проводяться у реалізованому проєкті,
- прийняття та погодження з особами (установами), які беруть участь у проєкті, форм та методів реалізації,
- визначення компетенцій та завдань учасників проєкту,
- уточнення матеріальних та структурних аспектів проєкту,
- визначення часових рамок реалізації проєкту.

Створити правильний графік реалізації проєкту допоможе застосування покрокового підходу:³⁴

Крок 1 – Зробіть перелік основних заходів

Крок 2 – Розділіть діяльність на завдання, якими можна керувати та делегувати їх конкретним партнерам, підрозділам чи особам

Крок 3 – Визначте порядок дій та зв'язки між ними

Крок 4 – Оцініть початок, тривалість та кінець кожної дії

Крок 5 – Узагальніть перелік основних видів діяльності

Крок 6 – Визначте основні етапи, які будуть служити, зокрема, для моніторингу проєкту

Крок 7 – Перевірте, чи план можливий за наявних ресурсів (людських та інших)

Крок 8 – Призначте завдання в межах команди

З поставленими завданнями пов'язана відповідальність за досягнення важливих етапів. Іншими словами, мова йде про визначення обов'язків кожного члена команди – перед керівником проєкту та перед іншими його членами. Розподіл завдань повинен враховувати

³³ На основі: Co to jest projekt socjalny? Opracowanie Krystyna Kott. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej. Warszawa 2011

³⁴ На основі: Cykl życia projektu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013. Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin, maj 2010.

можливості, навички та досвід кожного члена команди. При делегуванні завдань членам команди важливо переконатися, що кожен з них розуміє, що від нього вимагається. Якщо це не так, рівень деталізації, в рамках якого було визначене завдання, потрібно збільшити.

Графік реалізації проєкту є попереднім графіком і може містити лише зміст запланованих робіт. Тому не потрібно вказувати занадто багато деталей в описах завдань. Однак проєкт повинен бути розділений на стільки завдань, скільки потрібно для досягнення цілей незалежно від ступеня деталізації.

26. БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ

Після підготовки графіку проєкту, визначивши і запланувавши в часі всі заходи та необхідні ресурси, можна переходити до подальшої роботи щодо визначення бюджету проєкту.

Створення бюджету проєкту є одним із найскладніших завдань у плануванні та формулюванні проєктів. Воно вимагає не тільки відмінних знань та розуміння деталей проєкту, а й реальних цін, що характерні для даної території. Також йдеться як про рівень оплати праці (ставки експертів та фахівців часто вищі ніж заробітна плата в місцевій адміністрації), так і про всі інші складові витрат (наприклад, оренда приміщень, витрати на проживання, харчування).

Прямі витрати на оплату праці обчислюються множенням одиничної заробітної плати окремих працівників на час (дні, місяці), протягом якого буде реалізований проєкт. За винятком інвестиційних проєктів, ця стаття в бюджетах є найбільшою. Інші прямі витрати будуть пов'язані з видатками, які не є постійними і залежатимуть від заходів, що проводяться. Це, наприклад, витрати на підготовку експертних висновків (наприклад, юридичних) або витрати на придбання спеціалізованого обладнання.

У випадку проєктів, що передбачають капітальні вкладення – будівництво об'єктів, придбання обладнання, або проєктів, пов'язаних з ремонтом, то окремою групою – найбільш важливою з точки зору проєкту, будуть інвестиційні витрати (на обладнання, матеріали, працю та послуги), що зазвичай визначаються на основі окремого кошторису.

Бюджет повинен відповідати проєкту, має включати всі ресурси, які будуть потрібні для реалізації проєкту, тому він повинен містити всі статті витрат, передбачені проєктом на всіх його етапах, і відображати діяльність так, щоб не викликати сумнівів, навіщо ці витрати були внесені до бюджету. Кожна витрата повинна відповідати проєкту, тобто бути виправданою. Бюджет повинен бути читабельним, тобто логічно каталогізованим. Виправдано показати в бюджеті, як розраховуються витрати (наприклад, перерва на каву: 20 людей x 10 злотих x 3 навчання = 600 злотих), що дозволяє оцінювати нашу ощадливість особі, яка оцінює наш проєкт. Будь-яка непрозорість буде працювати проти нас, особливо, коли ми намагаємося отримати співфінансування проєкту із зовнішніх ресурсів – поза громадою. Бюджет повинен бути складений правильно, тобто без помилок у розрахунках.

Метод групування витрат може бути різним, найчастіше ми виділяємо 2 види: прямі та непрямі витрати – окремо вказуючи адміністративні витрати (пов'язані з координацією та управлінням проєктом).

Офіційна схема бюджету змінюється залежно від конкретного проєкту та його вимог. Витрати на «м'який» проєкт зазвичай складаються з таких позицій:

- ⇒ Прямі витрати на оплату праці, включно з коригуванням (внески на соціальне страхування, податки),
- ⇒ Інші прямі витрати (на матеріали та послуги),
- ⇒ Непрямі (загальні) витрати, включно з адміністративними витратами.

Усі витрати, пов'язані з виконанням мериторичних завдань, спрямованих на учасників проекту, – це прямі витрати. Залежно від джерела, з якого ми хочемо фінансувати проект (гранти, національні та закордонні конкурси, державні фонди), прямі витрати також іноді включають витрати на просування проекту. Натомість непрямі витрати (управління проектом) зазвичай включають: витрати на працевлаштування координатора, бухгалтерські послуги, інших осіб, пов'язаних з реалізацією проекту (витрати на персонал), а також плату за оренду, приміщення, енергію, телекомунікації (телефон, Інтернет), поштове обслуговування, канцтовари для офісу, принтерні фарби та тонери, страхування офісу та обладнання, засоби для прибирання офісу тощо. Непрямі витрати – це ті, які не можуть бути однозначно віднесені до будь-якого мериторичного завдання.

Важливо ознайомитися з переліком кваліфікованих та некваліфікованих витрат відповідно до документації конкурсу, на який ми подаємось. До перших належать ті, які грантодавець назвав можливими для фінансування, а другі – ті, які не можуть бути профінансовані за рахунок гранту.

Часто обов'язковою вимогою є власний внесок у проект. Документація визначає, чи повинен це бути фінансовий, нефінансований чи особистий внесок. Зазвичай він вказаний у відсотках і вираховується від загальної вартості проекту. Матеріальним внеском може бути:

- ⇒ волонтерська праця,
- ⇒ матеріальні пожертви (обладнання, продукти харчування тощо),
- ⇒ надання приміщень для занять, позичання обладнання тощо.

Готуючи бюджет, слід записати усі заплановані витрати – кожен витрату слід визначати максимально точно. Необхідно:

- ⇒ вказати одиниці вимірювання для використовуваних ресурсів (наприклад, навчальні дні, дні/місяці оренди приміщень, дні/місяці працевлаштування окремих осіб)
- ⇒ визначити одиничні витрати ресурсів (для кожного окремо)
- ⇒ визначити кількість необхідних ресурсів
- ⇒ запланувати і розраховувати витрати на конкретні періоди

Варто пам'ятати, про ретельне планувати всі витрати, адже під час реалізації проекту відсутні кошти нам доведеться покривати, як правило, з власного бюджету – місцевого самоврядування чи організації.

27. РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, МОНІТОРИНГ ПРОЄКТУ

Після точного визначення цілей, яких ми хочемо досягти, та відповідних їх проектних заходів, ми повинні перевірити так звану логіку проекту. Вона полягає в аналізі та впорядкуванні взаємозв'язків між тим, що ми маємо намір виконувати (діяльністю) з використанням наших ресурсів, та прямими наслідками (продуктами, результатами), що виникають в результаті цієї діяльності, а також наслідками здійснення заходів, більш віддалених у часі (впливами). Ми робимо це для того, щоб можна було оцінити, якою мірою нам вдалося досягти очікуваних ефектів і чи вдалося нам і в якій мірі вирішити проблеми чи задовольнити потреби, тобто ми перевіряємо, чи досягли ми своїх цілей.

Відповідно до логіки проекту, дії повинні впливати з цілей. Проектні заходи повинні, натомість, мати конкретні наслідки. Ми ділимо їх на три типи:

Продукт – це безпосередній, матеріальний ефект (товари і послуги) реалізації проєкту, який вимірюється конкретними величинами. Він відповідає безпосереднім і невідкладним ефектам внаслідок виконання даної дії. Отже, його суть полягає в тому, що його можна повністю поррахувати за допомогою доступних мір.³⁵

Продукти описуються за допомогою **індикаторів продуктів**, наприклад:

- ⇒ кількість проведених семінарів, зустрічей, навчань, конференцій,
- ⇒ кількість учасників навчань,
- ⇒ кількість годин занять, консультацій
- ⇒ кількість виданих примірників посібника;
- ⇒ кількість та вартість товарів, переданих бенефіціарам проєкту (наприклад, комп'ютерні набори для дітей із бідних сімей)

Результат – це безпосередній вплив реалізованого проєкту на соціальну, економічну сферу або середовище, який отриманий на завершення реалізації проєкту.

Результати описують через **індикатори результатів** – індикатори, які відображають результати. Індикатори результату мають надавати інформацію про безпосередні зміни, які відбулися внаслідок реалізації конкретних дій (реалізованих продуктів), але у той же час бути пов'язаними з цілями даного проєкту. Приклади результатів:

- ⇒ випуск нової публікації на певну тему, пов'язану з проєктом,
- ⇒ набуття нових навичок учасниками проєкту,
- ⇒ забезпечення доступу до Інтернету для бідних сімей громади
- ⇒ створення будинку денного перебування для осіб похилого віку в певній місцевості
- ⇒ усунення архітектурних бар'єрів у конкретній будівлі

Вплив – це довгострокові зміни в певній групі осіб або всій громаді, які повинні з'явитися в довгостроковій перспективі результату проєкту. Його описують через **індикатори впливу** – індикатори, які відображають більш загальний, тривалий, часто (хоча і не завжди) отриманий після тривалішого періоду вплив реалізації одного або багатьох проєктів чи дій. Індикатори впливу відносяться до вимірів досягнення загальних (стратегічних) цілей. Це, наприклад:

- зменшення масштабів насильства в сім'ях у даній місцевості,
- підвищення безпеки в даній школі,
- зменшення масштабів бідності в громаді,
- краща інтеграція жителів даної місцевості.

Для кожного з проєктів треба визначити щонайменше один індикатор продукту і один індикатор результату. Для складніших проєктів, якщо це необхідно – більше, ніж один.

³⁵ Мірослав Ольчак, Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. USAID/FRDL, Варшава, 2017

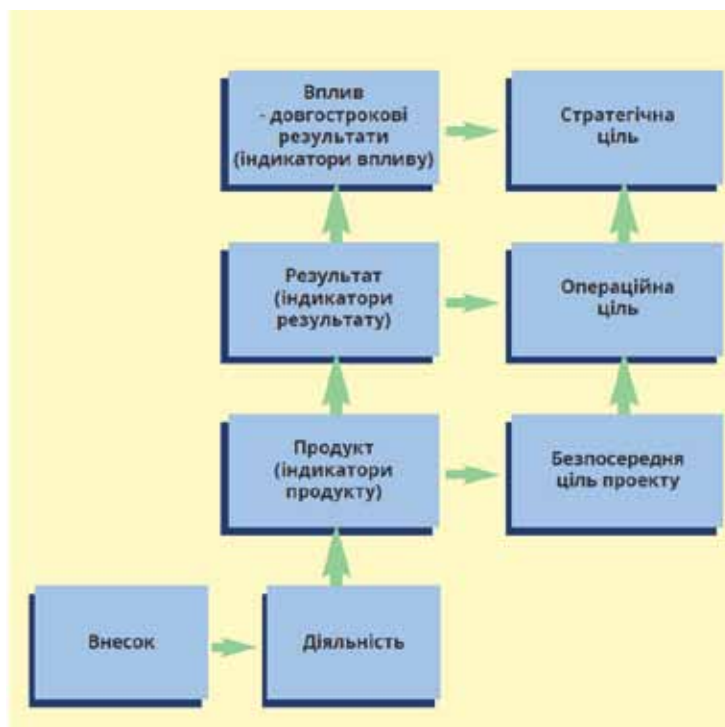


Схема «Взаємозв'язок між продуктами, результатами і цілями при реалізації одного проєкту в рамках впровадження плану або стратегії (результати вимірюються індикаторами)»³⁶

Ще один поділ результатів:

- ⇒ **кількісні результати** («тверді») наприклад, кількість дітей/молоді, які брали участь у заняттях, кількість навчань, кількість годин занять тощо. Зазвичай при визначенні цих результатів ми використовуємо списки відвідувань, щоденники занять, звіти керівників занять;
- ⇒ **якісні результати** («м'які») - ті, які важче визначити і важче підрахувати. Вони стосуються зміни ставлення учасників, підвищення самооцінки, підвищення впевненості у власних навичках, почуття безпеки тощо. Найчастіше вони оцінюються на основі попереднього та кінцевого опитування (на початку та в кінці наданої підтримки). У контексті обговорюваних соціальних проєктів дуже важливо вміти правильно визначити м'які результати проєкту.

Вищеописані показники продуктів, результатів та впливу використовуються для **моніторингу проєкту**.

Моніторинг – це процес (процедура) систематичного накопичення інформації, її обробки і підготовки висновків з метою уникнення ризику серйозних відхилень від запланованих результатів та забезпечення якості й ефективності в реалізації проєктів.

Реалізуючи проєкти для досягнення цілей, ми повинні бути озброєні інструментами, які дозволять нам регулярно оцінювати, якими є короткострокові результати наших дій і чи рухаємося ми у правильному напрямку – до соціального розвитку – вирішення проблем та задоволення соціальних потреб.

Варто підкреслити значення **систематичного збору інформації**, яка пов'язана з реалізацією проєктів. Пізніше це полегшує підготування звітів з моніторингу.

Потрібно також зазначити **джерела походження даних**, які використовуються для формулювання індикаторів моніторингу.

³⁶ Там само, с. 69

У підході до моніторингу важливі три елементи: графік діяльності, бюджет та заплановані результати. Моніторинг полягає у постійній перевірці:

- ⇒ чи реалізуються заплановані в проєкті заходи згідно з планом, тобто за графіком,
- ⇒ чи вчасно виконуються заплановані в бюджеті витрати, чи відповідає сума витрат запланованому бюджету,
- ⇒ чи вжиті заходи наближають нас до досягнення очікуваних результатів,
- ⇒ чи в процесі реалізації проєкту досягаються заплановані продукти та результати.

За моніторинг відповідають керівники проєктів. Найчастіше для моніторингу використовують часткові звіти/звітність про реалізацію проєкту. Звіти повинні містити інформацію про те, які завдання виконувались та чи виконувались вони згідно з планом. Якщо є невідповідності, то чому вони виникають. Також повинна бути включена інформація про хід виконання бюджету на реалізацію проєкту:

- ⇒ чи всі заплановані витрати виконані,
- ⇒ які відхилення від запланованого бюджету,
- ⇒ інформація про досягнення результатів – чого вдалося досягти і за яку ціну,
- ⇒ чи відповідають результати плану, а якщо ні, то чому виникають труднощі.

Знання з проведеного моніторингу дозволяють координатору в разі необхідності вчасно впровадити зміни, модифікувати проєкт так щоб досягти цілей.

28. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Останній елементом, розробленим під час формулювання кожного проєкту є план оцінки.

Оцінювання – це процес, який полягає у комплексній оцінці реалізації даного проєкту або декількох пов'язаних проєктів, та їх впливу на дану сферу життя. Як організувати і провести процес оцінювання реалізації проєктів? Треба використовувати досягнення індикаторів впливу, а саме довгострокових ефектів окремих проєктів. Оцінювання має відповісти на запитання про точність сформульованих цілей та запланованих, виконаних і завершених проєктів у відношенні до потреб, оцінити ефекти і вигоди з їх впровадження. Ми також шукаємо відповіді на питання про те, чи вдалося нам досягти своїх цілей і наскільки.

Перш за все, необхідно зібрати **достовірні і задокументовані кількісні та якісні дані** (наприклад, результати соціологічних досліджень). Далі треба порівняти ці дані з базовими показниками, які були встановлені під час роботи над проєктом, який ми хочемо оцінити. **Дані моніторингу також використовуються при оцінці.**

Оцінка соціального проєкту включає зовнішнє оцінювання – учасниками проєкту, а також оцінку формальних (об'єктивних) умов, соціальних заходів, що проводяться під час реалізації проєкту, а також суб'єктивні оцінки цілеспрямованості та внутрішню оцінку - ефективність діяльності осіб, які безпосередньо беруть участь на основі спостереження за заняттями, відвідуваності, розмовного змісту (оцінка змін та наслідків проведених заходів з точки зору припущень проєкту, залежно від вихідної ситуації). Для оцінки варто використовувати схему:



Під час оцінювання необхідно звернути увагу на користь та тривалість впливу, а також врахувати два критерії:

- результативність – наскільки досягнуто цілей, записаних у проєкті,
- ефективність – яким було співвідношення витрат до отриманих результатів.

Індикатори, які використовують в оцінюванні, мають інакше ніж при моніторингу, показувати довгострокові результати реалізації проєкту. Для оцінювання і підрахунку цих результатів (впливу), формулюють показники суспільного розвитку. Вони, подібно до індикаторів моніторингу, мають бути вимірювальними (або мають давати змогу провести достовірне якісне оцінювання).

Приклади показників впливу:

- скорочення бідності і різних виключень,
- тривале зниження безробіття (у тому числі довгострокове),
- зменшення кількості осіб, які отримують соціальну допомогу,
- зростання кількості активно діючих неурядових і господарських організацій.

Підготовка заявок закінчує етап оцінювання, їх можна використовувати для вдосконалення професійної діяльності працівників соціальної допомоги в наступних соціальних проєктах.

29. КРАЩІ ПРАКТИКИ. ПРОЄКТ З МІСЬКО-СІЛЬСЬКОЇ ГМІНИ ТЛУЩ «П'ЯТДЕСЯТ ВІДТІНКІВ СЕНЬЙОРА».

Проєкт був поданий до Мазовецького (регіонального) центру соціальної політики у Варшаві на оголошений конкурс для неурядових організацій.

Проєкт за назвою: «П'ятдесят відтінків сеньйора» з'явився з ініціативи правління Центру соціальної допомоги в Тлущі та представників Асоціації організації місцевих громад «АВ ОВО». Неурядова організація є лідером цього проєкту, Центр соціальної допомоги – партне-

ром. Проект є відповіддю на спостережені та діагностовані потреби великої групи зі 100 осіб віком понад 60 років. Проект реалізовувався з 1.06.2018 до 30.11.2020 р. В його рамках особам похилого віку запропонували такі заходи:

- **лекції** з цікавими людьми, наприклад мандрівниками, експертами у сфері музики, мистецтва тощо;

- **заняття з рухової активізації**, завданням яких було покращити фізичну форму людей похилого віку завдяки участі у заняттях у басейні, заняттях з рукоділля, оздоровчій фізичній гімнастиці, тайцзи, походах скандинавської ходьби, конференціях, так і в інтеграційних та навчальних зустрічах з концертами;

- **комп'ютерні заняття** для осіб похилого віку,

- **навчання у сфері надання першої долікарської допомоги**,

- **навчання у сфері самопомоги для людей похилого віку**,

- **зустрічі старших людей з молоддю** у сфері профілактики раку молочної залози,

- **організація виставкових стендів** під час місцевих подій та свят (наприклад, дні гміни Тлуц, гмінне свято врожаю тощо),

- **друк інформаційного буклету** про те, які заходи відбуваються в гміні Тлуц для людей похилого віку,

- **видавництво брошури «Політика на підтримку осіб похилого віку в гміні Тлуц»** на завершення проекту до 10-ї річниці заснування Університету третього віку в Тлуці.

У структурі ЦСД в Тлуці вже 10 років функціонує Університет третього віку. Метою його діяльності є навчання протягом усього життя, активізація та запобігання самотності людей похилого віку та надання соціальних послуг, що включають різноманітну допомогу людям похилого віку.

Відправною точкою для написання проекту був **аналіз проблем і потреб на території гміни**. Діагностика здійснена на основі **анкет та розмов з особами похилого віку**. Велике значення також мала думка координаторки проекту, котра щоденно працює зі старшими особами. Тлуц – це місько-сільська гміна у мазовецькому воєводстві, розташована за 45 км на північний Схід від Варшави. У гміні проживає 19 750 мешканців, з них 8 тис. в місті, решта – у сільській місцевості, у 27 солецтвах. Серед мешканців є 3839 осіб у віці понад 60 р., тобто 18,95% від загальної кількості населення. Всі національні дослідження та аналітика показують, що до 2030 р. 25% населення будуть складати особи похилого віку, а до 2035 р. їх кількість зросте до 30 %. Тому виникає необхідність вживати заходів, направлених на формування професійної пропозиції, включно з допомогою та доглядом за людьми похилого віку, кількість яких зростає. Слід створити довготривалу та стабільну пропозицію для людей похилого віку, яка дозволить їм якомога довше бути активними в місцевому середовищі.

Завдяки реалізації проекту Центр соціальної допомоги може бути ближчим до осіб, які потребують підтримки, і може вчасно вжити ефективних заходів, які запобігатимуть багатьом соціальним проблемам. Для нас також важливо створити доброзичливу атмосферу навколо людей похилого віку, в тому числі протидіяти стереотипам, які завдають шкоди.



Головною метою проєкту є розвиток різних форм діяльності та соціальних послуг для підтримки самостійності та активності 50 осіб похилого віку в гміні Тлуш.

Конкретною ціллю є створення привабливої освітньої пропозиції, яка збільшує фізичну та соціальну активність осіб і віці 60+, шляхом навчальних та інтеграційних зустрічей, занять, що сприяють фізичному розвитку та розвитку навиків ручної роботи.

Результатом проєкту стане підвищення самооцінки серед учасників проєкту, які за допомогою спільних дій та зустрічей, що дають можливість поговорити, обмінятися досвідом, почуватимуться почутими та залученими до створення пропозицій для своїх ровесників.

Інші наслідки проєкту:

- Натхнення старших людей до підвищення фізичної активності завдяки різноплановим заходам, запланованим у проєкті.

- Набуття нових навичок, які розвивають інтереси та вподобання, уміння проводити час активно та творчо.

- Посилення інтеграції між поколіннями (люди похилого віку та діти) - додана вартість.

- Протидія стереотипам – побудова іміджу людини похилого віку як активної та гнучкої, яка приймає рішення щодо себе та оточення, впливає на власне життя. І головне – відповідально за своє оточення та мешканців.

Важливі аспекти реалізованого проєкту:

- залучення старших осіб до волонтерства на користь своєї місцевої спільноти (інших людей похилого віку, а також дітей із місцевих клубів дозвілля),

- навчання співпраці з місцевими установами та організаціями,

- реагування на кризові ситуації (напр. хвороби, депресії, насилля в сім'ї і т.д.) у людей похилого віку, які є сусідами чи знайомими учасників проєкту

Завдяки реалізації проєкту Центр соціальної допомоги все ще набуває знань про потреби осіб похилого віку – групи отримувачів послуг, яка постійно зростає, та може використовувати потенціал людей з великим життєвим досвідом та вільним часом. Більше того, реалізація заходів у проєкті, орієнтованих на різні групи одержувачів, дозволяє поєднувати потенціал цих груп. Завдяки цьому, люди похилого віку є волонтерами в закладі денного перебування для дітей, допомагають виконувати домашні завдання, проводять майстер-класи з рукоділля. Вони часто виконують роль подруги – бабусі, яка допоможе у кожному важку хвилину. Діти, в свою чергу, готують вистави для бабусь і дідусів, разом читають шкільні предмети. Користь від таких заходів часто перевищує очікувані до початку результати.

Як загальні припущення, так і висновки щодо реалізації проєкту можуть бути легко використані при проведенні аналогічних заходів в інших одиницях місцевого самоврядування.

ДОВІДКОВЕ ВИДАННЯ

Мірослав Ольчак, Катажина Ростек

ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Переклад та редакція: Анастасія Черногорська

Верстка і дизайн: В'ячеслав Жигун

Посібник «Вдосконалення соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах» підготовлений на основі навчальних матеріалів проекту «Соціальні послуги в громадах – підтримка реформи соціальної політики в Україні», реалізованого Фондом міжнародної солідарності.

Підписано до друку 11.12.2019
Формат 60x84/16. Умовн. друк.арк. 8.
Наклад: 100
Віддруковано:
ФОП Громова Є. Б.