



Zespół Ekspertki: Kazimiera Janiszewska, Ewa Kamińska, Lucyna Kozaczuk, Marek Lasota,
Maria Remiezowicz, Jacek Sutryk
Przewodnicząca Zespołów Ekspertkich: Barbara Kowalczyk (red.)

Model realizacji usług o określonym standardzie w mieście na prawach powiatu



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp	4
Część I. Ogólne założenia	8
1. Cel, wartości i zasady mops/mopr kluczowe dla modelu realizacji usług o określonym standardzie, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej.....	8
1.1. Cele.....	8
1.2. Zasady	8
1.3. Wartości.....	9
1.4. Wskazówki do wdrażania	10
2. Misja, rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy, z punktu widzenia modelu realizacji usług, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej o określonym standardzie	11
2.1. Misja mops/mopr	14
2.2. Najważniejsze funkcje mops/mopr	15
2.2.1. Rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności	16
2.2.2. Rozwiązanie modelowe o skoncentrowanej odpowiedzialności.....	17
2.3. Rola i miejsce mops/mopr	18
2.3.1. Kluczowe założenia z punktu widzenia określenia roli i miejsca mops/mopr w systemie pomocy społecznej	18
2.3.2. Otoczenie mops/mopr i relacje z otoczeniem	18
2.3.3. Wykorzystanie strategii rozwiązywania problemów społecznych jako narzędzia w budowaniu pakietów i realizacji usług pomocy społecznej	22
2.4. Wskazówki do wdrażania	23
Część II. Model realizacji usług o określonym standardzie, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej w mops/mopr, z uwzględnieniem struktury organizacyjnej oraz zlecenia zadań.....	23
3. Sposób realizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie ze szczególnym uwzględnieniem zlecenia zadań i budowania partnerstw.....	23
3.1. Założenia ogólne.....	23
3.2. Formy realizacji usług	25
3.3. Modelowe rozwiązania organizacji usług.....	28
3.3.1. Etapy organizacji usług.....	28
3.3.2. Specyficzne elementy organizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie	36
3.3.3. Uczestnicy procesu organizowania usługi	44
3.4. Wskazówki do wdrażania	47
4. Warunki organizacyjne prowadzenia profesjonalnej pracy socjalnej, w tym rozwiązania modelowe oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń od pracy socjalnej	48
Wstęp.....	48
4.1. Rozwiązania modelowe o większej roli pracownika socjalnego oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej.....	49
4.2. Warunki organizacyjne zapewniające doskonalenie pracy socjalnej.....	56
4.2.1. Zatrudnianie pracowników	56
4.2.2. Doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych	56
4.2.3. Ocena pracownika socjalnego i działań jakie podejmuje w ramach pracy socjalnej	58
4.2.4. Monitorowanie pracy socjalnej - obciążenie pracowników socjalnych	59

4.3.	Wskazówki do wdrażania	61
4.3.1.	Wskazówki do wdrażania rozdzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej	61
4.3.2.	Wskazówki do rozwiązań organizacyjnych zapewniających doskonalenie pracy socjalnej	62
4.3.3.	Wskazówki do wdrażania standardów i narzędzi pracy socjalnej.....	63
5.	Struktura działania mops/mopr z uwzględnieniem usług o określonym standardzie i pracy socjalnej	65
5.1.	Struktura działania i stanowiska kluczowe dla modelu	65
5.2.	Wskazówki do wdrażania	72
6.	Ogólne wskazówki do wdrażania modelu realizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie w poszczególnych fazach pilotażu	73
	Podsumowanie	75
	Załącznik nr 1	76
	Załącznik nr 2	79
	Załącznik nr 3	83
	Załącznik nr 4	84
	Załącznik nr 5	85
	Załącznik nr 6	86

Wstęp

Model realizacji usług o określonym standardzie w mieście na prawach powiatu (zwany dalej modelem realizacji usług lub modelem mops/mopr) określa funkcjonowanie Miejskich Ośrodków Pomocy Społecznej lub Miejskich Ośrodków Pomocy Rodzinie. Model mops/mopr powstał w ramach projektu systemowego 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej¹” (dalej projekt 1.18) w ramach Zadania 2 „Działania w zakresie wdrażania standardów pracy socjalnej i funkcjonowania instytucji pomocy i integracji społecznej”.

Dla wypracowania modelu mops/mopr powołany został Zespół ds. modelu realizacji usług o określonym standardzie w miastach na prawach powiatu (dalej ZE), składający się z przedstawicieli instytucji pomocy i integracji społecznej, którzy są ekspertami w zakresie funkcjonowania pomocy społecznej w dużych miastach, w tym z kadry zarządzającej i pracowników mops/mopr realizujących usługi wobec osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych działających w obszarze pomocy i integracji społecznej.

Zgodnie z przyjętą w projekcie 1.18 metodologią prac, model mops/mopr powstał w oparciu o badania przeprowadzone w fazie diagnozy zadania 2, literaturę przedmiotu, a przede wszystkim wiedzę członków Zespołu Ekspertkiego, podpartą praktyką zawodową.

Opracowany model skupia się przede wszystkim na tych aspektach funkcjonowania instytucji, które są istotne z punktu widzenia sposobu realizacji usług o określonym standardzie. Model rozumiany jest tu jako pewnego rodzaju wzorzec, który został dopasowany do specyfiki danej organizacji – w zależności od jej celów, możliwości, uwarunkowań społeczno- ekonomicznych, realizowanych zadań oraz specyfiki potrzeb klientów.

W założeniu wzorzec ten podlegać ma ciągłej weryfikacji i doskonaleniu, co w efekcie pozwoli na doskonalenie działania organizacji i podniesienia efektywności realizowanych zadań.

Model mops/mopr składa się z pięciu elementów:

1. Rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej;
2. Misja, cele i wartości mops/mopr;
3. Sposób realizacji usług przez mops/mopr (w tym pracy socjalnej, innych usług realizowanych w ramach systemów: pomocy społecznej oraz pieczy zastępczej);
4. Struktura.

Cztery wyżej wymienione elementy powiązane są ze sobą przez piąty element – kierownictwo.

Poniższy diagram przedstawia elementy modelu mops/mopr.

¹ Usługi pomocy i integracji społecznej (zwane dalej usługami pomocy społecznej) to wszystkie formy pomocy i wsparcia klienta pomocy społecznej wymienione w ustawie z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (tekst jednolity Dz. U. 2009 nr 175 poz. 1362) i innych ustawach tworzących prawo pomocy społecznej w szerokim sensie, niebędące świadczeniami pieniężnymi ani pomocą rzeczową, które są świadczone przez osoby lub zespoły osób posiadających odpowiednie przygotowanie zawodowe. Usługi mogą być świadczone w miejscu zamieszkania klienta lub w pomieszczeniach spełniających odpowiednie warunki. Patrz *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup docelowych – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, R. Szarffenberg (red.), Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych, Warszawa 2011 (dalej: KRB) str. 365, 366.

Diagram nr 1: *Elementy modelu mops/mopr.*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu L. Krzyżanowskiego, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN Warszawa 1992.

* Zarządzanie rozumiane jako zarządzanie jednostką i usługami

Element dotyczący sposobu realizacji usług pomocy społecznej podzielono na trzy podelementy:

- pracę socjalną (którą wyodrębniono z usług pomocy społecznej, ponieważ uznano, że jest ona najbardziej podstawową i specyficzną usługą pomocy społecznej, w związku z tym wymaga bardziej szczegółowego potraktowania);
- usługi w ramach systemu pieczy zastępczej² (tylko w przypadku miast na prawach powiatu); oraz
- pozostałe usługi w ramach systemu pomocy społecznej (dalej nazywane usługami pomocy społecznej).

Model mops/mopr składa się z dwóch części - ogólnej oraz praktycznej. Poszczególne elementy, widoczne na powyższym diagramie, można przyporządkować do jednej z tych części.

Do pierwszej – części ogólnej, wprowadzającej i określającej kontekst działania modelu mops/mopr, zaliczają się następujące elementy:

1. **Cele, wartości i zasady kluczowe dla modelu realizacji usług** (szerzej patrz rozdział 1);
2. **Misja rola i miejsce mops/ mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej**, z punktu widzenia modelu realizacji usług o określonym standardzie (szerzej patrz rozdział 2).

² System pieczy zastępczej został wprowadzony ustawą z dnia 9 czerwca 2011r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. 2011 nr 149 poz. 887, z późn. zm), która inaczej sytuuje niektóre zadania pomocy społecznej i wprowadza nowe zadania, pozostając jednak w dalszym ciągu w szeroko rozumianym systemie pomocy społecznej, więcej informacji o szerokim podejściu do pomocy społecznej zamieszczono w rozdziale Rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej w gminie, z punktu widzenia modelu realizacji usług, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej o określonym standardzie”.

W części ogólnej modelu odniesiono się do tych aspektów działania mops/ mopr, które mają wpływ na realizację usług pomocy społecznej i wypracowano założenia, które będą stanowiły podstawę dla praktycznej części modelu. Część ogólna modelu nie będzie podlegała bezpośredniemu wdrożeniu, jednak w ramach pilotażu konieczna będzie analiza i ocena funkcjonowania powyższych elementów modelu w obecnych działaniach biorącego udział w pilotażu mops/mopr i wpływ tych założeń na realizację usług.

Druga część modelu mops/mopr to część praktyczna składająca się z elementów:

3. Sposób realizacji zadań, przedstawiony w dwóch blokach tematycznych dotyczących pracy socjalnej i pozostałych usług:

A. Sposób realizacji usług pomocy społecznej:

- **Sposób realizacji usług pomocy społecznej**, dla wszystkich usług pomocy społecznej, które są zadaniami gminy oraz zadaniami powiatu³ (szerzej patrz rozdział 3). Ze względu na pilotaż, w bardziej szczegółowy sposób potraktowano sposób realizacji usług, **które zostały wystandaryzowane w fazie modelu projektu 1.18 zadania 2**. W punkcie 3.3.3 przedstawiono specyficzne elementy wdrażania usług ściśle związane z wypracowanymi standardami: usług opiekuńczych świadczonych w miejscu zamieszkania dla osób starszych; Klubu Integracji Społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy; poradnictwa specjalistycznego dla osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi; specjalistycznego poradnictwa rodzinnego dla rodzin z dziećmi; oraz interwencji kryzysowej;
- **Standardy usług pomocy społecznej**, dla których opracowano w projekcie standardy, w których opisano m. in. sposób wykonania usługi, procedury i narzędzia oraz kwalifikacje osób realizujących usługę. Standardy usług pomocy społecznej są komplementarną częścią modelu mops/mopr, choć zostały opracowane przez niezależne zespoły eksperckie zajmujące się standardami usług (szerzej patrz *Standard usług opiekuńczych świadczonych w miejscu zamieszkania dla osób starszych; Standard Klubu integracji społecznej ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy; Standard poradnictwa specjalistycznego dla osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi; Standard specjalistycznego poradnictwa rodzinnego, dla rodzin z dziećmi; Standard interwencji kryzysowej*).

B. Sposób realizacji pracy socjalnej:

- **Warunki organizacyjne prowadzenia profesjonalnej pracy socjalnej**, w tym rozwiązanie modelowe oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń od pracy socjalnej. Ten element modelu wprowadzono ponieważ uznano, że praca socjalna jest najbardziej podstawową i specyficzną usługą pomocy społecznej i w związku z tym wymaga odrębnego potraktowania (szerzej patrz rozdział 4);
- **Standardy pracy socjalnej**, które opisują metody i modele pracy socjalnej, procedury i narzędzia, w szczególności dla wybranych grup docelowych: osób pozostających bez pracy, osób doświadczających przemocy w rodzinie, osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi, osób starszych, rodzin z

³ Zadania gminy i powiatu w przypadku mops/mopr w miastach na prawach powiatu.

dziećmi. Standardy pracy socjalnej są też częścią modelu, choć zostały opracowane przez niezależne zespoły eksperckie zajmujące się standardami usług (szerzej patrz: *Standard pracy socjalnej z osobami pozostającymi bez pracy; Standard pracy socjalnej z osobami z niepełnosprawnością i ich rodzinami, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi; Standard pracy socjalnej z osobami starszymi; Standard pracy socjalnej z rodziną doświadczającą przemocy w rodzinie; Standard pracy socjalnej z rodziną z dziećmi*).

C. Elementy modelu mops/mopr, które dotyczą realizacji usług z systemu pieczy zastępczej, zostały opracowane na podstawie modelu realizacji usług w powiecie (model pcpr).

4. Struktura mops/mopr, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej to element modelu, w którym zawarto ogólne schematy działania organizacji, opis stanowisk kluczowych z punktu widzenia modelu, kwalifikacje oraz wskaźniki zatrudnienia pracowników (szerzej patrz rozdział 5).

W opracowaniu przedstawiono też wskazówki do wdrażania modelu realizacji usług, które będą pomocne w fazie pilotażu, kiedy to model będzie testowany, zarówno w zakresie poszczególnych elementów modelu, jak i w poszczególnych fazach pilotażu (faza I – przystąpienie do projektu; faza II – przygotowanie do realizacji projektu; faza III – wdrożenie modelu realizacji usług o określonym standardzie; faza IV – ewaluacja modelu realizacji usług o określonym standardzie) (szerzej patrz rozdział 6).

W momencie przystąpienia do prac nad modelami realizacji usług o określonym standardzie w projekcie 1.18, zadanie 2, zakładano, że wypracowane zostaną trzy modele dla ops, pcpr i mops/mopr (w skrócie jops) zupełnie różniące się od siebie ze względu na wielkość i rodzaje wykonywanych zadań. Jednakże w trakcie prac nad modelami okazało się, iż wiele fragmentów modeli nie jest zależna od wielkości jops lub rodzaju zadań przez nie wykonywanych. Dotyczy to dwóch obszarów modeli realizacji usług o określonym standardzie: misji, roli i miejsca oraz oddzielenia postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej. Dla rozwiązania pierwszego (misja, rola i miejsce) opracowano dwa warianty: rozwiązanie o rozproszonej odpowiedzialności oraz rozwiązanie o skoncentrowanej odpowiedzialności. Również dla rozwiązania drugiego (oddzielenia postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej), opracowano dwa warianty: rozwiązanie o większej roli pracownika socjalnego i rozwiązanie o mniejszej roli pracownika socjalnego. Przyjęto, że w pilotażu mops/mopr będzie diagnozował, który z dwóch wariantów występuje i jakie są plusy i minusy przyjętego rozwiązania. Natomiast w odniesieniu do rozwiązań dotyczących oddzielenia postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej przyjęto, że mops/mopr będą testowały rozwiązanie o większej roli pracownika socjalnego.

Część I. Ogólne założenia

1. Cel, wartości i zasady⁴ mops/mopr kluczowe dla modelu realizacji usług o określonym standardzie, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej⁵

1.1.Cele

Z perspektywy klienta:

- Wzmocnienie i poprawa funkcjonowania osoby i rodziny w wymiarze społecznym, obywatelskim i ekonomicznym.
- Ograniczenie zjawiska marginalizacji i wykluczenia społecznego poprzez integrację i aktywizację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz całej społeczności lokalnej.

W odniesieniu do instytucji:

- Skuteczne podejmowanie działań profilaktycznych oraz rozwiązywanie problemów społecznych i trudnych sytuacji życiowych osób i rodzin na poziomie wczesnej interwencji i łagodzenia skutków z wykorzystaniem nowoczesnych technik, metod i narzędzi, adekwatnych do potrzeb osób i rodzin oraz wzmacnianie ich aktywności z wykorzystaniem ich zasobów i zasobów środowiska lokalnego.
- Dostosowywanie oferty usług do zmieniających się potrzeb indywidualnych i lokalnych z zastosowaniem innowacyjnych metod, technik i narzędzi w szczególności poprzez korzystanie z dobrych praktyk.
- Upowszechnianie misji i budowanie dobrego wizerunku szeroko rozumianej pomocy społecznej.

1.2. Zasady

- Zasada pomocniczości – dążenie do najszerszego zaangażowania w pomocy społecznej sektora pozarządowego oraz wolontariatu (poziom instytucjonalny) oraz zaangażowanie w proces pomagania przede wszystkim osoby i rodziny (wykorzystanie własnych uprawnień, zasobów i możliwości pozwalających na poprawę sytuacji życiowej), a w następnej kolejności środowiska lokalnego (poziom indywidualny).
- Zasada dostępności usług pomocy społecznej – jednakowe traktowanie każdej osoby/rodziny znajdującej się w trudnej sytuacji życiowej w uzyskaniu wsparcia, w postaci usług pomocy społecznej o co najmniej w podstawowym standardzie, ułatwiające jej wypełnianie podstawowych funkcji.
- Zasada indywidualizacji, typizacji i komplementarności świadczeń - dostosowanie oferty do potrzeb, oczekiwań i sytuacji osoby i rodziny, jeżeli odpowiadają celom i potrzebom i mieszczą się w możliwościach pomocy społecznej.

⁴ Cel – świadomie antycypowane przyszłe stany rzeczy uważane za pożądane, do których zmierzamy w naszym działaniu. Zasada – ogólne dyrektywy i reguły związane z wartościami i celami organizacji, które mają ułatwić ich realizację. Zasada prawna – doniosła społecznie, nadrzędna czy bardziej ogólna norma prawna. Wartości – cechy instytucji cenione przez społeczeństwo, które pełnią ważną funkcję kryterium wyboru i są drogowskazem do podejmowania działań.

⁵ Opracowano na podstawie materiałów roboczych ZE ds. modeli realizacji usług o określonym standardzie w gminie, powiecie i mieście na prawach powiatu.

- Zasada aktywizacji – wzmacnianie aktywnego udziału osób i rodzin w kształtowaniu własnego życia i współdziałania w rozwiązywaniu swojej trudnej sytuacji życiowej.
- Zasada samopomocy – rozwijanie pomocy wzajemnej ludzi dążących do rozwiązania podobnych lub wspólnych problemów życiowych.
- Zasada podmiotowości – traktowanie klienta pomocy społecznej jak równego partnera w rozwiązywaniu jego problemów.
- Zasada dostępności informacji, jawności, przejrzystości i bezstronności działań – w odniesieniu do osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej, jak również w odniesieniu do wszystkich mieszkańców gminy, z zachowaniem ochrony danych osobowych.
- Zasada szybkości postępowania – w zapewnieniu odpowiednich usług pomocy społecznej dla osób i rodzin tego potrzebujących.
- Zasada partnerstwa – współpraca administracji publicznej, partnerów społecznych i gospodarczych, osób fizycznych w programowaniu, organizacji, realizacji i ocenie usług i świadczeń pomocy społecznej.
- Zasada koordynacji – współdziałanie instytucji publicznych w programowaniu, realizacji i ocenie świadczeń i usług pomocy społecznej w celu utworzenia spójnego i efektywnego systemu wsparcia klienta.
- Zasada innowacyjności – wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych, metod pracy socjalnej z klientem, standardów⁶ adekwatnych do zmieniającej się sytuacji społecznej i klienta.

1.3. Wartości

- Poszanowanie godności osobistej.
- Harmonijny rozwój jednostki.
- Poszanowanie autonomii i samostanowienia osób i rodzin.
- Etyka postępowania w relacjach z osobą i rodziną.
- Aktywny udział osób i rodzin w kształtowaniu własnego życia.
- Stwarzanie równych szans osobom i rodzinom, również poprzez dostęp do świadczeń i usług.
- Sprawiedliwość w działaniu na rzecz osób i rodzin.
- Integracja społeczna na poziomie lokalnym

⁶ Konieczne jest wykorzystywanie w tym celu dobrych praktyk. Ich realizacja i upowszechnianie powinny być nieodłącznym elementem pracy mops/mopr. Wiele takich przykładów znaleźć można na stronach internetowych mops/mopr, w prasie branżowej, lokalnej (np. „Problemy społeczne”), a także w trakcie osobistej wymiany doświadczeń. Wskazane byłoby jednak stworzenie systemowych rozwiązań i wyznaczenie np. ROPS jako podmiotu odpowiedzialnego za upowszechnianie i pomoc we wdrażaniu ciekawych rozwiązań.

1.4. Wskazówki do wdrażania

Tabela nr 1: *Rekomendacje do wdrażania celów, wartości i zasad mops/mopr*

Wnioski	Rekomendacje dla mops/mopr
Wdrożenie modelu wymaga realizowania celów, wartości i zasad przyjętych w modelu.	Przeprowadzanie w mops/mopr warsztatów z pracownikami dotyczących celów wartości i zasad realizowanych w ich instytucji oraz stopnia identyfikacji z nimi pracowników. Porównanie z założeniami modelu, w razie potrzeby rozszerzenie katalogu zasad i wartości, także przygotowanie wskazówek do ewentualnych działań w ramach pilotażu zapoznających i propagujących cele, wartości i zasady zakładane w modelu.

2. Misja, rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy, z punktu widzenia modelu realizacji usług, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej o określonym standardzie

Aby określić misję, rolę i miejsce miejskich ośrodków pomocy społecznej i miejskich ośrodków pomocy rodzinie w systemie pomocy społecznej, konieczne jest określenie pojęcia systemu pomocy społecznej. System pomocy społecznej może być rozumiany w sensie wąskim i szerokim. W sensie wąskim jest to ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, dalej ups (tekst jednolity Dz. U. 2009 nr 175 poz. 1362, z późn. zm.). Natomiast w ujęciu szerokim zakłada się, że pomoc społeczna jest związana nie tylko z tym podstawowym aktem normatywnym pomocy społecznej – ustawą o pomocy społecznej, ale również z innymi ustawami, które albo wprost nawiązują do pomocy społecznej albo mimo, że takich odniesień w nich nie ma, realizują cele pomocy społecznej⁷.

Jednym z przyjętych celów funkcjonowania mops/ mopr jest zapewnienie kompleksowego wsparcia określonym ustawowo grupom społecznym, poprzez zorganizowanie i ułatwienie dostępu do szeroko rozumianego pakietu usług pomocy społecznej⁸. Z tego względu w modelu mops/mopr przyjęto szerokie rozumienie systemu pomocy społecznej.

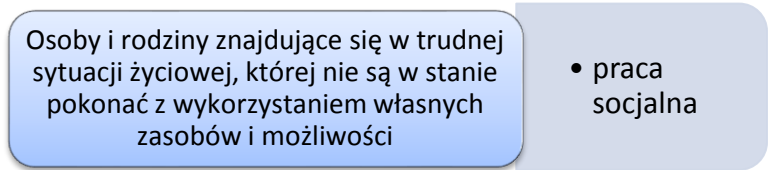
Ponieważ model mops/mopr dotyczy realizacji usług pomocy społecznej, dlatego zakres działań mops/mopr określony będzie na potrzeby modelu przez najistotniejsze grupy docelowe obejmowane wsparciem przez mops/mopr oraz pakiet usług pomocy społecznej określony ustawami.

Odbiorcami usługi pomocy społecznej są wszystkie osoby i rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej, której nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości (doświadczające problemów, które są podstawą udzielania pomocy społecznej, w szczególności tych wymienionych w ustawie o pomocy społecznej <art. 7>). Podstawową usługą świadczoną przez mops/mopr, jest praca socjalna, której adresatami mogą być wszystkie kategorie osób i rodzin.

⁷ Najważniejsze z ustaw, które realizują cele pomocy społecznej w szerokim rozumieniu to: ustawa 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (tekst jednolity: Dz. U. 2011 nr 127 poz. 721, z późn. zm.); ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz. U. 2005 nr 180 poz. 1493, z późn. zm.); ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (tekst jednolity Dz. U. 2011 nr 231 poz. 1375); ustawa 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (tekst jednolity Dz. U. 2007 nr 70 poz. 473, z późn. zm.), ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. 2005 nr 179 poz. 1485, z późn. zm.); ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2003 r., nr 122, poz. 1143 z późn. zm.). Ustawy te zostały przedstawione w *Krajowy Raport Badawczy. Pomoc i integracja społeczna dla wybranych grup – standaryzacja usług i modeli instytucji*, R. Szarfenebrg (red.), WRZOS, Warszawa 2011, s. 327–328 (tabela 66). W tabeli tej nie uwzględniono jeszcze ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. 2011 nr 149 poz. 887, z późn. zm.), która inaczej sytuuje niektóre zadania pomocy społecznej i wprowadza nowe zadania, pozostając jednak w dalszym ciągu w szeroko rozumianym systemie pomocy społecznej.

⁸ Pakiet usług to wyróżniony ze względu na określony problem lub kategorię osób lub rodzin zbiór usług, np. zbiór usług oferowanych osobom niepełnosprawnym przez instytucje pomocy społecznej. *Krajowy Raport Badawczy...*, op. cit., str. 121.

Diagram nr 2: *Wszyscy adresaci usług (klienci) mops/mopr, w tym pracy socjalnej*



Mops/ mopr, realizują (organizują, udostępniają lub wykonują)⁹ także inne usługi poza pracą socjalną. Realizacja nie jest więc tożsama ze świadczeniem usługi, które może być dokonywane przez mops/ mopr, ale także przez inne podmioty. Dotyczy to pakietów usług tworzonych dla określonych grup docelowych. Na diagramach poniżej przedstawiono najbardziej powszechne usługi w ramach pakietów usług pomocy społecznej (poza pracą socjalną), które są realizowane przez mops/mopr oraz powiązano je z głównymi kategoriami klientów (tzn. grup najczęściej korzystających z usług).

Diagram nr 3: *Główni odbiorcy (klienci) usług realizowanych przez mops/mopr (z wyłączeniem pracy socjalnej).*



⁹ Dokładnie omówienie tych pojęć patrz podrozdział 3.1.

Diagram nr 4: Wybrane usługi pomocy społecznej (pakiety usług pomocy społecznej), z wyłączeniem pracy socjalnej, w przyporządkowaniu do głównych odbiorców (klientów) usług



Osoby/rodziny w kryzysie*	<ul style="list-style-type: none"> •usługi w ramach interwencji kryzysowej, w tym w ośrodkach interwencji kryzysowej
Osoby bezdomne	<ul style="list-style-type: none"> •posiłek •usługi w noclegowni, schronisku i domu dla bezdomnych •mieszkanie chronione
osoby usamodzielniane	<ul style="list-style-type: none"> •specjalistyczne poradnictwo •mieszkanie chronione
Cudzoziemcy*	<ul style="list-style-type: none"> •poradnictwo specjalistyczne •indywidualny program integracji

Nie wszystkie usługi wymienione w pakietach usług pomocy społecznej są w praktyce realizowane przez mops/mopr¹⁰ i w związku z tym nie zawsze są dostępne dla mieszkańców miast. Dlatego model realizacji usług skupia się w dużym stopniu na rozwiązaniach, które mogą poprawić tę sytuację.

2.1. Misja mops/mopr

Kompleksowe wsparcie grup docelowych¹¹ znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej realizowane przez profesjonalne służby pomocy społecznej przy użyciu określonych narzędzi tj. pakietu usług o określonym standardzie i wykorzystaniu zasobów własnych i środowiska lokalnego.

¹⁰ Więcej na ten temat patrz *Krajowy Raport Badawczy...*, op. cit.

¹¹ Przez grupę docelową rozumiana jest grupa, która spełnia określone kryteria i do której jest skierowana określona oferta. Będą to m. in. osoby i rodziny niepełnosprawne, doświadczające przemocy, osoby starsze, uchodźcy.

2.2. Najważniejsze funkcje mops/mopr

Najważniejszymi funkcjami mops/mopr z punktu widzenia budowania usług i pakietów usług pomocy społecznej o określonym standardzie dla osób i rodzin wymagających pomocy w rozwiązywaniu swoich problemów życiowych są:

- Funkcja organizacyjna rozumiana jako proces organizowania usługi od diagnozowania i planowania, dokonywania wyboru wykonawcy (w tym zlecenia usług, lub wykonywania we własnych strukturach) po kontrolowanie i ewaluację usług pomocy społecznej¹².
- Funkcja wykonawcza rozumiana jako wykonywanie konkretnych usług pomocy społecznej, (ciąg czynności wykonywanych w odniesieniu do konkretnego klienta), w tym pracy socjalnej
- Funkcja koordynacyjna rozumiana jako działania integrujące, umożliwiające współdziałanie instytucji publicznych i niepublicznych w programowaniu usług społecznych, realizacji i ocenie usług pomocy społecznej, tak aby instytucje, środki i instrumenty stanowiły spójny obraz szeroko rozumianej pomocy społecznej.
- Funkcja aktywizacyjna rozumiana jako mobilizowanie instytucji i mieszkańców do podejmowania inicjatyw lokalnych, realizację nowych przedsięwzięć umożliwiających rozwój i wspomaganie usług pomocy społecznej, w tym włączanie się w działania na rzecz wymagających wsparcia mieszkańców i ich rodzin¹³.

W modelu przyjęto koncepcję oddzielenia funkcji organizacyjnej od funkcji wykonawczej i założono, że mops/mopr zawsze uczestniczy w organizacji usługi (w części lub całości w zależności od przyjętego rozwiązania, patrz rozwiązania modelowe poniżej) a funkcja wykonawcza nie musi być realizowana przez mops/mopr. Takie podejście pozwala na budowanie modelu mops/mopr niezależnie od tego kto jest wykonawcą usługi (więcej na ten temat patrz rozdział 3).

Rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej będą zależały od tego, w jakim zakresie poszczególne funkcje zostaną przez nie zrealizowane. ZE wypracowały dwa modelowe rozwiązania:

1. Rozwiązanie modelowe o skoncentrowanej odpowiedzialności – zaproponowane przez ZE ds. modelu realizacji usług o określonym standardzie w gminie i powiecie;
2. Rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności – zaproponowane przez ZE ds. modelu realizacji usług o określonym standardzie w miastach na prawach powiatu.

Mimo, że rozwiązania powstały jako rekomendacja dla konkretnych jops, to mops/mopr może wybrać spośród obu podejść to, które w większym stopniu jest dostosowane do potrzeb miasta, w którym działa. Trzeba ponadto zauważyć, że wybór ten będzie zależał również od lokalnych uwarunkowań politycznych, gospodarczych i społecznych.

¹² Etapy procesu organizacji wyodrębniono w oparciu o A. Żur, Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania, Zeszyty Naukowe nr 730 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006

¹³ Więcej na ten temat *Opracowanie, przetestowanie i wprowadzenie do praktyki pracy pracowników socjalnych standardu środowiskowej pracy socjalnej w środowiskach marginalizowanych – animator, mediator – lokalny polityk społeczny*, projekt 1.18, zadanie 3.

2.2.1. Rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności

To rozwiązanie zaproponowano przede wszystkim w dużych miastach, w którym mops/mopr, jest jednym z dwóch głównych podmiotów, który organizuje i koordynuje system pomocy społecznej. Drugim podmiotem jest wydział zajmujący się pomocą społeczną. Podmioty te wykonują swoje funkcje we współpracy z innymi partnerami zarówno publicznymi jak i niepublicznymi. Takie rozwiązanie zaproponowano, ze względu na wielkość miasta, liczebność mieszkańców, liczbę jednostek pomocy społecznej koniecznych do wykonywania zadań, liczbę organizacji pozarządowych ubiegających się o zlecenia zadań z zakresu pomocy społecznej oraz fakt, że niektóre funkcje określone dla mops/mopr mogą być realizowane przez wydział.

Mops/mopr posiadają samodzielność w działaniu, jednak praktyka pokazuje, że na podstawie regulaminów urzędów miasta, mops/mopr najczęściej podlega w strukturze organizacyjnej wskazanemu wydziałowi urzędu miasta, przy pomocy którego prezydent wykonuje zadania gminy z zakresu pomocy społecznej. W ramach współpracy jednostek organizacyjnych w mieście na prawach powiatu dokonuje się podziału ról dla dwóch podstawowych podmiotów realizujących zadania pomocy społecznej na terenie miasta zgodnie z ustaleniami prezydenta. Taki podział ról wymaga jednak jasno określonych zadań i kompetencji dla obu podmiotów. Ponieważ większość funkcji nakłada się na oba podmioty, poniżej został przedstawiony przykładowy sposób podziału zadań pomiędzy nimi.

Wydział urzędu miasta realizuje zadania z wybranych obszarów organizacji usługi, do którego należy:

- Opracowanie oceny zasobów pomocy społecznej, w szczególności na podstawie informacji z mops/mopr dotyczących potrzeb na dane usługi pomocy społecznej.
- Wskazanie formy, w jakiej powinny być realizowane usługi społeczne.
- Przeprowadzenie procedury związanej ze zleceniem realizacji usług społecznych w oparciu o ustawę o pożytku publicznym i wolontariacie.
- Koordynowanie i tworzenie lokalnych programów polityki społecznej z uwzględnieniem potrzeb wynikających z obszaru szeroko rozumianej pomocy społecznej.

Mops/mopr realizuje zadania z ustawy o pomocy społecznej, do których należy w szczególności:

- Opracowanie informacji dotyczącej potrzeb na konkretne usługi pomocy społecznej.
- Określenie zakresu niezbędnej usługi społecznej.
- Określenie najbardziej optymalnych warunków w jakich powinny być realizowane usługi społeczne.
- Wnioskowanie do prezydenta o przeprowadzenie procedury związanej ze zleceniem realizacji usług społecznych, a także określenie zadań dla mops/mopr, w okresie realizacji zadania przez

podmioty przyjmujące zadanie (kontrola, monitoring, ocena należytego wykonywania zadania, wnioskowanie o przekazanie środków finansowych na zadanie).

Więcej na ten temat patrz punkt 3

Mops/mopr współpracuje bezpośrednio z prezydentem miasta na prawach powiatu i za jego pośrednictwem z radą miasta, opracowuje propozycje funkcjonowania i rozwoju systemu usług społecznych. Może też proponować prezydentowi, które z usług mogą być zlecane do realizacji przez inne podmioty, a które powinny być świadczone przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej.

2.2.2. Rozwiązanie modelowe o skoncentrowanej odpowiedzialności

W tym rozwiązaniu mops/mopr mógłby pełnić rolę lidera realizującego zadania we współpracy z innymi partnerami, zarówno publicznymi jak i niepublicznymi. Rola lidera oznacza przyjęcie odpowiedzialności za:

- zapewnienie usług i pakietów usług pomocy społecznej o odpowiednim standardzie dla poszczególnych grup docelowych określonych ustawami i dostosowanie oferty usług do potrzeb lokalnych;
- zapewnienie odpowiedniej organizacji usług pomocy społecznej i prowadzenie wszystkich jej etapów: diagnozy, planowania, dokonywania wyboru wykonawcy przy stosowaniu zasady subsydiarności oraz monitoringu i ewaluacji;
- koordynowanie działań podejmowanych w środowisku lokalnym w obszarze usług pomocy społecznej i aktywizowanie środowiska lokalnego do podejmowania działań w tym zakresie.

W tabeli poniżej dokonano porównania tych rozwiązań w odniesieniu do rodzaju funkcji realizowanych przez mops/mopr.

Tabela nr 2: Zakres realizacji funkcji w rozwiązaniach modelowych o skoncentrowanej i rozproszonej odpowiedzialności.

Rodzaj funkcji		rozwiązanie modelowe o skoncentrowanej odpowiedzialności	rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności
Organizacyjna	diagnoza	samodzielnie we współpracy z otoczeniem	samodzielnie we współpracy z otoczeniem
	planowanie	samodzielnie	wspólnie z wydziałem UM
	realizacja	samodzielnie	wspólnie z wydziałem UM
	kontrola i ewaluacja	samodzielnie we współpracy z otoczeniem	wspólnie z wydziałem UM we współpracy z otoczeniem
Wykonawcza		we współpracy ze z otoczeniem lub samodzielnie	we współpracy z otoczeniem lub samodzielnie
Koordynacyjna		samodzielnie	wspólnie z wydziałem UM
Aktywizacyjna		samodzielnie	wspólnie z wydziałem UM
Administracyjna	prowadzenie postępowań i administracyjnych	samodzielnie	samodzielnie

Przyjęto, że w pilotażu mops/mopr będzie diagnozował, który z dwóch wariantów występuje w mieście i jakie są plusy i minusy przyjętego rozwiązania.¹⁴

Należy podkreślić, że taki podział ma konsekwencje w rozwiązaniach modelowych dotyczących sposobu realizacji usług (szerzej patrz rozdział 3).

2.3. Rola i miejsce mops/mopr

2.3.2. Kluczowe założenia z punktu widzenia określenia roli i miejsca mops/mopr w systemie pomocy społecznej

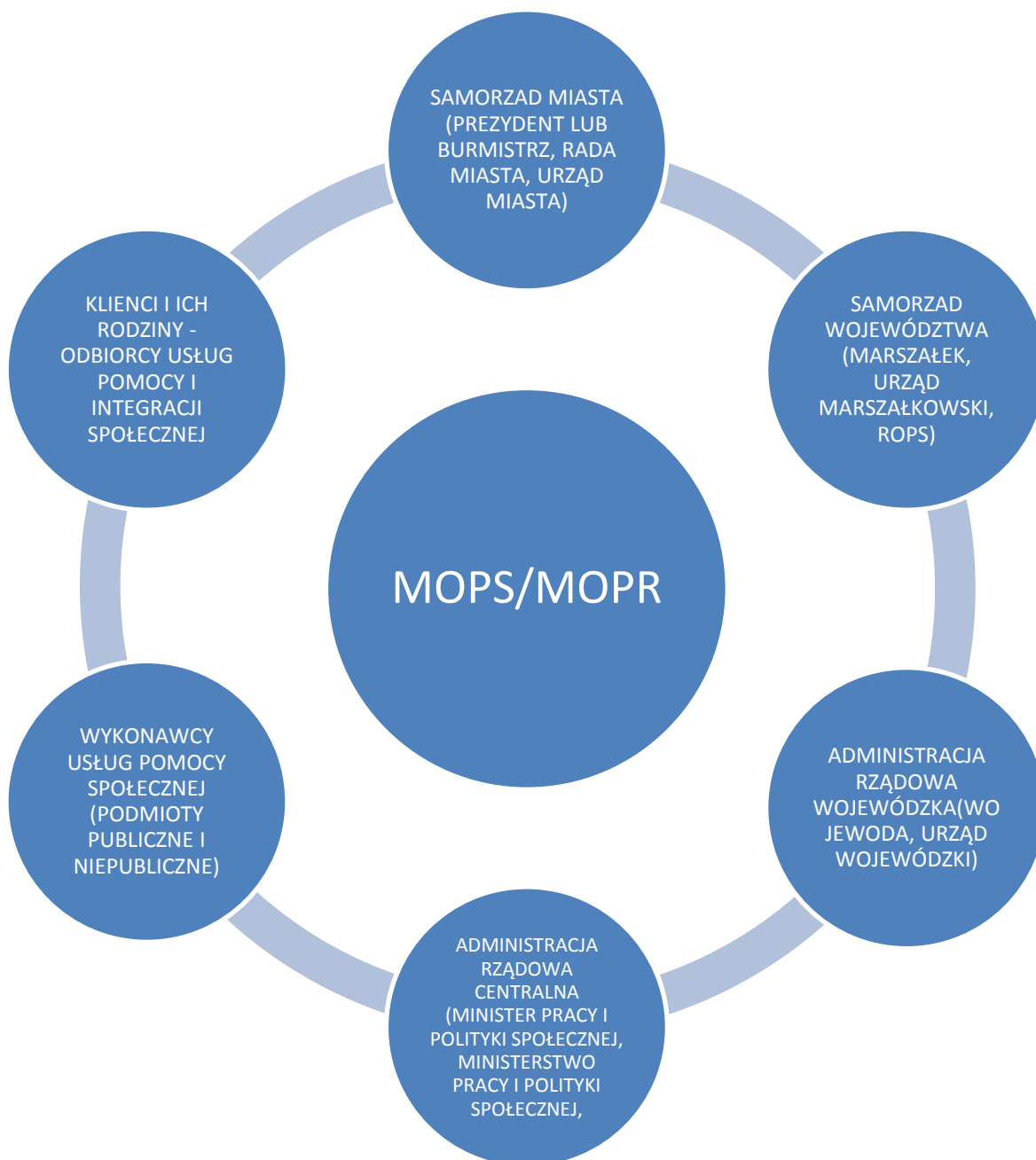
- Podział zadań pomiędzy mops/mopr, a wydziałem UM leży w kompetencji samorządu i jest on uwarunkowany stosowanymi rozwiązaniami zarządczymi. Ważny jest zatem jasno sprecyzowany sposób realizacji kontroli zarządczej wobec mops/mopr jako jednostki organizacyjnej miasta.
- Mops/mopr i wydział UM realizują swoje zadania zachowując dla siebie znaczącą rolę w organizowaniu pakietu usług w mieście i ich koordynacji. Konieczne jest jasne sprecyzowanie podziału ról, zakresu i obszarów współpracy oraz wzajemnej zależności między wydziałem UM a mops/mopr.
- Niezbędna jest współpraca w kreowaniu lokalnej polityki społecznej z organizacjami pozarządowymi. Do decyzji samorządu należy wskazanie własnych rozwiązań w tym obszarze, łącznie ze sposobem angażowania w ten proces podmiotów współrealizujących zadania.
- Współdziałanie mops/mopr i pup oraz stworzenie możliwości włączania innych partnerów umożliwia zwiększenie dostępności do usług pomocy i integracji społecznej.
- Rola mops/mopr zależna jest od zbudowania i promocji pozytywnego własnego wizerunku poprzez upowszechnianie misji, celów, wartości i zasad.

2.3.3. Otoczenie mops/mopr i relacje z otoczeniem

Rola i miejsce mops/mopr zależy w dużej mierze od ich otoczenia. Istotne jest określenie najważniejszych podmiotów, z którymi jops może współpracować realizując swoje zadania i które są istotne z punktu widzenia organizowania usług pomocy o określonym standardzie. Zostały one przedstawione na diagramie 5.

¹⁴ W tej kwestii nie ma kwestii wyboru przez jops tylko diagnozy który model funkcjonuje – założenie że na potrzeby modelu miasto zmieni strukturę zarządzania jest nierealne. Więc nie ma tu mowy o wyborze i testowaniu a tylko o diagnozie, który z tych dwóch wariantów występuje i jako są jego plusy i minusy – ale „testowanie” następowało przed pilotażem i pewnie będzie występowało po pilotażu. A poza tym ta kwestia nie może być w modelu sformułowana jako jedyna obowiązująca bo takie narzucenie formuły organizacji zadań jest możliwe tylko w formie ustawy a nie w formie standardów czy modeli przyjmowanych w trybie rozporządzeń.

Diagram nr 5: *Najważniejsze podmioty istotne z punktu widzenia organizowania usług pomocy o określonym standardzie*

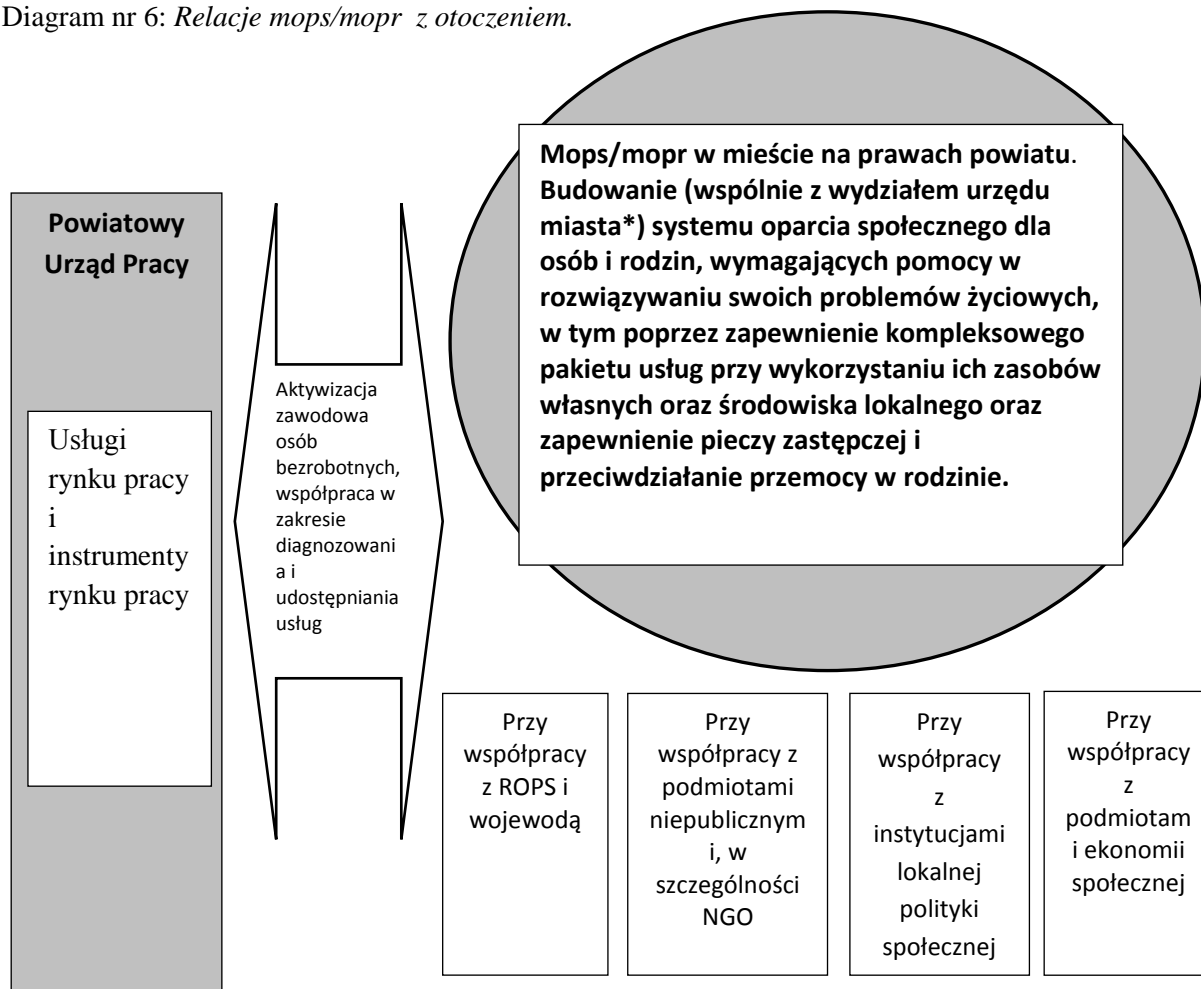


Trudno mówić o efektywnej współpracy pomiędzy mops/mopr a otoczeniem bez jasnego określenia funkcji jednej i drugiej strony oraz ich wzajemnych powiązań. W relacjach tych wskazane jest stosowanie trzech ogólnych zasad:

- partnerstwa – obejmującego współpracę władz publicznych i partnerów społecznych i gospodarczych w programowaniu, realizacji i ocenie usług pomocy społecznej;
- koordynacji – obejmującej współdziałanie instytucji publicznych w programowaniu, realizacji i ocenie usług pomocy społecznej, tak aby instytucje, środki i instrumenty stanowiły spójny system pomocy społecznej;

- komplementarności – obejmującej ocenę wzajemnego wpływu poszczególnych działań w programowaniu realizacji i ocenie usług pomocy społecznej¹⁵.

Diagram nr 6: *Relacje mops/mopr z otoczeniem.*



* Dotyczy sytuacji gdy realizowany jest model współdziałania w realizacji zadań pomocy społecznej z wydziałem urzędu miasta odpowiedzialnego za pomoc społeczną w mieście - model rozproszonej odpowiedzialności.

Źródło: Opracowanie na podstawie schematu zaproponowanego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: Założenia do reformy systemu integracji społecznej oraz służb społecznych, projekt, Warszawa 2006, s. 22.

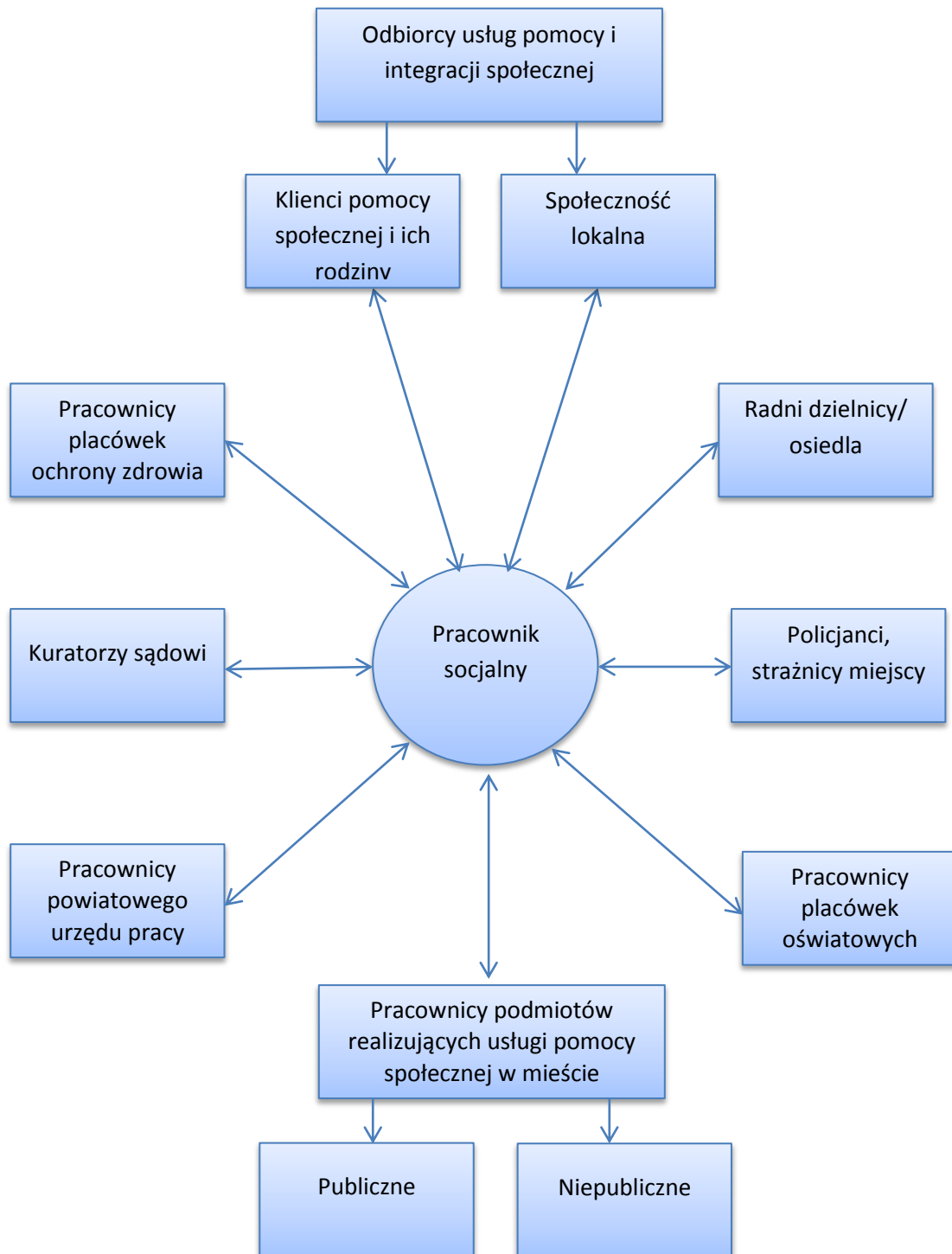
Najważniejszym partnerem publicznym dla mops/mopr jest Powiatowy Urząd Pracy (pup), z którym współpracuje jest konieczna dla zapewniania wszystkim klientom pomocy społecznej (we wszystkich grupach docelowych) kompleksowego pakietu usług pomocy i integracji społecznej. Dzięki współpracy z pup, mops/mopr może ułatwić dostęp osobom bezrobotnym (klientom pomocy społecznej) do usług rynku pracy, w szczególności do szkoleń i doradztwa zawodowego.

Do tej pory omawiane było otoczenie z punktu widzenia mops/mopr jako instytucji wyznaczonej do realizacji zadań pomocy społecznej, w szczególności zapewnienia usług pomocy społecznej o odpowiednim standardzie. Jednak w inny sposób jest postrzegane otoczenie i pracownicy innych podmiotów stają się ważne z perspektywy pracownika socjalnego realizującego najważniejszą

¹⁵ Projekt ustawy o zasadach prowadzenia polityki społecznej art. 3.

usługę w pomocy społecznej: pracę socjalną. Z tej perspektywy ważne jest otoczenie w obrębie działania pracownika socjalnego (dzielnica, osiedle).

Diagram nr 7: *Otoczenie lokalne pracownika socjalnego.*



2.3.4. Wykorzystanie strategii rozwiązywania problemów społecznych jako narzędzia w budowaniu pakietów i realizacji usług pomocy społecznej

Ważnym narzędziem wpływu mops/mopr na budowanie pakietów i realizację usług pomocy społecznej, w tym pracy socjalnej, o określonym standardzie może być strategia rozwiązywania problemów, której opracowanie należy do zadań własnych gminy i powiatu (art. 17 ust. 1; art.119 pkt 1 ups). Strategia rozwiązywania problemów społecznych jest głównym dokumentem strategicznym, w oparciu o który wyznacza się kierunki rozwoju usług społecznych niezbędnych do zaspokojenia potrzeb grup docelowych lub na rzecz całej społeczności lokalnej, rozwoju jednostek pomocy społecznej. By strategia stanowiła narzędzie wpływu na realizację tych usług należy w strategii określić priorytety dla rozwoju danego pakietu usług pomocy społecznej, w zależności od natężenia problemu w danym środowisku i możliwości miasta. Najważniejsze obszary dla strategii rozwiązywania problemów społecznych to problemy społeczne dotyczące klientów, odbiorców usług pomocy społecznej wymienione w diagramie nr 4.

Wskazaniem ustawodawcy jest, aby strategia, zawierała programy pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, wspieranie osób niepełnosprawnych integrację osób i rodzin oraz grup szczególnego ryzyka. Obszar działań, który ma objąć strategia wykracza poza obszar działań pomocy społecznej, chociażby w działaniach dotyczących grup szczególnego ryzyka. Grupa ta może być rozpatrywana ze względu na stan zdrowia (kompetencje służby zdrowia), ze względu na trudności w podjęciu zatrudnienia (kompetencja Powiatowego Urzędu Pracy), ze względu na przejawiające się zachowania kryminogenne (kompetencja wymiaru sprawiedliwości), ze względu na niewłaściwe wypełnianie obowiązków rodzicielskich (kompetencja Sądu Rodzinnego, kuratora), ze względu na nie wywiązywanie się z realizacji obowiązku szkolnego (kompetencje urzędu gminy).

Dlatego zasadne jest stworzenie (na poziomie prawa lokalnego) procedury tworzenia, realizacji i monitoringu strategii rozwiązywania problemów społecznych. Należy też powołać zespół ds. tworzenia, realizacji i monitoringu strategii, w którym jasno określona będzie rola mops/mopr umożliwiająca wpływ na budowanie dostosowanych do potrzeb konkretnych grup docelowych pakietów usług pomocy społecznej. Jednak aby mops/mopr miał realny wpływ na tworzenie i sposób realizacji strategii konieczne jest wzmocnienie zapisów ustawowych w tym zakresie poprzez wyposażenie mops/mopr w odpowiednie kompetencje.¹⁶

¹⁶ Nie przewiduje się testowania tego zagadnienia ponieważ wykracza ono poza ramy projektu

2.4. Wskazówki do wdrażania

Tabela nr 3: *Wskazówki do wdrażania misji, roli i miejsca mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej*

Wnioski	Rekomendacje dla mops/mopr
Wdrożenie modelu wymaga przeprowadzenia analizy, które z modelowych rozwiązań o skoncentrowanej lub rozproszonej odpowiedzialności jest aktualnie stosowane i dokonanie oceny jego wpływu na realizację usług pomocy społecznej.	Dyrektor mops/mopr powołuje zespół ds. wdrożenia modelu, który dokona analizy najważniejszych funkcji realizowanych przez mops/mopr i na tej podstawie oceni jakie rozwiązanie modelowe jest obecnie realizowane przez mops/mopr. Po zakończeniu pilotażu zespół przygotowuje dokument, w którym oceni wpływ zastosowanego rozwiązania na realizację usług pomocy społecznej oraz plusy i minusy przyjętego rozwiązania.
Wdrożenie modelu wymaga ustalenia roli i miejsca mops/mopr w stosunku do otoczenia a w szczególności ich relacji z otoczeniem i współpracy w zakresie realizacji usług pomocy społecznej.	Zespół ds. wdrożenia modelu, dokonuje analizy i oceny roli i miejsca mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej. Po zakończeniu pilotażu zespół przygotowuje dokument, w którym oceni wpływ roli i miejsca mops/mopr jakie zajmuje w lokalnym systemie na realizację usług pomocy społecznej i opisze zmiany, które wystąpiły w związku z wdrażaniem modelu (np. zwiększenie współpracy z organizacjami pozarządowymi).

Część II. Model realizacji usług o określonym standardzie, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej w mops/mopr, z uwzględnieniem struktury organizacyjnej oraz zlecenia zadań

3. Sposób realizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie ze szczególnym uwzględnieniem zlecenia zadań i budowania partnerstw

3.1. Założenia ogólne

Rozwój usług społecznych zmierza w kierunku różnicowania i dostosowania do sytuacji osób potrzebujących, rozwoju ich jakości, skuteczności i efektywności. Czynnikiem sprzyjającym tak rozumianemu rozwojowi jest wprowadzanie standardów usług i efektywne zarządzanie usługami. Dlatego tak istotna jest refleksja nad różnymi sposobami realizacji usług i zaproponowanie w ramach modelu mops/mopr optymalnego sposobu działania.

Realizacja usług jest złożonym procesem składającym się z wielu etapów. Dlatego konieczne jest w prowadzenie i zdefiniowanie kilku pojęć, które pomogą ten proces opisać.

W modelu przyjęto rozumienie pojęcia **realizacji**¹⁷ jako całego procesu związanego w usługami, w którym wyodrębniono dwie grupy czynności składające się na **organizację** usługi i jej **wykonanie**, rozumiane w następujący sposób:

- **Organizacja usług**¹⁸ to proces związany z realizacją usług, z wyłączeniem czynności związanych z wykonywaniem usługi. Organizacja usług zostanie opisana poprzez określenie czynności związanych z realizacją usługi z zaznaczeniem, kto i jakie wykonuje czynności, kto decyduje o sposobie wykonania i podziale zadań.
- **Wykonywanie usługi** to czynności związane z bezpośrednią realizacją usługi w odniesieniu do adresata usługi.

Oddzielenie organizowania usług od wykonywania usługi umożliwia zapewnienie takiego samego monitoringu i kontroli usług oraz wymaganych standardów usług bez względu na pomiot wykonujący usługę, czy jest ona realizowana w ramach własnych struktur czy przez podmiot zewnętrzny.

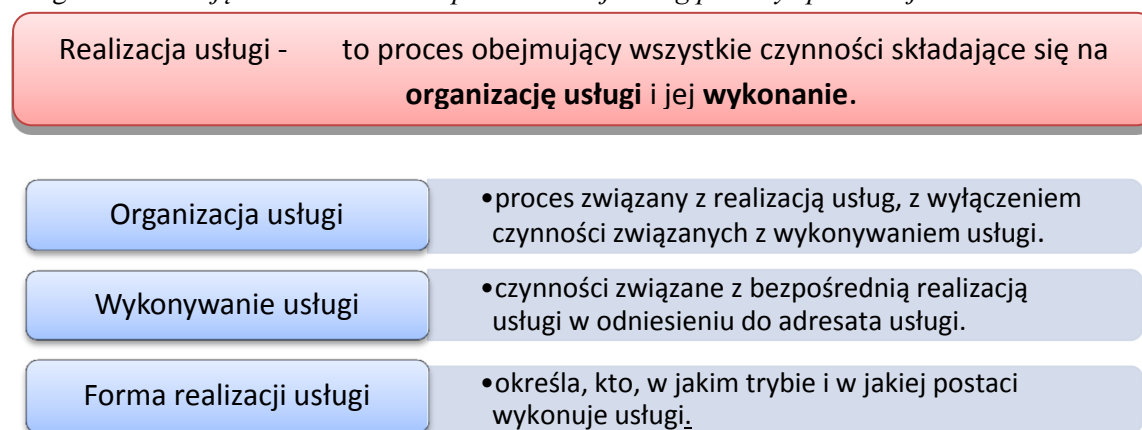
Ponieważ sposób wykonywania usługi opisywany jest w ramach standardu usługi, dlatego ta część modelu będzie koncentrowała się na procesie organizowania usługi.

Aby opisać organizację usług, konieczne jest wprowadzenie jeszcze jednego pojęcia – forma realizacji usługi.

- **Forma realizacji usługi** określa, kto, w jakim trybie i w jakiej postaci wykonuje usługi.

Podsumowując, na potrzeby modelu, przyjęto następujące pojęcia konieczne do opisu realizacji usług pomocy społecznej. Zostały one przedstawione w diagramie 8.

Diagram nr 8: *Pojęcia konieczne do opisu realizacji usług pomocy społecznej.*



¹⁷ Należy zwrócić szczególną uwagę na to, że w modelu opis przyjęto szersze pojęcie realizacji usług, które jest różne od potocznego rozumienia ograniczonego do czynności związanych przede wszystkim z wykonywaniem usługi.

¹⁸ Przyjęte zostało rozumienie pojęcia organizacji jako procesu, (patrz A. Żur, op. cit.) - inaczej niż jest to pojęcie rozumiane potocznie, jako czynności przygotowawcze do wykonania usługi, takie jak przygotowanie lokalu, zatrudnienie kadry.

W niniejszym modelu przedstawiono rozwiązanie modelowe dla procesu organizacji usług. Zaproponowano ogólne schematy działań dla poszczególnych etapów procesu organizacji usług (patrz podrozdział 3.3). W procesie organizacji usług wskazano na konieczność korzystania z różnych źródeł finansowania poza budżetem miasta, w szczególności środków unijnych z Europejskiego Funduszu Społecznego, środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Regionalnego Ośrodka Pomocy Społecznej, poprzez uczestnictwo w ogłaszanych konkursach i projektach.

W ramach prac nad modelem mops/mopr, przeprowadzono analizę wad i zalet poszczególnych form realizacji usług, dokonano przeglądu form realizacji stosowanych obecnie w mops/mopr i na tej podstawie przyjęto modelowe formy realizacji dla poszczególnych usług. Przy ustalaniu modelowych form realizacji usług uwzględniono przede wszystkim wykorzystanie zasobów środowiska lokalnego, jeśli takie możliwości istnieją, **dlatego podstawowe są te formy modelowe, które umożliwiają wykonywanie zadań przez podmioty niepubliczne, w szczególności przez organizacje pozarządowe.** Jest to zgodne z zasadą pomocniczości rozumianą jako dążenie do najszerzego zaangażowania w pomocy społecznej sektora niepublicznego i zasadą aktywizacji sektora pozarządowego (szerzej patrz podrozdział 3.3).

Tak rozumiany model ma na celu przełamanie dotychczasowego stereotypu związanego z myśleniem o organizacji usług: z myślenia o lokalach i etatach, jakie należy pozyskać, aby wykonać usługę, do myślenia o tym, kto w naszym otoczeniu mógłby taką usługę wykonać i jak pozyskać różnorodne źródła finansowania. Takie podejście może umożliwić szybszy rozwój usług pomocy społecznej w mieście.

Bardziej szczegółowo opisano specyficzne elementy wdrażania usług pomocy społecznej dla tych usług, dla których w ramach projektu opracowano standardy (patrz punkt 3.3.3).

Na koniec przedstawiono szczegółowe wskazówki do wdrażania proponowanych rozwiązań w mops/mopr (patrz podrozdział 3.4).

3.2. Formy realizacji usług

Ważnym elementem pozwalającym na rozszerzenie i doskonalenie usług pomocy społecznej, a także efektywniejsze budowanie pakietów usług, jest wykorzystywanie zasobów środowiska lokalnego, ponieważ wykonawcami usług może być nie tylko mops/mopr, ale inne instytucje publiczne i niepubliczne, szczególnie organizacje pozarządowe. Jest to możliwe dzięki różnym, przewidzianymi ustawami, formom realizacji usług:

1. Własne struktury w wyodrębnionej komórce organizacyjnej lub jako samodzielne stanowisko pracy.
2. Samorządowa niezależna jednostka organizacyjna.
3. Udostępnianie usług mops/mopr w ramach systemowej współpracy z innymi podmiotami publicznymi, w szczególności z pup.
4. Zlecenie usług podmiotom niepublicznym na zasadach określonych w art. 5, ust 1. i ust.2, pkt 2. ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (udpp) z 24 kwietnia 2003 (tekst jednolity: Dz. U. 2010 nr 234 poz. 1536, z późn. zm.) – organizacje pozarządowe;
5. Kupowanie usług w trybie ustawy o zamówieniach publicznych – ustawa z 29 stycznia 2004 r., Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity: Dz. U. 2010 nr 113 poz. 759, z późn. zm. –

dalej PZP), ze szczególnym uwzględnieniem klauzul społecznych – organizacje pozarządowe, podmioty gospodarcze, osoby fizyczne.

6. Wykonywanie usług w partnerstwie:
 - a) publiczno-publicznym pomiędzy różnymi gminami (art. 74 ustawy o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r., Dz. U. 2001 nr 142 poz. 159, z późn. zm.) i różnymi powiatami (art. 73 ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 nr 91 poz. 578, z późn. zm.) pomiędzy powiatem a gminami (art. 5, ust. 2 ustawy o samorządzie powiatowym);
 - b) publiczno-niepublicznym z organizacjami pozarządowymi (art. 28a ustawy z 6 grudnia 2009 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, tekst jednolity: Dz. U. nr 84 poz. 712, z późn. zm.) oraz art.5, ust 1. i ust.2, pkt 7 udpp;
 - c) publiczno-privatnym (ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-privatnym, Dz. U. nr 19 poz. 100, z późn. zm.).
6. Szczególne formy wynikające z zapisów szczególnych w innych ustawach: np. ustawy o pomocy społecznej czy ustawy o rehabilitacji społecznej i zawodowej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych czy dotyczące partnerstwa lokalnego, pomiędzy grupą instytucji realizujących na podstawie umowy przedsięwzięcia i projekty na rzecz rynku pracy (art. 7, ust. 6 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy; tekst jednolity: Dz. U. 2008 nr 69 poz. 415, z późn. zm.).
7. Organizacja pozarządowa, ze środków innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów.¹⁹

Taka różnorodność form realizacji umożliwia pełniejsze wykorzystywanie potencjału lokalnego, zarówno podmiotów publicznych jak i niepublicznych. Jednak ta możliwość jest rzadko wykorzystywana i w praktyce stosowanych jest niewiele z nich. Poniżej w tabeli przedstawiono najczęściej stosowane formy realizacji.

Tabela nr 4: *Najczęściej stosowane formy realizacji usług pomocy społecznej w mops/mopr.*

Formy realizacji	Formy realizacji usług w mops/mopr
	W ramach struktur własnych
	Samorządowa jednostka organizacyjna
	Kupowanie usług w trybie PZP
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp

To jaką formą realizacji jest stosowana jest uzależnione w dużym stopniu od rodzaju usług pomocy społecznej. Najczęściej stosowaną w mops/mopr formą realizacji usług jest wykonywanie usługi w ramach własnych struktur. Jednak w dużych miastach, w których potencjał zewnętrzny, w szczególności organizacji pozarządowych jest stosunkowo duży, często stosowane są formy zlecenia zdań podmiotom niepublicznym na podstawie udpp, czy kupowanie usług w trybie PZP.

Kupowanie usług w trybie PZP dotyczy głównie usług realizowanych w ramach projektów systemowych oraz usług opiekuńczych. Prowadzenie w formie niezależnych samorządowych jednostek organizacyjnych dotyczy przede wszystkim domów pomocy społecznej, placówek opiekuńczo-wychowawczych. Formą rzadko wykorzystywaną przez mops/mopr jest partnerstwo, zarówno publiczno-publiczne, jak i publiczno-niepubliczne.

¹⁹ Tak sytuacja zachodzi najczęściej gdy organizacje pozyskują środki z funduszy unijnych, przykładem może być wspieranie osób bezrobotnych poprzez Kluby Pracy prowadzone przez Caritas.

Ponieważ mops/mopr nie wykorzystuje w praktyce wszystkich możliwych form realizacji, w prezentowanym modelu, szczególną wagę przywiązuje się do promowania różnych form realizacji usług, ze szczególnym uwzględnieniem zlecenia zadań i budowania partnerstwa, ze zwróceniem uwagi zarówno na specyfikę lokalną jak również rodzaj usługi.

Aby dokonać właściwego wyboru rekomendowanych usług, konieczne jest omówienie wad i zalet poszczególnych form realizacji (szerzej omówione w załączniku nr 1, w którym przedstawiono wady i zalety różnych form realizacji usług pomocy społecznej).

Biorąc pod uwagę wady i zalety poszczególnych form realizacji, jak również uwarunkowania lokalne w odniesieniu do różnego rodzaju usług, rekomendowane zostały określone formy realizacji dla usług pomocy społecznej, w zakresie zadań gminy oraz powiatu. Na tej podstawie przyjęto modelowe formy realizacji usług.

Tabela nr 5: *Modelowe formy realizacji usług pomocy społecznej.*

Formy realizacji	Modelowe formy realizacji
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp
	Partnerstwo
	Kupowanie usług w trybie PZP
	Organizacja pozarządowa, ze środków, innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów
	W ramach struktur własnych

Zaproponowano przede wszystkim formy, które w największym stopniu zapewniają wykorzystanie zasobów środowiska lokalnego. Jest to zgodne z zasadą pomocniczości rozumianą jako dążenie do najszerszego zaangażowania w pomocy społecznej sektora niepublicznego i zasadą aktywizacji sektora pozarządowego.

Oznacza to, w ramach pilotażu mops/mopr będzie musiał się wykazać staraniami w kierunku „wyprowadzenia” usługi poza swoje struktury lub struktury samorządowej niezależnej jednostki organizacyjnej. Dopiero w przypadku gdy ze specyfiki lokalnej będzie wynikało, że nie ma możliwości wykorzystania z modelowych form mops/mopr będzie mógł pozostawić wykonanie usługi we dotychczasowych strukturach.

Wyjątkowej ostrożności wymaga stosowanie formy realizacji usług pomocy społecznej - kupowania usług w trybie PZP. Poważną wadą tej formy jest zaniżanie jakości usług poprzez wybór ceny jako najważniejszego z kryterium. Mimo tych słabości w przypadku wielu usług pomocy społecznej (np. usług opiekuńczych, poradnictwa specjalistycznego) wybrany został ten tryb. Wskazane jest jednak minimalizowanie zagrożenia zaniżania jakości poprzez uwzględnianie innych czynników niż cena przy wyborze oferty (np. doświadczenie firmy w realizowaniu usług, przygotowanie i kompetencje kadry). Duże znaczenie w tym kontekście będą miały standardy usług, które stawiają konkretne wymagania i dzięki temu będą ułatwiały wybór wykonawcy i kontrolę wykonania usługi. Odnosi się to również do innych form realizacji.

Dla poradnictwa specjalistycznego i Klubów Integracji Społecznej przyjęto możliwość wykorzystania formy realizacji w ramach własnych struktur, jednak jedynie w sytuacjach opisanych poniżej.

W dużych miastach zasadnicze znaczenie ma zapewnienie usług w dzielnicach, co zwiększa ich dostępność w pobliżu miejsca zamieszkania. Sieć dzielnicowych punktów, w których prowadzona jest praca socjalna stanowi dogodną bazę lokalową, którą można wykorzystać do realizacji usług. Jest to możliwe ponieważ do wykonywania tych usług nie jest potrzebne zatrudnianie wielu pracowników, ponadto specjaliści wykonujący te usługi mogą stanowić również **wsparcie merytoryczne dla pracowników socjalnych**. Należy ponadto wspomnieć, że często Kluby Integracji Społecznej stanowią **centra pracy ze społecznością lokalną** (np. Centra Aktywności Lokalnej), co również wymaga usytuowania jak najbliżej tej społeczności.

Szczególnie ważne, z punktu widzenia wdrażania modelu mops/mopr, są usługi, dla których w projekcie zostały wypracowane standardy, ponieważ tylko one będą uwzględnione w pilotażu. Dla tych usług dokonano rekomendacji form ich realizacji (patrz załącznik nr 2).

3.3. Modelowe rozwiązania organizacji usług

3.3.1 Etapy organizacji usług

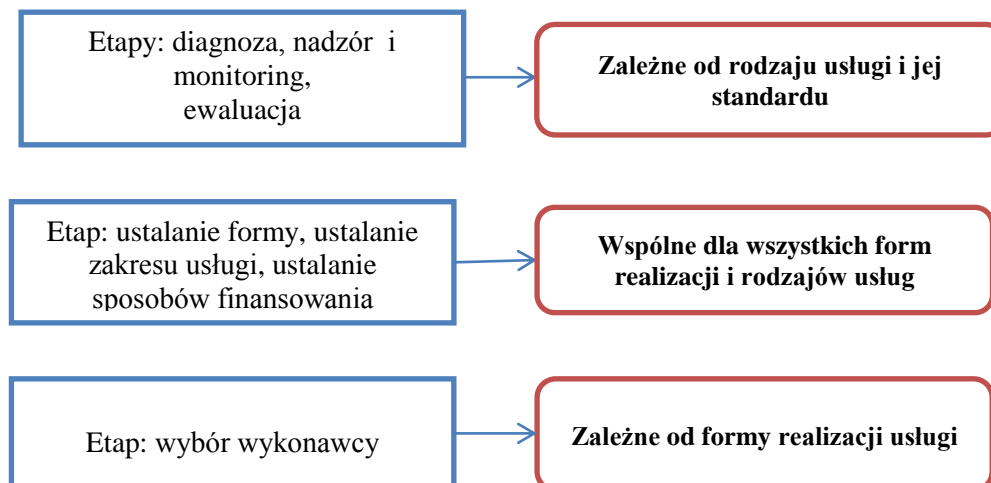
Proces organizowania usług można podzielić na etapy:

1. Diagnoza potrzeb lokalnych.
2. Ustalanie zakresu usługi.
3. Ustalanie formy realizacji.
4. Ustalanie sposobu finansowania.
5. Dokonanie wyboru wykonawcy usługi.
6. Nadzór i monitoring realizacji usługi.
7. Ewaluacja wykonania usługi.

Dla każdego z etapów zostaną określone czynności wykonywane przez uczestników procesu organizacji. Wykorzystane też zostaną standardy usług.

Proces organizacji usług, może zależeć zarówno od rodzaju usług jak również od form realizacji. Jednak poszczególne etapy organizacji usług nie zależą od tych samych czynników i dlatego pogrupowano je według powtarzających się rodzajów usług i form realizacji. Dzięki temu możliwe jest uporządkowanie i uproszczenie opisu procesu organizacji usług. Można wyróżnić trzy grupy które zależą od tych samych czynników, co pokazano na diagramie poniżej.

Diagram nr 9: *Etapy organizacji usługi w zależności od rodzaju usługi i formy realizacji.*



W związku z tym opis organizacji usług będzie podzielony na trzy części:

- etapy zależne od formy realizacji usług, pkt 3.3.1.1;
- etapy niezależne od form realizacji usług i rodzajów usług, pkt 3.3.1.2;
- specyficzne elementy organizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie, pkt 3.3.2.

Mops/mopr biorący udział w pilotażu, powinien opracować etapy organizacji konkretnej pilotażowanej usługi, z uwzględnieniem wybranej formy realizacji, w formie tabeli. Tworząc taką tabelę, dla konkretnej usługi i formy realizacji, należy wykorzystać opisy dla poszczególnych grup opisanych w tabeli.

Tabela nr 6: *Schemat opisu całego przebiegu procesu organizacji dla wszystkich usług.*

Etap	Opis procesu organizacji usług
Diagnoza	Opis w tabeli nr 7: <i>Organizacja usługi – etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja</i>
Ustalanie zakresu usługi	Opis w tabeli nr 12: <i>Czynności dla ustalania zakresu usługi.</i>
Ustalanie formy realizacji	Opis w tabeli nr 13: <i>Czynności dla ustalenia formy realizacji usługi.</i>
Ustalanie sposobu finansowania	Opis w tabeli nr 14: <i>Czynności dla ustalania sposobu finansowania usługi.</i>
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	W zależności od formy realizacji usługi opis w: tabeli nr 8: <i>Czynności w ramach etapu wyboru wykonawcy usługi w formie zlecenia zadań na zasadach w ustawy o działalności pożytku publicznego.</i> tabeli nr 9: <i>Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi w ramach partnerstwa publiczno-niepublicznego.</i> tabeli nr 10: <i>Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi realizowanej przez organizację pozarządową, ze środków, innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów.</i> tabeli nr 11: <i>Czynności dla wyboru wykonawcy usługi w trybie ustawy prawo zamówień publicznych.</i>
Nadzór i monitoring realizacji usługi	Opis w tabeli nr 7: <i>Organizacja usługi – etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja.</i>
Ewaluacja wykonania usługi	Opis w tabeli nr 7: <i>Organizacja usługi – etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja.</i>

Etapy, których przebieg zależy od rodzaju usługi i jej standardu to: diagnoza, nadzór i monitoring oraz ewaluacja. Mimo, że etapy są zależne od konkretnej usługi i jej standardu, możliwe jest wskazanie pewnych ogólnych elementów, które powtarzają się niezależnie od usługi.

Tabela nr 7: Organizacja usługi – etapy diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja.

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi we współpracy z innymi pracownikami współpracującymi w realizacji usługi, w szczególności z: <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi posiadającymi wiedzę w zakresie indywidualnych potrzeb i określającymi indywidualne pakiety usług (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach usług i standardach pracy socjalnej) w odniesieniu do osób objętych pracą socjalną; ○ innymi pracownikami ops oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, posiadającymi wiedzę na temat zasobów i potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi; <p>– przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych przy wykorzystaniu rocznych sprawozdań z działalności ops. Do oceny lokalnych zasobów pomocy społecznej wykorzystywana jest przede wszystkim obowiązkowa coroczna „Ocena zasobów pomocy społecznej” (art. 16a ups).</p>
Nadzór i monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług (przy korzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach usług i standardach pracy socjalnej) w odniesieniu do osób objętych pracą socjalną; ○ innymi pracownikami ops oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, posiadającymi wiedzę na temat sposobu wykonania usługi; <p>- monitorowanie zgodnego ze standardem wykonania usługi oraz przygotowywanie miesięcznych sprawozdań z wykonywania usługi.</p> <p>Dyrektor mops/mopr albo kierownik odpowiedniego wydziału UM – sprawowanie nadzoru, analiza sprawozdań i podejmowanie ewentualnych bieżących działań w celu polepszenia jakości wykonywania usługi.*</p>
Ewaluacja	<p>Koordynator usługi we współpracy z pracownikami mops/mopr lub odpowiedniego wydziału UM oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, posiadającymi wiedzę na temat potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi, przeprowadza ewaluację na podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz opinii adresatów usługi** i przygotowuje raport ewaluacyjny.</p> <p>Kierownik mops/mopr albo kierownik odpowiedniego wydziału UM analizuje raport i ewentualnie podejmuje długofalowe działania w celu polepszenia jakości wykonania usługi.</p>

* nie dotyczy formy: organizacja pozarządowa, ze środków własnych

** w miarę możliwości przeprowadzanie badań ewaluacyjnych wśród adresatów usługi oraz innych interesariuszy

W powyższej tabeli określono tylko ogólne czynności, które są wykonywane niezależnie od rodzaju usługi. Szczegółowe czynności dla usług dla których w projekcie stworzono standardy przedstawione są w pkt. 3.3.2.

Zakłada się, że nadzór i monitoring nad stosowaniem standardów oraz ewaluacja osiągniętych efektów, przeprowadzane mogą być przez mops/mopr (rozwiązanie o skoncentrowanej odpowiedzialności) lub przez wydział UM (rozwiązanie o rozproszonej odpowiedzialności). W wypadku realizacji w formach: samorządowej jednostki organizacyjnej i zlecenia zadań w trybie udpp nadzór i wykonywanie monitoringu przez mops/mopr wymagają upoważnienia odpowiedniego organu decyzyjnego samorządu.

3.3.1.1. Etapy zależne od formy realizacji usług

Etapem, który zależy od formy realizacji usługi jest etap wyboru wykonawcy usługi. Poniżej w tabelach zostaną przedstawione czynności wykonywane w ramach tego etapu dla tych form realizacji usługi, które są rekomendowane w modelu: zlecenie zadań w partnerstwie publiczno-niepublicznym, zlecenie na zasadach w udpp oraz kupowanie usług w trybie ustawy o zamówieniach publicznych.

Ten etap przebiega tak samo dla każdego rodzaju usług, niemniej aby dokonać właściwego wyboru wykonawcy konieczne jest zawarcie warunku dla wykonawcy o konieczności spełnienia standardu usługi.

Zlecenie zadań na zasadach w ustawy o działalności pożytku publicznego

Tabela nr 8: Czynności w ramach etapu wyboru wykonawcy usługi w formie zlecenia zadań na zasadach w ustawy o działalności pożytku publicznego.

Etap	Proponowana organizacja usługi
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi – przygotowanie opisu kluczowych cech usługi. • Koordynator usługi we współpracy ze specjalistą ds. form realizacji usług - przygotowanie specyfikacji konkursowej określającej, w szczególności zakres i sposób wykonywania usługi, do specyfikacji wprowadza warunek wykonywania usługi zgodnie ze standardami tej usługi (patrz: opis standardu usługi). • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta - akceptowanie specyfikacji konkursowej i podejmowanie decyzji o ogłoszeniu konkursu. • Koordynator usługi we współpracy ze specjalistą ds. form realizacji usług - przygotowanie ogłoszenia o konkursie. <p>W ogłoszeniu powinny być zawarte niezbędne informacje, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opis standardu usługi, - rodzaj wspieranego lub powierzanego do realizacji zadania, - wysokość środków publicznych przeznaczonych na realizację zadania, - terminy i warunki realizacji zadania, - termin składania ofert,

	<ul style="list-style-type: none"> - tryb i kryteria zastosowane przy wyborze ofert oraz termin dokonania wyboru oferty, - informacje o zrealizowanych przez organ administracji publicznej w roku ogłoszenia otwartego konkursu ofert i w roku poprzednim zadaniach publicznych tego samego rodzaju i związanych z nimi kosztami, ze szczególnym uwzględnieniem wysokości dotacji przekazanych organizacjom pozarządowym i podmiotom, o których mowa w art. 3 ust. 3 udpp. • Koordynator usługi - upublicznienie ogłoszenia o otwartym konkursie ofert. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta - powołanie komisji konkursowej do wyboru wykonawcy, w skład komisji powinni wchodzić obowiązkowo koordynator usługi i specjalista ds. form realizacji usług. • Komisja konkursowa - dokonywanie wyboru wykonawcy, poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - sprawdzanie poprawności złożonych ofert pod względem zgodności z ogłoszeniem, - opiniowanie złożonych ofert oraz przedkładanie kierownikowi mops/mopr zaopiniowanych ofert. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM - przedkładanie prezydentowi wyników prac komisji konkursowej. • Prezydent lub dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta - podejmowanie decyzji o powierzeniu realizacji zadania publicznego dotyczącego wykonania usługi wyłonionym w konkursie organizacjom pozarządowym. • Koordynator usług pomocy społecznej - ogłaszanie wyniku otwartego konkursu ofert. • Specjalista ds. form realizacji usług we współpracy z koordynatorem usługi - przygotowanie projektu umowy z organizacjami pozarządowymi. • Prezydent lub dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia Prezydenta - zawieranie umowy z wyłonionymi w konkursie organizacjami pozarządowymi.
--	---

Partnerstwo publiczno-niepubliczne

Tabela nr 9: Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi w ramach partnerstwa publiczno-niepublicznego.

Etap	Proponowana organizacja usługi
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi we współpracy ze specjalistą ds. form realizacji usług - przygotowanie specyfikacji określającej zakres i sposób wykonywania usługi, oraz warunek wykonywania usługi zgodnie ze standardami tej usługi. • Specjalista ds. form realizacji usług przygotowuje wymogi dot. partnera/partnerów i kryteria jego/ich wyboru. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta - akceptowanie specyfikacji, wymogów i kryteriów oraz podejmowanie decyzji o ogłoszeniu konkursu. • Specjalista ds. form realizacji usług przygotowuje ogłoszenie o naborze, które musi określać: <ul style="list-style-type: none"> • cel i zakres tematyczny partnerstwa oraz oczekiwania wobec ewentualnych

	<p>partnerów, tj. propozycję działań partnera;</p> <ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie w realizowaniu projektów o podobnym charakterze, proponowany wkład partnera w realizację celów; • partnerstwa. <ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi upublicznia ogłoszenie o otwartym naborze partnera/partnerów. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta, powołuje komisję konkursową do wyboru partnera/partnerów, w skład komisji powinni wchodzić obowiązkowo koordynator usług pomocy społecznej i specjalista ds. form realizacji usług pracownik. • Komisja konkursowa dokonuje wyboru partnera/partnerów. • Koordynator usługi podaje informację o wyborze partnerów do publicznej wiadomości. <p>Informację o wyborze partnera/partnerów podaje się do publicznej wiadomości poprzez „Biuletyn Informacji Publicznej”, a dokumentacja z procesu wyboru musi być dostępna na żądanie zainteresowanych stron.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specjalista ds. form realizacji usług we współpracy z koordynatorem usług pomocy społecznej przygotowuje w porozumieniu z przedstawicielem/przedstawicielami partnera/partnerów projekt umowy partnerskiej. • Prezydent lub dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM, na podstawie upoważnienia prezydenta i osoba/-y reprezentująca/-e partnera/-ów dokonują podpisania umowy partnerskiej.
--	--

Więcej informacji o organizowaniu partnerstwa można znaleźć w podręczniku *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców*.²⁰

W pilotażu etap wyłonienia wykonawcy w trybie zawierania partnerstw zostanie pominięty, bo warunki pilotażu narzucają wyłonienie partnera przed przystąpieniem do pilotażu.

²⁰ Więcej o zawieraniu partnerstw w podręczniku *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców POKL*, Krajowa Instytucja Wspomagająca POKL, Warszawa 2009, s. 58.

Kupowanie usług w trybie ustawy prawo zamówień publicznych

Tabela nr 10.: *Czynności dla wyboru wykonawcy usługi w trybie ustawy prawo zamówień publicznych.*

Etap	Proponowana organizacja usługi
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	<ul style="list-style-type: none">• Koordynator usługi we współpracy ze specjalistą ds. form realizacji usług przygotowuje specyfikację określającą zakres i sposób wykonywania usługi, oraz warunek wykonywania usługi zgodnie ze standardami tej usługi.• Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM powołuje komisję przetargową w skład której powinni wchodzić obowiązkowo koordynator usługi, specjalista ds. zamówień publicznych.• Dalsze czynności zgodnie w ustawą PZP i zgodnie w ustawami lub wewnętrznymi uregulowaniami w samorządzie lub w mops/mopr, najważniejsze elementy procedury wyboru wykonawcy usługi to:<ul style="list-style-type: none">○ ogłoszenie przetargu○ rozstrzygnięcie przetargu○ ogłoszenie o wyborze wykonawcy○ podpisanie umowy

W przypadku tej formy nie omówiono szczegółowo dalszych czynności bo jest to forma stosowana przez mops/mopr nie tylko do usług pomocy społecznej i wszystkie mops/mopr posiadają doświadczenie w stosowaniu tej formy realizacji.

Organizacja pozarządowa, ze środków, innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów

Tabela nr 11: *Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi realizowanej przez organizację pozarządową, ze środków, innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów.*

Etap	Organizacja usługi
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	<ul style="list-style-type: none">• Koordynator usługi - przygotowanie zasad współpracy, w ramach których określone zostają warunki korzystania przez klientów ops z usługi świadczonej przez organizację pozarządową.• Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – zatwierdzenie zasad współpracy (np. w formie porozumienia) z przedstawicielami organizacji pozarządowej.

W przypadku tej formy realizacji usług, następny etap - ustalanie sposobów finansowania, nie jest realizowany.

3.3.1.2. Etapy niezależne od form realizacji usług i rodzajów usług

Etapami niezależnym od form realizacji usługi oraz rodzajów usług są: ustalanie zakresu usługi, ustalanie formy realizacji usługi. W tabelach poniżej przedstawiono organizację usługi dla tych etapów.

Tabela nr 12: *Czynności dla ustalania zakresu usługi.*

Etapy realizacji	Proponowana organizacja usługi
Ustalanie zakresu usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej – przygotowanie propozycji zakresu usługi, w szczególności określenie wymiaru usługi (np. liczbę godzin) jej adresatów i ich przewidywaną liczbę, na podstawie przygotowanej na etapie Diagnozy informacji o potrzebach w odniesieniu do konkretnej usługi. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM w oparciu propozycję usługi, biorąc pod uwagę możliwości finansowe miasta akceptuje, w szczególności określenie wymiaru usługi, jej adresatów, ich przewidywaną liczbę oraz wynikające z tego potrzeby finansowe. Zaakceptowana propozycja zakresu zostanie wykorzystana na etapie Ustalanie formy realizacji usługi.

Tabela nr 13: *Czynności dla ustalenia formy realizacji usługi.*

Etap	Proponowana organizacja usługi
Ustalanie formy realizacji usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi - rozeznanie możliwości znalezienia wykonawcy w środowisku lokalnym, przeprowadza analizy możliwych rozwiązań w odniesieniu do plusów i minusów poszczególnych form realizacji dla wybranej usługi, wykorzystując informacje zawarte w załączniku nr 6. Wady i zalety różnych form realizacji usług pomocy społecznej. <ul style="list-style-type: none"> • Bierze jednocześnie pod uwagę uwarunkowania lokalne i wybiera taką modelową formę realizacji usług która wykorzystuje w największym stopniu potencjał organizacji pozarządowych (patrz również podrozdział 3.2), jeśli tylko istnieją takie lokalne możliwości. Kierując się tymi przesłankami przedstawia propozycję optymalnego rozwiązania. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM z upoważnienia prezydenta - akceptacja formy realizacji usługi. • Prezydent lub dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM z upoważnienia prezydenta - podjęcie decyzji o wyborze formy realizacji usługi.

W przypadku ustalania sposobu finansowania usługi istotne aby nie opierać się jedynie o fundusze miejskie i w jak największym stopniu wykorzystać możliwości pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych. Dzięki takiemu podejściu możliwy będzie większy rozwój usług pomocy społecznej.

Tabela nr 14: *Czynności dla ustalania sposobu finansowania usługi.*

Etap	Proponowana organizacja usługi
Ustalanie sposobu finansowania usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi – ustalenie wstępnego kosztu usługi w oparciu o ustalony zakres usługi, we współpracy z pracownikiem mops/mopr ds. finansowych oraz wskazanie źródeł finansowania²¹, w tym ze źródeł zewnętrznych. W tym celu dokonuje rozeznania możliwości pozyskania środków finansowych poza budżetem miasta, w szczególności w ramach środków unijnych z Europejskiego Funduszu Społecznego, środków Departamentu Pomocy i Integracji Społecznej i Regionalnego Ośrodka Pomocy Społecznej, poprzez uczestnictwo w ogłaszanych konkursach i projektach. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – przygotowanie, w oparciu wstępny koszt usługi oraz wskazane źródła finansowania, projektu zmian w budżecie mops/mopr lub odpowiednich zapisów w projekcie budżetu na następny rok a w przypadku trybów przewidzianych w udpp (zlecenie zadań, partnerstwo) w budżecie miasta. Następnie przedstawia projekt prezydentowi miasta, zgodnie z obowiązującą w mops/mopr i w mieście procedurą.

3.3.2. Specyficzne elementy organizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie

W tym punkcie zostaną przedstawione tylko te etapy organizowania usług. Które są zależne od rodzajów usług: Diagnoza, Nadzór i monitoring oraz Ewaluacja. Opis całego procesu organizacji usług będzie zawarty w tabeli obejmującej wszystkie etapy w porządku chronologicznym, wg. kolejności ich realizowania. Tworząc taką tabelę dla konkretnej usługi i formy realizacji należy wykorzystać opisy dla poszczególnych grup opisanych w poniższej tabeli .

²¹ Do źródeł finansowania nie można zaliczyć środków finansowych pochodzących z odpłatności za usługi ponieważ wpłaty za te usługi są odprowadzane przez mops/mopr, które jest jednostką budżetową, do miasta, zgodnie z zapisem art. Art. 11. 1, ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240, który brzmi: Jednostkami budżetowymi są jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych nieposiadające osobowości prawnej, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek odpowiednio dochodów budżetu państwa albo budżetu jednostki samorządu terytorialnego.

Tabela nr 15: *Opis procesu organizacji usług: usługi opiekuńcze świadczone w miejscu zamieszkania dla osób starszych, usługi w klubie integracji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy, poradnictwo specjalistyczne dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi, specjalistyczne poradnictwo rodzinne dla rodzin z dziećmi, interwencja kryzysowa.*

Etap	Opis procesu organizacji usług
Diagnoza	<p>W zależności od rodzaju usługi opis w:</p> <p>tabeli nr 16: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja</i></p> <p>tabeli nr 17: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług w klubie integracji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy.</i></p> <p>tabeli nr 18: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi</i></p> <p>tabeli nr 19: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego poradnictwa rodzinnego dla rodzin z dziećmi</i></p> <p>tabeli nr 20: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług interwencji kryzysowej</i></p>
Ustalanie zakresu usługi	Opis w tabeli nr 12: <i>Czynności dla ustalania zakresu usługi.</i>
Ustalanie formy realizacji	Opis w tabeli nr 13: <i>Czynności dla ustalenia formy realizacji usługi.</i>
Ustalanie sposobu finansowania	Opis w tabeli nr 14: <i>Czynności dla ustalania sposobu finansowania usługi.</i>
Dokonanie wyboru wykonawcy usługi	<p>W zależności od formy realizacji usługi opis w:</p> <p>tabeli nr 8: <i>Czynności w ramach etapu wyboru wykonawcy usługi w formie zlecenia zadań na zasadach w ustawy o działalności pożytku publicznego.</i></p> <p>tabeli nr 9: <i>Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi w ramach partnerstwa publiczno-niepublicznego.</i></p> <p>tabeli nr 10: <i>Czynności dla dokonania wyboru wykonawcy usługi realizowanej przez organizację pozarządową, ze środków, innych niż budżet miasta, pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów.</i></p> <p>tabeli nr 11: <i>Czynności dla wyboru wykonawcy usługi w trybie ustawy prawo zamówień publicznych.</i></p>
Nadzór i monitoring realizacji usługi.	<p>W zależności od rodzaju usługi opis w:</p> <p>tabeli nr 16: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja</i></p> <p>tabeli nr 17: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług w klubie integracji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy.</i></p> <p>tabeli nr 18: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi</i></p>
Ewaluacja wykonania usługi	<p>tabeli nr 19: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego poradnictwa rodzinnego dla rodzin z dziećmi</i></p> <p>tabeli nr 20: <i>Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług interwencji kryzysowej</i></p>

3.3.2.1. Usługi opiekuńcze świadczone w miejscu zamieszkania dla osób starszych

Tabela nr 16: *Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, etapy: diagnoza, nadzór i monitoring, ewaluacja.*

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<p>Koordinator usług pomocy społecznej we współpracy, w szczególności z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownikami socjalnymi określającymi indywidualny pakiet usług, dla osób wymagających wsparcia w postaci usług opiekuńczych (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzia Załącznik 2. standardu <i>Indywidualny zakres usług opiekuńczych</i>); • pracownikami ds. świadczeń ustalającymi potrzeby przy wykorzystaniu narzędzi: rodzinny wywiad środowiskowy i Załącznik 1 standardu <i>Zaświadczenie lekarskie kierowane do OPS celem przyznania usług opiekuńczych</i>; • przedstawicielami służby zdrowia i przedstawicielami organizacji pozarządowych posiadającymi wiedzę na temat potrzeb osób starszych; <p>– przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych przy wykorzystaniu rocznych sprawozdań z działalności ops. Do oceny lokalnych zasobów pomocy społecznej wykorzystywana jest przede wszystkim obowiązkowa coroczna „<i>Ocena zasobów pomocy społecznej</i>” (art. 16a ups).</p>
Nadzór i monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z :– <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi w ramach prowadzonej pracy socjalnej oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług (przy korzystaniu narzędzi pracy socjalnej oraz Załącznika 6 do Standardu usług opiekuńczych świadczonych dla osób starszych w miejscu zamieszkania usługi: <i>Formularz oceny realizacji usług opiekuńczych dla osoby starszej w miejscu zamieszkania</i>) ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat sposobu wykonania usługi <p>- monitorowanie zgodnego ze standardem organizowania pracy opiekunek, przy wykorzystaniu narzędzi: Załącznik 3 do standardu usługi: <i>Harmonogram świadczenia usług opiekuńczych</i>. Załącznik 4 do standardu usługi: <i>Karta pracy osoby świadczącej usługi opiekuńcze</i>, Załącznik 5 do standardu: <i>Dziennik czynności opiekuńczych</i> i porównania z zakresem zlecenia, Załącznik 7 do standardu usługi: <i>Ankieta monitorująca</i> oraz przygotowywanie miesięcznych sprawozdań z wykonywania usługi. Sposób wykonywania nadzoru i monitoringu, zakres działań i ich zalecana częstotliwość określona jest w Tabeli 3 standardu usługi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor mops/mopr/Kierownik odpowiedniego wydziału UM – sprawowanie nadzoru, analiza sprawozdań i podjęcie ewentualnych działań bieżących w celu polepszenia jakości wykonywania usługi.
Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator pomocy społecznej - przygotowanie raportu ewaluacyjnego na podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz na podstawie informacji zgłaszanych przez instytucje publiczne i organizacje pozarządowe działające na rzecz osób starszych oraz ankiet przeprowadzonych u adresatów usług.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM - przeprowadzenie analizy raportu i ewentualne podejmowanie długofalowych działań w celu polepszenia jakości wykonania usługi.
--	--

3.3.2.2. Usługi w klubie integracji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy

Ponieważ trening pracy jest usługą mającą na celu jednocześnie reintegrację społeczną i zawodową, dlatego nieodzownym partnerem w realizacji tej usługi jest współpraca. Może mieć ona charakter:

- bieżącej współpracy pracowników mops/mopr i pup (etap- diagnoza);
- sformalizowany charakter współpracy dwóch instytucji regulowany umową o współpracy (etap - diagnoza, ewaluacja);
- wspólną realizację usługi poprzez zawarcie partnerstwa lokalnego w trybie ustawy o wspieraniu zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (etap - diagnoza, kontrola i monitoring, ewaluacja).

Dlatego pracownik pup jest aktywnym uczestnikiem procesu organizowania usługi na poszczególnych etapach tego procesu.

Tabela nr 17: *Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług w klubie integracji społecznej (kis), ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy.*

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi określającymi w ramach pracy socjalnej indywidualny pakiet usług, dla osób pozostających bez pracy wymagających wsparcia w postaci treningu pracy, w stosunku do których prowadzą pracę socjalną (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach pracy socjalnej i standardach usług. Diagnoza zgodnie ze standardem powinna dotyczyć analizy poszczególnych rodzajów kompetencji klientów w określonych obszarach. Grupy osób oraz obszary do diagnozy zostały określone w standardzie usługi, w części dotyczącej podmiotowego zakresu usługi); ○ pracownikiem pup-u i przedstawicielami organizacji pozarządowych posiadającymi wiedzę i działającymi na rzecz osób pozostających bez pracy, przygotowuje informację o potrzebach lokalnych na podstawie informacji gromadzonych przez pracowników socjalnych <p>przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych w oparciu o analizę lokalnej sytuacji demograficznej, wykorzystując sprawozdania MPiPS, roczne sprawozdania z działalności ośrodka, ocenę zasobów pomocy społecznej.</p>
Nadzór i Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z – <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług w ramach prowadzonej pracy socjalnej (przy korzystaniu narzędzi pracy socjalnej)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ pracowników pup (w zakresie wykonywanych przez pup zadań) ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat sposobu wykonania usługi <p>– monitorowanie wykonywania usługi zgodnie ze standardem – narzędzia wymagane w standardzie: Karta rejestru uczestnika Treningu pracy, Określenie Potencjału Zawodowego, Deklaracja uczestnictwa w treningu pracy, Kwestionariusz samooceny klienta. Analiza potrzeb kandydata do treningu pracy, Indywidualny Plan Działań, Indywidualna Karta Usługi, Indywidualny Terminarz Spotkań z klientem oraz przygotowanie comiesięcznych sprawozdań z monitoringu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM we współpracy z kierownikiem pup* - nadzorowanie i kontrola wykonania usługi na podstawie sprawozdań i podejmowanie ewentualnych działań bieżących w celu polepszenia jakości wykonania usługi.
Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usługi lub pracownik pup - przygotowanie raportu ewaluacyjnego na podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz na podstawie informacji zgłaszanych przez organizacje pozarządowe działające na rzecz osób pozostających bez pracy oraz ankiet przeprowadzonych u adresatów usług. <p>Rekomendacje dotyczące ewaluacji²²</p> <p>Cel główny ewaluacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompleksowa ocena skuteczności treningu pracy w ramach kis. ○ Cele szczegółowe ewaluacji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Określenie skuteczności, efektywności oraz adekwatności działań do potrzeb i sytuacji gminy. ▪ Identyfikacja potrzeb trenerów pracy. ▪ Ocena współpracy pomiędzy kis a pup. ▪ Ocena potencjału kis (zasoby: finansowe, ludzkie, sprzętowe). ▪ Identyfikacja czynników utrudniających realizację treningu pracy w ramach kis. ▪ Określenie możliwości rozwoju oraz zmian zwiększających efektywność, skuteczność i adekwatność treningu pracy w kis. <ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM we współpracy z kierownikiem pup - przeprowadzenie analizy raportu i ewentualne podejmowanie długofalowych działań w celu polepszenia jakości wykonania usługi.

*tylko w przypadku gdy usługa jest realizowana w partnerstwie lokalnym z pup

²² Za: *Ewaluacja kis województwa warmińsko-mazurskiego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Regionalny Ośrodek w Lublinie.

3.3.2.3. Poradnictwo specjalistyczne dla osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi oraz specjalistyczne poradnictwo rodzinne, dla rodziny z dziećmi

Tabela nr 18: Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin, z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi.

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi określającymi, w ramach prowadzonej pracy socjalnej, indywidualny pakiet usług dla osób niepełnosprawnych wymagających wsparcia w postaci poradnictwa specjalistycznego, w stosunku do których prowadzą pracę socjalną (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach pracy socjalnej i standardach usług). Grupy osób, które mogą skorzystać z poradnictwa specjalistycznego dla osób z niepełnosprawnością i ich rodzin z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi, zostały określone w standardzie usługi, w części dotyczącej podmiotowego zakresu usługi. ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych posiadających wiedzę i działających na rzecz osób z niepełnosprawnością, <p>- przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych w oparciu o analizę lokalnej sytuacji demograficznej oraz w oparciu o analizę danych z Zespołu ds. Orzekania o Niepełnosprawności, wykorzystując sprawozdania MPiPS, roczne sprawozdania z działalności ośrodka, ocenę zasobów pomocy społecznej.</p>
Nadzór i monitoring	<p>Koordynator usług pomocy społecznej – nadzorowanie wykonywania usługi, w szczególności stosowania wymaganych w standardzie narzędzi takich, jak: karta usługi poradniczej zawierająca treść oraz zakres udzielonego poradnictwa (Załącznik 2 standardu usługi) oraz ewidencja czasu pracy specjalisty.</p> <p>Koordynator usług pomocy społecznej przygotowanie comiesięcznych sprawozdań z przeprowadzanego monitoringu i nadzoru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług w ramach prowadzonej pracy socjalnej (przy korzystaniu narzędzi pracy socjalnej) ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadającymi wiedzę na temat sposobu wykonania usługi <p>– monitorowanie wykonywania usługi zgodnie ze standardem usługi, w szczególności stosowania wymaganych w standardzie narzędzi takich, jak: karta usługi poradniczej zawierająca treść oraz zakres udzielonego poradnictwa (Załącznik 2 standardu usługi) oraz ewidencja czasu pracy specjalisty. Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – analiza sprawozdań i podjęcie ewentualnych działań bieżących w celu polepszenia jakości wykonania usługi.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej – przygotowanie raportu ewaluacyjnego na

Ewaluacja	<p>podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz na podstawie informacji zgłaszanych przez instytucje publiczne i organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz ankiet przeprowadzonych u adresatów usług.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – przeprowadzenie analizy raportu i ewentualnie ewentualne podejmowanie długofalowych działań w celu polepszenia jakości wykonania usługi.
------------------	---

Tabela nr 19: *Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu specjalistycznego poradnictwa specjalistycznego poradnictwa rodzinnego dla rodzin z dziećmi.*

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<p>Rozeznanie potrzeb indywidualnych: Pracownik socjalny - rozeznanie potrzeb rodzin z dziećmi w trakcie prowadzonej pracy socjalnej, przy wykorzystaniu standardów pracy socjalnej. Grupy osób, które mogą skorzystać z poradnictwa specjalistycznego dla rodzin z dziećmi zostały określone w standardzie, w części dotyczącej podmiotowego zakresu usługi.</p> <p>Przygotowanie informacji o potrzebach i zasobach: Koordynator usług pomocy społecznej - przygotowanie informacji o potrzebach i zasobach lokalnych, we współpracy z przedstawicielami m. in. służby zdrowia, edukacji, sądu rodzinnego i przedstawicielami organizacji pozarządowych działających na rzecz rodzin z dziećmi, na podstawie informacji gromadzonych przez pracowników socjalnych oraz w oparciu o roczne sprawozdania z działalności ośrodka, ocenę zasobów pomocy społecznej.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi określającymi w ramach prowadzonej pracy socjalnej indywidualny pakiet usług dla rodzin z dziećmi wymagających wsparcia w postaci poradnictwa specjalistycznego, w stosunku do których prowadzą pracę socjalną (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach pracy socjalnej i standardach usług). Grupy osób, które mogą skorzystać z poradnictwa specjalistycznego dla rodzin z dziećmi i ich rodzin z uwzględnieniem osób z zaburzeniami psychicznymi, zostały określone w standardzie usługi, w części dotyczącej podmiotowego zakresu usługi. ○ przedstawicielami m. in. służby zdrowia, edukacji, sądu rodzinnego i organizacji pozarządowych organizacji pozarządowych posiadających wiedzę i działających na rzecz rodzin z dziećmi, <p>- przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych w oparciu o analizę sprawozdania MPiPS, roczne sprawozdań z działalności ośrodka, ocenę zasobów pomocy społecznej.</p>
Nadzór i monitoring	<p>Koordynator usług pomocy społecznej – nadzorowanie wykonywania usługi, w szczególności stosowania wymaganych w standardzie narzędzi zawartych w części 5.4. Etapy usługi z przykładowymi narzędziami oraz szacunkowym wymiarem czasu niezbędnym na realizację danego etapu (s.18–19) standardu usługi (np. matryca planowania, drzewo celów przyszłości).</p> <p>Koordynator usług pomocy społecznej – przygotowanie comiesięcznych sprawozdań z przeprowadzanego monitoringu i nadzoru.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z – <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług w ramach prowadzonej pracy socjalnej (przy wykorzystaniu narzędzi pracy socjalnej) ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat sposobu wykonania usługi <p>– monitorowanie wykonywania usługi zgodnie ze standardem usługi, w szczególności stosowania wymaganych w standardzie narzędzi takich, zawartych w części 5.4. Etapy usługi z przykładowymi narzędziami oraz szacunkowym wymiarem czasu niezbędnym na realizację danego etapu (s.18–19) standardu usługi (np. matryca planowania, drzewo celów przyszłości). Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – nadzorowanie poprzez analizę sprawozdań i podejmowanie ewentualnych działań bieżących w celu polepszenia jakości wykonania usługi.</p>
Ewaluacja	<p>Koordynator usług pomocy społecznej – przygotowanie raportu ewaluacyjnego na podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz na podstawie informacji zgłaszanych przez instytucje publiczne i organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz ankiet przeprowadzonych u adresatów usług.</p> <p>Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – przeprowadzenie analizy raportu i ewentualnie ewentualne podejmowanie długofalowych działań w celu polepszenia jakości wykonania usługi.</p>

3.3.2.4. Interwencja kryzysowa

Tabela nr 20: *Organizacja usługi przy wdrażaniu standardu usług interwencji kryzysowej.*

Etap	Organizacja usługi
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi określającymi w ramach prowadzonej pracy socjalnej indywidualny pakiet usług dla osób wymagającej wsparcia w zakresie interwencji kryzysowej, w stosunku do których prowadzą pracę socjalną (na podstawie diagnozy indywidualnej przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w standardach pracy socjalnej i standardach usług). Grupy osób, które powinny skorzystać z interwencji kryzysowej zostały określone w standardzie, w części dotyczącej podmiotowego zakresu usługi; ○ przedstawicielami m. in. służby zdrowia, edukacji, sądu rodzinnego, policji i organizacji pozarządowych organizacji pozarządowych posiadającymi wiedzę na temat potrzeb w zakresie interwencji kryzysowej; <p>a w przypadku rodzin zagrożonych przemocą, we współpracy z Zespołami Interdyscyplinarnymi, o których mowa w art. 9a ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie;</p> <p>- przygotowanie informacji o potrzebach lokalnych w oparciu o analizę sprawozdania MPiPS, roczne sprawozdań z działalności ośrodka, ocenę zasobów pomocy</p>

	społecznej.
Nadzór i monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik socjalny monitoruje wykonania usługi w odniesieniu do konkretnej osoby. • Koordynator usług pomocy społecznej nadzoruje wykonywanie usługi zgodnie ze standardem poprzez bieżącą analizę w/w dokumentacji i kontrolę czy realizowane usługi są zgodne z pkt. VII standardu: Zakres rzeczowy usługi. • Koordynator usług pomocy społecznej przygotowuje comiesięczne sprawozdania z monitoringu i nadzoru. • Koordynator usług pomocy społecznej we współpracy z – <ul style="list-style-type: none"> ○ pracownikami socjalnymi dokonującymi oceny skuteczności indywidualnego pakietu usług w ramach prowadzonej pracy socjalnej (przy korzystaniu narzędzi pracy socjalnej) ○ przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat sposobu wykonania usługi – monitorowanie wykonywania usługi zgodnie ze standardem usługi, poprzez bieżącą analizę dokumentacji i kontrolę czy realizowane usługi są zgodne z pkt. VII standardu: Zakres rzeczowy usługi. Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM - nadzorowanie poprzez analizę sprawozdań i podejmowanie ewentualnych działań bieżących w celu polepszenia jakości wykonania usługi.
Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator usług – przeprowadzanie ewaluacji na podstawie comiesięcznych sprawozdań wykonania usługi oraz na podstawie informacji zgłaszanych przez instytucje publiczne i organizacje pozarządowe działające na rzecz osób dotkniętych przemocą w rodzinie oraz ankiet przeprowadzonych u adresatów usług i przygotowuje raport ewaluacyjny. Kryteria ewaluacji zostały opisane w rozdziale III standardu usługi „Cel usługi, osiągnięte rezultaty”. Metody ewaluacji zawarte są w rozdziale IX standardu usługi: „Ewaluacja”. • Dyrektor mops/mopr/ kierownik odpowiedniego wydziału UM – przeprowadzenie analizy raportu i ewentualnie ewentualne podejmowanie długofalowych działań w celu polepszenia jakości wykonania usługi.

3.3.3. Uczestnicy procesu organizowania usługi

W celu zapewnienia wysokiej jakości i skuteczności realizowanych usług pomocy społecznej niezwykle istotne jest opracowanie rozwiązań organizacyjnych, które będą stanowiły optymalny model do implementacji dla różnych usług pomocy społecznej i w różnych warunkach, na szczeblu lokalnym.

W organizację usługi mogą być zaangażowane różne podmioty. Aby prześledzić proces organizowania usług na każdym etapie należy określić uczestników tego procesu, którzy wykonują określone czynności lub decyzje w procesie organizowania usługi oraz zakres ich współpracy. W poniższej tabeli przedstawieni są uczestnicy tego procesu.

Tabela nr 21: Uczestnicy procesu organizowania usług o określonym standardzie.

Zadania	Uczestnicy wykonujący czynności na poszczególnych etapach
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej (zatrudniony w mops/mopr lub w odpowiednim wydziale UM*) • pracownik socjalny i inni pracownicy mops/mopr lub odpowiedniego wydziału UM* posiadający wiedzę na temat realizowanej usługi • pracownik ds. świadczeń** • przedstawiciele organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi
Ustalanie zakresu usługi***	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej • dyrektor mops/mopr • kierownik odpowiedniego wydziału UM*
Ustalenie formy usługi***	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej • dyrektor mops/mopr • kierownik odpowiedniego wydziału UM*
Wybór wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej • dyrektor mops/mopr • specjalista ds. form realizacji usług • kierownik odpowiedniego wydziału UM* • specjalista ds. form realizacji usług • odpowiedni organ decyzyjny samorządu, prezydent miasta i rada miasta
Nadzór i monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej • pracownik socjalny • dyrektor mops/mopr
	<ul style="list-style-type: none"> • koordynator usług pomocy społecznej • pracownik socjalny inni pracownicy mops/mopr posiadający wiedzę na temat realizowanej usługi • przedstawiciele organizacji pozarządowych i instytucji publicznych

Ewaluacja	<p>posiadających wiedzę na temat potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi</p> <ul style="list-style-type: none"> • kierownik odpowiedniego wydziału UM* • dyrektor mops/mopr • adresaci usług
------------------	--

* dotyczy tylko rozwiązania modelowego o rozproszonej odpowiedzialności

** dotyczy tylko usług, które są przyznawane w postępowaniu administracyjnym i istnieje konieczność uwzględnienia modelu oddzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej.

*** decyzje wymagają akceptacji (podjęcia decyzji) przez odpowiedni organ decyzyjny samorządu, prezydenta miasta, radę miasta

Uczestników procesu organizacji usług można podzielić na kilka grup, w zależności od tego jaką rolę odgrywają:

- Pracowników kluczowych w procesie organizowania usługi: koordynatorów usług pomocy społecznej, którzy mogą być pracownikami mops/mopr lub pracownikami odpowiedniego wydziału UM jeśli realizowane jest rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności (opisane w podrozdziale 2.2), specjalistów ds. form realizacji usług, posiadających wiedzę prawną w szczególności na temat zlecania zadań oraz zawierania partnerstw na zasadach udpp lub kupowania usług w trybie PZP.
- Pracowników współpracujących w organizowaniu usługi: pracownicy socjalni i inni pracownicy mops/mopr lub pracownicy odpowiedniego wydziału UM (jeśli realizowane jest rozwiązanie modelowe o rozproszonej odpowiedzialności), posiadający wiedzę na temat potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi, pracownik ds. świadczeń, przedstawiciele organizacji pozarządowych i instytucji publicznych posiadających wiedzę na temat potrzeb w odniesieniu do realizowanej usługi.
- Podmioty decyzyjne: dyrektor mops/mopr, kierownik odpowiedniego wydziału UM, prezydent miasta i rada miasta.
- Adresaci usług.

Głównym pracownikiem w procesie organizowania usług jest koordynator usług pomocy społecznej, który uczestniczy we wszystkich etapach tego procesu i odgrywa w nim podstawową rolę. Szczegółowe zadania pracowników kluczowych w modelu: koordynatora usług pomocy społecznej i specjalisty ds. form realizacji usług, opisane zostały w punkcie 3.3.1 i 3.3.2. Natomiast ich umiejscowienie w strukturze mops/mopr i wymagania kwalifikacyjne określone zostały w podrozdziale 5.1.

Należy też zwrócić uwagę, że organizacja usług będzie zależała od tego jakie rozwiązania modelowe dotyczące usytuowania mops/mopr w mieście, o rozproszonej czy rozproszonej odpowiedzialności, przyjmujemy. W przypadku rozwiązania modelowego o rozproszonej odpowiedzialności całość procesu organizowania usługi jest ulokowany w mops/mopr, a w przypadku rozwiązania modelowego o skoncentrowanej odpowiedzialności, część zadań jest wykonywana poza mops/mopr w odpowiednim wydziale UM. Czynności, które mogą być wykonywane przez pracowników odpowiedniego wydziału UM są wskazane w punkcie 3.3.1 i 3.3.2.

Ważne jest, że wybór rozwiązania modelowego nie musi dotyczyć wszystkich usług i form realizacji usług, a może zostać przyjęte dla konkretnych usług i form realizacji. Oznacza to, że w

czasie wdrażania można będzie przyjąć nowe rozwiązanie dla wybranych usług i form oraz przetestować go w trakcie pilotażu.

3.4. Wskazówki do wdrażania

W ramach modelu dyrektor mops/mopr dokonuje wyboru z następujących ścieżek/wariantów wdrażania usługi:

- I wprowadzenie standardu – usługa jest wykonywana w jednej z modelowych form realizacji usług i nie przewiduje się zmiany formie realizacji i jedynym elementem wdrożenia jest wprowadzenie standardu usługi.
- II zmiana formy – usługa jest wykonywana w mops/mopr, w ramach wdrażania modelu zmianie ulega forma jej realizacji na jedną z modelowych form realizacji usług i wdrażany jest standard usługi.
- III nowa usługa – usługa nie jest wykonywana w mops/mopr, w ramach wdrażania zostanie wprowadzona nowa usługa w jednej z modelowych form realizacji i wdrażany jest standard usługi²³.

Wybór jednej ze ścieżek jest uzależniony od tego jaką usługę będzie wdrażał i testował mops/mopr przystępujący do pilotażu, czy usługa jest już wykonywana w mops/mopr oraz czy jest możliwość wykonywania usługi poza strukturami mops/mopr.

W przypadku gdy z analizy zasobów środowiska lokalnego wynika, że brak jest organizacji pozarządowych mających odpowiedni potencjał, wiedzę i doświadczenie w wykonywaniu wybranej do pilotażu usługi będzie możliwe zastosowanie wariantu I w przypadku wykonywania usługi w ramach struktur własnych. Taka możliwość istnieje również wybranych usług w określonych sytuacjach, w szczególności:

- poradnictwa specjalistycznego, gdy sieć dzielnicowych punktów, w których prowadzona jest praca socjalna będzie wykorzystana do realizacji tych usług i specjaliści wykonujący te usługi będą stanowić również wsparcie merytoryczne dla pracowników socjalnych.
- Klubów Integracji Społecznej, w przypadku gdy stanowią centra pracy ze społecznością lokalną (np. Centra Aktywności Lokalnej).

²³ Wariant III *nowa usługa*, nie ma zastosowania w pilotażu, ponieważ podmioty w aplikacji konkursowej do pilotażu zadeklarowały realizację usług i nie jest możliwa ich zmiana w trakcie pilotażu.

Tabela nr 22: *Wskazówki do wdrażania sposobu realizacji usług.*

Wnioski	Wskazówki dla mops/mopr
Konieczność stworzenia szczegółowego opisu całego procesu wdrażania dla wybranej usługi i dla wybranej formy.	Koordynator usług pomocy społecznej przygotowuje, w oparciu o tabele opisane w rozdziale 3, schemat procesu organizowania wybranej usługi, dla wybranej formy i ścieżki wdrażania oraz będzie odpowiedzialny za jego wdrożenie. Po zakończeniu pilotażu Zespół ds. wdrażania, na podstawie informacji przygotowanej przez koordynatora usług pomocy społecznej, dokona oceny rozwiązań modelowych przyjętych w pilotażu, w szczególności procesu organizowania usługi i wybranej modelowej formy realizacji usługi.

4 Warunki organizacyjne prowadzenia profesjonalnej pracy socjalnej, w tym rozwiązania modelowe oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń od pracy socjalnej

Wstęp

W modelu mops/mopr odniesiono się do dwóch obszarów istotnych z punktu widzenia warunków, które należy stworzyć pracownikom socjalnym do prowadzenia profesjonalnej pracy socjalnej. Pierwszy z nich odnosi się do szeroko dyskutowanego w środowisku problemu oddzielenia pracy socjalnej od świadczeń pomocy społecznej. Pojawia się on zazwyczaj w kontekście nadmiernego obciążania pracowników socjalnych czynnościami administracyjnymi i biurokratycznymi i jest traktowany jako recepta na większe zaangażowanie się pracownika socjalnego w prowadzenie pracy socjalnej²⁴. Drugi dotyczy propozycji konkretnych rozwiązań organizacyjnych koniecznych do zapewnienia odpowiedniej jakości pracy socjalnej. Istotnym elementem modelu dotyczącym pracy socjalnej są standardy pracy socjalnej, które zostały przedstawione w odrębnym opracowaniu.

Przy tworzeniu rozwiązania modelowego oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń od pracy socjalnej przyjęto założenie, że pracownik ds. świadczeń prowadzi całość postępowań administracyjnych w sprawach z zakresu przyznawania świadczeń, zarówno w sprawie przyznawania, odmowy i zmiany decyzji dotyczących świadczeń pieniężnych, jak również usług pomocy społecznej, które takich decyzji wymagają. Pracownik ds. świadczeń prowadzi też postępowanie administracyjne w sprawie ustalania odpłatnością usługi pomocy społecznej, dla usług, które takich decyzji wymagają.

W trakcie prac dyskutowano nad dwoma różnymi rozwiązaniami oddzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej, dla których przyjęto nazwy: **rozwiązanie modelowe o większej roli pracownika socjalnego** oraz **rozwiązanie modelowe o mniejszej roli pracownika socjalnego**.

²⁴ *Krajowy Raport Badawczy...*, op. cit. s. 342.

W obu rozwiązaniach inaczej rozdzielane są zadania pomiędzy pracownika prowadzącego postępowanie administracyjne i pracownika socjalnego prowadzącego pracę socjalną, inna jest również „ścieżka” klienta w postępowaniu administracyjnym. Oba rozwiązania mogą być jednak bez przeszkód stosowane w gminach czy miastach, bez względu na ich wielkość. Założono, że w niniejszym modelu w ramach pilotażu testowane będzie rozwiązanie modelowe o **większej** roli pracownika socjalnego.

Zaproponowano również modelowe rozwiązania organizacyjne warunków pracy pracowników socjalnych. Skupiono się przede wszystkim na: doskonaleniu zawodowym pracowników socjalnych, sposobach oceny pracownika socjalnego i monitorowaniu obciążenia pracą pracowników socjalnych. Mogą być one również wykorzystane w realizacji zadań powiatu, w szczególności do zapewnienia odpowiednich warunków organizacyjnych koordynatorom pieczy zastępczej.

W ostatnim punkcie przedstawiono rekomendacje do wdrażania standardów pracy socjalnej.

W rozdziale tym zaproponowano rozwiązania modelowe, które zostaną przetestowane w pilotażu i ostatecznie ocenione w modyfikacji modeli.

4.1. Rozwiązania modelowe o większej roli pracownika socjalnego oddzielenia procedury administracyjnej przyznawania świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej

Założenia wstępne

1. Zostają zachowane obowiązujące zasady udzielania świadczeń pomocy społecznej:
 - indywidualizacji i typizacji,
 - charakteru uznaniowego,
 - aktywizacyjnej formuły,
 - niedopuszczania do marnotrawienia.
2. Świadczenia pomocy społecznej zachowują funkcje wpierającą i motywującą wobec klienta pomocy społecznej w rozwiązaniu jego trudnej sytuacji życiowej, co stanowi cechę odróżniającą je od innych świadczeń zabezpieczenia społecznego.
3. Podstawowe funkcje pomocy społecznej realizowane są przez odrębnych pracowników:
 - pracownik ds. świadczeń wspiera osoby i rodziny w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb i umożliwia im życie w warunkach odpowiadających godności człowieka (art. 3 ust. 1 ups);
 - pracownik socjalny podejmuje działania zmierzające do życiowego usamodzielnienia osób i rodzin oraz ich integracji ze środowiskiem (art. 3, ust. 2 ups).
4. Postępowanie administracyjne w sprawie świadczeń pomocy społecznej jest oddzielone od postępowania metodycznego w pracy socjalnej. Oznacza to, że postępowania te prowadzone są przez innych pracowników i odrębnie jest gromadzona dokumentacja w obu postępowaniach, przy czym:

- pracownik socjalny nie bierze bezpośredniego udziału w postępowaniu administracyjnym w sprawie świadczeń pomocy społecznej, a jedynie dostarcza dowodów w ramach tego postępowania²⁵;
- postępowanie administracyjne prowadzi pracownik ds. świadczeń.

Przedmiot postępowania administracyjnego w sprawie o świadczenia pomocy społecznej

Pracownik ds. świadczeń ustala, czy są spełnione ustawowe przesłanki do przyznania świadczenia pomocy za pomocą opracowanych narzędzi (dalej nazywanych badaniem sytuacji klienta i monitorowaniem wykorzystania świadczeń)²⁶. Z kolei pracownik socjalny w ramach podejmowanych czynności w pracy socjalnej pozyskuje informacje, które mogą służyć jako dowody w przedmiotowym postępowaniu.

Dla potrzeb prowadzonego postępowania administracyjnego, pracownik ds. świadczeń może korzystać z informacji, które są w posiadaniu pracownika socjalnego uzyskiwanych (w formie zaświadczenia):

- z własnej inicjatywy za wiedzą klienta,
- na życzenie klienta.

Badanie sytuacji klienta powinno obejmować określenie:

1. Czy istnieją powody trudnej sytuacji życiowej (art. 7 ups)? Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.
2. Czy do przezwyciężania trudnej sytuacji życiowej, związanej z prowadzonym postępowaniem w sprawie świadczenia, można wykorzystać własne uprawnienia, zasoby i możliwości. (art. 2.1 ups)?
 - Uprawnienia wynikają z przepisów prawa, zarówno publicznego (np. systemów zabezpieczenia społecznego) jak i cywilnego (np. kodeks rodzinny i opiekuńczy).
 - Zasoby mogą dotyczyć różnych obszarów, np. zasoby własne, rodziny, środowiska. Bierze się pod uwagę nie tylko zasoby materialne, ale także zasoby niematerialne, tj. zasoby społeczne, instytucjonalne.
 - Przez możliwości rozumie się zdolność osoby do wykorzystania własnych uprawnień i zasobów.

Ustalenia istnienia niewykorzystywania uprawnień i zasobów materialnych²⁷ dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów. Zbadanie czy istnieją zasoby niematerialne możliwości następuje przez pracownika socjalnego na podstawie prowadzonych działań diagnostycznych (w postępowaniu metodycznym)²⁸.

3. Stanu zaspokojenia niezbędnych potrzeb umożliwiających życie w warunkach odpowiadających godności człowieka (art. 3.1 ups). Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.
4. Czy jest spełnione kryterium dochodowe (art. 8 ups)? Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.

²⁵ Opis dowodów dostarczanych przez pracownika socjalnego w ramach postępowania znajduje się w tabeli nr 24.

²⁶ W sytuacji, kiedy klient zgłasza potrzebę skorzystania zarówno z pracy socjalnej jak i ze świadczeń pomocy społecznej, do których niezbędne jest przeprowadzenie postępowania administracyjnego, to na spotkanie, podczas którego sporządzany będzie rodzinny wywiad środowiskowy, przychodzi zarówno pracownik ds. świadczeń i pracownik socjalny.

²⁷ Zakłada się, że wykorzystanie uprawnień i zasobów materialnych ma na celu poprawę sytuacji finansowej, ale nie wpływa na zniwelowanie przyczyny trudnej sytuacji życiowej, dlatego nie jest powiązane z zadaniami pracownika socjalnego.

²⁸ Patrz tabela nr 24

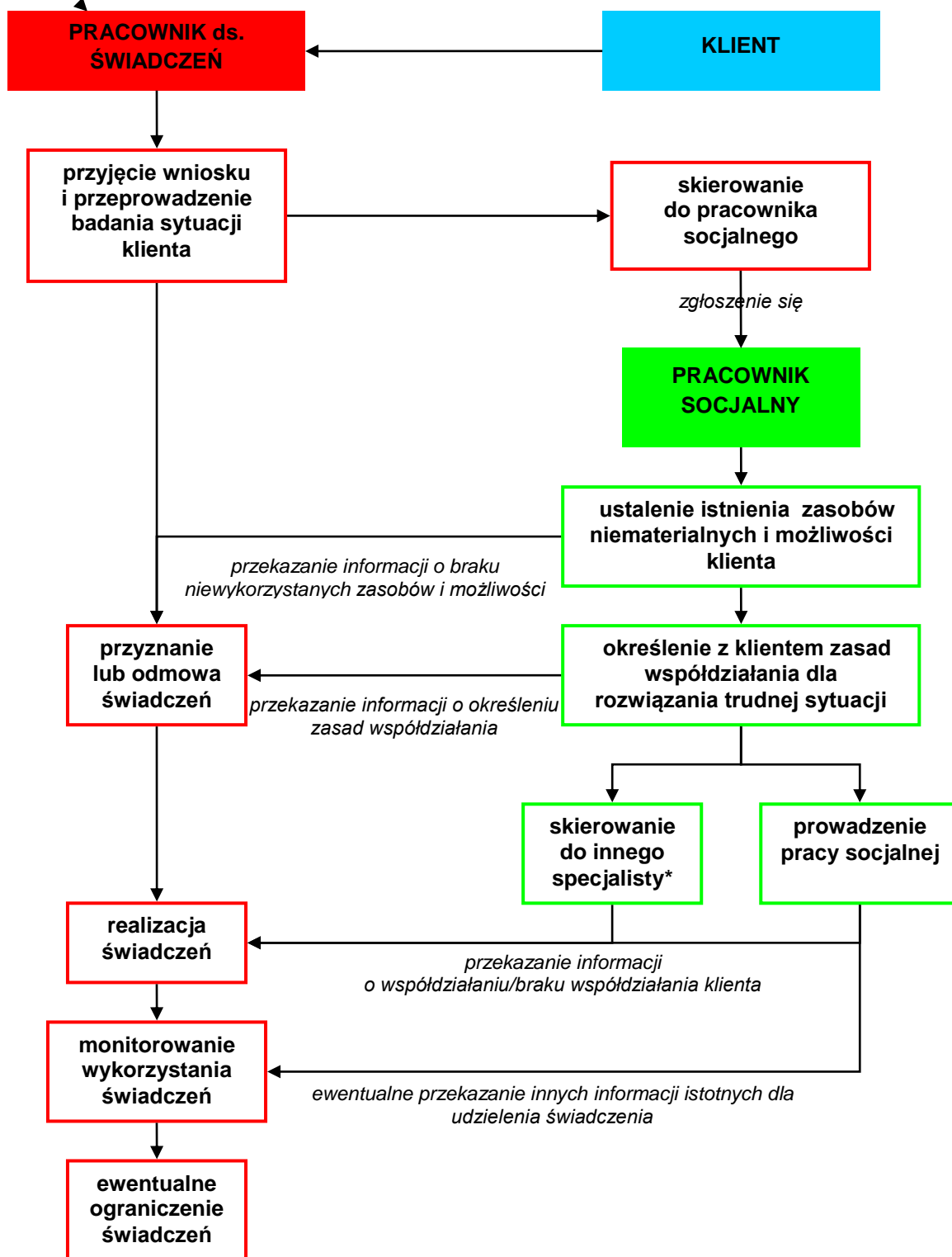
5. Czy nie istnieją dysproporcje pomiędzy udokumentowaną wysokością dochodu a sytuacją majątkową osoby lub rodziny, a tym samym czy osoba lub rodzina jest w stanie przezwyciężyć trudną sytuację życiową, wykorzystując własne zasoby majątkowe (art. 12 ups)? Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.
6. Czy zostały spełnione szczegółowe warunki przyznania świadczeń, o których mowa w art. 36 ups oraz ustalenia informacji niezbędnych do określenia rozmiaru świadczenia? Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.
7. Czy osoby i rodziny korzystające z pomocy społecznej podejmują współdziałanie w rozwiązywaniu swojej trudnej sytuacji życiowej (art. 4 i art. 11.2 ups)? Potwierdzenia podjęcia współdziałania przez klienta dokonuje pracownik socjalny²⁹. Może ono dotyczyć aktywności klienta w ramach:
 - uczestniczenia w procesie diagnostycznym;
 - podjęcia działań w celu rozwiązania trudnej sytuacji życiowej.

Z kolei monitorowanie wykorzystania świadczeń zawierać powinno informacje:

1. Czy nie były lub nie są marnotrawione przyznanych świadczeń, ich celowe niszczenie lub korzystanie w sposób niezgodny z przeznaczeniem bądź marnotrawienie własnych zasobów finansowych (art. 11.1 ups)? Ustaleń dokonuje pracownik ds. świadczeń na podstawie zebranych dowodów.

²⁹ Jak wyżej.

Diagram nr 10: Ramowa ścieżka postępowania w przypadku ubiegania się o świadczenia pomocy społecznej.



* inny specjalista – to inny pracownik zatrudniony w strukturach MOPR (np. psycholog) lub w innej instytucji (jak np. Centrum Integracji Społecznej)

Tabela nr 23: *Etapy postępowania w zakresie ustalania i realizowania uprawnień do świadczeń oraz monitorowania wykorzystania świadczeń.*

Czynności pracownika ds. świadczeń	Czynności pracownika socjalnego
Ustalenie oczekiwań klienta dotyczących pomocy (zasiłków, usług) oraz poinformowanie go o możliwych świadczeniach i procedurze ich przyznawania.	
Poinformowanie, że zadaniem klienta jest w pierwszej kolejności wykorzystywanie własnych zasobów, możliwości i uprawnień oraz współdziałanie w rozwiązaniu jego trudnej sytuacji życiowej.	
Przyjęcie wniosku o udzielenie pomocy.	
Przeprowadzenie badania sytuacji klienta ³⁰ .	
Skierowanie klienta do pracownika socjalnego ³¹ .	
	Rozpoznanie, czy klient posiada niewykorzystane zasoby niematerialne i możliwości, które może wykorzystać do rozwiązania trudnej sytuacji życiowej. W razie braku niewykorzystanych zasobów i możliwości przekazanie takiej informacji do pracownika ds. świadczeń.
	Określenie z klientem zasad współdziałania dla rozwiązania trudnej sytuacji.
	Sporządzenie i przekazanie do pracownika ds. świadczeń informacji o określeniu z klientem zasad współdziałania.
Ustalenie podstaw prawnych do udzielenia świadczenia, obliczenie jego wysokości i odpłatności za świadczenie.	
Przygotowanie decyzji administracyjnej wraz z uzasadnieniem.	
Wprowadzenie danych klienta do odpowiedniego programu komputerowego.	
	Przekazywanie informacji do pracownika ds. świadczeń o współdziałaniu/braku współdziałania klienta w rozwiązaniu trudnej sytuacji i innych istotnych

³⁰ W sytuacji kiedy klient zgłasza potrzebę skorzystania zarówno z pracy socjalnej jak i ze świadczeń pomocy społecznej, do których niezbędne jest przeprowadzenie postępowania administracyjnego, to na spotkanie, podczas którego sporządzany będzie rodzinny wywiad środowiskowy przez pracownika ds. świadczeń, przychodzi zarówno pracownik ds. świadczeń i pracownik socjalny

³¹ Zakłada się, że pracownik socjalny ma możliwość korzystania z informacji zebranych w trakcie badania uprawnień gromadzonych w systemie komputerowym, np. poprzez system Pomost/Helios, oraz dostęp do pełnej dokumentacji będącej w posiadaniu pracownika ds. świadczeń jak i innych narzędzi i dokumentów przez siebie wytworzonych.

	informacji.
Zrealizowanie wydanej decyzji.	
	Ewentualne przekazanie do pracownika ds. świadczeń innych informacji istotnych dla udzielenia świadczenia.
Przeprowadzenie monitorowania wykorzystania świadczeń	
Wznowienie postępowania na podstawie informacji uzyskanych z monitorowania wykorzystania świadczeń lub braku współdziałania klienta dla rozwiązania jego trudnej sytuacji, ewentualnie innych informacji istotnych dla udzielenia świadczenia.	
Ustalenie, negocjowanie wysokości, rodzaju, formy, czasu udzielania pomocy, przez osoby zobowiązane. Zawieranie z nimi umów o wysokości tej pomocy.	
Gromadzenie dokumentów o osobach zobowiązanych do pomocy, a w przypadku nie wywiązywania się przez nich z obowiązku alimentacyjnego przygotowanie wniosku do sądu o alimenty.	
Udzielenie wsparcia w wykorzystaniu własnych uprawnień i zasobów materialnych w przypadku braku możliwości klienta	
Zweryfikowanie zmian w sytuacji finansowej klienta (na jego wniosek lub na podstawie informacji z innych źródeł) i ustalanie nowych uprawnień.	

Współpraca pomiędzy pracownikiem ds. świadczeń a pracownikiem socjalnym

Tabela nr 24: Szczegółowy opis czynności obejmujących zakres współpracy pomiędzy pracownikiem socjalnym, a pracownikiem ds. świadczeń w prowadzonych postępowaniach administracyjnych.

Czynności pracownika ds. świadczeń	Czynności pracownika socjalnego	Szczegółowy opis czynności
Czynności obligatoryjne		
Skierowanie klienta do pracownika socjalnego		Skierowanie winno nastąpić poprzez wydanie klientowi pisemnej dyspozycji skontaktowania się z pracownikiem socjalnym. Czynność ta ma na celu pozyskanie informacji o niewykorzystanych zasobach niematerialnych i możliwościach klienta w rozwiązaniu trudnej sytuacji życiowej oraz określeniu zasad współdziałania w rozwiązaniu trudnej sytuacji.
	Przekazywanie informacji do pracownika ds. świadczeń o	Informacja – w formie zaświadczenia (załącznik nr 4) - jest przekazywana w przypadku dokonania

	braku niewykorzystanych zasobów niematerialnych i możliwości klienta dla rozwiązania jego trudnej sytuacji.	przez pracownika socjalnego rozpoznania, z którego wynikałoby, iż klient nie posiada niewykorzystanych zasobów niematerialnych i możliwości dla rozwiązania trudnej sytuacji.
	Sporządzenie i przekazanie do pracownika ds. świadczeń informacji o określeniu z klientem zasad współdziałania.	Określenie współdziałania dla rozwiązania trudnej sytuacji (podjęcie pracy socjalnej lub współpracy z innym specjalistą ³²) następowałoby w sytuacji występowania niewykorzystanych zasobów niematerialnych i możliwości klienta do przezwyciężenia tej sytuacji. Informacja o powyższym sporządzana jest w formie zaświadczenia (załącznik nr 5)
	Przekazywanie informacji do pracownika ds. świadczeń o współdziałaniu/braku współdziałania klienta w rozwiązaniu trudnej sytuacji.	Pracownik socjalny w każdym miesiącu uzyskiwania przez klienta świadczenia pomocy społecznej, w którym prowadzona jest z nim praca socjalna, zaświadczenie (załącznik nr 6) o współdziałaniu/braku współdziałania w rozwiązaniu trudnej sytuacji życiowej. W przypadku, kiedy klient współpracowałby z innym specjalistą analogiczny dokument winien być sporządzony przez tego specjalistę.
Czynności fakultatywne		
	Przekazanie do pracownika ds. świadczeń innych informacji istotnych dla udzielenia świadczenia.	W ramach prowadzonej przez pracownika socjalnego pracy socjalnej może nastąpić stwierdzenie faktów istotnych dla udzielenia świadczenia w szczególności: niezaspokojenia niezbędnych potrzeb życiowych klienta, niewykorzystywania świadczeń zgodnie z przeznaczeniem, bądź marnotrawienia własnych zasobów.
	(czynność nie ujęta w diagramie) Wnioskowanie do pracownika ds. świadczeń o przyznanie w określonej wysokości zasiłku celowego na realizację postanowień wynikających z kontraktu socjalnego (na podstawie art. 39a ups).	Przedmiotowy wniosek powinien zawierać propozycję wysokości świadczenia i jego formy. Do wniosku dołączone byłoby uzasadnienie wskazujące na podjęcie w ramach kontraktu określonych postanowień.

³² Współpraca z innym specjalistą to każda sytuacja, w której klient podejmuje współdziałanie w rozwiązaniu trudnej sytuacji życiowej bez bezpośredniego udziału pracownika socjalnego np. poprzez uczestniczenie w zajęciach centrum integracji społecznej, podjęcie terapii psychologicznej.

4.2. Warunki organizacyjne zapewniające doskonalenie pracy socjalnej³³

Na jakość pracy socjalnej ma wpływ wiele czynników. Można je podzielić na czynniki związane z profesjonalizmem pracownika socjalnego oraz czynniki związane z organizacją pracy.

Do czynników związanych z profesjonalizmem pracownika socjalnego zaliczyć można między innymi: kwalifikacje pracownika socjalnego, jego doświadczenie zawodowe i życiowe, zaangażowanie, chęć niesienia pomocy, pozytywne cechy charakterologiczne (empatia), umiejętności interpersonalne. Cechy osobowości pracownika socjalnego oraz jego kompetencje zawodowe mogą w znaczącym stopniu podnieść jakość pracy socjalnej, decydują o skuteczności podejmowanych działań a tym samym wpływają na osiąganie celów przez instytucję pomocy społecznej. Powinny więc być brane pod uwagę przy doborze personelu w mops/mopr, procesie, oceniania pracy pracowników socjalnych, doborze osób na określone stanowiska pracy, wprowadzaniu zmian w strukturze zatrudnienia w mops/mopr.

Czynniki związane z organizacją pracy to przede wszystkim: systematyczne szkolenia pracowników socjalnych, wsparcie metodyczne ze strony specjalistów (psychologów, superwizorów, prawników itd.), dobre zaplecze techniczne, praca zespołowa czy też dobra atmosfera w pracy³⁴.

W modelowych rozwiązaniach organizacyjnych odniesiono się do tematyki:

- zatrudniania pracowników;
- doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych;
- monitorowania pracy socjalnej – obciążenia pracą pracowników socjalnych;
- oceny pracownika socjalnego i działań jakie podejmuje w ramach pracy socjalnej.

4.2.1. Zatrudnianie pracowników

Dla jakości pracy socjalnej zasadnicze znaczenie ma sposób rekrutacji nowych pracowników socjalnych. Trafny i odpowiedni nabór pracowników daje szansę na niższe koszty wprowadzenia pracownika i niższą fluktuację personelu. Przy naborze pracowników należy się kierować nie tylko formalnymi kwalifikacjami, ale również kompetencjami podstawowymi i kluczowymi³⁵. Drugim ważnym zagadnieniem jest wdrażanie do pracy nowych pracowników i przekazywanie im doświadczenia.

4.2.2. Doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych

Warunkiem odpowiedniej jakości pracy socjalnej jest zapewnienie takich warunków organizacyjnych, które umożliwią doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych poprzez stałe podnoszenie poziomu kompetencji zawodowych. Obowiązek podnoszenia kwalifikacji zawodowych

³³Opracowano przy wykorzystaniu *Modelu realizacji usług o określonym standardzie w gminie i ekspertyzy Katarzyny Kadeli Instytucja pomocy społecznej szanse i kierunki rozwoju* opracowanej na potrzeby projektu 1.18, Zadanie 2, w fazie modelu. Zob. strona internetowa projektu 1.18, Zadanie 2, administrowana przez Wspólnotę Roboczą Związków Organizacji Socjalnych: <http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/index.php> [dostęp 04.10.2011r.].

³⁴ *Krajowy Raport Badawczy...*, op. cit., s. 344.

³⁵ Zob. K. Kadela, *Instytucja pomocy społecznej szanse i kierunki rozwoju*, op. cit., s. 20–23.

przez pracowników socjalnych zawarty jest w art.119 ust.6 ups. Trzeba więc uznać, że za rozwój zawodowy pracowników socjalnych odpowiedzialna jest nie tylko instytucja zatrudniająca tego pracownika, ale i sam pracownik.

Podstawowe formy doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych to:

- superwizje (szczególnie grupowe);
- konsultacje z przełożonymi, konsultantami, specjalistami w innych dziedzinach, oraz pracownikami socjalnymi posiadającymi wyższe niż pozostali pracownicy kompetencje w danej dziedzinie;
- szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne.

Powinny one być dostępne dla wszystkich pracowników socjalnych. Szczególne miejsce wśród tych form ma wsparcie w postaci superwizji pracy socjalnej. Zgodnie z ostatnią nowelizacją (ustawa z 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych; Dz. U. z 2011 r., nr 81, poz. 440) w ustawie o pomocy społecznej dodaje się art. 121a, w którym stwierdza się, że „pracownik socjalny ma prawo do korzystania z poradnictwa prowadzonego przez superwizorów pracy socjalnej, które ma na celu zachowanie i wzmocnienie kompetencji zawodowych, utrzymanie wysokiego poziomu świadczonych usług oraz przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego w porozumieniu z pracodawcą co do wyboru formy i osoby udzielającej porad”.

Aby zapewnić pracownikom socjalnym podstawowe wsparcie, w mops/mopr powinni zostać zatrudnieni, lub przesunięci w ramach własnej struktury do nowych zadań, odpowiedni specjaliści: superwizor pracy socjalnej oraz konsultanci, np. psycholog, pedagog, prawnik. W zakresie organizowania szkoleń ważnym partnerem powinien być Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej.

Trzeba pamiętać, że szkolenia muszą odpowiadać potrzebom wynikającym z celów i zadań instytucji oraz rzeczywistym potrzebom pracowników socjalnych. Potrzeby te można określić, np. na podstawie badania ankietowego. Innym źródłem informacji w zakresie potrzeb szkoleniowych jest ocena kompetencji zawodowych pracowników socjalnych i porównanie kompetencji oczekiwanych z kompetencjami rzeczywistymi, te zaś powinny być badane na podstawie efektów pracy – posiadanymi przez osoby realizujące konkretne zadania.

Ważną formą doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych powinny być również konsultacje z przełożonymi, oraz pracownikami socjalnymi posiadającymi wyższe niż pozostali pracownicy kompetencje w danej dziedzinie.

Poza formami omówionymi wcześniej, formami uzupełniającymi doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych powinny być:

- grupy wsparcia przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu (np. grup Balinta);
- seminaria, konferencje;
- wymiana pracowników w ramach tzw. dobrych praktyk, wyjazdy studyjne do innych mops/mopr
- dofinansowanie specjalizacji w zawodzie pracownika socjalnego, studiów podyplomowych, kursów specjalistycznych.

Ważne jest aby wykorzystywać różne formy doskonalenia zawodowego i dostosować z jednej strony do potrzeb mops/mopr, a z drugiej strony do indywidualnych potrzeb pracownika socjalnego,. Dlatego ważne jest określenie i realizowanie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego

pracowników socjalnych odpowiadającej wizji rozwoju instytucji. Przy ustalaniu ścieżki rozwoju należy wziąć pod uwagę:

- konieczność poszerzenia lub uzupełnienia posiadanej wiedzy fachowej i podniesienie praktycznych umiejętności;
- konieczność zdobycia nowych kwalifikacji przez pracownika, któremu powierzono lub planuje się powierzyć nowe zadania.

4.2.3. Ocena pracownika socjalnego i działań jakie podejmuje w ramach pracy socjalnej

Dla stałego podnoszenia jakości usług świadczonych przez pracowników socjalnych oraz dla podnoszenia ich kompetencji zawodowych³⁶ konieczna jest systematyczna ocena podejmowanych przez nich działań. W tym celu należy wypracować jasno określony zakres i poziom wymagań wobec pracowników socjalnych, system ocen oraz powiązane z nim regulaminy nagradzania i premiowania. Bieżąca informacja zwrotna dla pracowników dotycząca jakości ich pracy będzie pomocna w utrzymaniu i podniesieniu motywacji do pracy.

Ocena taka powinna przebiegać w oparciu o opracowane w mops/mopr narzędzie, jakim jest arkusz ocen. Arkusz ocen powinien zawierać:

- informacje na temat pracownika: dane osobowe, wykształcenie, specjalizacje, staż pracy, przebieg kariery zawodowej, opis obecnie zajmowanego stanowiska;
- część wypełnioną przez przełożonego: informacje na temat efektów pracy w wymiarze jakościowym i ilościowym, opis relacji z innymi pracownikami, samodzielność w podejmowaniu decyzji i działaniu, zaangażowanie w realizację zadań;
- część wypełnianą przez ocenianego pracownika: samoocena (celem samooceny jest przede wszystkim: poznanie poglądów pracownika na temat rezultatów własnej pracy, zadowolenia z wykonywanej pracy, motywacji do podnoszenia kompetencji zawodowych).

Ocena profesjonalizmu pracownika socjalnego powinna dotyczyć posiadanych przez niego kompetencji i umiejętności oraz jakości świadczonych przez niego usług. Jednak jeśli chodzi o pracę socjalną, brak jest precyzyjnych mierników, według których możliwy byłby pomiar jakości usług świadczonych przez pracowników socjalnych. Stąd trudność oceny pracy socjalnej. Trzeba też zauważyć, że w większości sytuacji zawodowych pracownik socjalny realizuje zadania samodzielnie – bez udziału osób, które mogłyby oceniać jego pracę. Stąd ocena pracy socjalnej oparta jest głównie na rozmowie z pracownikiem oraz analizie dokumentów, które pracownik socjalny sam opracowuje, dokumentując i pokazując w nich swoją pracę.

Wyodrębnienie kryteriów umożliwiających kwalifikowanie podejmowanych przez pracownika socjalnego działań jako pracy socjalnej umożliwi pomiar ilościowy realizowanej pracy socjalnej. Warunkiem tego jest ewidencjonowanie tych działań w systemie informatycznym. Z systemu informatycznego możliwe będzie uzyskanie okresowej informacji na temat: wsparcia udzielonego konkretnej osobie/rodzinie, liczby poszczególnych działań, pracy socjalnej świadczonej przez konkretnego pracownika socjalnego.

Można wyodrębnić następujące kryteria oceny jakości i skuteczności pracy socjalnej:

- wymiar usługi: okres w jakim realizowana była praca socjalna;

³⁶ Zob. K. Kadela, *Instytucja pomocy społecznej...*, op. cit., s. 20–23.

- intensywność i różnorodność oddziaływań pracownika socjalnego: liczba zrealizowanych działań w danym okresie;
- działania podejmowane w ramach pracy socjalnej: ich zróżnicowanie;
- rezultaty prowadzonej pracy socjalnej: osiągnięcie sformułowanych celów w ramach metodycznego działania;
- wykorzystanie narzędzia jakim jest kontrakt socjalny: liczba kontraktów socjalnych, liczba osób realizujących kontrakt;
- rezultaty pracy socjalnej prowadzonej na podstawie kontraktu socjalnego, w tym głównie liczba osób/rodzin usamodzielnionych.

Ocena profesjonalizmu pracy socjalnej nie może opierać się wyłącznie na pomiarze ilościowym. Powinna zostać uzupełniona o analizę jakościową, czyli analizę dokumentacji w zakresie pracy socjalnej i obserwacje zachowań pracownika socjalnego³⁷.

4.2.4. Monitorowanie pracy socjalnej - obciążenie pracowników socjalnych

W rozważaniach nad profesjonalizmem pracowników socjalnych i skutecznością pracy socjalnej konieczne jest podjęcie kwestii obciążenia pracą. Analiza obciążenia pracą powinna być oparta na pomiarze ilościowym przy wykorzystaniu przejrzystych i mierzalnych kryteriów, które umożliwiają zobiektywizowanie tej oceny. Jako mierniki stanowiące podstawę pomiaru obciążenia pracą powinny zostać uwzględnione te czynności, które należą do podstawowych zadań pracownika, są powtarzalne i realizowane przez większość pracowników socjalnych zatrudnionych w mops/mopr. Każdy z mierników powinien być prezentowany wraz ze wskaźnikiem, który jest dla niego charakterystyczny.

Biorąc pod uwagę obszary, których dotyczą zadania realizowane obecnie przez pracowników socjalnych w mops/mopr, można wyodrębnić trzy grupy wskaźników i mierników dla czynności o charakterze administracyjnym, w tym związanych z prowadzeniem postępowań w sprawach udzielenia świadczeń pomocy społecznej, pracy socjalnej i doskonalenia zawodowego, które omówione zostały w tabeli poniżej. W modelowych rozwiązaniach oddzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej czynności administracyjne wykonuje pracownik ds. świadczeń

Tabela nr 25: Wskaźniki i mierniki dla prowadzenia pracy socjalnej.

Wskaźnik	Miernik
Liczba działań w ramach pracy socjalnej	Liczba wszystkich działań metodycznych zrealizowanych i zewidencjonowanych na etat w badanym okresie
Liczba sporządzonych notatek służbowych w sprawie działań podjętych w ramach pracy socjalnej	Liczba sporządzonych notatek służbowych na etat w badanym okresie

³⁷ Ciekawą formę oceny pracy pracownika socjalnego wdraża od kilku lat MOPS w Szczecinku. Najważniejszą jej cechą jest koncentracja na efektach/rezultatach działań podejmowanych w ramach pracy socjalnej. Zob. referat B. Kotschy, *Badanie rezultatów pracy pracowników socjalnych w MOPS w Szczecinku*, XX Konferencja Stowarzyszenia Samorządowych Ośrodków Pomocy Społecznej „Forum” – „Innowacyjne rozwiązania, standardy pomocy społecznej – praktyka wdrażania”, Poznań 27–30.09.2011 r.. Konferencja odbyła się w ramach projektu 1.18, Zadanie 2. Materiały pokonferencyjne można znaleźć na stronie internetowej Wspólnoty Robotczej Związków Organizacji Socjalnych, zob. <http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/index.php>.

Liczba pism kierowanych do innych instytucji w sprawach osób/rodzin objętych pomocą społeczną	Liczba przygotowanych pism/opinii/zaświadczeń na etat miesięcznie
Liczba rodzin objętych pracą socjalną	Liczba rodzin w stosunku do których podjęto i ewidencjonowano działania metodyczne na etat w badanym okresie
Liczba rodzin i osób (również w rodzinach), z którymi zawarta została umowa współpracy	Liczba rodzin i osób, z którymi został zawarty kontrakt na etat w badanym okresie

Źródło: opracowano na podstawie: *Model realizacji usług o określonym standardzie w gminie* oraz K. Kadela, *Instytucja pomocy społecznej szanse i kierunki rozwoju*.

Tabela nr 26: *Wskaźniki i mierniki dla doskonalenia zawodowego dla pracowników socjalnych i koordynatorów pieczy zastępczej.*

Wskaźnik	Miernik
Liczba superwizji	Średnia liczba superwizji w których uczestniczył pracownik w badanym okresie
Liczba szkoleń	Średnia liczba szkoleń, w których uczestniczył pracownik w badanym okresie
Liczba spotkań w ramach zespołów interdyscyplinarnych ³⁸ powoływanych dla osoby/rodziny	Średnia liczba spotkań na etat w badanym okresie
Liczba podejmowanych inicjatyw w zakresie rozwiązywania trudnej sytuacji liczba nowatorskich rozwiązań, liczba napisanych projektów socjalnych itp.	Średnia liczba inicjatyw

Źródło: opracowano na podstawie: *Model realizacji usług o określonym standardzie w gminie* oraz K. Kadela, *Instytucja pomocy społecznej szanse i kierunki rozwoju*.

Przykładowy katalog działań które mogą być podejmowane w ramach pracy socjalnej opracowano w MOPS w Krakowie³⁹. Są to metodyczne działania bezpośrednie i pośrednie pracownika socjalnego, takie jak: wyjaśnianie, wspieranie, porada, działania wychowawcze, konfrontacja, perswazja, narzucanie wymagań i ograniczeń, rozszerzanie sieci kontaktów, towarzyszenie, rzecznictwo, prowadzenie psychoedukacji, mediowanie, interwencja, organizowanie poradnictwa specjalistycznego, pomoc w dostępie do usług specjalistycznych, konsultacje z innymi specjalistami, poszerzanie oferty pomocowej⁴⁰.

Dla określenia obciążenia pracą bardzo ważne jest ustalenie czasu pracy koniecznego do wykonania poszczególnych czynności. W przypadku pracy socjalnej czas realizacji zadań zależy nie tylko od umiejętności i predyspozycji pracownika, ale przede wszystkim od złożoności problemów występujących w rodzinie czy trudności dotyczących sytuacji osób, które są podmiotem jego działań.

³⁸ Chodzi o Zespoły Interdyscyplinarne traktowane jako narzędzie w pracy socjalnej z osobą i rodziną, patrz opis w Pracy Socjalnej nr 2/2003 w Kowalczyk B., Gąsior H., „Zespół Interdyscyplinarny jako technika prowadzenia pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem”.

³⁹ Zob. K. Kadela, op. cit., s. 14-15.

⁴⁰ Ibidem, s. 14-15.

Tabela nr 27: *Orientacyjny czas wykonywania czynności przez pracownika ds. świadczeń i pracownika socjalnego.*

Rodzaj pracownika	Czynności	Orientacyjny czas konieczny do wykonania zadania
Pracownik ds. świadczeń	Przeprowadzenie wywiadu część I	3 godziny
	Przeprowadzenie wywiadu część IV	1,5 godziny
	Przeprowadzenie wywiadu część II,III	1 godzina
	Przygotowanie decyzji odmawiającej przyznania pomocy	0,5 godziny
Pracownik socjalny	Przygotowanie pisma kierowanego do innych instytucji w sprawach osób/rodzin objętych pomocą	0,5 godziny
	Zawarcie umowy współpracy	3 godziny
	Ocena działań ustalonych w umowie współpracy	0,5 godziny
	Działanie zrealizowane w ramach pracy socjalnej	0,5 godziny

Źródło: opracowano na podstawie: *Model realizacji usług o określonym standardzie w gminie* oraz K. Kadela, *Instytucja pomocy społecznej szanse i kierunki rozwoju.*

Podczas pilotażu należy ewidencjonować czas pracy obydwu pracowników, w celu umożliwienia weryfikacji ram czasowych na wykonanie czynności określonych w tabeli.

Monitorowanie wykonywania pracy socjalnej, analiza wyników badania obciążenia pracą indywidualnych pracowników jak i całych zespołów pracowniczych powinna być wykorzystana w kontekście zarządzania organizacją⁴¹.

Aby umożliwić pracownikom socjalnym wykonywanie profesjonalnej pracy socjalnej, konieczne jest zapewnienie i utrzymanie odpowiednich zasobów niezbędnych do wykonywania tego zadania, w szczególności:

- zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników socjalnych;
- wyposażenie techniczne stanowisk adekwatne do potrzeb;
- umożliwienie dostępu do informacji;
- umożliwienie współpracy w ramach zespołów projektowych i interdyscyplinarnych.

4.3. Wskazówki do wdrażania

4.3.1. Wskazówki do wdrażania rozdzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej

Tabela nr 28: *Rekomendacje do wdrażania rozwiązań modelowych oddzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej o zmniejszonej roli pracownika socjalnego i o zwiększonej roli pracownika socjalnego.*

⁴¹ Sposób wykorzystania:

- pracownicy socjalni: zmiana w zakresie podziału zadań, np. zmiana rozległości rejonu danego pracownika, powierzenie pracownikowi nowych zadań, kształtowanie wynagrodzeń (określanie wysokości premii, nagród), planowanie potrzeb personalnych;
- zespoły pracownicze: zmiany organizacji czasu pracy, wdrożenie do realizacji nowych zadań;
- JOPS: prezentacja w sprawozdaniach nie tylko danych liczbowych w zakresie udzielonych świadczeń pieniężnych, ale również danych dotyczących sposobu wykonywania pracy socjalnej.

Wnioski	Rekomendacje dla mops/mopr
Konieczność utworzenia struktury organizacyjnej uwzględniającej zaprojektowane stanowiska.	Dyrektor mops/mopr tworzy strukturę organizacyjną uwzględniającą wskazane stanowiska. Po zakończeniu pilotażu opracowuje wnioski z zastosowanego rozwiązania organizacyjnego.
Przyznawanie świadczeń wymaga przeprowadzenia rodzinnego wywiadu środowiskowego a wdrożenie modelu wymaga przeprowadzenia badania sytuacji klienta.	Pracownicy ds. świadczeń (posiadający uprawnienia pracownika socjalnego) w części VII rodzinnego wywiadu środowiskowego „Ocena sytuacji osoby rodziny i wnioski pracownika socjalnego” dokonują oceny czy spełnione są wszystkie warunki konieczne do przyznania świadczenia pomocy społecznej. Po zakończeniu pilotażu mops/mopr przygotowuje opinię w jakim stopniu informacje zawarte w rodzinnym wywiadzie środowiskowym są przydatne dla dokonania takiej oceny, które można pominąć i jakie powinno być nowe narzędzie diagnostyczne pracownika ds. świadczeń. W ten sposób wypracowane zostaną zalecenia do tworzenia kwestionariusza „Badanie sytuacji klienta”.
Wdrożenie modeli wymaga stworzenia dodatkowych narzędzi i dokumentów: <ul style="list-style-type: none"> • Uzupełnienie rodzinnego wywiadu środowiskowego o „ocenę czy spełnione są wszystkie warunki konieczne do przyznania świadczenia pomocy społecznej”. • „Ustalanie zasad współpracy pomiędzy klientem a pracownikiem ds. świadczeń”. • „Opinia pracownika socjalnego o możliwościach klienta”. 	Kierownik mops/mopr, przy współpracy z pracownikami socjalnymi, wprowadza i testuje nowe narzędzia i dokumenty oraz monitoruje ich wykorzystywanie. Po zakończeniu pilotażu mops/mopr przygotowuje opinię na temat stosowanych narzędzi i dokumentów
Wdrożenie modeli wymaga zapoznania i przeszkolenia pracowników socjalnych, którzy będą wykonywali zadania pracownika ds. świadczeń, którzy będą wdrażali nowe narzędzia i zapewnienia im wsparcia w trakcie wdrażania, we współpracy z WRZOS.	Dyrektor mops/mopr, we współpracy z WRZOS, zapewnia pomoc pracownikom wdrażającym model oddzielenia i monitoruje proces wdrażania. Po zakończeniu pilotażu JOPS przygotowuje opinię dotyczącą założeń na jakich oparty jest wdrażany model oddzielenia.
Wdrażanie modeli stwarza dodatkowe utrudnienie dla klienta poprzez konieczność przeprowadzania w miejscu zamieszkania rodzinnego wywiadu środowiskowego przez pracownika ds. świadczeń i Wywiadu – rozpoznanie sytuacji przez pracownika socjalnego prowadzącego pracę socjalną.	Pracownicy socjalni powinni poinformować klienta o dodatkowych formalnościach związanych z udziałem we wdrażaniu oraz uzyskać jego zgodę na udział w nim. Kierownik JOPS stwarza możliwości organizacyjne jednoczesnego przeprowadzenia wywiadów przez obu pracowników w miejscu zamieszkania klienta.

4.3.2. Wskazówki do rozwiązań organizacyjnych zapewniających doskonalenie pracy socjalnej

Tabela nr 29: Rekomendacje do wdrażania rozwiązań organizacyjnych zapewniających doskonalenie

pracy socjalnej*.

Wnioski	Rekomendacje dla mops/mopr
Konieczność zapewnienia pracownikom socjalnym merytorycznego wsparcia.	Dyrektor mops/mopr zapewnia wszystkie podstawowe formy wsparcia pracowników a w miarę możliwości również formy uzupełniające.
Wprowadzenie zobiektywizowanej oceny pracy pracowników socjalnych daje szansę na poprawę jakości pracy socjalnej.	Dyrektor mops/mopr we współpracy ze specjalistą od spraw kadrowych i w porozumieniu z pracownikami socjalnymi wypracowuje arkusz ocen pracownika socjalnego, kierując się wytycznymi zawartymi w pkt. 4.3.3., dokonuje wdrożenia a następnie oceny opracowanego narzędzia.
Monitorowanie pracy socjalnej.	Dyrektor mops/mopr w porozumieniu z pracownikami socjalnymi dokonuje wyboru wskaźników i mierników wskazanych dla doskonalenia zawodowego tabel nr 27, 28 i wprowadza je do codziennej praktyki.
Monitorowanie obciążenia pracy pracowników socjalnych.	Dyrektor mops/mopr dokonuje weryfikacji orientacyjnego czasu wykonywania czynności podanego w tabeli nr 29 i wdraża monitorowanie obciążenia pracą pracowników socjalnych.
Prowadzenie skutecznej polityki kadrowej, w szczególności w odniesieniu do pracowników socjalnych.	Dyrektor mops/mopr w współpracy ze specjalistą od spraw kadrowych i w porozumieniu z pracownikami socjalnymi wypracowuje lub dokonuje oceny wprowadzonych wcześniej zasad naboru i przygotowania nowych pracowników i dokonuje wdrożenia.
Konieczność dokonania ewaluacji rozwiązań zapewniających doskonalenie pracy socjalnej.	Dyrektor mops/mopr powołuje zespół, w skład którego obowiązkowo wchodzi pracownicy ds. świadczeń i pracownicy socjalni uczestniczący w pilotażu, który monitoruje proces wdrażania, a po zakończeniu pilotażu przygotowuje opinię o modelowych rozwiązaniach.

4.3.3. Wskazówki do wdrażania standardów i narzędzi pracy socjalnej

Jednym z głównych sposobów podnoszenia jakości pracy socjalnej jest wprowadzenie standardów pracy socjalnej i wyspecjalizowanych narzędzi, które powinny stać się wsparciem dla pracowników socjalnych w codziennej pracy. Poniżej przedstawiono rekomendacje do wdrażania standardów i narzędzi w pracy socjalnej, które zostały opracowane w ramach projektu.

Tabela nr 30: *Wskazówki do wdrażania standardów i narzędzi pracy socjalnej.*

Wnioski	Wskazówki dla mops/mopr
Konieczny wybór pracowników socjalnych do wdrażania standardu pracy socjalnej.	Dyrektor mops/mopr ustala zasady wyłonienia pracowników do wdrażania standardu pracy socjalnej i dokonuje wyboru.
Konieczny wybór grupy klientów mops/mopr wybranej grupy docelowej, którzy wezmą udział w pilotażowym wdrażaniu wystandaryzowanych usług pomocy i integracji społecznej.	Dyrektor mops/mopr ustala wspólnie z pracownikami socjalnymi zasady wyłonienia grupy klientów.
Wdrożenie modelu wymaga zapoznania i przeszkolenia pracowników socjalnych w zakresie standardu pracy socjalnej i narzędzi pracy socjalnej z wybraną grupą docelową oraz zapewnienia im wsparcia w trakcie wdrażania, we współpracy z WRZOS.	Dyrektor mops/mopr, we współpracy z WRZOS zapewnia szkolenie pomoc pracownikom socjalnym na każdym etapie wdrażania.
Konieczne jest dokonanie ewaluacji wdrażanego standardu pracy socjalnej.	Dyrektor mops/mopr powołuje zespół, w skład którego obowiązkowo wchodzi pracownicy socjalni, który monitoruje proces wdrażania a po zakończeniu pilotażu przygotowuje opinię dotyczącą wdrażanego standardu pracy socjalnej i narzędzi.

5. Struktura działania mops/mopr z uwzględnieniem usług o określonym standardzie i pracy socjalnej

5.1. Struktura działania i stanowiska kluczowe dla modelu

Aby umożliwić wprowadzenie modelu realizacji usług o określonym standardzie, z uwzględnieniem zlecania zadań i budowania partnerstwa w praktyce, konieczne jest opisanie struktury tego modelu. Struktura tego modelu jest opisana poprzez:

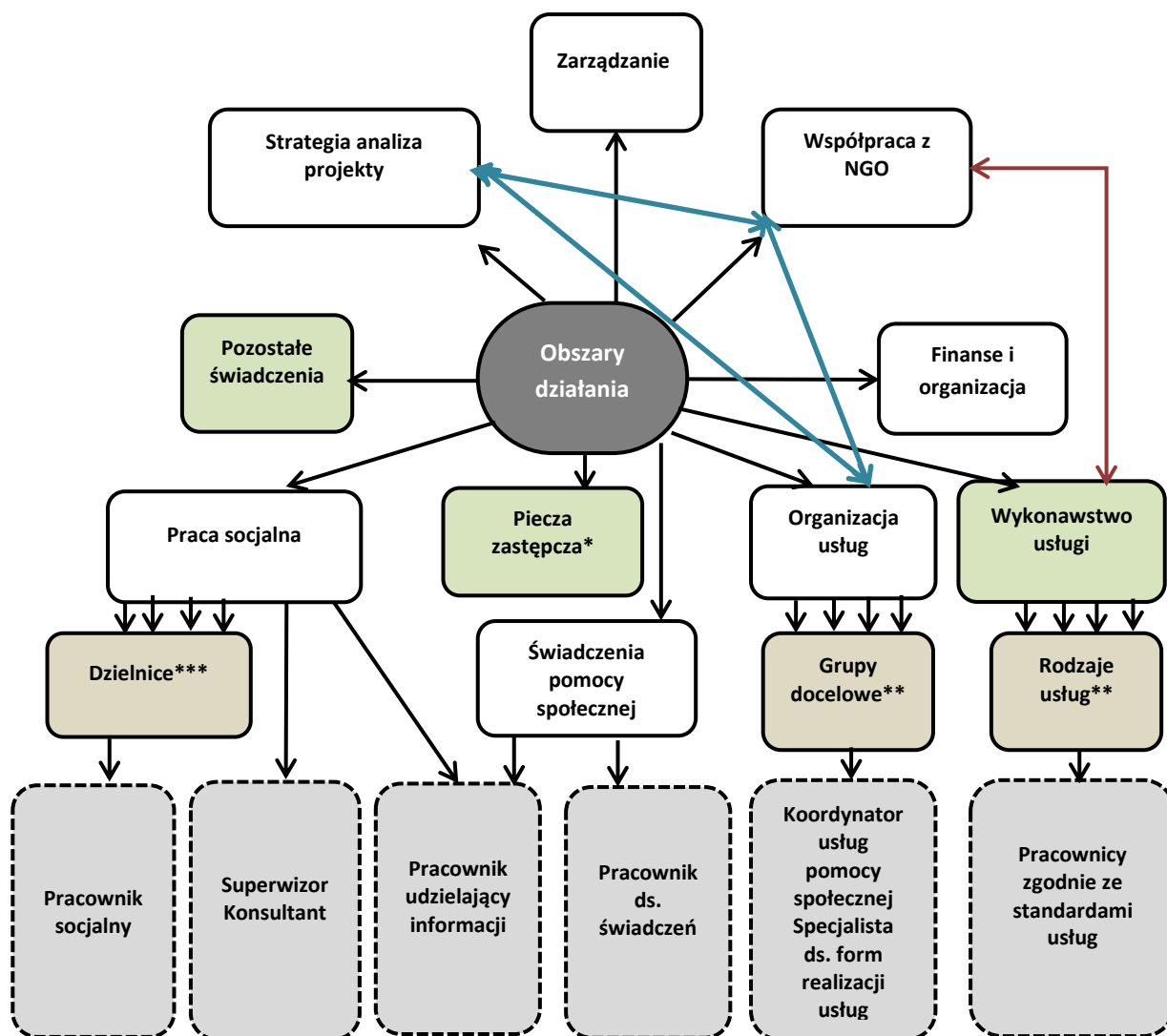
- podanie obszarów działania organizacji,
- przedstawieniu kluczowych z punktu widzenia modelu stanowisk pracy,
- kwalifikacji i osób zatrudnionych na tych stanowiskach,
- wskaźników zatrudnienia.

W modelu przyjęto kluczowe założenie, aby realizować usługę wykorzystując w maksymalnym stopniu zasoby środowiska lokalnego, w tym potencjał organizacji pozarządowych, w niewielkim natomiast stopniu przy wykorzystaniu wewnątrzorganizacyjnego potencjału. Konsekwencją takiego założenia są modele dynamiczne i elastyczne dające dużą swobodę samorządom, w których skupiono się na tym jak w praktyce realizować usługi, a nie modele statyczne, pokazujące jak powinien wyglądać schemat organizacyjny samej instytucji. Inny będzie schemat organizacyjny np. dla mops/mopr, który nie wykonuje usług bezpośrednio a inna dla takiego, który realizuje usługi wewnątrz swojej struktury organizacyjnej. Struktura organizacyjna mops/mopr będzie też zależała od formy w jakiej usługa jest realizowana, np. inna gdy usługa będzie realizowana w partnerstwie, a inna jeśli przez niezależne jednostki samorządowe. W dużej mierze będzie też zależała od rozwiązań przyjętych w mieście (szerzej patrz rozwiązania modelowe o skoncentrowanej i rozproszonej odpowiedzialności). W rozwiązaniu modelowym o rozproszonej odpowiedzialności część zadań dotyczących organizowania usług może być też wykonywana przez Wydziały Urzędu Miasta, które zajmują się pomocą społeczną. Dlatego przedstawiony model musi być uniwersalny i mimo posiadania stałych elementów powinien umożliwiać przyjęcie przez mops/mopr różnych struktur organizacyjnych w zależności od lokalnych uwarunkowań wewnętrznych czy zewnętrznych.

Model zakłada, że rola mops/mopr jako wykonawcy usług będzie ograniczana (modelowe formy realizacji usług przewidują, że wykonawcy usług pomocy społecznej będą znajdowali się poza mops/mopr), natomiast wzmocniona zostanie rola mops/mopr jako organizatora usług, w szczególności w zakresie nadzoru i monitoringu oraz ewaluacji usług pomocy społecznej (patrz podrozdział 3.1). Ważnym obszarem działania mops/mopr staje się współpraca z organizacjami pozarządowymi.

Poniżej przedstawiono obszary działania mops/mopr uwzględniające te aspekty, które są istotne dla modelu realizacji usług. W schemacie działania uwzględniono jedynie kluczowych, z punktu widzenia tak rozumianego modelu, pracowników mops/mopr.

Diagram nr 11 *Najważniejsze obszary działania mops/mopr.*



- Stanowiska kluczowe dla modelu



- Obszar który może pozostawać poza mops/mopr

*opis obszaru odnoszącego się do pieczy zastępczej zamieszczony został w „Modelu realizacji usług o określonym standardzie w powiecie” w rozdziale 5 *Struktura działania pcpz z uwzględnieniem usług o określonym standardzie*, w podrozdziale 5.1.

**grupy docelowe i rodzaje usług zostały opisane w rozdziale 2 *Misja, rola i miejsce mops/mopr w lokalnym systemie pomocy społecznej, z punktu widzenia modelu realizacji usług, ze szczególnym uwzględnieniem pracy socjalnej o określonym standardzie*.

***liczba dzielnic będzie zależała od wielkości miasta w którym działa mops/mopr.

Na diagramie pokazano współzależność trzech obszarów działania: organizacji usług, współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz strategii rozwiązywania problemów społecznych i programów realizowanych w mops/mopr.

Proponowane podejście nie narzuca określonej struktury organizacyjnej, natomiast daje swobodę mops/mopr w określeniu swojej struktury organizacyjnej. Komórki organizacyjne tworzące strukturę organizacyjną konkretnego mops/mopr, mogą się nie pokrywać z zaproponowanymi obszarami i mogą łączyć różne obszary działań, a także mogą mieć różne nazwy, np. komórka organizacyjna działająca na terenie danej dzielnicy może zajmować się oprócz pracy socjalnej, prowadzeniem postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej, czy nawet w jej strukturze mogą być realizowane usługi, np. usługi specjalistyczne czy Klub Integracji Społecznej. Innym przykładem może być komórka organizacyjna zajmująca się wybraną grupą docelową, np. osób niepełnosprawnych, która może łączyć obszary świadczenia PFRON, organizowanie usług, programy i projekty dla osób niepełnosprawnych. Ważne jest aby wszystkie wymienione obszary i kluczowe stanowiska były umiejscowione w strukturze organizacyjnej.

Jednak dwa obszary działania nie mogą być połączone w jednej komórce organizacyjnej: wykonawstwo i organizacja usług, ponieważ w ramach organizacji usług realizowana jest funkcja kontrolna wykonania usługi i stosowania standardów, a wykonawstwo stanowi odrębny od organizacji obszar.

Poniżej przedstawiony został krótki opis elementów struktury mops/mopr, w którym uwzględniono jedynie stanowiska kluczowe dla modelu.

Tabela 31 *Opis elementów struktury mops/mopr.*

Element struktury	Opis	Stanowiska kluczowe dla modelu
Zarządzanie	Kadra zarządzająca	
Finanse i organizacja	Finanse, Kadry, Sprawy organizacyjne (regulaminy, zarządzenia)	
Strategia analiza projekty	Opracowywanie i koordynowanie realizacji strategii, przygotowanie analiz, sprawozdawczości oraz programów i projektów	
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Współpraca z organizacjami pozarządowymi w obszarach organizacji i wykonawstwa usług oraz przy tworzeniu i realizacji strategii, projektów i programów	
Praca socjalna	Praca socjalna z osobą i rodziną realizowana przez dzielnicowe zespoły, zgodnie ze standardami pracy socjalnej	Pracownik socjalny
	Wspieranie pracownika socjalnego w pracy socjalnej, szczególnie w zakresie metodyki i standardów pracy socjalnej	Pracownik prowadzący superwizję pracy socjalnej*
	Wspieranie pracownika socjalnego w określonych obszarach funkcjonowania osoby i rodziny; Prowadzenie grupowych form pracy socjalnej; Organizowanie społeczności pracy socjalnej	Konsultant pomocy społecznej: specjalista pracy socjalnej, psycholog, prawnik – obowiązkowo, inni specjaliści, pedagog, specjalista ds. uzależnień, psychiatra – fakultatywnie.
	Kierowanie osób zgłaszających się po pomoc do odpowiednich komórek organizacyjnych	Pracownik udzielający informacji**
Świadczenia pomocy	Prowadzenie postępowań w zakresie świadczeń pomocy społecznej	Pracownik ds. świadczeń pomocy społecznej;

społecznej		Pracownik udzielający informacji
Pozostałe świadczenia	Prowadzenie postępowań w sprawie świadczeń rodzinnych, dodatków mieszkaniowych, stypendiów szkolnych (jeśli miasto powierzy prowadzenie tego zadania); Prowadzenie spraw związanych ze świadczeniami PFRON (dla miast na prawach powiatu)	
Organizacja usług	Organizowanie usług pomocy społecznej dla poszczególnych grup docelowych, szczególnie w zakresie nadzoru i monitoringu oraz ewaluacji usług pomocy społecznej	Koordinator usług; Specjalista ds. form realizacji usług
Wykonawstwo usług	Wykonywanie usług pomocy społecznej zgodnie ze standardami usług pomocy społecznej; Wykonywanie usług, zgodnie z modelem, powinno w miarę możliwości realizowane przez organizacje pozarządowe	Stanowiska wskazane w standardach poszczególnych usług

* Superwizor pracy socjalnej zgodnie z ustawą o pomocy społecznej to osoba, która ukończyła szkolenie z zakresu superwizji pracy socjalnej i uzyskała certyfikat superwizora pracy socjalnej i obecnie nie ma superwizorów pracy socjalnej w tym rozumieniu

**pracownik udzielający informacji łączy ze sobą dwa obszary: pracę socjalną i świadczenia pomocy społecznej.

W procesie organizowania usług wprowadza się całkiem nowe stanowiska (patrz 3.3.1):

- koordynator usług pomocy społecznej
- specjalista ds. form realizacji usług
- pracownik udzielający informacji

Dla realizacji oddzielenia postępowania administracyjnego od pracy socjalnej wprowadza się nowe stanowisko:

- pracownik ds. świadczeń

a pracownikowi socjalnemu zmienia się charakter działania poprzez ograniczenie jego zadań do wykonywania pracy socjalnej.

Dla zapewnienia warunków organizacyjnych zapewniających doskonalenie pracy socjalnej wprowadza się nową nazwę określającą specjalistów zaangażowanych w pomocy społecznej – konsultant pomocy społecznej oraz wprowadza pracownika prowadzącego superwizję pracy socjalnej.

Kluczowe dla realizacji modelu są również stanowiska, które są zaangażowane w wykonywanie usługi, stanowiska te opisane są w standardach usług, w standardach opisane też zostały wymagania kwalifikacyjne oraz wskaźniki zatrudnienia.

W modelu określono wymagania kwalifikacyjne oraz wskaźniki zatrudnienia dla nowych stanowisk kluczowych, przedstawione w poniższej tabeli oraz zakresy zadań.

Tabela nr 32 Wymagania kwalifikacyjne dla stanowisk kluczowych dla modelu

Stanowisko	Opis podstawowych wymagań kwalifikacyjnych
Pracownik socjalny, specjalista pracy socjalnej	Wymogi określone w ustawie o pomocy społecznej
Konsultant	Wykształcenie wyższe o kierunku odpowiednim do zakresu konsultacji.
Pracownik prowadzący superwizję	Wykształcenie wyższe praca socjalna, psychologia pedagogika posiadająca wiedzę i doświadczenia w obszarze metodyki pracy socjalnej i posiadająca doświadczenie wprowadzeniu zajęć grupowych
Pracownik udzielający informacji	Wykształcenie min. średnie uzupełnione szkoleniem w zakresie wiedzy o świadczeniach realizowanych przez mops/mopr i procedurach ich uzyskania i podstawowych umiejętnościach w budowaniu prawidłowego kontaktu z klientem w wymiarze min. 30 godz.
Koordinator usług pomocy społecznej	Wykształcenie wyższe, posiadający wiedzę o usługach pomocy społecznej, o standardach tych usług i formach realizacji usług oraz przygotowanie w zakresie planowania ewaluacji i sporządzania raportów ewaluacyjnych.*
Specjalista ds. form realizacji usług	Wykształcenie wyższe, posiadający wiedzę na temat udpp i PZP*.
Pracownik ds. świadczeń pomocy społecznej	Wymogi jak dla pracownika socjalnego.

*Należy się zastanowić czy w przyszłości nie wprowadzić nowej specjalizacji w pomocy społecznej – specjalizacji „Organizowanie usług pomocy społecznej”, która uprawniałaby do pracy na stanowiskach koordynatora usług pomocy społecznej i specjalisty ds. form realizacji usług. W zakres tej specjalizacji wchodziłoby zdobycie wiedzy na temat usług pomocy społecznej i ich standardów, procesu organizacji usług, prawa dotyczącego różnych form realizacji usług, współpracy z podmiotami publicznymi i niepublicznymi, szczególnie organizacjami pozarządowymi oraz w zakresie planowania ewaluacji i sporządzania raportów ewaluacyjnych.

Tabela nr 33 Podstawowe wymagania kompetencyjne dla stanowisk kluczowych dla modelu.

Stanowisko	Opis wymagań kompetencyjnych
Pracownik socjalny	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność nawiązania i budowania relacji z klientem - umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy z zakresu metodyki pracy socjalnej - umiejętności analityczne - umiejętność planowego i celowościowego działania - umiejętność praktycznego zastosowania metody indywidualnego przypadku i doboru technik w pracy z klientem - umiejętność postępowania w sytuacjach kryzysowych i podejmowania interwencji adekwatnej do sytuacji - umiejętność współpracy z innymi specjalistami oraz planowania i realizacji działań interdyscyplinarnych
Specjalista pracy socjalnej	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność nawiązania i budowania relacji z klientem - umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy z zakresu metodyki pracy socjalnej - umiejętności analityczne - umiejętność planowego i celowościowego działania - umiejętność praktycznego zastosowania metody indywidualnego przypadku i doboru technik w pracy z klientem - umiejętność pracy metodą grupową

	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność organizowania społeczności lokalnej - umiejętność postępowania w sytuacjach kryzysowych i podejmowania interwencji adekwatnej do sytuacji - umiejętność współpracy z innymi specjalistami oraz planowania i realizacji działań interdyscyplinarnych - umiejętność współpracy w zespole i dzielenia się swoim doświadczeniem ze współpracownikami - umiejętność tworzenia, realizacji i ewaluacji projektów i programów
Konsultant	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność nawiązania i budowania relacji z klientem - umiejętność diagnozowania trudności/ problemów klienta - umiejętność zastosowania metod i technik pracy z klientem adekwatnych do rozpoznanych trudności/ problemów klienta - umiejętność współpracy oraz planowania i realizacji działań interdyscyplinarnych - umiejętność rozpoznawania sytuacji klientów kwalifikujących się do podjęcia działań przez innych specjalistów
Superwizor pracy socjalnej	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy z zakresu metodyki pracy socjalnej - umiejętność organizowania i prowadzenia superwizji - umiejętność udzielania wsparcia w rozwoju zawodowym pracowników socjalnych - umiejętność korzystania z potencjału grupy superwizyjnej - umiejętność analizowania i interpretowania sytuacji będących przedmiotem superwizji oraz ich konstruktywnego przekazywania pracownikom socjalnym
Pracownik udzielający informacji	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność nawiązywania relacji z klientem - umiejętności komunikacyjne - umiejętność elastycznego dostosowania się do możliwości klienta
Pracownik ds. świadczeń pomocy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność nawiązywania relacji z klientem - umiejętności komunikacyjne - umiejętność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klienta oraz jego zasobów, uprawnień i możliwości - umiejętność interpretowania i zastosowania przepisów pomocy społecznej adekwatnie do sytuacji klienta - umiejętność organizowania pracy własnej - umiejętność terminowego realizowania spraw
Koordynator usług pomocy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność organizowania pracy własnej - umiejętność organizowania i kontrolowania pracy innych osób - umiejętność pracy w zespole - umiejętność analizowania potrzeb i oczekiwań grup klientów oraz wyszukiwanie ofert usług adekwatnych do tych potrzeb i oczekiwań - umiejętność elastycznego doboru usług do sytuacji poszczególnych klientów
Specjalista ds. form realizacji usług	<ul style="list-style-type: none"> umiejętność organizowania pracy własnej - umiejętności analityczne (właściwy wybór form realizacji usługi) - umiejętność pracy w zespole - umiejętność organizowania i kontrolowania pracy innych osób - umiejętność terminowego realizowania spraw - umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy z zakresu realizacji usług (wymogi prawne, organizacyjne, itd.)

Tabela 34 *Wskaźniki zatrudnienia.*

Stanowisko	Wskaźniki zatrudnienia
Pracownik socjalny	Nie więcej niż 20 środowisk*
Specjalista pracy socjalnej	Minimum 1 specjalista na 50 tys. mieszkańców
Konsultant	Minimum 1 konsultant na 50 tys. mieszkańców
Superwizor pracy socjalnej	Minimum 1 superwizor na 50 pracowników socjalnych
Pracownik udzielający informacji	Minimum 1 pracownik w mops/ mopr
Pracownik ds. świadczeń pomocy społecznej	Nie więcej niż 80 środowisk* na 1 pracownika
Koordinator usług pomocy społecznej	Minimum 1 koordinator dla każdego pakietu usług dla wybranej grupy docelowej
Specjalista ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi	Minimum 1 pracownik

*podane wskaźniki zatrudnienia mogą zostać zmniejszone w trakcie pilotażu

W zależności od wielkości mops/mopr pracownicy na stanowiskach koordynatora usług pomocy społecznej dla każdej grupy docelowej, mogą być zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin. W większych mops/mopr można zatrudniać specjalistów ds. form realizacji usług dla poszczególnych form, np. zlecenia zadań czy zawierania partnerstw na zasadach udpp lub kupowania usług w trybie PZP. Pracownicy mogą też być zatrudnieni na łączonych stanowiskach, np. koordinator usług pomocy społecznej może się zajmować więcej niż jedną grupą docelową lub koordinator pieczy zastępczej może wykonywać również zadania specjalisty ds. form realizacji usług.

Dla nowych pracowników kluczowych zostały przedstawione zakresy zadań.

Zadania koordynatora usług pomocy społecznej:

- analiza potrzeby realizacji usługi we współpracy ze środowiskiem lokalnym;
- przygotowanie informacji o potrzebach i zasobach lokalnych, szczególnie dotyczących wykonywania usług pomocy społecznej;
- współpraca z organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi działającymi w obszarze pomocy społecznej;
- przygotowywanie materiałów umożliwiających wybór zakresu i formy realizacji usługi;
- podejmowanie działań w celu pozyskania innych źródeł finansowania niż budżet miasta;
- prowadzenie postępowania dotyczącego wyboru wykonawcy w formie zlecenia zadań i zawierania partnerstw w trybie ustawy o działalności pożytku i wolontariacie;
- prowadzenie postępowania dotyczącego wyboru wykonawcy w formie kupowania usług w trybie PZP;
- prowadzenie postępowań dla innych form realizacji usług;
- prowadzenie nadzoru i monitoringu usług;
- dokonywanie ewaluacji i przygotowanie raportu ewaluacyjnego z wykonania usług.

Koordinator usług może zajmować się pakietem usług dla jednej lub kilku grup docelowych w zależności od potrzeb konkretnego mops/mopr.

Zadania specjalisty ds. form realizacji usług:

- współpraca z koordynatorem usług pomocy społecznej w zakresie prowadzenia postępowania dotyczącego wyboru wykonawcy w formie zlecenia zadań i zawierania partnerstw w trybie ustawy o działalności pożytku i wolontariacie;
- współpraca z koordynatorem usług pomocy społecznej w zakresie prowadzenia postępowania dotyczącego wyboru wykonawcy w formie kupowania usług w trybie PZP;
- współpraca z koordynatorem usług pomocy społecznej w zakresie prowadzenia postępowań dla innych form realizacji usług.

Zadania pracownika udzielającego informacji:

- zapoznawanie się z problemem, z którym zgłasza się osoba;
- udzielanie ogólnych informacji o zakresie pomocy, jaką zgłaszająca się osoba może uzyskać od pracownika ds. świadczeń i od pracownika socjalnego i innych specjalistów;
- informowanie o procedurze uzyskiwania świadczeń.

Pracownik udzielający informacji może być zatrudniony na odrębnym stanowisku lub mogą to być dodatkowe obowiązki pracownika zatrudnionego na innym stanowisku lub w zależności od przyjętych rozwiązań organizacyjnych i wielkości mops/mopr.

Zadania pracownika ds. świadczeń:

- prowadzenie postępowania administracyjnego w sprawach świadczeń pomocy społecznej;
- współpraca z pracownikiem socjalnym w zakresie pozyskiwania jego opinii, istotnych dla prowadzonego postępowania;

Szczegóły patrz:

- Tabela nr 24 *Szczegółowy opis czynności obejmujących zakres współpracy pomiędzy pracownikiem socjalnym, a pracownikiem ds. świadczeń w prowadzonych postępowaniach administracyjnych* i Tabela nr 23 *Etapy postępowania w zakresie ustalania i realizowania uprawnień do świadczeń oraz monitorowania wykorzystania świadczeń dla rozwiązania modelowego o większej roli pracownika socjalnego*;
- Tabela nr 25 *Czynności pracownika ds. świadczeń na poszczególnych etapach postępowania administracyjnego, dla rozwiązania modelowego o mniejszej roli pracownika socjalnego.*

5.2. Wskazówki do wdrażania

Tabela nr 35: *Wskazówki do wdrażania struktury mops/mopr z uwzględnieniem sposobu realizacji usług i pracy socjalnej.*

Wnioski	Wskazówki dla mops/mopr
Konieczność ustalenia wymiaru zatrudnienia dla kluczowych pracowników oraz ustalenie w jakiej strukturze organizacyjnej będą funkcjonować.	Dyrektor mops/mopr w porozumieniu z kierownikiem działu kadr, ustala wymiar zatrudnienia pracowników kluczowych, w oparciu o wskaźniki zatrudnienia opisane w tabeli nr 36, oraz określa komórki organizacyjne w jakich pracownicy będą zatrudnieni.
Konieczność ustalenia zakresów czynności.	Kierownik działu kadr opracowuje, w oparciu o zadania pracowników opisane w podrozdziale 5.1, zakresy czynności i przedkłada do akceptacji dyrektorowi mops/mopr.

6. **Ogólne wskazówki do wdrażania modelu realizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie w poszczególnych fazach pilotażu**

Przy wdrażaniu modelu realizacji usług o określonym standardzie można wyodrębnić następujące fazy:

- Faza I – przystąpienie do projektu.
- Faza II – przygotowanie do realizacji projektu.
- Faza III – wdrożenie modelu realizacji usług o określonym standardzie.
- Faza IV – ewaluacja modelu realizacji usług o określonym standardzie.

Tabela nr 36: *Fazy wdrażania modelu realizacji usług o określonym standardzie.*

Faza I – przystąpienie do projektu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór usług pomocy społecznej, jej formy oraz warianty wdrażania modelu organizacji usług – patrz rozdział 3. 2. Określenie rozwiązania modelowego oddzielenia postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej – patrz podrozdział 4.2. 3. Analiza zasobów kadrowych i technicznych, dostosowanie do wymogów standardów w ramach modelu, standardów pracy socjalnej i standardu usługi – kierownik jops* – patrz podrozdział 3.3 i 4.2. oraz <i>Przykładowe rozwiązania organizacyjne w modelach realizacji usług o określonym standardzie w gminie, powiecie, w miastach na prawach powiatu.</i> 4. Analiza kosztów wdrażania – kierownik jops*. 5. Konsultacja modelu z organami decyzyjnymi samorządu – kierownik jops*. 6. Decyzja o przystąpieniu do projektu – odpowiednie organy decyzyjne samorządu.

Faza II – przygotowanie do realizacji projektu

1. Przygotowanie koniecznych dla wdrażania aktów wykonawczych (uchwał, zarządzeń) lub zmiany istniejących, w szczególności przygotowanie projektu budżetu wdrożenia modelu – kierownik jops*.
2. Przyjęcie uchwał – rada miasta.
3. Przygotowanie i wprowadzenie zarządzeń koniecznych do wdrażania projektu.
4. Szkolenie pracowników zaangażowanych w realizację usługi na temat standardów usług i pracy socjalnej oraz modelu mops/mopr (idea zmian, wymogi, zadania, zakresy czynności, zasady współpracy i wymiana informacji) – specjaliści w ramach projektu.

Faza III – wdrożenie projektu

1. Wdrażanie standardów usług, zmiana formy usługi, nowa usługa – patrz podrozdział 3.3. oraz *Przykładowe rozwiązania organizacyjne w Modelach realizacji usług o określonym standardzie w gminie, powiecie, w miastach na prawach powiatu.*
2. Wdrażanie rozwiązania modelowego oddzielenia postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej – patrz rekomendacje tabela nr 30.
3. Wdrażanie rozwiązania modelowego współpracy koordynatora pieczy zastępczej i pracownika ds. świadczeń w systemie pieczy zastępczej – patrz rekomendacje tabela nr 30.
4. Wdrażanie rozwiązań modelowych zapewniających doskonalenie pracy socjalnej – patrz rekomendacje tabela nr 31.
5. Wdrażanie standardów i narzędzi w pracy socjalnej – patrz rekomendacje tabela nr 32.

Faza IV – ewaluacja projektu

1. Przygotowanie, przez powołany przez kierownika jops* zespół ds. ewaluacji projektu, który dokona podsumowania i przygotowuje raport ewaluacyjny z realizacji pilotażu oraz przygotowuje sprawozdanie, które będzie zawierało uwagi do modelu realizacji usług o określonym standardzie, standardów usług i standardu pracy socjalnej.
2. Akceptacja sprawozdania – kierownik jops*, zatwierdzenie – odpowiednie organy samorządu.

*w przypadku wdrażania modelu o rozproszonej odpowiedzialności kierownik współpracuje z kierownikiem wydziału.

Podsumowanie

Proponowany model realizacji usług pomocy społecznej o określonym standardzie w dużym mieście zawiera nowe spojrzenie na pomoc społeczną i nakreśla kierunki zmian. Oto najważniejsze cechy tego modelu:

- Realizacja usług pomocy społecznej dla różnych grup docelowych przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów środowiska lokalnego, przede wszystkim potencjału organizacji pozarządowych;
- Wprowadzenie standardów usług jako podstawowego narzędzia dla zapewniania odpowiedniej jakości usług pomocy społecznej;
- Oddzielenie procesu organizowania usług od wykonawstwa usług, co umożliwia zapewnienie takiego samego monitoringu i kontroli usług oraz wymaganych standardów usług;
- Włączenie do procesu organizowania usług na etapie diagnozy i ewaluacji, usług pomocy społecznej podmiotów zewnętrznych, przede wszystkim organizacji pozarządowych oraz adresatów usług;
- Stworzenie warunków doskonalenia pracy socjalnej poprzez opracowanie standardów i narzędzi pracy socjalnej, oddzielenie postępowania administracyjnego od pracy socjalnej i określenie warunków organizacyjnych wykonywania pracy socjalnej, w tym wprowadzenie obowiązkowych supervizji i konsultacji pracy socjalnej;
- Wprowadzenie nowych stanowisk do pomocy społecznej, przede wszystkim związanych z procesem organizowania usług, koordynatora usług pomocy społecznej i specjalistę ds. form realizacji usług oraz wprowadzenie stanowiska informacyjnego.

Załącznik nr 1

Tabela nr 37: *Wady i zalety różnych form realizacji usług pomocy społecznej.*

Forma realizacji usługi	Zagrożenia i wady	Szanse i zalety
Własne struktury	<ul style="list-style-type: none"> ryzyko wystąpienia rutyny w wykonywaniu usługi mała elastyczność wobec zmieniających się uwarunkowań niewystarczająca liczba specjalistów/osób z odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami, szczególnie w małych gminach ryzyko izolacji od środowiska lokalnego 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość pełnego, bezpośredniego nadzoru, stałego monitorowania usług możliwość bezpośredniego zapewnienia optymalnej jakości usługi (stabilność zatrudnienia personelu, podnoszenie kwalifikacji, szkolenia) stabilność finansowa
Samorządowa, niezależna jednostka organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> ograniczenia w sprawowaniu bezpośredniej kontroli i nadzoru nad wykonaniem usługi ograniczone możliwości wpływu na zakres i sposób wykonywania usługi większe koszty obsługi, szczególnie małych jednostek, w małych gminach i powiatach tworzenia wszystkich JOPS jako niezależnych jednostek jest często nieefektywna i wiąże się z dodatkowymi kosztami, dotyczy to głównie małych ops i pcpr.⁴² 	<ul style="list-style-type: none"> dzięki większej samodzielności możliwość większej kreatywności w podejmowaniu nowych zadań stabilność finansowa
Udostępnianie usług	<ul style="list-style-type: none"> możliwość wystąpienia trudności we współpracy ops, pcpr i pup możliwość wystąpienia trudności w planowaniu i wdrażaniu długofalowej polityki organizowania usług w aspekcie ponadlokalnym duży wkład pracy w intensyfikację współpracy ze strony różnych instytucji w planowaniu działań wobec „wspólnego klienta” możliwe trudności w formalizowaniu współpracy (porozumienia komunalne i umowy o współpracy) brak potencjału organizacyjnego pup, pcpr i ops do świadczenia usług w odpowiednim zakresie i na odpowiednim poziomie i oferta nie zawsze odpowiednia do potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość zwiększenia potencjału organizowanych usług usługa świadczona przez wyspecjalizowaną instytucję, możliwość uzyskania usług dodatkowych rozwój publicznego sektora usług możliwość rozwoju współpracy pomiędzy jops różnego szczebla i pup, w tym wspólnej procedury wymiany informacji możliwość aktywizacji społecznej i zawodowej osób bezrobotnych, klientów pomocy społecznej w ramach Funduszu Pracy
Zlecenie usług podmiotom niepublicznym	<ul style="list-style-type: none"> niebezpieczeństwo wyboru wykonawcy usług proponującego najtańsze usługi co może prowadzić 	<ul style="list-style-type: none"> jasno sprecyzowana specyfikacja istotnych warunków zamówienia zwiększa możliwość odpowiedniej

⁴² Więcej na ten temat zob. *Krajowy Raport Badawczy...*, op. cit., s. 324.

w trybie PZP	<p>do zaniżania jakości usługi,</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość wystąpienia trudności w sprawowaniu bezpośredniej kontroli i nadzoru nad realizacją usług, • brak podmiotów gospodarczych o odpowiednim potencjale i kompetencjach mogących zrealizować usługę zgodnie z określonymi standardami i niestabilny rynek usług, szczególnie w małych gminach i powiatach • niskie upowszechnienie stosowania klauzul społecznych w praktyce • czasochłonna procedura przetargowa poza zleceniami o wartości poniżej 14 tys. euro 	<p>jakości i standardu usług</p> <ul style="list-style-type: none"> • skoncentrowanie na jakości usługi i wynagrodzenie za konkretnie wykonaną usługę a nie za sposób wydatkowania pieniędzy • rozwój lokalnej przedsiębiorczości w zakresie usług społecznych • kreowanie lokalnego rynku pracy w zakresie promowania zatrudnienia osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy/osób mających problemy z integracją zawodową i społeczną przy zastosowaniu klauzul społecznych • możliwość szybkiego dostosowania usług do potrzeb, większa elastyczność, np. w odniesieniu do czasu pracy • bogata oferta na rynku w stosunku do niektórych usług (np. usługi opiekuńcze, szczególnie w większych miejscowościach) • uproszczona procedura dla zleceń o wartości poniżej 14 tys. euro
Zlecenie usług podmiotom niepublicznym w trybie udpp	<ul style="list-style-type: none"> • większa koncentracja na sposobie wydatkowania dotacji (kontrola budżetu) a w mniejszym stopniu na jakości usługi, • możliwość wystąpienia trudności w sprawowaniu bezpośredniej kontroli i nadzoru nad realizacją usług, • brak organizacji pozarządowych mogących zrealizować usługę na wymaganym poziomie/zgodnie z określonymi standardami, brak konkurencji, szczególnie w małych gminach i powiatach • w perspektywie wieloletniej ryzyko braku zachowania ciągłości realizacji zadania, pomimo możliwości zlecenia zadań na okres więcej niż jeden rok) • nieufność do organizacji pozarządowych w związku z małą stabilnością organizacyjną i finansową 	<ul style="list-style-type: none"> • większe możliwości pozyskiwania środków z innych źródeł nie zawsze dostępnych dla gminy oraz łatwiejszego pozyskiwania wolontariatu. • możliwość wykorzystania zasobów środowiska lokalnego • możliwość aktywizowania środowiska lokalnego, wzmacnianie sektora pozarządowego • duże zaangażowanie organizacji, szczególnie tych, które skupiają rodziny klientów • lepsze rozeznanie potrzeb osób korzystających z usług (czasami poprzez bezpośredni, codzienny kontakt z nimi) i większa szansa na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb • zwiększona możliwość monitoringu i ewaluacji działań poprzez społeczność lokalną • możliwość rozwoju sektora ekonomii społecznej poprzez wykorzystanie podmiotów ekonomii społecznej jako wykonawców usługi • możliwość specjalizacji organizacji pozarządowych w zakresie realizacji wybranych usług/pakietów usług
Wykonywanie	<ul style="list-style-type: none"> • brak doświadczenia i 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie płaszczyzny do

usług w partnerstwie	<p>nieprzygotowanie podmiotów publicznych do tworzenia partnerstwa</p> <ul style="list-style-type: none"> • niewiele dobrych przykładów wykorzystywania partnerstwa do realizacji usług pomocy społecznej • możliwa wzajemna nieufność partnerów i obawa przed utratą samodzielności • niechęć do pełnienia funkcji lidera i ponoszenia odpowiedzialności 	<p>partnerstwa i współpracy między różnymi podmiotami</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość świadczenia usług w szerszym zakresie
Wykonywanie usług w partnerstwie publiczno-publicznym	<ul style="list-style-type: none"> • utrudnione zarządzanie • wydłużenie procesów decyzyjnych ze względu na konieczność uzgadniania każdej istotnej decyzji; • ponoszenie przez każdego z partnerów odpowiedzialności za błędy i zobowiązania pozostałych; • każdy z partnerów ryzykuje utratą autonomii • każdy z partnerów ryzykuje utratą reputacji w razie niepowodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość świadczenia usług w szerszym zakresie i możliwość rozłożenia kosztów, szczególnie istotne w małych gminach i powiatach • stabilne źródła finansowania
Wykonywanie usług w partnerstwie publiczno-niepublicznym		<ul style="list-style-type: none"> • przenoszenie doświadczeń i wiedzy • wzmocnienie własnej skuteczności poprzez wspólne działanie; • dostęp do większej puli zasobów do innych metod działania, do dodatkowej wiedzy i umiejętności co stwarza szanse na większą innowacyjność⁴³

⁴³ Na podstawie: *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców POKL*, Krajowa Instytucja Wspomagająca POKL, Warszawa 2009, s. 58.

Załącznik nr 2

Tabela nr 38: *Rekomendowane formy realizacji usług pomocy społecznej (w kolejności od najbardziej rekomendowanych)*

Grupy usług pomocy społecznej	Rekomendowane formy realizacji usług	Uzasadnienie
Usługi opiekuńcze i specjalistyczne usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów; - szansa dla spółdzielni socjalnych; - rosnące potrzeby; - możliwość aktywizowania środowiska lokalnego - kontrola społeczna
	Zlecane w trybie ustawy o zamówieniach publicznych	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość dofinansowania usług w przypadku podmiotu prowadzącego działalność zdywersyfikowaną i/lub świadczącego jednocześnie usługi komercyjne; - możliwość szybkiego dostosowania usług do potrzeb;
Poradnictwo specjalistyczne dla rodzin z dziećmi oraz osób niepełnosprawnych i ich rodzin	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość szybkiego dostosowania oferty do potrzeb; - zaangażowanie członków organizacji i wolontariuszy - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość wyboru formy zlecenia (powierzenie, wspieranie, mały grant);
	W ramach własnej struktury	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość wpływu i kontroli realizacji indywidualnych planów pomocy - wzrost skuteczności pomocy; - rozwój kadry mops/mopr,
	Partnerstwo publicznie niepubliczne w rozumieniu ustawy udpp	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość realizacji w ramach projektów systemowych; - wykorzystanie zasobów podmiotów wchodzących w skład partnerstwa
		-
		-
Mieszkania	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - duże zaangażowanie organizacji, szczególnie tych, które skupiają rodziny klientów; - niższy koszt;

chronione		- możliwość zapewnienia kompleksowych usług.
	W ramach własnej struktury	- w przypadku braku oferty ze strony organizacji pozarządowych; - możliwość zapewnienia kompleksowych usług; - stosunkowo wysoki koszt; - konieczność utworzenia wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej
Środowiskowe domy samopomocy	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	- duże zaangażowanie organizacji, szczególnie tych, które skupiają rodziny klientów; - większa szansa na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb;
Interwencja kryzysowa	Samorządowa jednostka organizacyjna	stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie kierownika;
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	- możliwość pozyskania środków przez organizację i realizacja programów specjalistycznych - możliwość zaangażowania wolontariatu - elastyczność;
	Partnerstwo publicznie w rozumieniu ustawy udpp	- możliwość pełnego wykorzystania zasobów lokalnych i uzyskania efektu synergii; - szansa na uzyskanie środków zewnętrznych przez partnerstwo
Dzienne domy pomocy	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	- duże zaangażowanie organizacji, szczególnie tych, które skupiają klientów i ich rodziny; - większa szansa na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb;
	Samorządowa jednostka organizacyjna	stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie kierownika;
	Partnerstwo publicznie w rozumieniu ustawy udpp	- szansa na wzbogacenie oferty usługowej; - możliwość koncentrowania usług poprzez tworzenie centrów usług socjalnych; - szansa na uzyskanie środków zewnętrznych przez partnerstwo
Domy pomocy społecznej	Samorządowa jednostka organizacyjna	- stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie dyrektora; - utrzymanie standardów
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	- szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów
	Partnerstwo publiczno-prywatne	Możliwe do stosowania w projektach inwestycyjnych – budowy/rozbudowy dps, ale również świadczenia usług. Forma dotąd nie stosowana.
Placówki opiekuńczo-wychowawcze całodobowe	Samorządowa jednostka organizacyjna	- stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie dyrektora; - utrzymanie standardów; - możliwość opracowania i realizacji długofalowego, ciągłego planu pomocy dla dziecka i rodziny
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	- szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług

		<ul style="list-style-type: none"> w formie powierzenia lub małych grantów; - elastyczność i różnorodność form pracy z dziećmi
Placówka opiekuńczo-wychowawcze wsparcia dziennego	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów; - elastyczność i różnorodność form pracy z dziećmi
Asysta dla rodziny i Asysta dla osoby niepełnosprawnej	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - elastyczność i różnorodność usług; - możliwość organizowania ich w godzinach popołudniowych i wieczornych; - zaangażowanie organizacji i wolontariuszy
	W ramach własnej struktury	<ul style="list-style-type: none"> - większa możliwość kontroli; - poszerzenie oferty usługowej mops/mopr; - możliwość zorganizowania kompleksowej pomocy
Warsztat Terapii Zajęciowej	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - duże zaangażowanie organizacji, szczególnie tych, które skupiają rodziny klientów; - większa szansa na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb;
	Samorządowa jednostka organizacyjna ⁴⁴	<ul style="list-style-type: none"> - stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie dyrektora; - utrzymanie standardów;
Kluby integracji społecznej ze szczególnym uwzględnieniem treningu pracy ⁴⁵	W ramach własnej struktury	<ul style="list-style-type: none"> - stabilność finansowa pozwalająca na zatrudnienie fachowej kadry; - możliwość realizowania przez gminę innych usług pozwalających na podjęcie pracy; - zapewnienie przez gminę zaplecza lokalowego
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów; - elastyczność, możliwość indywidualizacji usług
Centra integracji społecznej ⁴⁶	Samorządowa jednostka organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu i regulaminu, zatrudnienie dyrektora; - utrzymanie standardów;
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość powiązania szkolenia teoretycznego z praktyką. - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów;
Domy dla matek	Samorządowa jednostka	stosunkowo duży wpływ samorządu na działanie placówki poprzez zatwierdzanie statutu

⁴⁴ Utworzone na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (tekst jednolity: Dz. U. 2011 nr 127 poz. 721, z późn. zm.) oraz rozporządzenia Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej (Dz. U. 2004 nr 63 poz. 587).

⁴⁵ Utworzone na podstawie ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tekst jednolity: Dz. U. 2011 nr 43 poz. 225, z późn. zm.).

⁴⁶ Jak wyżej.

z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży	organizacyjna	i regulaminu, zatrudnienie kierownika;
	Zlecenie podmiotom niepublicznym na podstawie udpp	<ul style="list-style-type: none"> - szansa na niższe koszty w przypadku pozyskania przez organizację środków zewnętrznych; - możliwość zlecenia dodatkowych usług w formie powierzenia lub małych grantów
Kursy/szkolenia zawodowe	Zlecenie w trybie ustawy o zamówieniach publicznych	<ul style="list-style-type: none"> - szeroka oferta szkoleń na rynku-możliwość wyboru usługi dostosowanej do potrzeb; - możliwość powiązania szkolenia teoretycznego z praktyką.
	W ramach własnej struktury	<ul style="list-style-type: none"> - większa kontrola nad realizacją planu pomocy; - szansa na rozwój zawodowy pracowników
	Korzystanie z usług pup	Usługa świadczona przez wyspecjalizowaną instytucję, możliwość uzyskania usług dodatkowych: doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy

Załącznik nr 3

Ocena spełniania warunków koniecznych do przyznania świadczenia pomocy społecznej

Ocena dokonywana jest poprzez dokonywanie zaoisów odnośnie::

1. badania sytuacji - w pkt. VII części I rodzinnego wywiadu środowiskowego i pkt.III części IV rodzinnego wywiadu środowiskowego: *Ocena sytuacji osoby/rodziny i wnioski pracownika socjalnego*
 - Czy istnieją powody trudnej sytuacji życiowej (art. 7 ups)?
 - Czy do przewycięzania trudnej sytuacji życiowej, związanej z prowadzonym postępowaniem w sprawie świadczenia, można wykorzystać własne uprawnienia, zasoby i możliwości. (art. 2.1 ups)? – również w oparciu o zaświadczenie pracownika socjalnego stanowiące załącznik nr 4
 - Stanu zaspokojenia niezbędnych potrzeb umożliwiających życie w warunkach odpowiadających godności człowieka (art. 3.1 ups).
 - Czy jest spełnione kryterium dochodowe (art. 8 ups)?
 - Czy nie istnieją dysproporcje pomiędzy udokumentowaną wysokością dochodu a sytuacją majątkową osoby lub rodziny, a tym samym czy osoba lub rodzina jest w stanie przewyciężyć trudną sytuację życiową, wykorzystując własne zasoby majątkowe (art. 12 ups)?
 - Czy zostały spełnione szczegółowe warunki przyznania świadczeń, o których mowa w art. 36 ups oraz ustalenia informacji niezbędnych do określenia rozmiaru świadczenia?
2. podejmowania współdziałania w rozwiązaniu swojej trudnej sytuacji życiowej - w pkt.III części IV rodzinnego wywiadu środowiskowego: *Ocena sytuacji osoby/rodziny i wnioski pracownika socjalnego*
 - Czy osoby i rodziny korzystające z pomocy społecznej podejmują współdziałanie w rozwiązywaniu swojej trudnej sytuacji życiowej (art. 4 i art. 11.2 ups)? - w oparciu o zaświadczenia pracownika socjalnego stanowiące załączniki nr 5 i 6.
3. monitorowania wykorzystania świadczeń - w pkt.III części IV rodzinnego wywiadu środowiskowego: *Ocena sytuacji osoby/rodziny i wnioski pracownika socjalnego*
 - Czy nie były lub nie są marnotrawione przyznanych świadczeń, ich celowe niszczenie lub korzystanie w sposób niezgodny z przeznaczeniem bądź marnotrawienie własnych zasobów finansowych (art. 11.1 ups)?

Załącznik nr 4

Zaświadczenie pracownika socjalnego o posiadaniu lub nie posiadaniu przez osoby ubiegające się o świadczenia pomocy społecznej niewykorzystanych zasobów niematerialnych i możliwości klienta dla rozwiązania jego trudnej sytuacji.

....., dnia

Zaświadczenie

Imię, nazwisko i adres osoby ubiegającej się o świadczenia pomocy społecznej:

.....

Zaświadczam, że w/w osobiście i/lub osoby wspólnie gospodarujące posiadają*/nie posiadają* niewykorzystane zasoby niematerialne i możliwości dla rozwiązania trudnej sytuacji.

Podpis pracownika socjalnego

*niepotrzebne skreślić

Załącznik nr 5

Zaświadczenie pracownika socjalnego o określeniu z osobą/rodziną korzystającą ze świadczeń pomocy społecznej zasad współdziałania dla rozwiązania swojej trudnej sytuacji życiowej.

(wypełniane w sytuacji posiadania przez w/w niewykorzystanych zasobów niematerialnych i możliwości klienta dla rozwiązania jego trudnej sytuacji życiowej, o których stwierdzono w zaświadczeniu stanowiącym załącznik nr 4)

....., dnia

Zaświadczenie

Imię, nazwisko i adres osoby korzystającej ze świadczeń pomocy społecznej:

.....

Zaświadczam, że w dniu z w/w i/lub osobami wspólnie gospodarującymi zawarto*/dokonano aktualizacji* zasad/-y współdziałania dla rozwiązania swojej trudnej sytuacji życiowej.

Podpis pracownika socjalnego

*niepotrzebne skreślić

Załącznik nr 6

**Zaświadczenie pracownika socjalnego o współdziałaniu/braku współdziałania osoby/rodziny korzystającej ze świadczeń pomocy społecznej w rozwiązaniu swojej trudnej sytuacji.
(wypełniane w sytuacji określenia z osobą/rodziną korzystającą ze świadczeń pomocy społecznej zasad współdziałania dla rozwiązania swojej trudnej sytuacji życiowej, o którym stwierdzono w zaświadczeniu stanowiącym załącznik nr 5)**

....., dnia

Zaświadczenie

Imię, nazwisko i adres osoby korzystającej ze świadczeń pomocy społecznej:

.....

Zaświadczam, że w/w i/lub osoby wspólnie gospodarujące współdziałają*/nie współdziałają* w rozwiązaniu swojej trudnej sytuacji życiowej w zakresie określonym w dniu

Podpis pracownika socjalnego

*niepotrzebne skreślić