



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

„CZŁOWIEK NAJLEPSZA INWESTYCJA”

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Ewaluacja lokalnych
(gminnych/powiatowych)
strategii rozwiązywania
problemów społecznych
przyjętych do realizacji
przez władze samorządowe
w województwie
dolnośląskim**



ASM - CENTRUM BADAŃ I ANALIZ RYNKU SP. Z O.O.



Ewaluacja lokalnych (gminnych/powiatowych) strategii rozwiązywania problemów społecznych przyjętych do realizacji przez władze samorządowe w województwie dolnośląskim



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Projekt systemowy DOPS w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej” jest
współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: WND-POKL.07.01.03-02-001/11

Spis treści

SPIS TREŚCI	2
1. WPROWADZENIE	3
1.1 Wstęp.....	3
1.2 Przedmiot i cele badania.....	3
1.3 Dobór próby oraz metody i techniki badawcze.....	4
2. OPIS WYNIKÓW BADAŃIA	8
2.1. Ocena przygotowania i wdrażania strategii rozwiązywania problemów społecznych	8
2.2. Narzędzia, formy i instrumenty pomocy społecznej wykorzystywane do realizacji celów strategii.....	18
2.3. Ocena zasobów ludzkich w jednostce	30
2.4. Bariery i problemy związane z realizacją strategii.....	34
2.5. Współpraca pomiędzy poszczególnymi i jednostkami i organizacyjnymi w zakresie realizacji strategii.....	38
3. WNIOSKI I REKOMENDACJE	44
PODSUMOWANIE	45
ANEKS	47

1. Wprowadzenie

1.1. WSTĘP

Strategie rozwiązywania problemów społecznych są jednym z kluczowych dokumentów przygotowywanych przez samorządy. Mają one na celu przeprowadzenie aktualnej diagnozy kwestii społecznej, określenie mocnych i słabych stron samorządu w przedmiotowej sprawie oraz ustalenie kierunków działań, w celu poprawy sytuacji społecznej na własnym terenie, poprzez ustalenie głównych celów strategicznych oraz uszczegółwiających je celów operacyjnych, a także ustalenie konkretnych działań, które będą podejmowane.

Strategie¹ powinny być, biorąc pod uwagę intencję ustawodawcy, jednym z kluczowych dokumentów, opracowanych i wdrażanych na terenie gminy/powiatu. Strategie są dokumentem obligatoryjnym w przypadku, gdy gmina/powiat mają zamiar starać się o uzyskanie środków finansowych z UE na realizację celów związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych. Stosownie do art. 17 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej², samorządy gminne zostały zobligowane do przygotowania i realizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych. Zgodnie z ww. artykułem, opracowanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów w pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka, należy do zadań własnych gminy o charakterze obowiązkowym. W przypadku powiatu, odpowiedni zapis dotyczący strategii, określony w art. 19 ustawy o samorządzie powiatowym³ stanowi, iż „do zadań własnych powiatu należy opracowanie i realizacja strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych i innych, których celem jest integracja i osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka, po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami”.

Obowiązek podjęcia prac w przez gminę (w przypadku powiatów ustawaodawca nie wprowadził przepisu o obligatoryjnym przygotowaniu strategii) został zatem wprowadzony w 2004 r., co oznacza, iż biorąc pod uwagę historię polskiej samorządności, jest to okres bardzo krótki. Strategie, które były przedmiotem niniejszego badania ewaluacyjnego są pierwszymi tego rodzaju dokumentami. Ewaluacja, dotycząca zarówno przygotowania poszczególnych strategii, jak i ich wdrażania, ma przede wszystkim pokazać, na jakie główne problemy napotykają samorządy, a w ramach samorządu gminnego przede wszystkim ośrodki pomocy społecznej, na które w największym stopniu został scedowany obowiązek realizacji strategii.

1.2. Przedmiot i cele badania:

Przedmiotem ewaluacji przeprowadzonej na zlecenie Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej we Wrocławiu przez firmę ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku były lokalne (gminne/powiatowe) strategie rozwiązywania problemów społecznych, przyjęte do realizacji przez władze samorządowe w województwie dolnośląskim. Badanie ewaluacyjne zostało zrealizowane w ramach projektu systemowego „Projekt systemowy DOPS w zakresie

¹ W całym dokumencie użycie nazwy „strategia” ma odniesienie do strategii rozwiązywania problemów społecznych.

² Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r., tekst jedn. Dz.U.09.175.1362, z późn. zm.

³ Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r., tekst jedn. Dz.U.01.142.1592, z późn. zm.



podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej”. Badanie jest współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Głównym celem ewaluacji lokalnych strategii jest pozyskanie kompleksowej wiedzy na temat sposobu zarządzania i wdrażania przedmiotowych strategii. Efektem przeprowadzonej ewaluacji ma być eliminacja w przyszłości błędów i problemów, jakie pojawiały się w trakcie wdrażania strategii.

Z celu głównego ewaluacji zostały wyodrębnione cele szczegółowe:

- ocena analizowanych strategii w zakresie zgodności struktury celów szczegółowych z głównymi celami strategicznymi,
- ocena potencjału jednostek samorządowych oraz jakości zarządzania w działaniach realizujących poszczególne cele strategiczne, w tym zasobów jednostek samorządowych służących skutecznej i efektywnej realizacji działań oraz stopnia przygotowania do realizacji działań związanych z przyjętymi strategiami,
- identyfikacja barier i problemów wynikających z niewłaściwego rozpoznania mocnych i słabych stron, złej alokacji środków, błędnego projektowania zamierzeń mających na celu realizację poszczególnych celów szczegółowych,
- identyfikacja potrzeb jednostek samorządowych związanych z realizacją działań wynikających z zapisów przyjętych strategii,
- ocena jakości współpracy poszczególnych podmiotów zaangażowanych w realizację działań społecznych o charakterze strategicznym dla danego obszaru.

Kryteria ewaluacyjne zastosowane w badaniach to:

- Trafność – rozumiana jak ocena sposobu doboru zastosowanych w działaniach strategicznych narzędzi, instrumentów oraz form pomocy społecznej pod kątem realizacji zapisów lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych
- Skuteczność – rozumiana jako stopień, w jakim wdrażane działania, poprzez wykorzystane narzędzia, instrumenty oraz formy pomocy społecznej, przyczyniają się do realizacji celów w strategii
- Efektywność – rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów (osiągniętych celów, rezultatów działań strategicznych) do poniesionych nakładów finansowych, rzeczowych, kadrowych, czasowych, a także fakt dysponowania przez jednostki samorządowe odpowiednimi zasobami niezbędnymi do sprawnej realizacji tych działań
- Spójność – rozumiana jako stopień komplementarności (uzupełniania się) oraz kompleksowości (wszechstronności) narzędzi, instrumentów oraz form pomocy społecznej zastosowanych w działaniach strategicznych.

1.3. Dobór próby oraz metody i techniki badawcze

Dobór próby

Zgodnie z wymaganiami Zamawiającego, w pierwszej części ewaluacji przeprowadzono analizę *Desk Research* 30% istniejących w województwie dolnośląskim strategii rozwiązywania problemów społecznych, wybranych do badania w sposób losowy. Na



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



podstawie przeprowadzonej weryfikacji istniejących (VII 2011 r.) i realizowanych aktualnie strategii, (do operatu losowania nie włączono strategii, które są w trakcie przygotowywania przez poszczególne jednostki, jak i strategii które dopiero zostały ukończone, ale nie rozpoczęto jeszcze żadnych prac nad realizacją celów strategii), wylosowano 43 lokalne strategii rozwiązywania problemów społecznych, które były przedmiotem niniejszej analizy, tj:

- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Bielawa na lata 2006 – 2011
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych na lata 2009 – 2013 w gminie Boguszów-Gorce
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy miejskiej Bolesławiec do 2015r.
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w powiecie bolesławieckim na lata 2008 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych dla gminy Bolków na lata 2008 – 2013
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Chojnów na lata 2008 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Długołęka na lata 2009 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy miejskiej Dzierżonów na lata 2009 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych na terenie gminy Gromadka na lata 2009 – 2015
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych na lata 2008 – 2013 w gminie Janowice Wielkie
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych Gminy Jemielno na lata 2008 – 2013
- Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych gminy Jeżów Sudecki na lata 2006 – 2013
- Powiatowa strategia rozwiązywania problemów społecznych powiatu kłodzkiego na lata 2007 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Kotla na lata 2008 – 2014
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy miejskiej Kowary na lata 2010 – 2017
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w Kudowie Zdroju na lata 2009 – 2013
- Gminna strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych gminy Kunice na lata 2009 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych dla miasta Lubań na lata 2009 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Malczyce na lata 2006 – 2012
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Mietków na lata 2010 – 2017
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Miłkowice na lata 2010 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Mściwojów na lata 2008 – 2013



- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Niemcza na lata 2009 – 2013
- Oleśnicka strategia rozwiązywania problemów społecznych na lata 2009 – 2015
- Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych gminy miejskiej Piechowice na lata 2009 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych powiatu polkowickiego na lata 2007 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Prusice na lata 2006 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Radków na lata 2005 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Radwanice na lata 2008 -2013
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Siekierzyn na lata 2009 – 2014
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych na terenie miasta i gminy Sobótka na lata 2008 – 2011
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Stoszowice na lata 2009 – 2014
- Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych gminy Sulików na lata 2007-2013
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych Szczawna Zdroju na lata 2009 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych powiatu świdnickiego na lata 2008 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych dla powiatu trzebnickiego na lata 2007 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych miasta Wałbrzycha na lata 2009 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Wądroże Wielkie na lata 2008 – 2015
- Strategia integracji i rozwiązywania problemów społecznych gminy Wińsko na lata 2008 – 2015
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych we Wrocławiu na lata 2006 – 2016
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych miasta Zawidów na lata 2006 – 2013
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych dla powiatu ząbkowickiego na lata 2007 – 2013
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Żmigród na lata 2008 – 2013

Po wykonanej analizie DESK Research, przeprowadzono:

- a) badanie metodą ankietową PAPI, na całej wylosowanej próbie, tj. 43 ankiety PAPI,
 - b) indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z 10 przedstawicielami poszczególnych ośrodków pomocy społecznej/powiatowych centrów pomocy rodzinie, posiadającymi wiedzę w zakresie realizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych na swoim terenie. Byli to przedstawiciele następujących ośrodków:
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Biela wie
 - Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Długołęce



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Dzierżonowie
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Prusicach
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Żmigrodzie
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Oleśnicy
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej Szczawno-Zdrój
- Miejsko – Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Niemczy
- Miejsko – Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Sobótce
- Powiatowy Ośrodek Pomocy Społecznej w Trzebnicy

Realizacja celów ewaluacji wymagała zastosowania kilku komplementarnych metod i technik badawczych. Zgodnie z wymaganiami Zamawiającego, wybrano 3 metody, których krótką prezentację za warto poniżej.

Analiza danych zastanych - DESK RESEARCH

Analiza danych zastanych to metoda umożliwiająca pozyskanie informacji, wiedzy o otaczających nas procesach na podstawie już istniejących dokumentów, gromadzonych przez różne instytucje i podmioty. Metoda ta należy do dość szerokiej grupy badań niereaktywnych.

W ramach realizacji badania ewaluacyjnego analizie zostały poddane wszystkie 43 strategie rozwiązywania problemów społecznych.

Indywidualne wywiady pogłębione - IDI

Indywidualne wywiady pogłębione (Individual In-Depth Interviews) są powszechnie wykorzystywaną techniką zbierania danych na gruncie badań społecznych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że samo wykonanie takiego badania jest dość proste, a dane pochodzące z takiego wywiadu poddają się szerokiej interpretacji jakościowej. Zastosowanie wywiadów pogłębionych w badaniu ewaluacyjnym pomogło uzyskać wiedzę pozwalającą odpowiedzieć na przyjęte pytania badawcze. Istotną zaletą indywidualnych wywiadów pogłębionych była możliwość poznania osobistych opinii respondentów, odpowiedzialnych za realizację strategii na własnym terenie, z ramienia ośrodka pomocy społecznej lub powiatowego centrum pomocy rodzinie.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono z 10 przedstawicielami z poszczególnych ośrodków⁴, których można uznać za ekspertów w zakresie dotyczącym realizacji strategii na własnym terenie.

Ankieta PAPI

Technika PAPI (Paper and Pencil Interview) pozwala – jak wszystkie wywiady kwestionariuszowe – na pozyskiwanie standaryzowanych danych, mogących stanowić przedmiot analiz statystycznych. Technika ta opiera się na bezpośrednim kontakcie ankietera

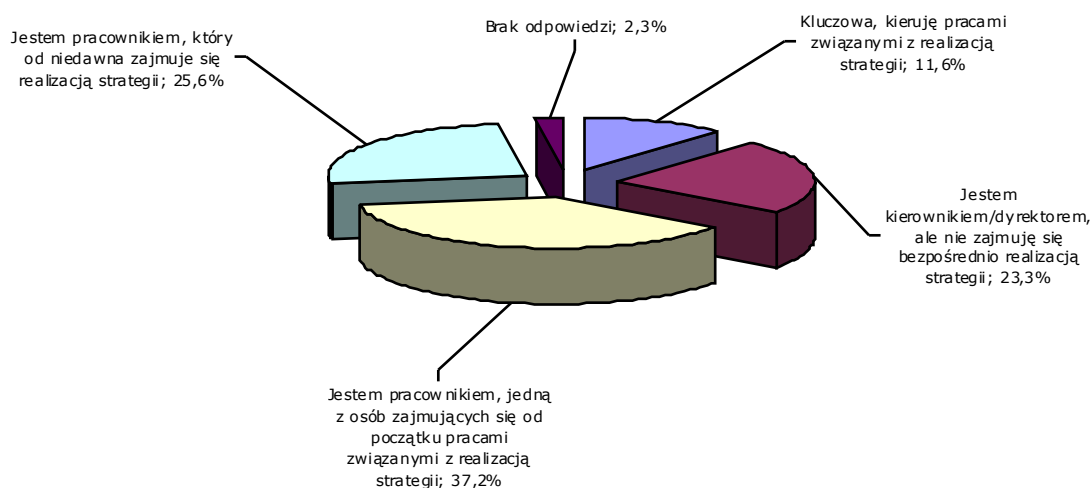
⁴ W przypadku wykorzystywania w tym dokumencie określenia „ośrodek” należy mieć zawsze na uwadze, iż jest to odniesienie zarówno do badanych ośrodków pomocy społecznej, jak i powiatowych centrów pomocy rodzinie.

z respondentem. Odpowiedzi, uzyskane na poszczególne pytania, ankieter zaznacza na przygotowanym wcześniej kwestionariuszu.

Ankieta PAPI została przeprowadzona z przedstawicielami wszystkich ośrodków pomocy społecznej, wybranych do badania, tj. 43 ankiety. Z założenia, osobami, które powinny udzielać odpowiedzi na pytania ankiety byli dyrektorzy/kierownicy ośrodków pomocy społecznej lub powiatowych centrów pomocy rodzinie albo pracownicy posiadający dużą wiedzę w przedmiotowej kwestii. Z danych uzyskanych na podstawie ankiety wynika, iż w przeważającej większości byli to przedstawiciele tych obydwu grup. Dokładne dane przedstawia wykres 1.1.

Wykorzystanie szerokiego wachlarza narzędzi badawczych pozwoliło na sformułowanie odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.

Wykres. 1.1. Rola osoby udzielającej odpowiedzi w zakresie realizacji strategii



Źródło: Ankieta PAPI

2. Opis wyników badania

2.1. OCENA PRZYGOTOWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

Charakter badanych strategii i zakres ich realizacji

Pomimo iż ustawa o pomocy społecznej nałożyła na gminy obowiązek przygotowania strategii rozwiązywania problemów społecznych, to wciąż nie wszystkie samorządy z terenu województwa dolnośląskiego opracowały ten dokument. W przypadku tych strategii, które zostały opracowane i były przedmiotem niniejszego badania można stwierdzić, iż są one raczej pierwszymi dokumentami tego rodzaju w obrębie danej gminy/powiatu. Tym samym, jak stwierdzili respondenci, podczas przeprowadzania indywidualnych wywiadów

pogłębianych, różne problemy pojawiały się w związku z brakiem doświadczenia w tym zakresie. Respondenci powszechnie twierdzili, iż nie byli oni przygotowani do opracowania i wdrażania strategii na własnym terenie, dlatego część samorządów zdecydowała się zlecić przygotowanie strategii firmie zewnętrznej. Należy jednak podkreślić, że większość samorządów zdecydowała się na samodzielne przygotowanie strategii. Obecnie, po kilku latach realizacji strategii, badani zauważają popełnione błędy i zamierzają eliminować je podczas przygotowywania kolejnego dokumentu.

Tabela 2.1. Dane dotyczące stanu realizacji poszczególnych strategii

OKRES ROZPOCZĘCIA STRATEGII	2007 r. lub wcześniej	2008 r.	2009 r.	2010 r.	2011 r.	RAZEM
ETAP REALIZACJI						
Dopiero zaczęliśmy realizować strategię	1		2	2	1	6
Zrealizowaliśmy dotąd ok. 1/3 założonych celów		5	4	1		10
Jesteśmy mniej więcej w połowie realizacji strategii	6	5	5			16
Jesteśmy bardzo zaawansowani w realizacji strategii	6		5			11
RAZEM	13	10	16	3	1	43

Źródło: Ankieta PAPI

Część realizowanych strategii kończy w najbliższym czasie swoją ważność, ze względu na przyjęty okres obowiązywania. W grupie analizowanych strategii znalazły się zarówno te, których stopień realizacji powinien być już zaawansowany, jak i te, które obowiązują od roku lub dwóch lat. Dokładny rozkład badanych strategii, biorąc pod uwagę stopień zaawansowania jej wdrażania, został przedstawiony w tabeli 2.1.

Stopień zaawansowania prac nad strategiami jest różny. Strategie, które zostały przyjęte w 2007 r. lub w latach wcześniejszych, są w największym stopniu zaawansowane w realizacji. Jednocześnie największe zróżnicowanie w zakresie realizacji celów zauważalne jest w przypadku strategii, które zostały uchwalone przez rady gmin/powiatów na okres od 2009 r. W tym przypadku zauważalne są znaczące opóźnienia w niektórych jednostkach. W przypadku jednego z ośrodków główną przyczyną znaczącego opóźnienia w pracach nad realizacją strategii była nadmierna absencja dyrektora ośrodka, spowodowana stanem zdrowia, a w konsekwencji zmiana osoby zarządzającej.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Elementy składowe strategii

Jedną z kluczowych kwestii jest prawidłowe przygotowanie strategii, polegające na przeprowadzeniu właściwej diagnozy społeczno – ekonomicznej gminy/powiatu, a następnie określenie głównych celów strategicznych i stanowiących ich uszczegółowienie celów operacyjnych. Wykonanie tej pracy wymaga przeprowadzenia rzetelnej i skrupulatnej diagnozy, która powinna opierać się nie tylko na danych statystycznych pochodzących z poszczególnych jednostek organizacyjnych gminy/powiatu, ale również na badaniach ankietowych, zarówno wśród mieszkańców, jak i osób, które mają, ze względu na pełnioną funkcję społeczno – zawodową, wiedzę na temat głównych problemów na własnym terenie. Dopiero zebranie wszystkich istotnych informacji może pozwolić na przygotowanie analizy mocnych i słabych stron (SWOT) poszczególnych jednostek terytorialnych, w zakresie dotyczącym zarządzania problematyką społeczną.

Cele strategiczne i cele operacyjne (szczegółowe) powinny być wypracowane wspólnie, przez zespół powołany z ramienia prezydenta/burmistrza/wójta, w skład którego powinni wchodzić zarówno urzędnicy, jak i osoby pełniące różne funkcje społeczne, istotne ze względu na wykonywane zadania w obrębie danej jednostki terytorialnej, tj. przedstawiciele organizacji pozarządowych lub inne osoby posiadające wiedzę na temat problemów społecznych.

Określenie celów strategicznych i szczegółowych powinno być etapem wyjścia dla kolejnych prac polegających na określeniu bardzo szczegółowego planu działań, które będą podejmowane na własnym terenie, w okresie obowiązywania strategii.

Kwestią kluczową, która powinna być poddana pod dyskusję, jest odpowiedzialność za realizację określonych działań. Brak określenia konkretnych jednostek, będących w rzeczywistości partnerami dla ośrodków pomocy społecznej oznacza, że cała odpowiedzialność za realizację określonych działań przechodzi na wyżej wymienione ośrodki, co nie zawsze jednak jest zasadne i wiąże się z jak najskuteczniejszą realizacją określonych zadań.

W przypadku planowania poszczególnych działań, w strategii powinien być jasno określony harmonogram ich realizacji. Odpowiedni zapis dotyczący terminów realizacji poszczególnych zadań pozwoli na w miarę terminowe prace, a nie odkładanie ich na ostatni rok obowiązywania strategii. Z reguły, zasadą powinno być przygotowywanie sprawozdań rocznych, przedstawiających wyniki i rezultaty osiągnięte w związku z realizacją strategii. Przedstawiane takich sprawozdań przed radą gminy/powiatu mobilizowałyby strony do terminowej realizacji ich poszczególnych etapów.

Konieczne jest również określenie w strategii w jaki sposób, jak często i przez kogo będzie przeprowadzany monitoring dotyczący strategii. Ma to ogromne znaczenie, bowiem pozwala na bieżąco ujaśniać błędy oraz trudności związane z realizacją poszczególnych działań.

Należy zatem uznać, iż prawidłowo przygotowana strategia, z jakiegokolwiek dziedziny, powinna zawierać odpowiednie części, stanowiące o jej wewnętrznej strukturze, tj.:

- diagnozę stanu obecnego
- prognozę stanu przyszłego
- określone cele, w tym cele priorytetowe
- zadania i programy adekwatne do sformułowanych celów
- opis rezultatów, jakie zamierza się osiągnąć



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- harmonogram planowanych działań i instytucje odpowiedzialne za ich realizację,
- sposób monitorowania i ewaluacji strategii oraz instytucję odpowiedzialną za te działania
- plan finansowy określający wysokość środków oraz źródła finansowania poszczególnych zadań⁵.

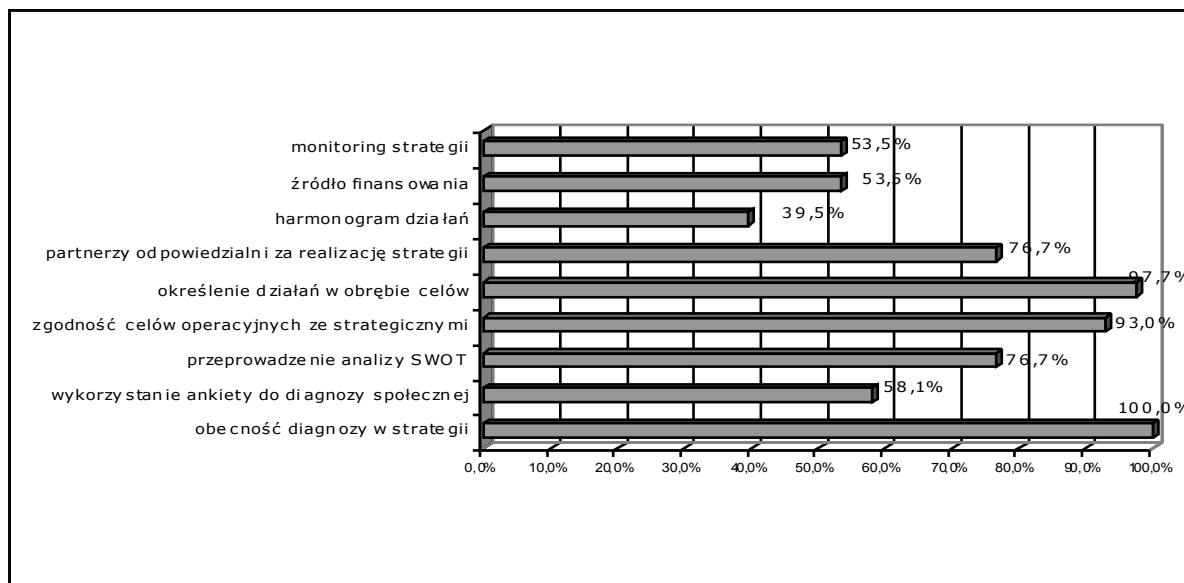
Mając na uwadze powyższe, przeprowadzono analizę Desk Research 43, wybranych do badania w sposób losowy, lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych z terenu województwa dolnośląskiego. Niniejsza analiza była prowadzona w obrębie następujących obszarów:

- obecność diagnozy w strategii
- wykorzystanie ankiety do diagnozy społecznej
- przeprowadzenie analizy SWOT
- zgodność celów operacyjnych (szczegółowych) z celami strategicznymi
- określenie działań w obrębie celów
- podmioty (partnerzy) odpowiedzialne za realizację strategii
- harmonogram działań
- źródła finansowania
- monitoring i ewaluacja strategii.

Dane, dotyczące występowania poszczególnych części w analizowanych strategiach przedstawia wykres 2.1.

Wykres 2.1.

Prawidłowość przygotowania analizowanych strategii, ze względu na zawartość poszczególnych elementów



Źródło: Analiza Desk Research

⁵ D. Polakowski, Strategia rozwiązywania problemów społecznych na poziomie lokalnym w oparciu o partycypację społeczną [w:] Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych, pod. red. A. Frąckiewicz-Wronka, Katowice 2010, s. 159.

Ocena diagnozy społeczno – gospodarczej w badanych strategiach – analiza Desk Research

Diagnoza

Na podstawie przeprowadzonej analizy *Desk Research* należy stwierdzić, iż wszystkie strategie przedstawiają analizę sytuacji społecznej i ekonomicznej na własnym terenie. Często jest ona bardzo dokładna i sięga różnych aspektów społecznych – w tym głównie kwestii bezrobocia, sytuacji demograficznej, zasobów mieszkaniowych, poziomu edukacji mieszkańców, problemów związanych z alkoholizmem i bezdomnością, konieczności pomocy osobom niepełnosprawnym itd.

Omówienie sytuacji społeczno-ekonomicznej gminy/powiatu stanowi najczęściej znaczną część (niekiedy nawet ponad połowę) całej strategii. Można uznać, iż w większości przypadków została ona bardzo wnikliwie i szczegółowo omówiona. Jednakże, w odniesieniu do poszczególnych strategii można by mieć wątpliwość odnośnie całkowitej poprawności w zakresie przygotowania diagnozy.

W znaczącej większości analizowanych strategii występuje pogłębiona analiza problemów społecznych, jednakże wśród badanych strategii były również pojedyncze przypadki takich, gdzie diagnoza była przygotowana w sposób niewystarczający, ograniczający się do wskazania jedynie głównych problemów, co nie zostało poparte dogłębną analizą. Taka diagnoza nie spełniała minimalnych warunków, które można by uznać za wystarczające i świadczące o rzetelnym przygotowaniu, a tym samym o prawidłowym doborze celów strategicznych i operacyjnych.

Jednocześnie należy wskazać, że tylko jedna analizowana strategia zawierała przygotowaną w sposób prawidłowy diagnozę stanu przyszłego, jako oczekiwanego w przypadku realizacji poszczególnych działań. Pozostałe analizowane strategie albo w znaczącej większości w ogóle nie odnosiły się do spodziewanych efektów, albo w sposób bardzo ogólny, w odniesieniu do wszystkich prowadzonych działań, zawierały stwierdzenie o spodziewanej poprawie sytuacji społecznej, bez konkretnego podziału na efekty oczekiwane, związane z realizacją konkretnego działania.

Prawidłowo przygotowana diagnoza gwarantuje właściwy dobór celów strategicznych. Tym samym diagnoza nie może opierać się na wąskich danych statystycznych. Diagnozy zawarte w poszczególnych strategiach w większości opierały się na informacjach przekazywanych z różnych jednostek organizacyjnych gminy/powiatu. Zatem diagnoza w analizowanych strategiach w przeważającej większości stanowiła jedynie rozpoznanie problemów pojawiających się na danym terenie.

Autorzy przyszłych strategii powinni pamiętać, aby przygotowywać diagnozę w taki sposób, by nie była ona jedynie czynnością polegającą na zbieraniu informacji. Proces diagnozowania powinien być prowadzony w taki sposób, aby możliwe było udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- jak jest? - pytania typowo opisowe, nawiązujące do opisowo – oceniającej funkcji diagnostycznej (funkcja deskryptywno – ewaluatywna)
- dlaczego tak jest? – funkcja wyjaśniająca
- dlaczego będzie tak, a nie inaczej? – przewidywanie następstw (funkcja prognostyczna)
- co zrobić, aby uzyskać pożądany stan? – funkcja korekcyjna⁶.

Wykorzystanie ankiety do przeprowadzenia diagnozy społecznej

Jednym z kluczowych etapów przygotowania diagnozy powinno być wykonanie rzetelnych badań dotyczących oceny sytuacji społeczno – ekonomicznej w terenie. Taka ankieta może być przeprowadzona wśród poszczególnych osób piastujących funkcje kierownicze jednostek organizacyjnych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, a nawet przedsiębiorców czy osób stojących na czele organizacji świeckich i wyznaniowych.

Jednakże elementem niezbędnym, powinno być przeprowadzenie konsultacji lub badań wśród społeczności lokalnej, na temat spostrzeganych problemów i oczekiwanych kierunków zmian.

Strategia, która będzie zawierała diagnozę opartą również na badaniach społeczności lokalnych i poszczególnych organizacji działających w jej obrębie, nie tylko przyczyni się do kompleksowego spojrzenia na występujące problemy społeczne, ale również będzie przyczyniać się do pobudzania aktywności społecznej.

Zastosowanie modelu partycypacyjnego, pomimo iż nie rozwiąże głównych problemów gminy, to jednak pozwoli, w dłuższej perspektywie czasowej, na wzrost świadomości i odpowiedzialności społecznej, a także rozwinięcie umiejętności komunikacyjnych. Diagnoza powinna być wynikiem prowadzonego dialogu społecznego, dlatego zasadne byłoby określenie harmonogramu prac nad strategią i ustalenie spotkań z mieszkańcami gminy/powiatu. Ma to zastosowanie przede wszystkim w przypadku budowy strategii dotyczących spraw społecznych. Należy bowiem pamiętać, że przy ograniczonym budżecie i konieczności wyboru określonych celów, przyjęcie strategii po przeprowadzonym dialogu z mieszkańcami nie tylko zwiększy świadomość i odpowiedzialność mieszkańców, ale zapewni w dużym stopniu akceptację z ich strony.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że tylko w 58,1% badanych strategii zastosowano badania ankietowe, przy przeprowadzaniu diagnozy. Należy jednak podkreślać, że w skład tej grupy wchodzi wszystkie strategie, w których przeprowadzono przynajmniej jeden rodzaj badania ankietowego. Dość często była to tylko ankieta wśród przedstawicieli poszczególnych jednostek organizacyjnych z terenu gminy/powiatu.

Analiza SWOT

Kluczowym elementem każdej strategii powinno być również przeprowadzenie dokładnej analizy SWOT, będącej efektywną metodą identyfikacji słabych i mocnych stron oraz badania szans i zagrożeń każdej organizacji. Analiza SWOT może być zastosowana zarówno do oceny możliwości władz samorządowych i poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz do oceny szans i zagrożeń wynikających z działań w obrębie problematyki społecznej.

⁶ Ibidem, s. 162.



Z przeprowadzonej analizy wynika, iż większość strategii, tj. 76,7% za wiera przeprowadzoną analizę SWOT, jednakże w aż ok. 25% badanych strategii nie zastosowano tej kluczowej metody.

Kolejnym etapem, po przeprowadzeniu diagnozy potrzeb społecznych i analizy SWOT, powinno być wypracowanie, najlepiej w interdyscyplinarnym zespole, jak i w dialogu społecznym, celów strategicznych i celów szczegółowych.

Zdefiniowanie celów strategicznych i szczegółowych

Należy stwierdzić, iż prawie wszystkie analizowane strategie (93%), zawierają podział na cele strategiczne i operacyjne oraz występuje zgodność pomiędzy celami strategicznymi i szczegółowymi. Jedynie w 3 strategiach zostały wyodrębnione tylko cele strategiczne, bez celów operacyjnych. Autorzy tych dokumentów od razu wyróżnili konkretne działania, które będą podejmowane w odniesieniu do danego celu strategicznego.

W pojedynczych przypadkach zauważalny jest również chaos w podziale na cele strategiczne i szczegółowe. Odbiorca może mieć problem ze zrozumieniem strategii, ze względu na brak przejrzystego podziału.

Należy jednak wskazać, że w znaczącej większości cele szczegółowe są właściwie dobrane do celów strategicznych. Potwierdzili to również badani w wywiadaх IDI. Jedynie w pojedynczych przypadkach badani stwierdzali, że obecnie można by dodać dodatkowy cel szczegółowy. Jednakże jak wskazywali, na ówczesny stan ich wiedzy (w momencie konstruowania strategii), określenie danego celu nie było możliwe, bo na przykład ośrodki nie miały jeszcze takich możliwości jak obecnie, polegających na finansowaniu projektów ze środków unijnych.

Działania podejmowane w obrębie poszczególnych celów operacyjnych

Wyróżnienie konkretnych działań w obrębie wyróżnionych celów jest widoczne w przypadku 97,7% strategii, co oznacza, że w jednej strategii nie wyróżniono zadań, które miałyby być podejmowane przez poszczególne podmioty działające w obrębie samorządu.

Należy podkreślić, iż wachlarz poszczególnych działań był w niektórych przypadkach bardzo bogaty. Działania te były właściwie określone i gwarantowały realizację założonych celów. Niestety jednak, sama realizacja poszczególnych działań nie zawsze przebiegała planowo. Niektóre ośrodki wskazywały na opóźnienia w realizacji strategii. Również badani podkreślali, iż nie są w stanie zrealizować wszystkich zakładanych działań, a tym samym celów. Badani zwracali uwagę, iż strategia jest realizowana na ok. 60 – 80%,

Zasadne byłoby również określenie rezultatów, jakie powinny być osiągnięte w wyniku zastosowania konkretnych działań. Ten element jednak nie został poddany statystycznej analizie, gdyż w rzeczywistości nie był on obecny w analizowanych dokumentach.



Wykres 2.2.

Zgodność realizowanych działań z celami określonymi w strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Istotną częścią strategii musi być również wskazanie, podczas wyboru poszczególnych działań, podmiotów, które powinny podjąć się ich realizacji, a także określenie harmonogramu oraz źródeł finansowania tych zadań.

Podmioty (partnerzy) odpowiedzialni za realizację poszczególnych działań

W 76,7% analizowanych strategii wyróżniono podmioty odpowiedzialne za określone działania. Jest to bardzo istotne, w przeciwnym razie odpowiedzialność za realizację poszczególnych zadań rozmyłaby się lub byłaby w całości przerzucana na ośrodki pomocy społecznej/powiatowe centra pomocy społecznej. Tymczasem błędem jest uznanie, że tylko ośrodki powinny zajmować się realizacją strategii, bowiem pomimo iż, ich rola powinna być kluczowa, to jednak nie są one w stanie działać w obrębie wszystkich zadań.

Harmonogram działań

Niestety błędem dość częstym jest brak harmonogramu realizacji poszczególnych działań. Tylko w przypadku 39,5% analizowanych strategii taki plan prac został określony, a czokolwiek często w bardzo ogólny sposób. Można by uznać, że zapewne autorzy poszczególnych strategii uznali, iż poszczególne działania będą podejmowane w okresie obowiązywania strategii, a najczęściej analizowane strategie były opracowywane na okres od 5 do 7 lat (były jednak wyjątki, kiedy strategia była przygotowana na krótszy lub dłuższy okres). Takie myślenie jest jednak nieprawidłowe, bowiem nie wszystkie działania muszą być realizowane przez kilka lat, a nawet trudno mówić o zasadności takiego podejścia.

Źródła finansowania

Znaczna część podejmowanych działań zapisanych w strategii, finansowana jest ze środków budżetu samorządu lokalnego. Jednakże możliwości finansowania są obecnie znacznie

większe, głównie ze względu na możliwość realizacji projektów unijnych. Dostępne są również inne formy finansowania, np. ze strony przedsiębiorców itd. Autorzy strategii powinni określić źródło finansowania, tymczasem pojawiło się ono tylko w przypadku 53,5% badanych dokumentów. Podanie źródła finansowania może być istotne, chociażby w przypadku wydatkowania pieniędzy publicznych. Strategia jest bowiem uchwalana przez radę gminy/powiatu. Tym samym istnieje większe prawdopodobieństwo gwarancji, że poszczególne działania będą miały zapewnione źródła finansowania w przyszłości. Należy również wskazać, iż w pojedynczych strategiach pojawiły się konkretne kwoty, które będą przeznaczane na określone działania, aczkolwiek dotyczyło to przede wszystkim pieniędzy pochodzących z projektów unijnych realizowanych przez samorządy.

Monitoring i ewaluacja

Ostatnim elementem, ale również bardzo ważnym, który powinna zawierać poprawnie przygotowana strategia, jest monitoring i ewaluacja, które winny być przeprowadzane cyklicznie. Jest to działanie bardzo istotne, bowiem pozwala dokonać modyfikacji w kierunkach poszczególnych działań, co może być istotne, np. w kontekście zmian prawnych. Tymczasem zapis dotyczący monitoringu i ewaluacji pojawił się w przypadku 53,5% badanych materiałów.

Identyfikacja przyczyn niedostatecznego przygotowania strategii oraz barier związanych z ich realizacją – na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów IDI, w ponad połowie przypadków pojawiły się podobne trudności. Po pierwsze, w związku z tym, iż gminy/powiaty po raz pierwszy opracowywały strategię, nie miały one wiedzy na temat tego, jak ten dokument powinien wyglądać i być przygotowany. Z tego też względu część jednostek samorządowych zdecydowała się sędować obowiązek stworzenia strategii na wyspecjalizowaną w tym zakresie firmę zewnętrzną. W przypadku pozostałych samorządów odpowiedzialność była w największym stopniu przerzucana na ośrodki pomocy społecznej i osoby nimi zarządzające. W tych ośrodkach, w których strategia nie była przygotowana przez firmę zewnętrzną, respondenci zwracali uwagę na rozmaite problemy.

Dyrektorzy/kierownicy ośrodków pomocy społecznej w przeważającej większości nie otrzymywali odpowiedniego wsparcia ze strony władz lokalnych⁷ w tym zakresie, w związku z czym mieli ograniczony wpływ na inne instytucje, które z założenia powinny być partnerami w zakresie przygotowania i realizacji strategii. Taka sytuacja miała negatywny wpływ na cały proces przygotowania strategii, ograniczał się on bowiem często do opracowania i przesłania przez jednostki organizacyjne z terenu gminy/powiatu do osoby zarządzającej ośrodkiem pomocy społecznej własnych sprawozdań z pracy, zawierających przede wszystkim dane statystyczne, obrazujące skalę poszczególnych problemów. Tylko w nielicznych przypadkach dochodziło w późniejszym okresie do cyklicznych spotkań całego zespołu, w skład którego wchodził przedstawiciele poszczególnych instytucji, celem wspólnego wypracowania celów strategicznych i celów szczegółowych, określenia odpowiedzialności za realizację

⁷ Problem ten nie pojawił się w przypadku powiatowego centrum pomocy rodzinie, aczkolwiek tylko jeden wywiad został przeprowadzony z przedstawicielem tej instytucji.



poszczególnych celów i podejmowanych działań, terminu realizacji oraz środków finansowych, które będą przeznaczane na określone działania.

Respondenci zwrócili uwagę, w przypadku tych ośrodków, które same zajmowały się przygotowaniem strategii, iż największym problemem był brak koordynatora. W rzeczywistości takim koordynatorem zostawał dyrektor/kierownik ośrodka, jednakże jego rola miała charakter nieformalny. Respondenci zwracali uwagę, iż koordynatorem powinien być ktoś z urzędu gminy/miasta, bezpośrednio powołany przez wójta/burmistrza/prezydenta. Najlepiej tę sytuację wyjaśniła jedna z respondentek twierdząc, iż zauważalny „jest brak świadomości dobrze pojętej współpracy. Problemem jest również hierarchia stanowiskowa. To, co wójt nakaze, inni realizują. Natomiast to, co mówi kierownik ośrodka pomocy społecznej, nie zawsze jest brane poważnie pod uwagę”. Respondenci wskazywali, że nie mają odpowiednich instrumentów, aby wymagać od kierowników poszczególnych jednostek cyklicznych spotkań.

Brak świadomości czym jest strategia, jaki jest proces jej powstawania to również bardzo często pojawiający się problem, na który wskazywali badani. Brak świadomości wynika z kilku powodów. Przede wszystkim, po raz pierwszy samorządy były zobowiązane przygotować taki dokument. Nie istniała zatem wiedza, jak on powinien wyglądać i jaka jest skala trudności jego przygotowania. Władze samorządowe dość często spozstrzegały ten dokument bardzo wąsko i przekazywały odpowiedzialność za jego stworzenie ośrodkom pomocy społecznej, uznając, iż ogranicza się on do wąsko pojmowanych kwestii, wchodzących głównie w obręb polityki socjalnej. Jedna z respondentek zobrazowała to w następujący sposób: „Oficjalnie nad strategią pracowali liderzy różnych instytucji, jednak to ja byłam odpowiedzialna za całość i jestem autorem tej strategii”. Tutaj należy wyjaśnić, iż respondentka była wówczas młodą pracowniczką, bowiem dopiero rozpoczęła pracę w ośrodku. Praca nad strategią została jej zlecona przez dyrektora ośrodka. Jak stwierdziła, na początku nie miała żadnej wiedzy odnośnie tego, jak zbudować taki dokument. Została wysłana na jedno szkolenie, dotyczące budowania strategii i wiedzę, którą tam zdobyła, przynajmniej w minimalnym stopniu, próbowała przełożyć na budowaną strategię. Jediną korzyścią, jak stwierdziła, jest przynajmniej niewielki wzrost świadomości wśród głównej kadry zarządzającej i władz lokalnych, odnośnie tego jak wieloaspektowym dokumentem jest strategia. „Obecnie przygotowujemy się do prac nad kolejną strategią. I w tym zakresie udało mi się przekonać dyrekcję, że powinna być do tego wynajęta firma zewnętrzna”.

Istotnym problemem, jak wskazano powyżej, był brak koordynatora na etapie przygotowywania strategii, jednakże jeszcze większym błędem okazał się powszechny brak koordynatora⁸, który zarządzałby realizacją strategii w okresie jej obowiązywania. Jedna z respondentek stwierdziła, iż „w mieście nie ma osoby, która zarządzałaby całą strategią. Raczej panuje przekonanie, że takie dokumenty muszą być i są jedynie przechowywane w szafie. Musiałaby być cała masa szkoleń, aby ludziom uświadomić znaczenie strategii. Nikt

⁸ Według artykułu 110 ust. 3 ustawy o pomocy społecznej, ośrodek pomocy społecznej, wykonując zadania własne gminy w zakresie pomocy społecznej, kieruje się ustaleniami wójta (burmistrza, prezydenta miasta). Jednocześnie art. 110 ust. 4 stanowi, iż ośrodek pomocy społecznej koordynuje realizację strategii rozwiązywania problemów społecznych. Jednakże, z opinii badanych można wysnuć jednoznaczny wniosek, iż ośrodki w niewielkim stopniu zajmują się koordynacją całej strategii, ograniczając się do swoich zadań.



mnie nie uczył czym jest strategia i nikt z moich pracowników nie ma wiedzy na ten temat. W Urzędzie Miasta też nie ma osób, które mają wiedzę na ten temat”.

Brak formalnego koordynatora, który byłby powołany przez prezydenta/burmistrza/wójta i bezpośrednio przed nim odpowiedzialny, ma ogromny negatywny wpływ na realizację strategii, co potwierdzają bezpośrednio lub pośrednio badani. Po pierwsze, każdy realizuje strategię we własnym zakresie, ale w rzeczywistości nie wiadomo, w jakim stopniu jest ona realizowana. Po drugie, główna odpowiedzialność spada na ośrodek pomocy społecznej, który w rzeczywistości nie posiada możliwości wydawania poleceń kierownikom innych jednostek organizacyjnych z terenu gminy/powiatu. Po trzecie, nie ma cyklicznych spotkań, w niektórych przypadkach respondenci wskazali, że w ogóle do wspólnych spotkań pomiędzy wszystkimi jednostkami, w zakresie spraw związanych *stricto* ze strategią, nie dochodzi.

Niski stopień świadomości władz lokalnych w zakresie istoty samej strategii to kolejny istotny problem, wymieniany przez respondentów. Należy jednak wskazać, iż ocena poziomu świadomości, jak i zainteresowania ze strony rządzących była różnie oceniana przez badanych. Pojedyncze ośrodki stwierdziły, że współpraca z burmistrzem/wójtem przebiega bardzo dobrze w zakresie dotyczącym realizacji strategii, podkreślając zainteresowanie samym dokumentem ze strony władzy zwierzchniej, a w razie konieczności, interwencją w stosunku do pozostałych jednostek. Jednakże część badanych podkreśliła, iż zainteresowanie władzy zwierzchniej jest minimalne. Podobne zdanie wyrażali badani, w odniesieniu do władzy uchwałodawczej w gminie/powiecie. Jedna z badanych osób stwierdziła, iż największy problem pojawia się po wyborach samorządowych, gdy do rady gminy/miasta wybierani są nowi radni, którzy nie mają wiedzy nawet na temat tego, co należy do obowiązków ośrodków pomocy społecznej czy powiatowych centrów pomocy rodzinie. W sposób stereotypowy wiążą działalność ośrodków jedynie z wypłacaniem zapomogi osobom biednym.

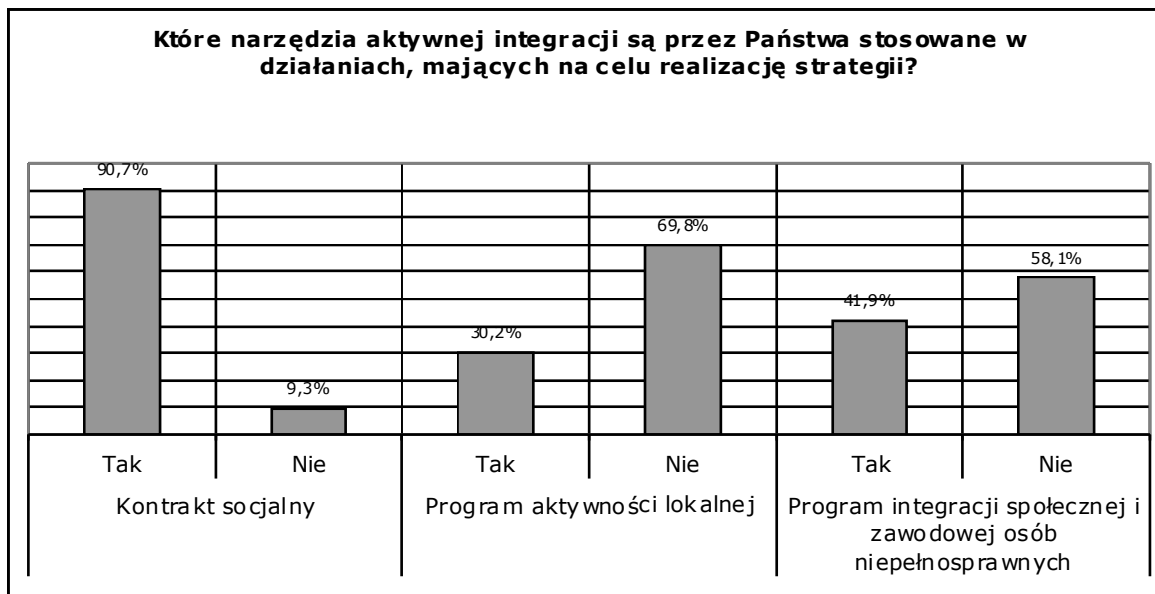
2.2. NARZĘDZIA, FORMY I INSTRUMENTY POMOCY SPOŁECZNEJ WYKORZYSTYWANE DO REALIZACJI CELÓW STRATEGII

Narzędzia i formy pomocy społecznej wykorzystywane do realizacji strategii

W przypadku działań podejmowanych przez ośrodki pomocy społecznej, jak i inne podmioty, zaangażowane w realizację strategii, wykorzystuje się ściśle określony katalog poszczególnych narzędzi, form i instrumentów pomocy społecznej. Odniesienie do poszczególnych rodzajów stosowanej pomocy w sposób nieusystematyzowany znajduje się w różnych ustawach. Jednakże podział i opis poszczególnych narzędzi, form i instrumentów został omówiony w „Zasadach przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”.

Wykres 2.3.

Narzędzia aktywnej integracji stosowane przez poszczególne ośrodki w celu realizacji strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Do narzędzi realizacji projektu zalicza się:

- kontrakt socjalny,
- program aktywności lokalnej (PAL),
- program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych.

Z danych, otrzymanych w wyniku przeprowadzonego badania ankietą PAPI wynika, iż znacząca większość ośrodków, tj. 90,7% realizuje na swoim terenie kontrakt socjalny. Jednocześnie mniej niż 1/3 ośrodków wykorzystuje w swoich działaniach program aktywności lokalnej (30,2%), a w przypadku 41,9% ośrodków prowadzony jest program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych.

Kontrakt socjalny

Kontrakt socjalny jest to pisemna umowa zawarta pomiędzy osobą (lub jej rodziną) korzystającą ze świadczeń pomocy społecznej a pracownikiem socjalnym, regulująca sposób współdziałania w rozwiązywaniu problemów, umożliwiającą aktywizację społeczno-zawodową oraz przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osobie znajdującej się w trudnej sytuacji życiowej. Kontrakt przewiduje możliwość zastosowania: zasiłków i pomocy w naturze, pracy socjalnej, prac społecznie użytecznych, instrumentów aktywnej integracji oraz działań o charakterze środowiskowym.

Kontrakt socjalny jest najpopularniejszym narzędziem wykorzystywanym do realizacji strategii. Wśród wszystkich ośrodków pomocy społecznej, które stosują kontrakt socjalny do realizacji strategii, czyli 39 ośrodków, najczęściej wykorzystywanymi formami są:

- praca socjalna -100% ośrodków realizujących kontrakt socjalny wykorzystuje tę formę pomocy społecznej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

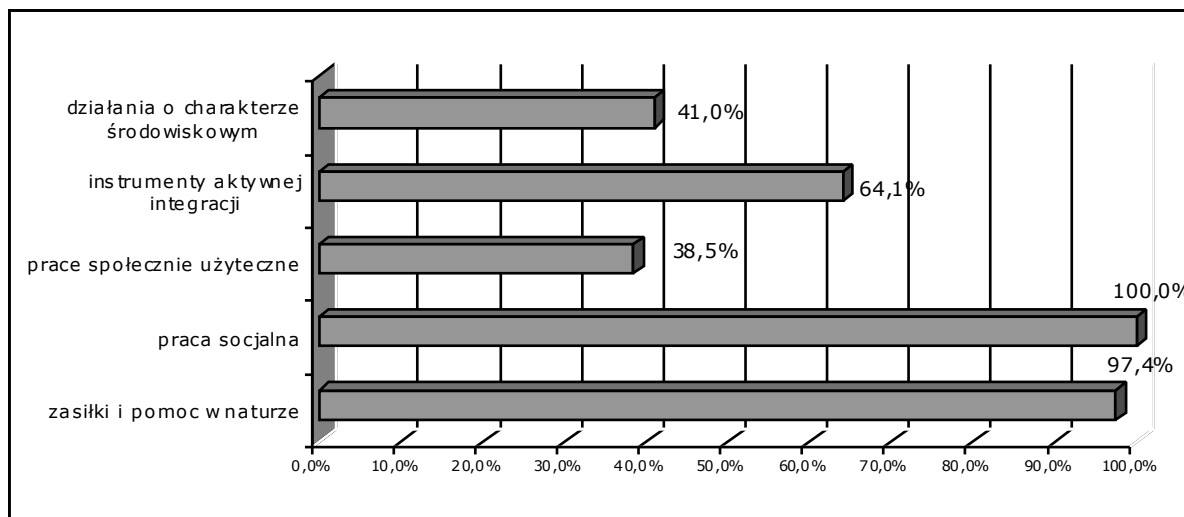


- zasiłki i pomoc w naturze – 97,4% ośrodków realizujących kontrakt socjalny stosuje tę formę pomocy społecznej.

Mniej popularnymi formami są działania o charakterze środowiskowym oraz prace społecznie użyteczne, wykorzystywane odpowiednio przez 41% ośrodków i 38,5% ośrodków.

Wykres 2.4.

Wykorzystanie poszczególnych form pomocy społecznej w ramach kontraktu socjalnego



Źródło: Ankieta PAPI

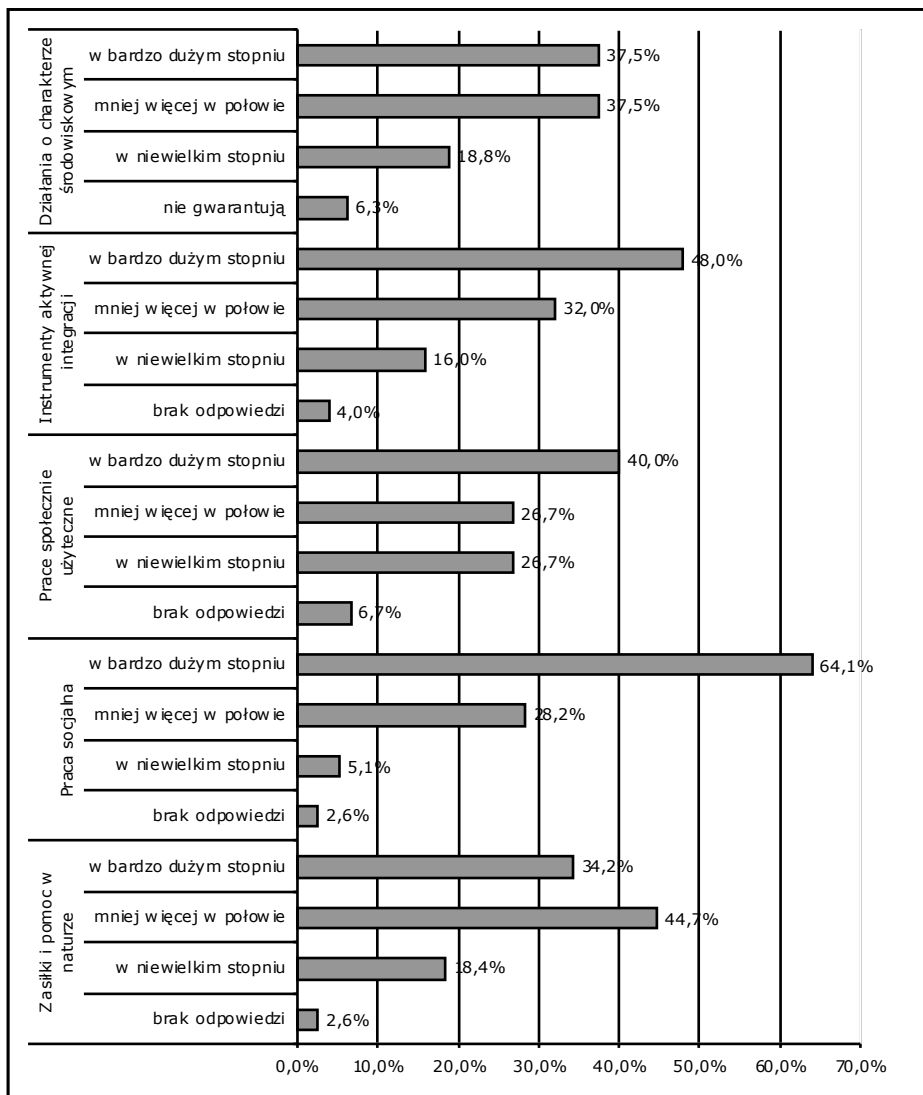
Jednocześnie należy wskazać, iż poszczególne formy pomocy społecznej wykorzystywane w ramach kontraktu socjalnego są różnie oceniane przez badanych, co oznacza, że doświadczenia poszczególnych ośrodków w tym zakresie są różne.

Można uznać, że raczej dobrze, a nawet bardzo dobrze oceniana jest praca socjalna, bowiem 64,5% ośrodków, które wykorzystują tę formę pomocy społecznej uważa, iż w bardzo dużym stopniu gwarantuje ona skuteczną realizację założonych celów. Tutaj warto zauważyć, iż w niektórych ośrodkach występuje już instytucja asystenta rodzinnego. Ten rodzaj pomocy był bardzo dobrze oceniany przez badanych metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Jedna z respondentek stwierdziła, iż asystent rodziny nie musi zajmować się sprawami o charakterze urzędniczym, czyli np. „nie zajmuje się wnioskowaniem o sprawy finansowe”, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty. Jest on bowiem w stanie najwięcej czasu poświęcić konkretnej rodzinie, z którą pracuje raz-dwa razy w tygodniu, po kilka godzin.

Należy stwierdzić, iż w większości dobrze oceniane są pozostałe formy pomocy społecznej. Jednocześnie warto zwrócić również uwagę na niską ocenę, ze strony części ośrodków, w odniesieniu do poszczególnych form pomocy społecznej. W przypadku prac społecznie użytecznych, aż 26,7% badanych stwierdziło, że ta forma w niewielkim stopniu przyczynia się do realizacji określonych celów, również zasiłki i pomoc w naturze są oceniane jako w niewielkim stopniu rzeczywiście pomagające – 18,4% wskazań.

Wykres 2.5.

Stopień gwarancji realizacji celów strategii, w związku z wykorzystaniem poszczególnych form pomocy społecznej, w ramach kontraktu socjalnego



Źródło: Ankieta PAPI

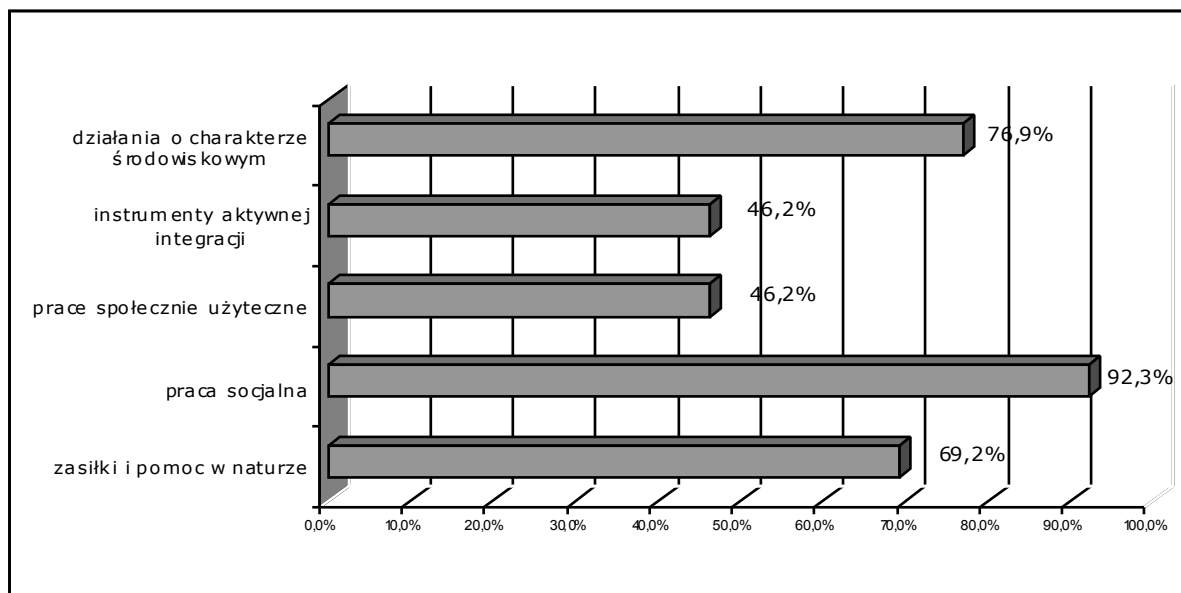
Program aktywności lokalnej

Program aktywności lokalnej (PAL) jest narzędziem skierowanym do osób w ramach konkretnego środowiska (grupy zawodowej, społecznej) lub członków danej społeczności (np. dzielnicy, osiedla, sołectwa, wsi). W celu realizacji programu wskazane jest ustanowienie partnerstwa lokalnego, które może zostać zainicjowane przez poszczególne ośrodki, organizację pozarządową lub jednostkę organizacyjną samorządu terytorialnego. W programie muszą być określone: cele oraz przewidywane rezultaty, ocena zasobów niezbędnych do uzyskania założonych celów, szczegółowy opis planowanych działań, czas trwania programu i jego harmonogram, budżet przewidziany na realizację programu, podział odpowiedzialności

za realizację poszczególnych części programu oraz uzasadnienie jego realizacji. W ramach PAL przewidziana jest możliwość zastosowania: środowiskowej pracy socjalnej, instrumentów aktywnej integracji, prac społecznie użytecznych oraz działań o charakterze środowiskowym.

Wykres 2.6.

Wykorzystanie poszczególnych form pomocy społecznej w ramach programu aktywności lokalnej



Źródło: Ankieta PAPI

W odniesieniu do programu aktywności lokalnej należy stwierdzić, iż jest on najrzadziej wykorzystywany ze wszystkich narzędzi pomocy społecznej, bowiem zaledwie przez 30,2% badanych ośrodków. Przyczyną tego może być większa pracochłonność związana z jego realizacją, jak i trudność jego zastosowania, gdyż konieczne jest np. za wiązanie partnerstwa z inną organizacją, działającą na terenie gminy/powiatu.

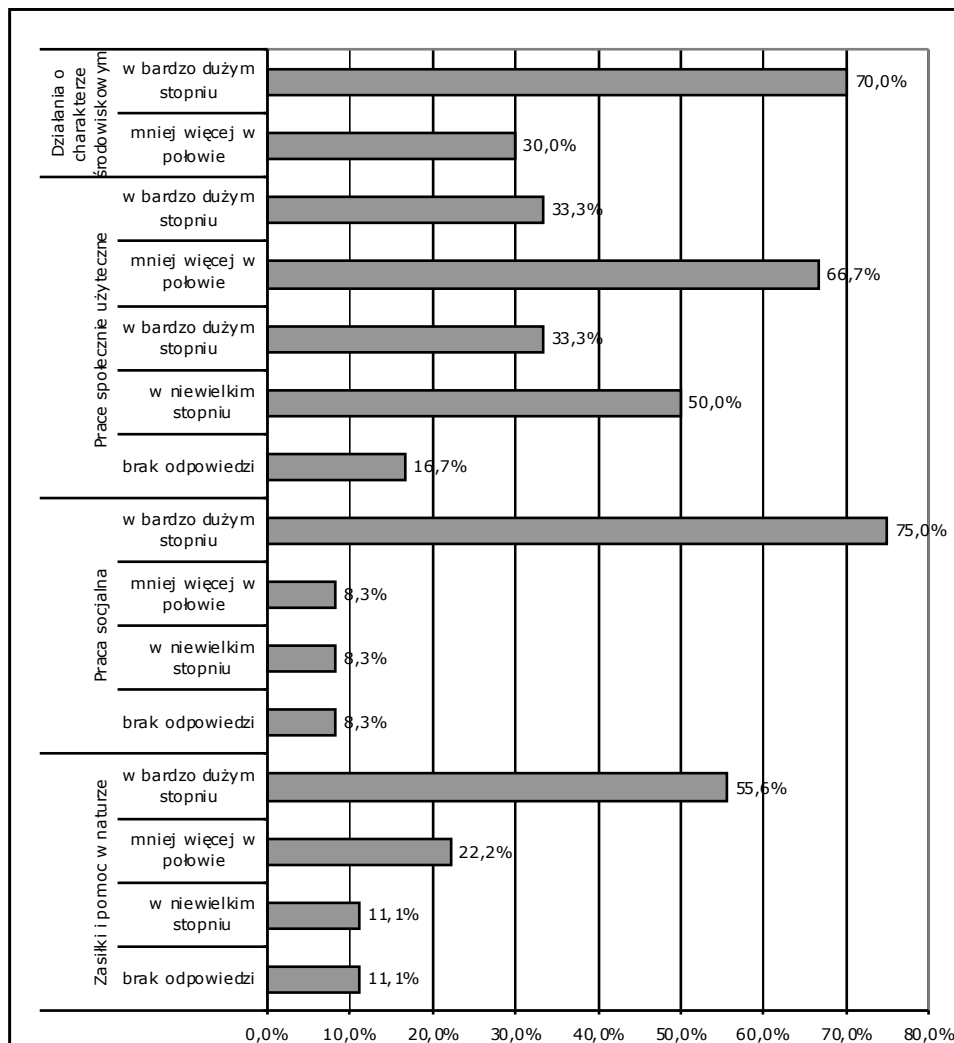
Jak wynika z działań wszystkich ośrodków pomocy społecznej, które realizują program aktywności lokalnej, najczęściej wykorzystywanymi formami pomocy społecznej są:

- praca socjalna - 92,3% badanych ośrodków,
- działania o charakterze środowiskowym – 76,9% badanych ośrodków,
- zasiłki i pomoc w naturze – 69,2% badanych ośrodków.

Najlepiej ocenianymi formami pomocy społecznej wykorzystywanymi w ramach programu aktywności lokalnej są te, które najczęściej stosują poszczególne ośrodki, a w największym stopniu praca socjalna – 75% wskazań, przy tylko 8,3% negatywnych opinii.

Wykres 2.7.

Stopień gwarancji realizacji celów strategii, w związku z wykorzystaniem poszczególnych form pomocy społecznej, ramach programu aktywności lokalnej



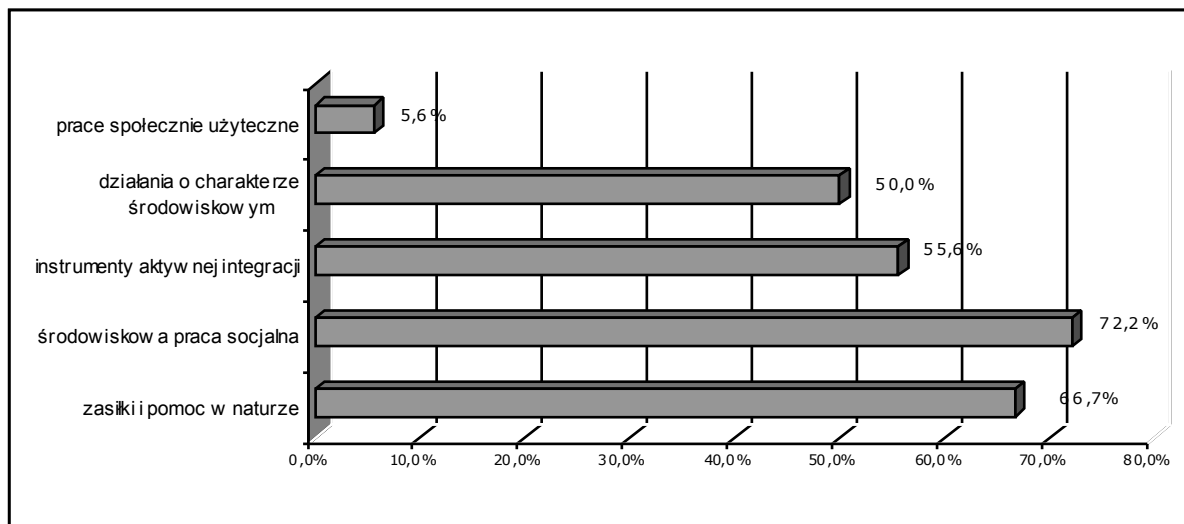
Źródło: Ankieta PAPI

Program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych

Program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych to narzędzie adresowane do osób niepełnosprawnych, a jego realizacja należy do PCPR. W ramach tego narzędzia sfinansowane mogą zostać działania na rzecz integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych. Zadania te mają na celu wsparcie osób niepełnosprawnych w podejmowaniu aktywizacji zawodowej i integracji społecznej oraz włączanie ich w zajęcia na rzecz aktywizacji zawodowej, realizowane podczas warsztatów terapii zajęciowej. W ramach programu przewiduje się możliwość zastosowania: środowiskowej pracy socjalnej, instrumentów aktywnej integracji oraz działań o charakterze środowiskowym. Ich zastosowanie opiera się na zasadach przewidzianych w PAL.

Wykres 2.8.

Wykorzystanie poszczególnych form pomocy społecznej w ramach programu integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych



Źródło: Ankieta PAPI

Należy wskazać, iż podobnie jak wcześniej, także w przypadku programu integracji zawodowej osób niepełnosprawnych, najczęściej wykorzystywanymi formami pomocy społecznej są:

- środowiskowa praca socjalna – 72,7% badanych ośrodków,
- zasiłki i pomoc w naturze – 66,7% badanych ośrodków.

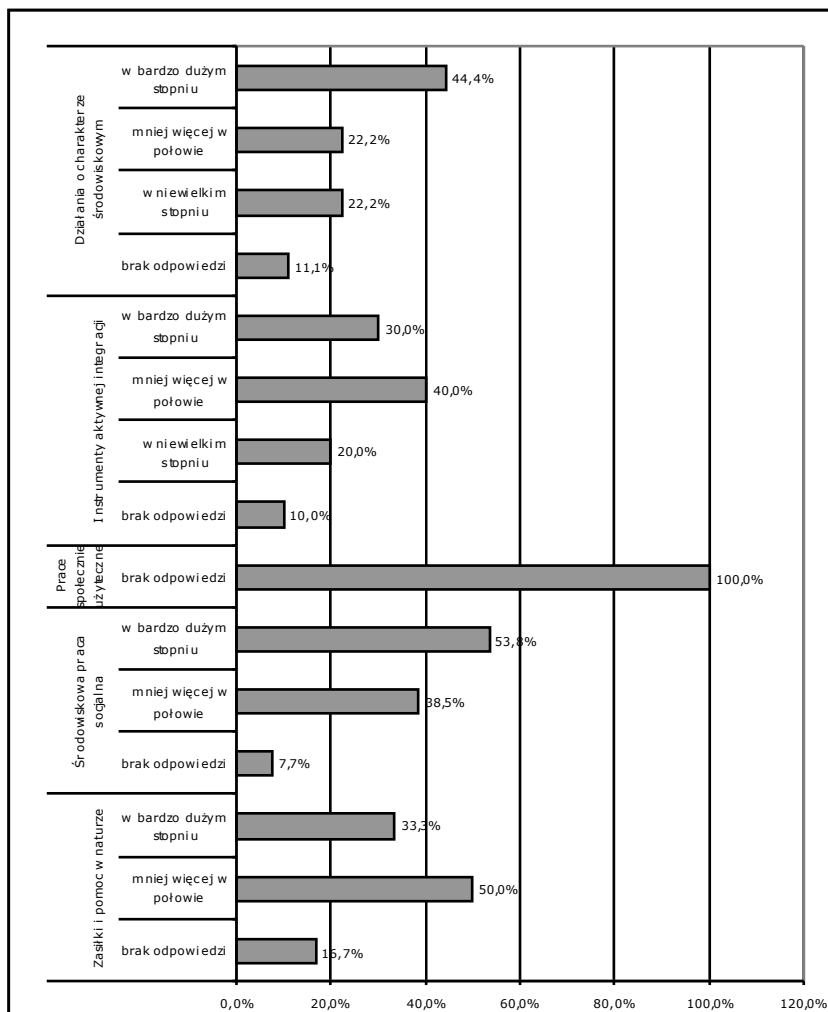
W najmniejszym, wręcz marginalnym stopniu, bowiem w 5,6% przypadków, wykorzystywane są prace społecznie użyteczne.

Jednocześnie należy zauważyć, iż zróżnicowana jest ocena poszczególnych form pomocy społecznej stosowanych w ramach tego programu. Najlepiej oceniana jest środowiskowa praca socjalna, która według 53,8% badanych w największym stopniu gwarantuje skuteczną realizację zamierzonych celów. Z drugiej strony, za tę formę pomocy społecznej, która uzyskała relatywnie słabsze oceny w stosunku do innych form, należy uznać instrumenty aktywnej integracji, bowiem jedynie 30% badanych stwierdziło, iż ta forma w bardzo dużym stopniu gwarantuje realizację określonych celów, 40% badanych stwierdziło, że mniej więcej w połowie gwarantuje realizację celów, a 20% wyraziło opinię negatywną w tym zakresie.

Należy również zwrócić uwagę na brak oceny dotyczącej formy, jaką są prace społecznie użyteczne. W rzeczywistości wartość 100% dotyczy w tym przypadku jednego respondenta, który wskazał na wykorzystywanie przez ośrodek tej formy, nie dokonując jednocześnie oceny jej skuteczności.

Wykres 2.9.

Stopień gwarancji realizacji celów strategii, w związku z wykorzystaniem poszczególnych form pomocy społecznej, w ramach programu integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych



Źródło: Ankieta PAPI

Instrumenty pomocy społecznej wykorzystywane do realizacji strategii

W ramach powyższych narzędzi można stosować i finansować zestaw instrumentów o charakterze aktywizacyjnym, nazwany zbiorczo instrumentami aktywnej integracji. Instrumenty aktywnej integracji podzielone są na cztery grupy, spośród których wyróżnić można:

- instrumenty aktywizacji zawodowej
- instrumenty aktywizacji edukacyjnej
- instrumenty aktywizacji zdrowotnej
- instrumenty aktywizacji społecznej.

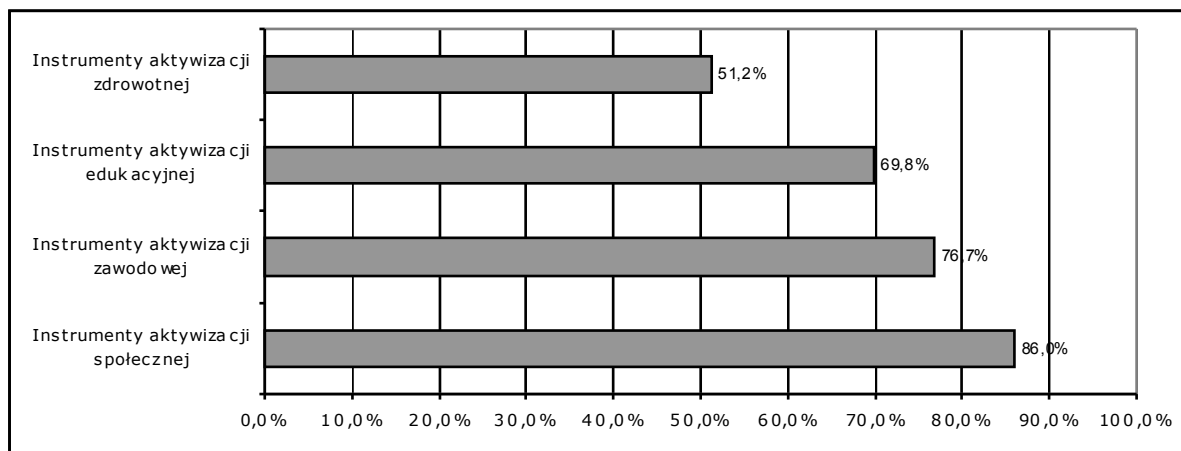
Poniższy wykres przedstawia stopień wykorzystania poszczególnych instrumentów aktywizacyjnych przez badane jednostki. Wynika z niego, że w największym stopniu



(86% badanych) wykorzystywane są instrumenty aktywizacji społecznej, a w najmniejszym instrumenty aktywizacji zdrowotnej (51,2% badanych).

Wykres 2.10.

Rodzaj instrumentów aktywnej integracji wykorzystywanych do realizacji celów strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Instrumenty aktywizacji zawodowej

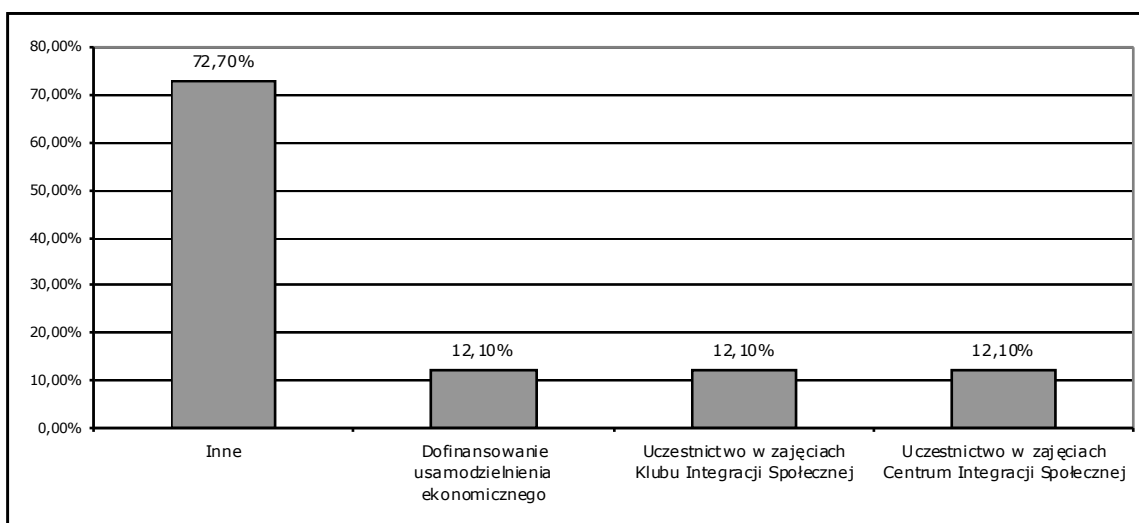
Do instrumentów z grupy aktywizacji zawodowej zaliczyć należy między innymi uczestnictwo w zajęciach Centrum Integracji Społecznej, Klubu Integracji Społecznej, dofinansowanie usamodzielnienia ekonomicznego lub zmiany miejsca zamieszkania oraz usługi wspierające aktywizację zawodową, np.: finansowanie warsztatów z udziałem trenera pracy czy doradcy zawodowego.

Należy zauważyć, iż w przypadku instrumentów aktywizacji zawodowej, poszczególne ośrodki realizowały: dofinansowanie usamodzielnienia ekonomicznego, uczestnictwo w zajęciach Klubu Integracji Społecznej oraz uczestnictwo w zajęciach Centrum Integracji Społecznej. Każda z tych form była realizowana tylko przez 4 ośrodki, czyli 12,1% badanych. Żaden z badanych ośrodków nie wykorzystywał natomiast instrumentu, polegającego na skierowaniu bezrobotnego do pracy w istniejącej spółdzielni socjalnej, utworzonej przez osoby prawne lub osoby fizyczne.

Jednocześnie w największym stopniu respondenci wskazywali na kategorię „inne”, która została wymieniona przez 72,7% badanych. W tej grupie znalazły się m.in. następujące wskazania:

- doradztwo zawodowe – 27,3% odpowiedzi
- szkolenia zawodowe – 12,1% odpowiedzi
- organizowanie kursów zawodowych – 6,1% odpowiedzi
- warsztaty rozwoju zawodowego w ramach projektów systemowych – 3% odpowiedzi.
- realizacja projektów związana z przekwalifikowaniem osób bezrobotnych – 3% odpowiedzi

Wykres 2.11.
Instrumenty aktywizacji zawodowej, wykorzystywane do realizacji celów strategii

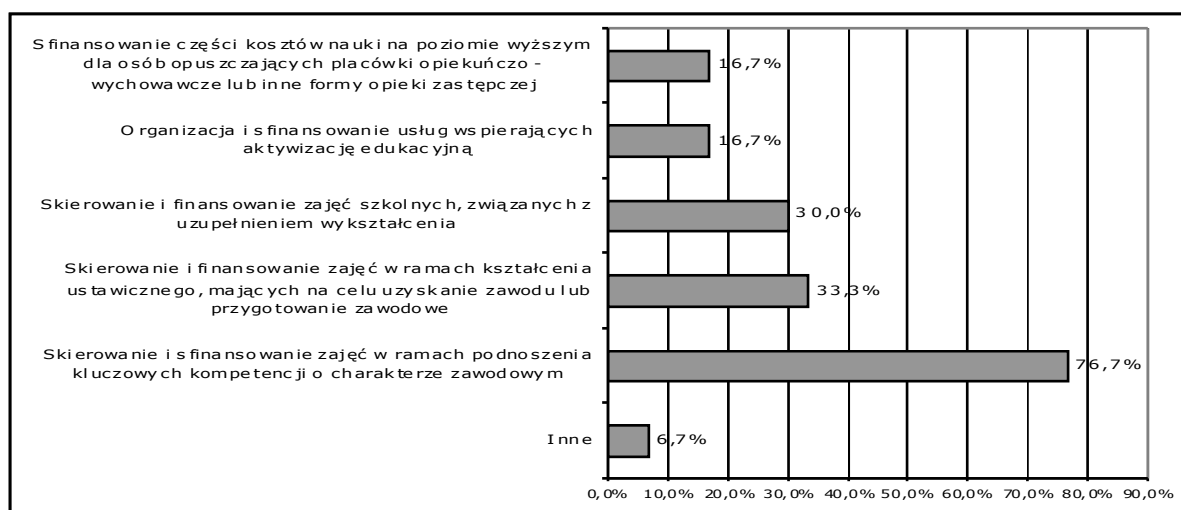


Źródło: Ankieta PAPI

Instrumenty aktywizacji edukacyjnej

Instrumenty aktywizacji edukacyjnej obejmują skierowanie i sfinansowanie: zajęć szkolnych, mających na celu uzupełnienie wykształcenia (na poziomie podstawowym, gimnazjalnym, ponadgimnazjalnym i policealnym), zajęć w ramach kształcenia ustawicznego, związanego z uzyskaniem zawodu lub przygotowania zawodowego, a także zajęć w ramach podnoszenia kluczowych kompetencji o charakterze zawodowym. Instrumenty te obejmują również organizację i sfinansowanie usług wspierających aktywizację edukacyjną oraz sfinansowanie części kosztów nauki na poziomie wyższym dla osób opuszczających placówki opiekuńczo-wychowawcze.

Wykres 2.12.
Instrumenty aktywizacji edukacyjnej, wykorzystywane do realizacji celów strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Wśród instrumentów aktywizacji zawodowej w największym stopniu poszczególne jednostki samorządowe wykorzystują skierowanie i sfinansowanie zajęć w ramach podnoszenia kluczowych kompetencji o charakterze zawodowym – 76,7% wskazań. Pozostałe instrumenty cieszą się mniejszą popularnością, nie przekraczającą ogólnej liczby 1/3 tych ośrodków, które przyjęły poszczególne instrumenty, jako właściwe do wykorzystania na własnym obszarze.

Instrumenty aktywizacji zdrowotnej

W skład instrumentów aktywizacji zdrowotnej wchodzi działania polegające między innymi na skierowaniu i sfinansowaniu: badań profilaktycznych lub specjalistycznych w związku z możliwością podjęcia pracy, terapii psychologicznej, programu korekcyjno-edukacyjnego dla osób stosujących przemoc w rodzinie oraz programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego czy programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej.

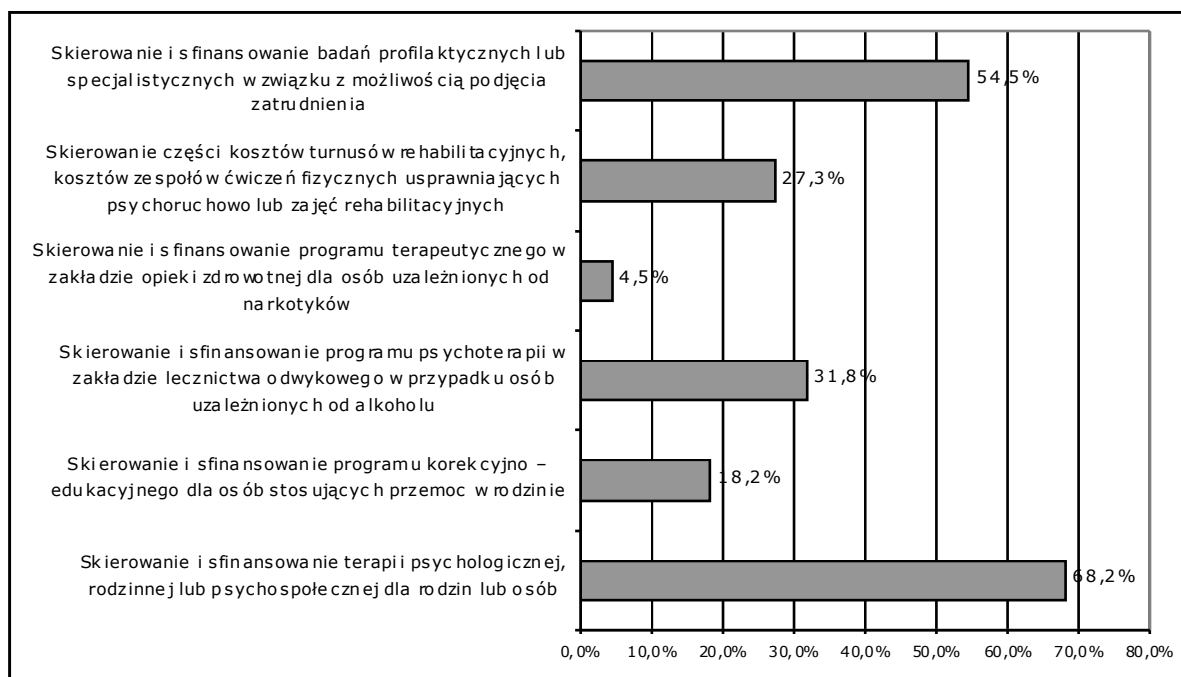
Instrumenty aktywizacji zdrowotnej najrzadziej są stosowane do realizacji celów strategii przez badane podmioty w województwie dolnośląskim.

Jednocześnie w największym stopniu wykorzystywane są dwa instrumenty tj.:

- skierowanie i sfinansowanie terapii psychologicznej, rodzinnej lub psychospołecznej dla rodzin lub osób – 68,2% odpowiedzi,
- skierowanie i sfinansowanie badań profilaktycznych lub specjalistycznych w związku z możliwością podjęcia zatrudnienia – 54,5% odpowiedzi.

Wykres 2.13.

Instrumenty aktywizacji zdrowotnej, wykorzystywane do realizacji celów strategii



Źródło: Ankieta PAPI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

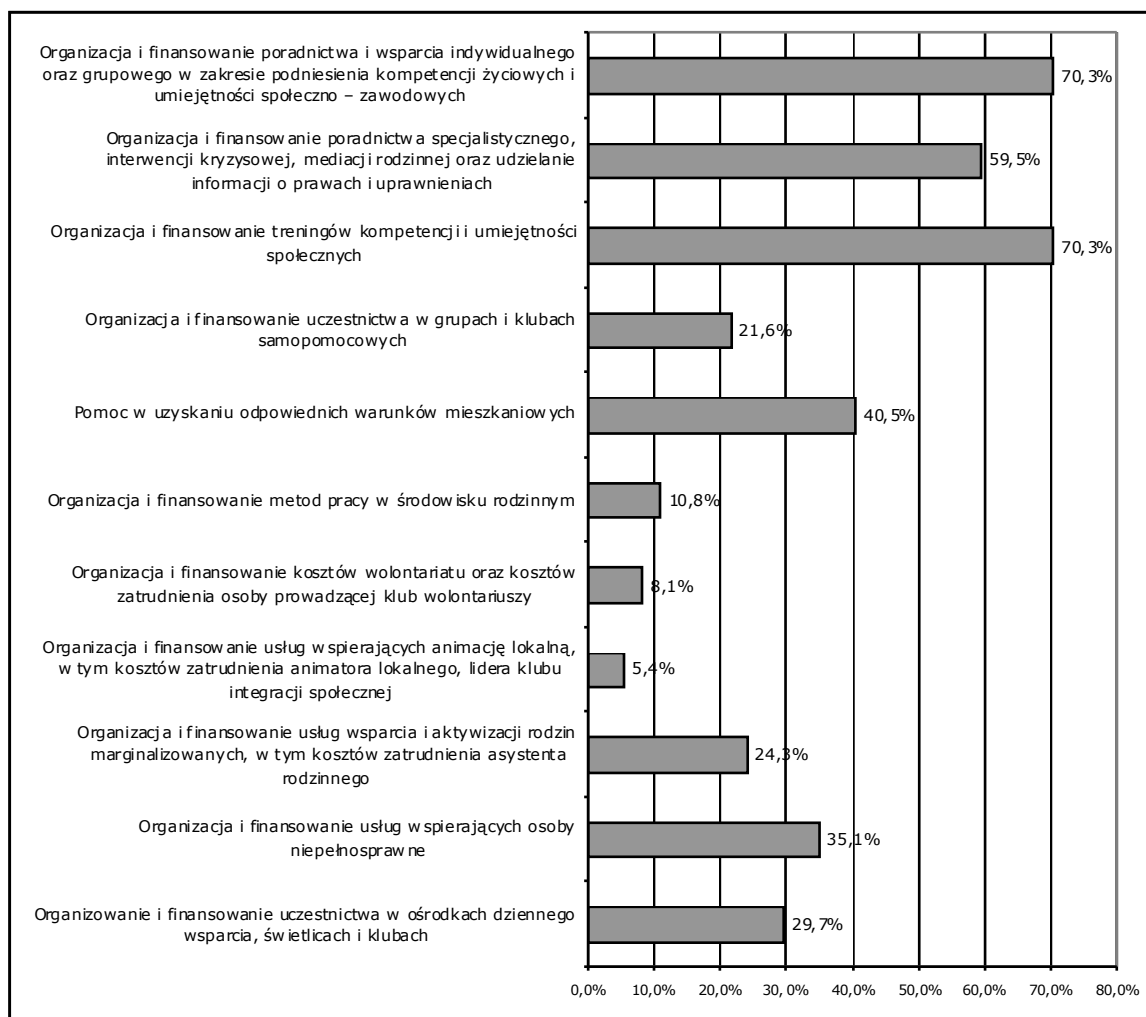


Instrumenty aktywizacji społecznej

Najliczniejszą grupę stanowią instrumenty aktywizacji społecznej. Obejmują one między innymi organizowanie i finansowanie uczestnictwa w ośrodkach dziennego wsparcia, koszty vouchera (talonu) na samodzielny zakup usług społecznych, organizację i finansowanie usług wspierających osoby niepełnosprawne, animację lokalną, aktywizację rodzin marginalizowanych, pomoc w uzyskaniu odpowiednich warunków mieszkaniowych. Do grupy tej zalicza się również organizację i finansowanie kosztów wolontariatu, uczestnictwa w grupach i klubach samopomocowych, treningach kompetencji i umiejętności społecznych, poradnictwa specjalistycznego, a także poradnictwa, wsparcia indywidualnego oraz grupowego w zakresie podniesienia kompetencji życiowych i umiejętności społeczno - zawodowych.

Wykres 2.14.

Instrumenty aktywizacji społecznej, wykorzystywane do realizacji celów strategii



Źródło: Ankieta PAPI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W przypadku instrumentów aktywizacji społecznej, które ze wszystkich wymienionych instrumentów najczęściej są stosowane przez jednostki samorządowe z województwa dolnośląskiego, największą popularnością cieszyły się:

- organizacja i finansowanie poradnictwa i wsparcia indywidualnego oraz grupowego w zakresie podniesienia kompetencji życiowych i umiejętności społeczno – zawodowych umożliwiających docelowo powrót do życia społecznego, w tym powrót na rynek pracy i aktywizację zawodową – 70,3% odpowiedzi,
- organizacja i finansowanie treningów w kompetencji i umiejętności społecznych – 70,3% odpowiedzi.

Tymczasem najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się poniższe instrumenty:

- organizacja i finansowanie usług wspierających animację lokalną, w tym kosztów zatrudnienia animatora lokalnego, lidera klubu integracji społecznej – 5,4% odpowiedzi,
- organizacja i finansowanie kosztów wolontariatu oraz kosztów zatrudnienia osoby prowadzącej klub wolontariuszy – 8,1% odpowiedzi.

2.3. OCENA ZASOBÓW LUDZKICH W JEDNOSTCE

Narzędzia i formy pomocy społecznej wykorzystywane do realizacji strategii

Zasoby ludzkie

Najważniejszym kapitałem każdej organizacji są jej pracownicy. Jeśli są oni odpowiednio przygotowani i zmotywowani do pracy, mogą osiągać sukcesy w tym, czym się zajmują. W przypadku ośrodków pomocy społecznej zatrudnienie odpowiednich, kompetentnych pracowników, jest tym bardziej istotne. Jak podkreślali kierownicy poszczególnych ośrodków w badaniu IDI, są oni w większości zadowoleni ze swoich podwładnych. Jednocześnie twierdzili, że zawód pracownika socjalnego wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia. Ze względu na trudności związane z wykonywaniem tego zawodu, pracownicy ośrodków pomocy społecznej są częściej niż pracownicy innych profesji, narażeni na wypalenie zawodowe.

Pierwsze pytanie, jakie zostało zadane badanym, w zakresie dotyczącym oceny zasobów ludzkich, dotyczyło tego, czy liczba pracowników jest wystarczająca, aby realizować zadania zapisane w strategii. W odpowiedzi na powyższe pytanie 37,2% badanych stwierdziło, iż powinno być zatrudnionych więcej osób, które byłyby odpowiedzialne za realizację strategii. Jednocześnie 27,9% ankietowanych stwierdziło, że mają za mało pracowników, ale nie postulowali zwiększenia zatrudnienia, uznając prawdopodobnie, że byłoby to nierealne. Jedynie 25,6% badanych stwierdziło, że mają wystarczającą liczbę pracowników.

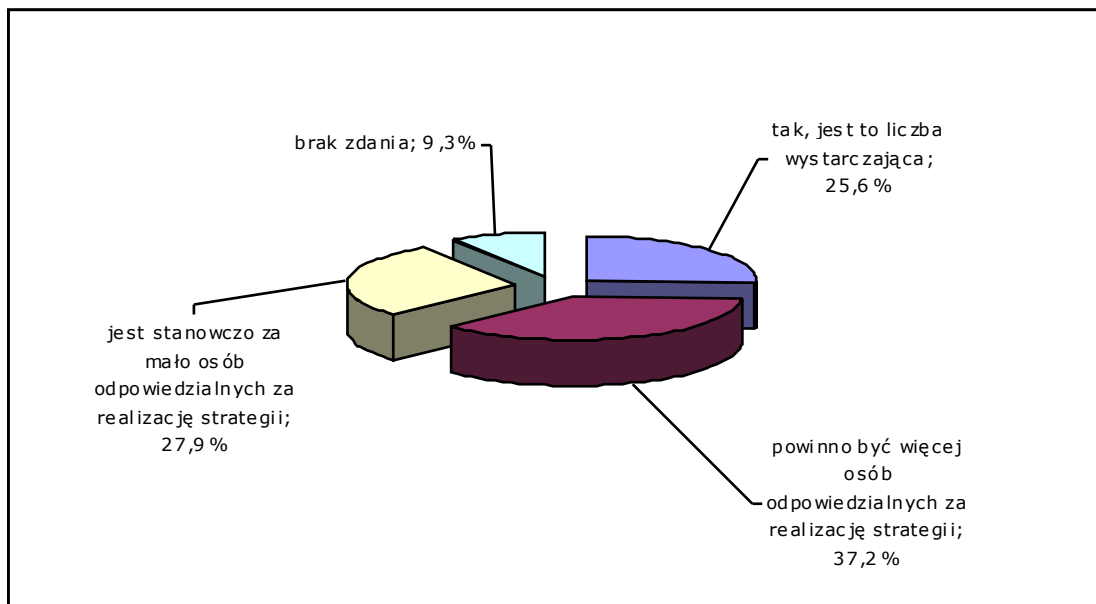
Pytanie, jakie można by zadać, dotyczy rozmiaru braku wykwalifikowanych pracowników. Odpowiedź na to pytanie udało się uzyskać na podstawie przeprowadzonych wywiadów IDI. Ci badani, którzy uznali, że ich ośrodki mają braki kadrowe, twierdzili raczej zgodnie, że do prawidłowej realizacji celów strategii potrzeba im 100% więcej pracowników. Dominowały tu głównie mniejsze ośrodki, zatrudniające do 6-8 pracowników socjalnych. Tymczasem należy podkreślić, że były takie ośrodki, których przełożeni twierdzili, że mają wystarczającą liczbę



pracowników, a nawet w pojedynczych przypadkach pojawiały się odpowiedzi o większej liczbie zatrudnionych osób niż jest to konieczne.

Wykres 2.15.

Liczba pracowników zajmujących się realizacją strategii z ramienia ośrodków pomocy społecznej



Źródło: Ankieta PAPI

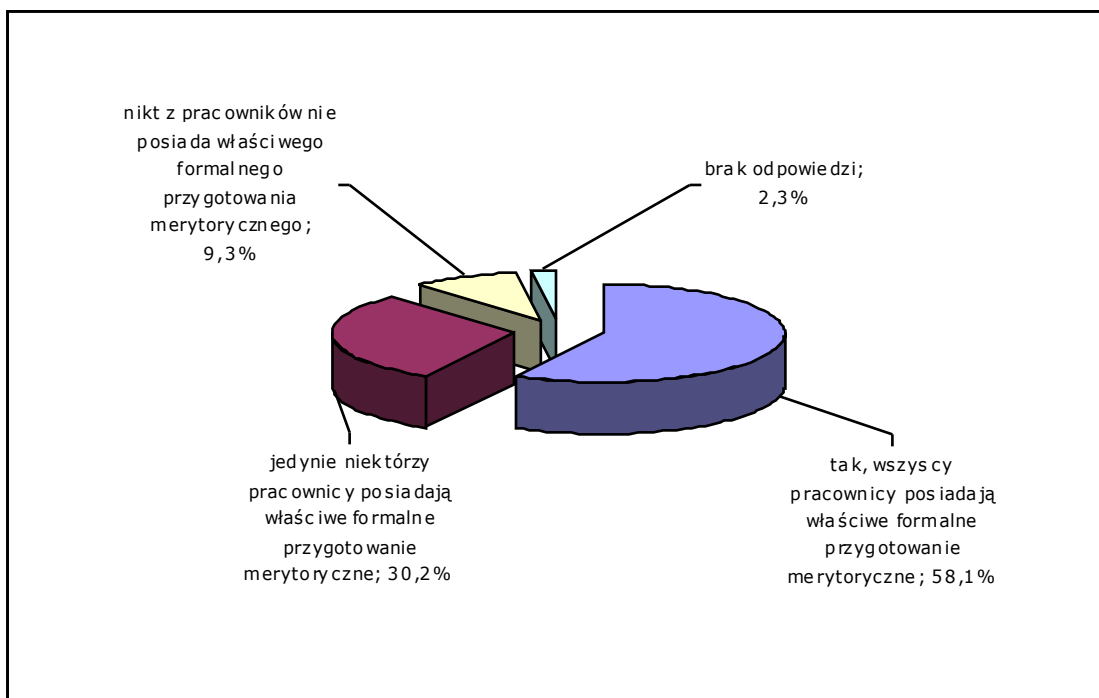
Badani ankietą PAPI zostali również poproszeni o dokonanie oceny swoich pracowników. Należy stwierdzić, że znacząca część przełożonych dobrze i bardzo dobrze oceniła swoich podwładnych. Jedynie dwóch respondentów oceniło umiejętności swoich pracowników źle. Jednakże, dokonując porównania wszystkich wyników, średnia ocena na skali 1 – 5, gdzie 1 oznacza bardzo złą ocenę a 5 bardzo dobrą, pracownicy otrzymali **średnią ocenę wynoszącą 3,88**.

Istotną kwestią jest również wykształcenie pracowników. W tym przypadku również występują zasadnicze różnice pomiędzy poszczególnymi ośrodkami. Z danych uzyskanych w ankiecie PAPI wynika, iż w 58,1% ośrodków wszyscy pracownicy mają odpowiednie formalne przygotowanie merytoryczne, podczas gdy w 9,3% ośrodków nikt z podwładnych nie ma odpowiedniego merytorycznego przygotowania do wykonywania zadań.

Warto tutaj zauważyć, iż te dysproporcje pomiędzy ośrodkami rzeczywiście występują i są czasami drastyczne. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów IDI można stwierdzić, iż są zarówno takie ośrodki, w których wszyscy pracownicy socjalni mają wyższe wykształcenie kierunkowe i wciąż dokończają się w zakresie pomocy społecznej, jak i takie, w których poza przełożonym nikt nie ma wykształcenia wyższego. Osoby, które mają jedynie średnie wykształcenie posiadają również różne przygotowanie do pełnienia zadań. Większość tych osób ma ukończone policealne studium pracowników służb społecznych. Jednakże są również takie ośrodki, gdzie pracownicy w większości nie mają ukończonego tego studium.

Wykres 2.16.

Wyszkolenie pracowników ośrodków pomocy społecznej, zajmujących się realizacją strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Tutaj warto podkreślić, że szeregowi pracownicy nie posiadają również, według opinii badanych metodą IDI, wiedzy na temat tego czym jest strategia. Opinia w tym zakresie była zgodna. Jak stwierdzali badani, być może pracownicy słyszeli o strategii, ale nikt nigdy im nie omawiał tego dokumentu. Pracownicy realizują zadania zapisane w strategii, ale nawet nie wiedzą, że to robią.

Należy jednak podkreślić, iż świadomość dotycząca tego, jak ważnym dokumentem jest strategia, nie zawsze jest wystarczająca również wśród kierowników. Jedna z respondentek wypowiedziała się na ten temat w następujący sposób: „jakoś inaczej podchodziłam do tego problemu przed tą rozmową. Człowiek realizuje strategię, nie mając świadomości, że ją realizuje. Wszystkie jednostki realizują swoje zadania i wszystko jakoś działa, ale nikt chyba nie wiąże tego ze strategią”. W podobnym tonie wypowiedziała się również inna respondentka, która stwierdziła nawet, iż po przeprowadzonym wywiadzie wzrosła jej świadomość na temat znaczenia strategii i prac nad jej realizacją. Uznała za zasadne przedstawienie swoich refleksji władzy zwierzchniej, w celu poprawy współpracy na przykład z innymi podmiotami, odpowiedzialnymi za realizację strategii.

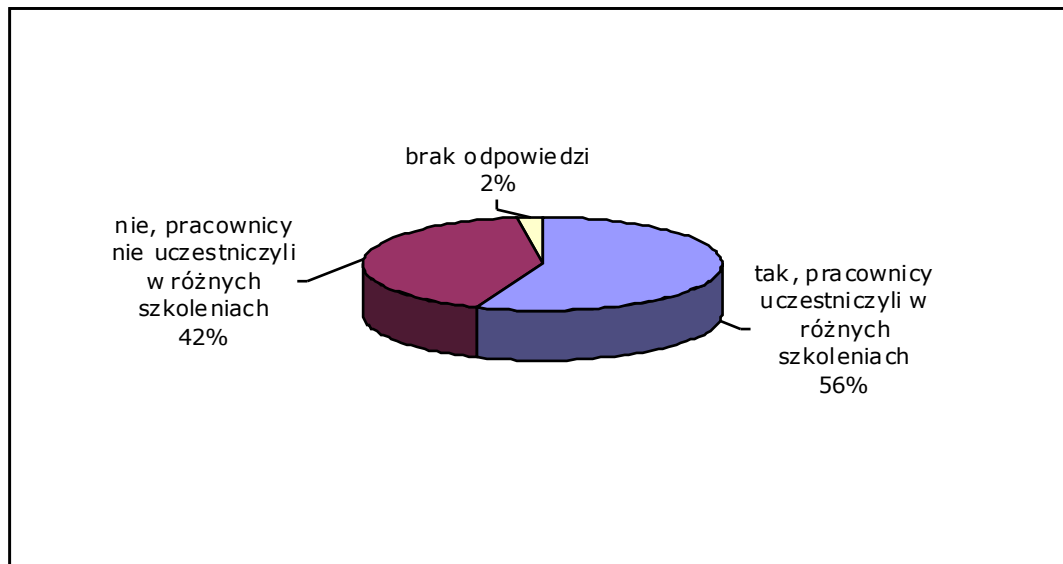
Potrzeby szkoleniowe pracowników pomocy społecznej

Odnosząc się do potrzeb szkoleniowych pracowników ośrodków pomocy społecznej, w pierwszej kolejności należy uzyskać informacje odnośnie tego, jak duża grupa pracowników brała dotychczas udział w poszczególnych szkoleniach, a następnie zdiagnozować główne potrzeby zatrudnionych w tym zakresie.

Powyższa ocena została dokonana jedynie na podstawie wskazań respondentów, głównie kierowników, ale uznać ją należy za wiarygodną.

Wykres 2.16.

Uczestnictwo pracowników w różnych szkoleniach przygotowujących ich do wykonywania zadań określonych w strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Z uzyskanych danych wynika (wykres 2.16), iż 56% pracowników ośrodków pomocy społecznej uczestniczyło wcześniej w różnych szkoleniach, a były to głównie warsztaty dotyczące poniższych zagadnień:

- kontrakt socjalny
- praca z trudnym klientem
- praca z trudną rodziną
- kursy specjalistyczne z zakresu prawa

Jednocześnie, aż 42% zatrudnionych nie brało udziału w żadnych szkoleniach, które pomagałyby im realizować zadania określone w strategii. W przypadku tych ośrodków, w których pracownicy nie byli wysyłani na kursy, jako główne powody podawano: brak potrzeby szkoleń, brak środków finansowych, brak wiedzy o konkretnych warsztatach. Jednocześnie zwracano uwagę, że bardzo wartościowe są dla nich szkolenia realizowane przez DOPS, chociażby ze względu na ich bezpłatny charakter. Jednakże podkreślano, że liczba warsztatów w realizowanych przez DOPS jest nieadekwatna do potrzeb.

Warto zauważyć, iż na pytanie, czy istnieje potrzeba przeprowadzenia określonych szkoleń dla pracowników, w celu lepszego wykonywania przez nich zadań, 58,1% badanych odpowiedziało twierdząco. Jednakże 16,3%, co stanowi 7 ośrodków, wyraziło pogląd negatywny co do potrzeby szkoleń. Należy taką sytuację uznać za dość niepokojącą. Świadczyć bowiem może ona o braku świadomości ze strony przełożonych, odnośnie potrzeby ciągłego rozwoju podwładnych.



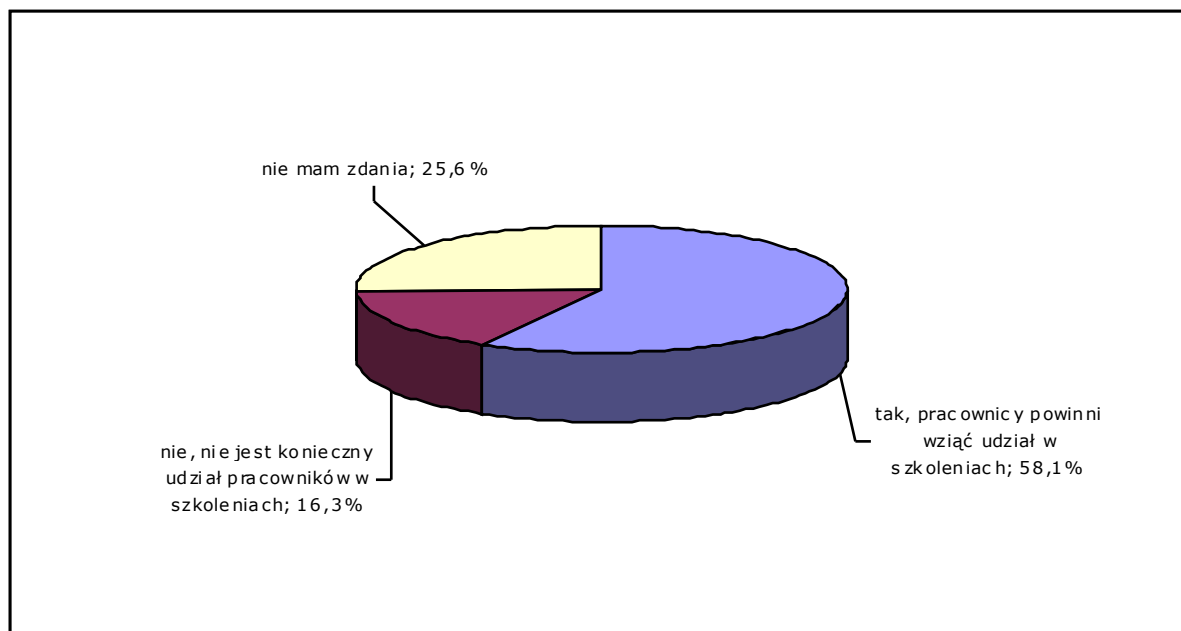
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wykres 2.17.

Zapotrzebowanie na udział pracowników socjalnych w różnego rodzaju szkoleniach



Źródło: Ankieta PAPI

W tym przypadku, do najczęściej pojawiających się nazw szkoleń, które warto byłoby przeprowadzić należały:

- przygotowanie i zarządzanie strategią
- diagnozowanie potrzeb
- komunikacja społeczna
- wykluczenie społeczne
- wypalenie zawodowe
- interpretacja i zastosowanie przepisów prawa, np. z zakresu Kpa
- radzenie sobie ze stresem
- trening interpersonalny
- współpraca z innymi instytucjami

Podczas wywiadów IDI, badani dość często zwracali uwagę na niewystarczającą liczbę szkoleń, głównie z wypalenia zawodowego. Jak jedna z badanych osób trafnie stwierdziła: „aby pracownik socjalny mógł pomagać innym, wpierrw jemu trzeba pomóc”. W tym zawodzie dość powszechne jest bowiem wypalenie zawodowe. Każdy z pracowników powinien móc wziąć udział w takim warsztacie po to , aby mógł później efektywniej działać na rzecz swoich podopiecznych.

2.4. BARIERY I PROBLEMY ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ STRATEGII

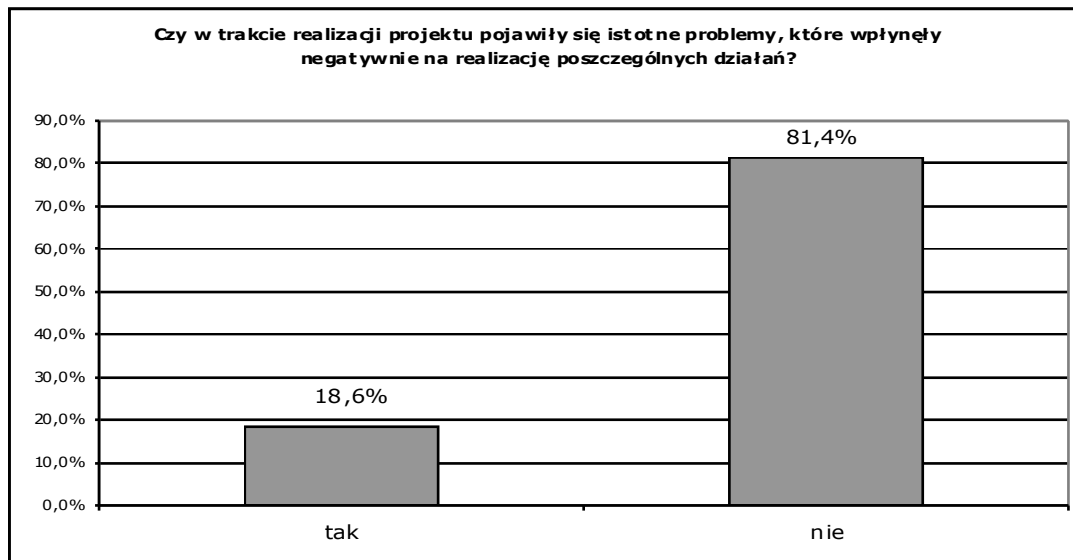
Identyfikacja barier i problemów związanych z realizacją strategii

Na podstawie przeprowadzonych badań, zarówno ankietowych, jak i metodą IDI, można stwierdzić, iż w niewielkim stopniu występowały określone problemy, podczas realizacji

strategii, które miałyby wpływ na podejmowane działania. Jedynie 6 badanych uznało (18,6%), iż takie bariery były zauważalne, a w przypadku pozostałej grupy, tj. 81,4% takie bariery nie wystąpiły.

Wykres 2.18.

Problemy, które pojawiły się w trakcie realizacji poszczególnych działań



Źródło: Ankieta PAPI

W przypadku tej grupy badanych, która wskazała na pojawienie się określonego rodzaju problemów, najczęściej wymieniane były bariery organizacyjne, które zostały wymienione przez 6 ośrodków. Jednocześnie o trudnościach kadrowych wspomnieli 4 ośrodki, technicznych - 3 ośrodki, prawnych - 1 ośrodek.

Bariery organizacyjne

Bariery organizacyjne najczęściej były wskazywane przez respondentów w ankiecie PAPI. Wśród wszystkich 6 wskazań częstotliwość poszczególnych odpowiedzi była następująca:

- niewystarczająca komunikacja pomiędzy poszczególnymi podmiotami realizującymi strategię – 1 wskazanie
- brak współpracy pomiędzy jednostkami z terenu gminy/powiatu - 3 wskazania
- brak koordynacji działań w zakresie realizacji strategii – 1 wskazanie
- zmiany organizacyjne w jednostce (poprzednia dyrekcja nie zajmowała się wdrażaniem strategii) – 1 wskazanie

Powyższe bariery o charakterze organizacyjnym były również poruszane przez badanych w IDI. Kwestią bardzo istotną, która była wcześniej omawiana, jest brak koordynatora, który potrafiłby wymóc na wszystkich zainteresowanych stronach realizację strategii, a przede wszystkim współpracę pomiędzy jednostkami. Z założenia, według ustawy o pomocy społecznej, powinien to być dyrektor/kierownik ośrodka pomocy społecznej. Jednak wskazane jest w tym przypadku bardziej formalne powołanie tej osoby na koordynatora działań przez

prezydenta/burmistrza lub wójta. Takim koordynatorem mogłaby być również inna osoba, jeśli gwarantowałyby możliwość skutecznej realizacji strategii.

Barierą, która bardzo często była wymieniana podczas wywiadów IDI, choć nie zawsze w kontekście pojawiających się problemów podczas realizacji strategii, a bardziej przy ocenie współpracy z innymi jednostkami z terenu gminy/powiatu, była niewystarczająca komunikacja pomiędzy tymi organizacjami.

Problem komunikacyjny będzie jeszcze dokładniej omawiany w dalszej części. Należy jednak tutaj zaznaczyć, iż brak dobrze pojętej współpracy i umiejętności komunikacji ma ogromny wpływ na realizację działań określonych w strategii. Zainteresowane podmioty, jak wskazywali badani, często same zajmują się realizacją określonych celów, niekiedy dublując się w ich wykonywaniu. Rzadko ci partnerzy spotykają się, aby przedyskutować poszczególne kwestie. Ponadto, jak twierdzili badani, często ta współpraca jest poprawna, bowiem poszczególne instytucje wymieniają się pismami. Jednakże ta poprawność ogranicza się do minimalnej liczby kontaktów, niekoniecznie o charakterze bezpośrednim, które są konieczne, ale niewystarczające.

Bariery kadrowe

Wśród barier o charakterze kadrowym pojawiły się następujące wskazania:

- niewystarczająca liczba pracowników – 3 wskazania
- brak kompetentnych osób – 1 wskazanie

W tym przypadku należy odnieść się do wcześniejszej części raportu, dotyczącego oceny zasobów ludzkich i powtórzyć, że część ośrodków wskazało na istotny brak potrzebnych kadr, ze względu na ograniczone możliwości finansowe, które pozwalałyby zwiększyć liczbę etatów.

Bariery techniczne

W przypadku barier technicznych, w ankiecie wskazywano na złe warunki lokalowe, na przykład ciasnotę, co przekłada się na efekty pracy.

Jednakże podczas wywiadów IDI, badani wskazywali jeszcze na inne problemy o charakterze technicznym, były to:

- brak telefonów komórkowych
- brak samochodu służbowego
- brak wystarczającej liczby komputerów.

Bariery prawne

W ankiecie PAPI tylko jeden respondent wskazał na istotne bariery prawne, które mają wpływ na realizację poszczególnych zadań związanych ze strategią. Jednakże należy podkreślić, iż o trudnościach z interpretowaniem przepisów prawa mówili również badani w wywiadach IDI. Wskazywali oni przede wszystkim na problemy z interpretacją ustawy o pomocy społecznej, którą określali nawet jako „bubel prawny”.



Problemy związane z planowaniem środków finansowych

Z danych otrzymanych na podstawie badania ankietą PAPI wynika, że w większości nie napotkano na problemy związane z planowaniem środków finansowych. Jednakże w przypadku 14% badanych takie problemy pojawiły się.

Respondenci, którzy stwierdzili, iż środki finansowe nie zostały właściwie zaplanowane na realizację określonych celów w podali następujące przykłady:

- brak odpowiednich środków na realizację określonych działań. W tym przypadku dwa ośrodki zwróciły uwagę, iż to władze gminy nie zabezpieczyły tych środków.
- błędne zaplanowanie środków na realizację określonych działań; wymieniono tutaj:
 - opiekę nad osobami starszymi,
 - ograniczenie zjawiska bezrobocia wśród młodzieży
 - przewidzianie zjawisku przemocy w rodzinie.

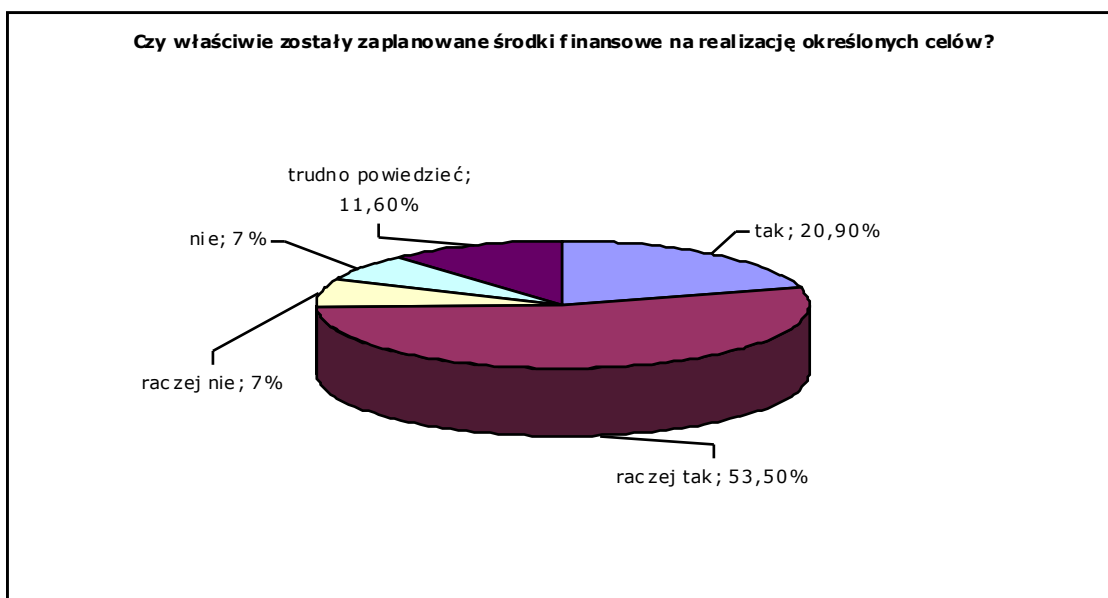
Kolejną istotną kwestią, która ma wpływ na prawidłowość realizacji strategii, jest planowanie środków finansowych. Istotnym błędem, jak wcześniej wskazano, jest niewskazanie w strategii źródeł finansowania, co później przekłada się na rzeczywiste problemy.

Podając główne powody błędnego zaplanowania środków finansowych, badani podali następujące wyjaśnienia:

- brak wytycznych, jak planować środki finansowe
- brak wiedzy w zakresie realizacji określonych działań
- nie przekazanie funduszy przez radę gminy.

Wykres 2.19.

Prawidłowość planowania środków finansowych na realizację określonych celów i działań.



Źródło: Ankieta PAPI

Należy jednocześnie wskazać, iż ośrodki społeczne raczej nie zauważyły konkretnych problemów, które miałyby się pojawić podczas realizacji poszczególnych projektów i byłyby wynikiem błędnego rozpoznania problemów społecznych czy niewłaściwego zaprojektowania określonych działań. Jedynie dwa ośrodki wskazały, że takie problemy pojawiły się, ale ich przedstawiciele nie byli w stanie dokładnie określić ich charakteru i przyczyn.

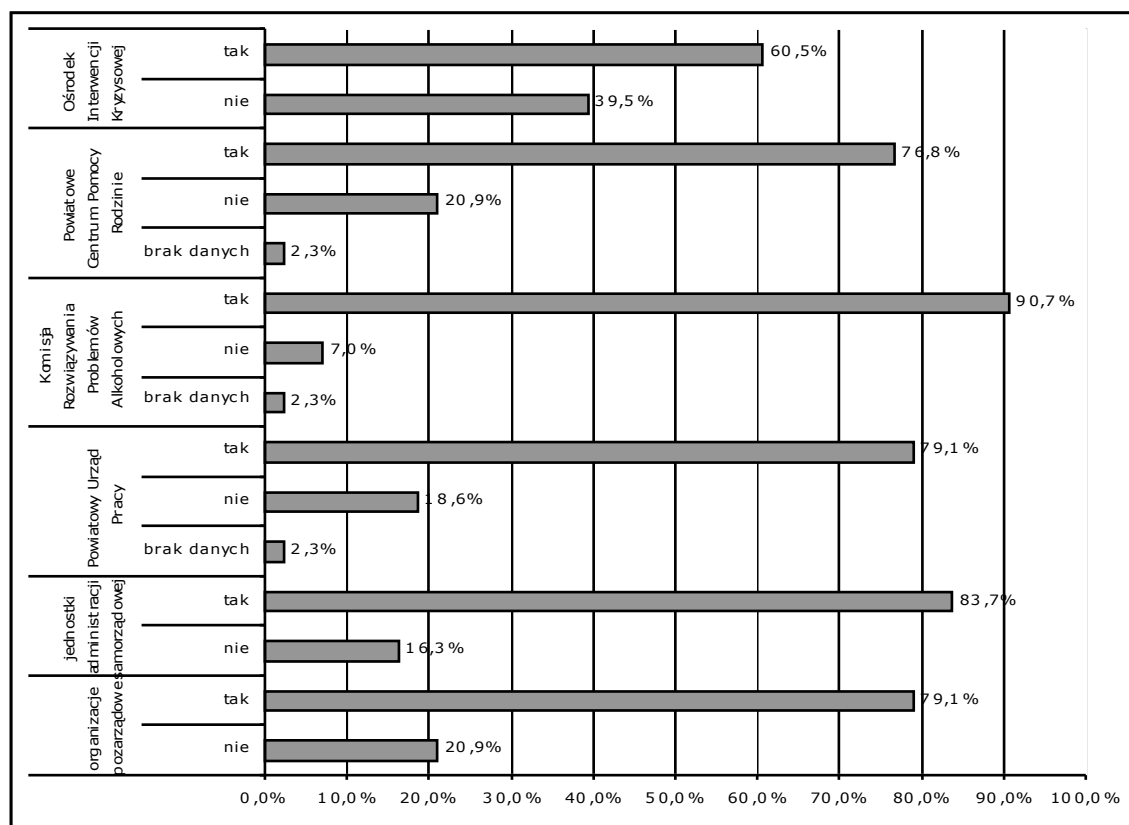
2.5. WSPÓŁPRACA POMIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI JEDNOSTKAMI ORGANIZACYJNYMI W ZAKRESIE REALIZACJI STRATEGII

Charakter współpracy

Strategia rozwiązywania problemów społecznych jest kluczowym dokumentem w obrębie samorządu, jeśli chodzi o kwestie społeczne. Właściwe jego przygotowanie jest bardzo istotne, bowiem gwarantuje sprawniejsze wykonywanie poszczególnych zadań. Jedną z jego części powinno być określenie partnerów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań. Błędem byłoby bowiem uznanie, iż jedynymi odpowiedzialnymi za realizację strategii są podmioty zajmujące się pomocą społeczną, czyli ośrodki pomocy społecznej i powiatowe centra pomocy rodzinie.

Wykres 2.20.

Współpraca pomiędzy ośrodkami pomocy społecznej a innymi instytucjami.



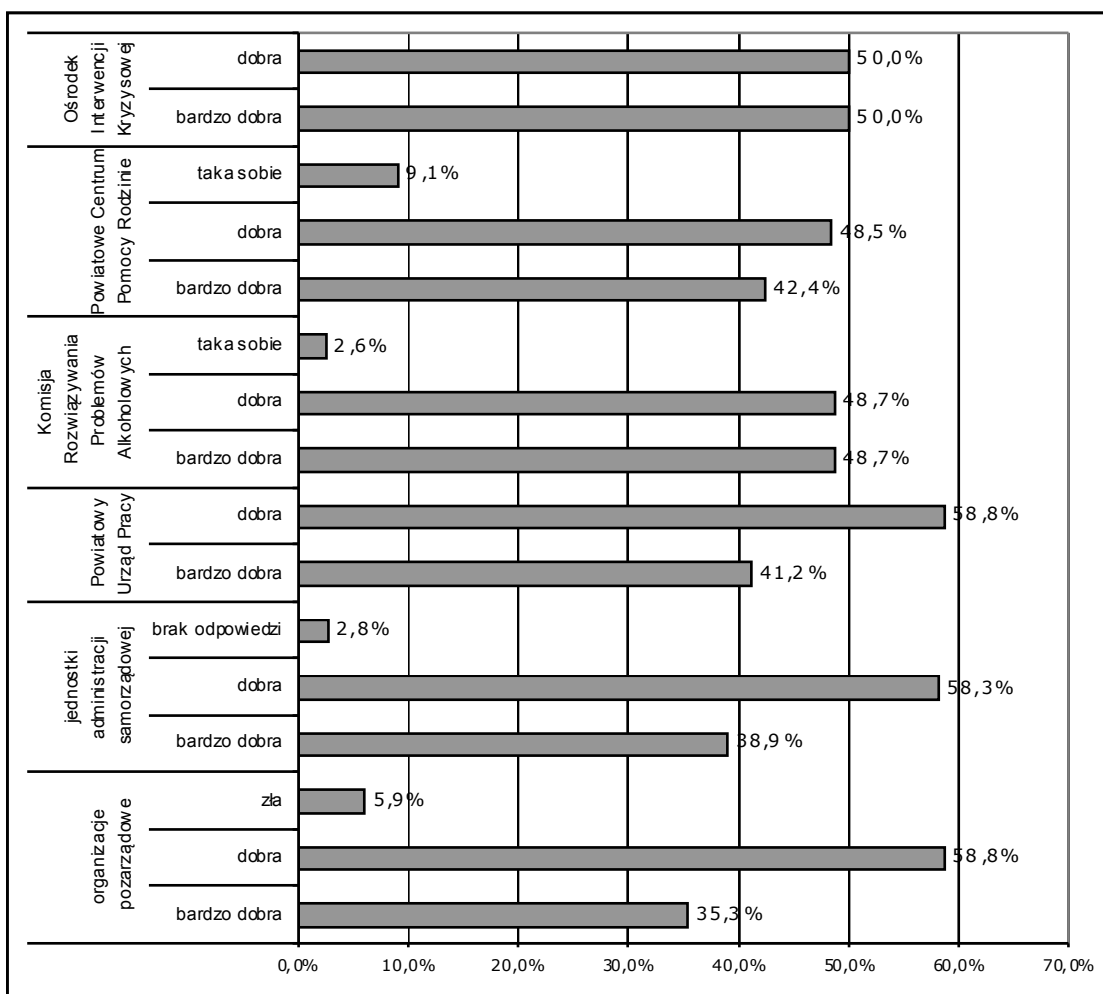
Źródło: Ankieta PAPI

Jak wskazano wcześniej, w 76,7% analizowanych strategii została zamieszczona informacja na temat partnerów, przy ok. ¼ strategii, które nie dokonały formalnego podziału obowiązków, co zapewne może mieć znaczący wpływ na realizację strategii. Brak wymienionych podmiotów oznacza bowiem, że ich udział w tworzeniu strategii zapewne był żaden lub minimalny. Tym samym ich świadomość na temat strategii jest niewielka, a to oznacza również niechęć wobec podejmowania różnych działań o charakterze społecznym.

W przypadku badanych ośrodków pomocy społecznej/powiatowych centrów pomocy rodzinie można wskazać na grupę instytucji, z którymi najczęściej współpracują poszczególne jednostki, oraz te, z którymi współpracują głównie ze względu na własne potrzeby, m.in. bardzo dobre relacje z daną organizacją.

Wykres 2.21.

Ocena współpracy pomiędzy ośrodkami a innymi podmiotami, zajmującymi się realizacją strategii



Źródło: Ankieta PAPI

Wykres 2.20 przedstawia w sposób procentowy zakres prowadzonej współpracy. Okazuje się, iż w największym stopniu jednostki współpracują z gminnymi/miejskimi komisjami rozwiązywania problemów alkoholowych (90,7%) oraz z jednostkami administracji samorządowej (83,7%). W ostatnim przypadku może dziwić, że część badanych ośrodków stwierdziła, iż nie współpracuje z jednostkami administracji samorządowej. Należy wysnuć wniosek, iż w tym przypadku badani uznali, iż typowo formalne kontakty nie świadczą o dobrze rozumianej współpracy. W najmniejszym stopniu ośrodki współpracują z ośrodkami interwencji kryzysowej – 60,5% wskazań, co najczęściej wynika z tego, iż brak jest takiego ośrodka na ich terenie. Ponadto, warto zauważyć, że 20,9% badanych stwierdziło, iż nie współpracuje z organizacjami pozarządowymi. Jako powód podawali brak takich organizacji na terenie gminy lub brak chęci ze strony tych organizacji do współpracy.

Współpraca z poszczególnymi organizacjami jest różnie oceniana, ale należy wskazać raczej na przewagę opinii dobrych i bardzo dobrych. W tym zakresie jednak bardzo pomocne okazały się wywiady IDI z przedstawicielami poszczególnych ośrodków.

Przeprowadzając wywiady badacz zauważył powtarzającą się tendencję do udzielania bardzo ostrożnych ocen w zakresie współpracy z poszczególnymi jednostkami. Jednakże, w trakcie zagłębiania się podczas wywiadu w kwestię dotyczącą wzajemnej współpracy pomiędzy instytucjami, wymiany informacji, okazało się, że istnieje wiele problemów, które mają ogromny wpływ na realizację strategii.

Współpraca pomiędzy ośrodkami pomocy społecznej a powiatowymi centrami pomocy rodzinie

Z założenia wydawałoby się, że współpraca pomiędzy tymi dwoma jednostkami powinna być najlepsza. Większość badanych ośrodków pomocy społecznej oceniła współpracę z powiatowym centrum pomocy rodzinie jako dobrą (48,5% wskazań) i bardzo dobrą (42,4% wskazań). Jednakże, aż 9,1% badanych oceniło tę współpracę jako niezadowalającą.

Dokładniejsze informacje na temat charakteru współpracy zostały otrzymane podczas wywiadów IDI. Należy stwierdzić, iż rzeczywiście była dysproporcja pomiędzy poszczególnymi respondentami w ocenie współpracy wzajemnej. Obok ocen bardzo dobrych pojawiały się jednak oceny dobre. Na pytanie zadane przez moderatora, czemu ta współpraca nie jest bardzo dobra, czyli czego brakuje we wzajemnych kontaktach, udało się uzyskać dokładniejszą opinię.

Aby wyjaśnić przyczynę niedostatecznej współpracy, należy wskazać, iż do tej pory ośrodki pomocy społecznej i powiatowe centra pomocy rodzinie w niewielkim stopniu były ustawowo zobligowane do współpracy, ze względu na niewielki wachlarz działań, które musieliby razem podejmować. Jak stwierdzili badani, zapewne zmieni się to, bowiem ustawa wca uchwalając ustawę o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej⁹, która wchodzi w życie od 1 stycznia 2011 r., ustawowo zobligował te dwie jednostki do wspólnego działania.

Warto podkreślić, iż według opinii badanych, zakres współpracy powinien być większy. Twierdzili oni, że powiatowe centra pomocy rodzinie w niewielkim stopniu wychodzą

⁹ Ustawa o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej z dnia 9 czerwca 2011 r., Dz. U. 11.149.887.

z inicjatywą współpracy, że nie angażują się odpowiednio w poszczególne działania, że nie ma spotkań pomiędzy dyrektorami tych dwóch jednostek. Jedna z respondentek stwierdziła, iż nie ma współpracy, „bo wiem PCPR nie wychodzi z inicjatywą”, a także, „brak współpracy jest wynikiem braku komunikacji”. Ta sama respondentka wskazała na konkretny przykład braku współpracy - „PCPR przygotowywał strategię rozwiązywania problemów społecznych dla powiatu i nikt nie zwrócił się do nas z propozycją jakiegokolwiek współpracy”. Inni badani twierdzili, iż współpraca polega, w razie konieczności, jedynie na wzajemnym odpowiadaniu na pisma. I rzeczywiście, tutaj jest wymiana informacji, ale bardzo formalna. Natomiast inna respondentka wskazała na zaniedbania ze strony powiatowego centrum pomocy rodzinie, jeśli chodzi o organizację szkoleń dla pracowników opieki społecznej. Z tego też względu „zamiast korzystać bezpłatnie ze szkoleń, muszę wysłać pracowników na szkolenia płatne”.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż również powiatowe centra pomocy rodzinie różnie oceniają współpracę z ośrodkami pomocy społecznej. W rzeczywistości przeprowadzono jeden wywiad IDI z pracownikiem PCPR, zatem nie do końca uzasadnione jest uogólnianie wyników na wszystkie jednostki tego typu. Należy jednak podkreślić, iż przedstawiciel tej instytucji wskazał na słabą współpracę z ośrodkami pomocy społecznej. Jak stwierdził „jest słaby przepływ informacji, każdy realizuje swoje działania statutowe i na tym się skupia”. Jednocześnie badany przyznał, że słaba współpraca ma negatywny wpływ na realizację strategii i pomimo że, „w przeszłości były podejmowane próby wspólnych działań, nigdy nic nie wychodziło”.

Obie strony zdają sobie sprawę z niedostatecznej współpracy i pośrednio przerzucają odpowiedzialność na siebie nawzajem. Moderator wywiadu zadał jednak pytanie respondentom, którzy oceniali współpracę wzajemną jako niewystarczającą, czy zostały z ich strony podjęte jakieś działania, mające na celu zmianę tej sytuacji. Nikt nie odpowiedział twierdząco. Można zatem stwierdzić, iż największy problem jaki występuje, ma charakter komunikacyjny i interpersonalny i wynika z niechęci wyjścia z inicjatywą z którejkolwiek ze stron.

Współpraca z jednostkami administracji samorządowej

Współpraca z jednostkami administracji samorządowej została oceniona jako bardzo dobra, jedynie przez 38,9% badanych. Należy stwierdzić, iż ośrodki pomocy społecznej najczęściej kontaktują się z przedstawicielami gminy/miasta, a powiatowe centra pomocy rodzinie ze starostwem. Jednakże w skład tej grupy zostały zaliczone również ośrodki pomocy społecznej.

Należy wskazać, iż współpraca pomiędzy ośrodkami pomocy społecznej a władzami gminy/miasta jest najczęściej oceniana jako dobra (58,3%). Taka opinia wydaje się zaskakująca, biorąc pod uwagę informacje uzyskane od przedstawicieli tych instytucji, z którymi były przeprowadzane wywiady IDI. Respondenci ci, podobnie jak cała badana populacja wskazywali na dobrą wzajemną współpracę, ale odpowiedzi, które były udzielane na potwierdzenie tego osądu nie wydawały się przekonujące. Można uznać, iż nie chcieli oni źle oceniać współpracy z władzą zwierzchnią, bowiem jak twierdzili, prezydent/burmistrz/wójt są bardzo zajęci i nie mogą w większym stopniu angażować się w sprawy ośrodka. Jednakże dość częste było przekonanie, że władze miasta/gminy w niewielkim



stopniu interesują się problematyką społeczną, a zwłaszcza nie partycypują w odpowiednim stopniu w zakresie prac nad realizacją strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Powiatowe urzędy pracy

W przypadku urzędów pracy, wszyscy badani ocenili tę współpracę jako dobrą lub bardzo dobrą. Jednocześnie respondenci podkreślali, że ta współpraca w dużym stopniu polega na wzajemnym, pisemnym przekazywaniu sobie informacji, odnośnie poszczególnych klientów pomocy społecznej i urzędów pracy. Niektóre ośrodki podkreślały bardzo dobrą współpracę z urzędami pracy w zakresie organizacji prac interwencyjnych, staży dla bezrobotnych, czy aktywizacji zawodowej podopiecznych i dłużników alimentacyjnych.

Należy jednak wskazać również na problemy wynikające z wzajemnej współpracy, które część badanych wymieniła. Przede wszystkim pojawiła się opinia, że pomiędzy urzędem pracy a ośrodkami istnieje pewna „rywalizacja” polegająca na „podkradaniu” sobie klientów, którzy są wysyłani na szkolenia. W rzeczywistości został zauważony tutaj problem niewystarczającej współpracy i komunikacji, bowiem zdarzają się sytuacje, że obie instytucje prowadzą szkolenia o podobnym charakterze, nie informując się na wzajem. Inna badana osoba również podniosła w swojej wypowiedzi ten wątek, podając jednak inny przykład. Jak stwierdziła, urząd pracy czasami z dużym opóźnieniem informuje ośrodek o różnych szkoleniach czy realizowanych projektach, przez co nie zawsze mogą oni wysłać swoich podopiecznych na określony kurs/warsztat.

Gminne/miejskie komisje rozwiązywania problemów alkoholowych

Współpraca z gminnymi/miejskimi komisjami rozwiązywania problemów alkoholowych jest oceniana przez znaczną większość badanych jako bardzo dobra i dobra. Tylko 2,6% badanych oceniło tę współpracę jako niezadowalającą.

Należy zauważyć, iż większość osób badanych metodą IDI stwierdziła, iż współpraca ta wyróżnia się na tle innych organizacji, bowiem dyrektorzy/kierownicy ośrodków pomocy społecznej są bardzo często członkami tych komisji, a niekiedy nawet jej przewodniczącymi. Tym samym posiadają oni dużą wiedzę odnośnie tego, czym zajmują się gminne/miejskie komisje rozwiązywania problemów alkoholowych.

Należy przy tym wskazać, iż pojawiła się również ocena przeciwna, wskazująca na niewystarczający poziom współpracy i przepływu informacji pomiędzy ośrodkiem pomocy społecznej a komisją. Respondentka, w indywidualnym wywiadzie pogłębionym nie była jednak w stanie określić dokładnej przyczyny tej sytuacji, pomimo iż jeden z pracowników ośrodka był członkiem komisji. Jedynie, jak stwierdziła, prawdopodobną przyczyną złej współpracy jest ogólnie słaba działalność komisji, która w niewielkim stopniu zajmuje się realizowaniem przypisanych jej zadań.

Współpraca z Ośrodkiem Interwencji Kryzysowej

W przypadku współpracy z ośrodkami interwencji kryzysowej należy stwierdzić, iż została ona oceniona bardzo dobrze (50% wskazań) i dobrze (50% wskazań). Również w wywiadach IDI

badani nie zauważyli żadnych problemów w kontakcie i współpracy z tą instytucją. Jedynym problemem, w przypadku niektórych gmin jest to, iż ośrodki interwencji kryzysowej nie działają na jej terenie.

Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Współpraca z organizacjami pozarządowymi była różnie oceniana przez badanych. 35,3% respondentów uznało tę współpracę za bardzo dobrą, a 58,8% za dobrą. Jednakże pojawiły się również oceny negatywne, które wyraziło 5,9% badanych.

Powyzsze dane zostały potwierdzone na podstawie przeprowadzonych wywiadów IDI. Większość respondentów nie miała żadnych zastrzeżeń do charakteru współpracy. Jednakże pojawiły się również pojedyncze, bardzo krytyczne głosy. Jedna osoba stwierdziła, iż jest „wiele organizacji na terenie gminy, ale każda działa obok siebie. Ich aktywność jest zauważalna wówczas, gdy dzieje się coś ważnego oraz kiedy ich potencjalna działalność może być zauważona na przykład przez władze gminy”. W opinii respondentki, organizacje pozarządowe z jej obszaru chcą pomagać tylko wówczas, gdy będą miały z tego jakieś profity, na przykład o charakterze politycznym.

Powyzsza sentencja pokazuje, że w rzeczywistości dobra współpraca pomiędzy poszczególnymi jednostkami nie jest zależna od rodzaju instytucji, ale od konkretnych osób, od ich umiejętności komunikacyjnych i chęci współpracy.

3. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
	Brak ogólnej wiedzy pracowników ośrodków, odnośnie prac nad tworzeniem strategii	Zwiększenie liczby szkoleń dotyczących prac nad tworzeniem strategii i jej realizacją	DOPS
	Błędy związane z przeprowadzaniem diagnozy społeczno - ekonomicznej	Szkolenia w zakresie zasad poprawnie przeprowadzonej diagnozy	DOPS
	Brak formalnej koordynacji w zakresie prac nad realizacją strategii	Koordinator powinien być formalnie powołany przez prezydenta/burmistrza/wójta. W tym zakresie jednostki nadzorcze powinny poinformować instytucje władzy lokalnej o problemach związanych z zarządzaniem strategią i przedstawić wachlarz możliwych rozwiązań	DOPS, Urząd Marszałkowski, Urząd Wojewódzki
	Brak świadomości ze strony rządzących, odnośnie roli jaką pełni strategia rozwiązywania problemów społecznych	Szkolenia, akcje informacyjne skierowane do władz samorządowych	DOPS, Urząd Marszałkowski, Urząd Wojewódzki
	Brak umiejętności myślenia strategicznego u znacznej części kadry kierowniczej w ośrodkach pomocy społecznej/powiatowych centrach pomocy rodzinie	Szkolenia z zakresu myślenia strategicznego	DOPS
	Brak świadomości wśród pracowników, czym jest strategia	Szkolenia ze strony pracodawcy	DOPS, OPS/PCPR
	Brak dobrze pojętej współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi na terenie gminy/powiatu	Szkolenia, akcje informacyjne ze strony władz lokalnych, głównie w zakresie dotyczącym realizacji strategii	Władze samorządowe
	Brak cyklicznych spotkań ze strony kierowników poszczególnych jednostek administracji w zakresie dotyczącym realizacji strategii	Powołanie formalnego koordynatora, który będzie miał możliwość obligatoryjnego narzucenia cykliczności spotkań	Władze samorządowe
	Potrzeba szkoleń ze strony pracowników	Przeprowadzenie rzetelnej analizy potrzeb pracowników w zakresie szkoleń i zwiększenie liczby tych szkoleń, na które jest największe zapotrzebowanie	DOPS
	Słaba komunikacja pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi	Zwiększenie liczby szkoleń komunikacyjnych, zaczynając od kadry kierowniczej	DOPS, Urząd Marszałkowski, Urząd Wojewódzki, władze samorządowe



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODSUMOWANIE

Przedmiotem ewaluacji były lokalne (gminne/powiatowe) strategie rozwiązywania problemów w społecznych, przyjęte do realizacji przez władze samorządowe w województwie dolnośląskim. Badanie ewaluacyjne zostało zrealizowane w ramach projektu systemowego „Projekt systemowy DOPS w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej”. Badanie jest współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Głównym celem ewaluacji lokalnych strategii jest pozyskanie kompleksowej wiedzy na temat sposobu zarządzania i wdrażania przedmiotowych strategii. Efektem przeprowadzonej ewaluacji ma być eliminacja w przyszłości błędów i problemów, jakie pojawiały się w trakcie wdrażania strategii.

W ramach realizacji badania ewaluacyjnego analizie zostały poddane 43 losowo wybrane strategie rozwiązywania problemów w społecznych przyjęte do realizacji przez poszczególne samorządy gminne i powiatowe na terenie województwa dolnośląskiego. Wyniki analizy danych zastanych zostały uzupełnione o wyniki badania ankietowego PAPI oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

Strategie rozwiązywania problemów w społecznych są kluczowymi i strategicznymi dokumentami, przygotowywanymi na okres kilku lat, najczęściej 6-7, których zadaniem jest opracowanie rzetelnej diagnozy społecznej, a w dalszej kolejności określenie celów strategicznych i szczegółowych oraz konkretnych działań, które będą podejmowane w ramach realizacji określonych celów. O bowiązek przygotowania takiej strategii spoczywa na samorządzie gminnym. Stosownie do przepisów ustawy o pomocy społecznej, jest to jego zadanie własne o charakterze obligatoryjnym. Natomiast w przypadku powiatu, uchwalenie powiatowej strategii zaliczono do jego zadań własnych. Przy czym w przypadku zadań własnych powiatu – w odróżnieniu do samorządu gminnego – ustawodawca nie wyodrębnił zadań obligatoryjnych ani fakultatywnych.

Kluczowe wnioski z ewaluacji:

Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, iż stopień poprawności przygotowania poszczególnych strategii jest różny. Wśród strategii są zarówno takie, które zostały bardzo dobrze przygotowane, w oparciu o rzetelną diagnozę i wyszczególnienie wszystkich istotnych elementów, jakie taki dokument powinien zawierać oraz strategie, które zawierają wiele błędów. Do najczęstszych błędów należy zaliczyć pobieżne opracowanie diagnozy społeczno – ekonomicznej gminy/powiatu oraz brak podziału obowiązków, pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne, a także brak określenia finansowania poszczególnych działań i harmonogramu prac.

W większości badanych strategii można mówić o bardzo dobrze dobranych celach strategicznych i operacyjnych, jak i działaniach, które mają być prowadzone w obrębie poszczególnych celów. Tutaj warto zwrócić uwagę, iż pomimo że niektóre strategie są realizowane już od nawet pięciu lat, to ogólnie postawione cele są w znacznym stopniu nadal aktualne. Tylko w niewielkim stopniu badani zwrócili uwagę, na konieczność zmiany, bądź dodania nowego celu lub działania. Jednakże jak sami stwierdzili, zmieniła się rzeczywistość



i możliwości podejmowanie różnych działań przez te kilka lat, a także ich świadomość odnośnie samej strategii.

Brak formalnej koordynacji w zakresie przygotowania a potem realizacji strategii. Można by uznać, zgodnie z ustawą o pomocy społecznej, iż zadanie koordynacji powinien przejąć ośrodek pomocy społecznej/powiatowe centrum pomocy rodzinie. Jednakże dyrektorzy/kierownicy tych jednostek zwracają uwagę na brak możliwości wyegzekwowania od innych jednostek właściwej współpracy. Zatem zasadne byłoby formalne mianowanie koordynatora przez prezydenta/burmistrza/wójta. Koordynatorem tym mógłby być ktoś z urzędu gminy/miasta/starostwa lub dyrektor/kierownik ośrodka pomocy społecznej/powiatowego centrum pomocy rodzinie.

Brak właściwej współpracy pomiędzy przedstawicielami poszczególnych jednostek samorządowych w zakresie prac nad przygotowaniem oraz realizacją strategii. Przedstawiciele poszczególnych jednostek organizacyjnych powinni zostać zobligowani do cyklicznych spotkań, na których byłyby dyskutowane kwestie związane z realizacją strategii.

Brak świadomości wśród szeregowych pracowników ośrodków pomocy społecznej/powiatowych centrów pomocy rodzinie, a także wśród niektórych osób zarządzających poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi (innymi niż ośrodki pomocy społecznej/powiatowe centra pomocy rodzinie) odnośnie tego, czym jest strategia.

Występowanie barier o charakterze komunikacyjnych pomiędzy poszczególnymi instytucjami, które bezpośrednio zajmują się problemami społecznymi.

Brak wystarczającej liczby pracowników wśród części badanych ośrodków, co przekłada się na niedostateczne wykonywanie zadań związanych z realizacją strategii.

Niewystarczająca liczba szkoleń bezpłatnych. Badani bardzo dobrze oceniali szkolenia organizowane dla nich przez Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej, jednak podkreślali, że niewystarczająca jest liczba miejsc. Wielu pracowników nie ma możliwości skorzystania z ciekawych i bezpłatnych szkoleń. Do tych szkoleń, na które jest największe zapotrzebowanie, według opinii badanych należą: warsztaty komunikacyjne, trening interpersonalny, radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, myślenie strategiczne, praktyczne zastosowanie poszczególnych form pomocy społecznej, praca z trudnym klientem.

Prawie wszystkie badane jednostki zwracały uwagę na brak odpowiednich środków finansowych, co przekłada się na niedostateczne realizowanie poszczególnych zadań.

Większość badanych dobrze oceniła swoje przygotowanie techniczne. Jedyne część ośrodków wskazała, że brakuje im komputerów, telefonów komórkowych, samochodu służbowego. Jako barierę wskazywano również złe warunki lokalowe.

Wachlarz wykorzystywanych narzędzi, form i instrumentów w pomocy społecznej jest bardzo szeroki, jednakże największym powodzeniem, i najlepiej ocenianym narzędziem jest kontrakt socjalny. Tymczasem tą formą pomocy społecznej najlepiej ocenianą, stosowaną zarówno w kontrakcie socjalnym, jak i w programie aktywności lokalnej oraz programie integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych, jest praca socjalna. Ponadto wszystkie ośrodki, które już zatrudniły asystenta rodzinnego zwracają na wyróżniające się wyniki jego pracy.



Aneks

Przykładowy scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielem ośrodka pomocy społecznej

NR MODUŁU	TEMAT MODUŁU	CZAS TRWANIA MODUŁU
1.	ARANŻACJA WYWIADU	5 min.
<p>Przedstawienie moderatora, badania (cele, Zamawiający), tematów rozmowy, prośba o możliwość nagrywania rozmowy;</p> <p>Przedstawienie respondenta – zakresu obowiązków oraz kompetencji.</p>		
2.	OCENA ANALIZOWANYCH STRATEGII W ZAKRESIE ZGODNOŚCI CELÓW STRATEGICZNYCH Z SYTUACJĄ SPOŁECZNO-EKONOMICZNĄ MIASTA/GMINY/POWIATU	10 min.
<p>W strategii rozwiązywania problemów społecznych gminy miejskiej Oleśnica określono 4 cele strategiczne, konieczne do realizacji, czyli:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu b) integracja społeczna osób wymagających szczególnego wsparcia c) aktywizacja społeczności lokalnej d) podnoszenie jakości usług społecznych <p>1. Czy uważa Pan/i, że cele te zostały właściwie określone, biorąc pod uwagę sytuację społeczno-ekonomiczną w Oleśnicy?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) jeśli nie, to co zostało określone błędnie lub jakie inne cele strategiczne powinny być postawione, a nie zostały? <p>2. Czy takie określenie celów strategicznych pozwala na poprawę sytuacji społecznej w mieście, biorąc pod uwagę główne problemy miasta Oleśnica?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) jeśli nie, to jakich problemów nie obejmuje? 		
3.	OCENA ZASTOSOWANYCH NARZĘDZI, INSTRUMENTÓW I FORM POMOCY SPOŁECZNEJ DO REALIZACJI CELÓW STRATEGII	20-30 min.
<p>1. W związku realizacją pierwszego celu strategicznego wyróżnionego w strategii (przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu), zostały wyszczególnione następujące cele szczegółowe (operacyjne):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) redukcja zjawiska bezrobocia b) przeciwdziałanie przemocy w rodzinie c) przeciwdziałanie marginalizacji powodowanej uzależnieniami d) wspieranie osób niepełnosprawnych e) zapobieganie ubóstwu f) zapobieganie zjawisku bezdomności <p>1. Czy według Pana/i cele szczegółowe pozwalają na pełną realizację celu strategicznego?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) jeśli nie, to dlaczego? 		

2. Które narzędzia, instrumenty i formy pomocy społecznej są przede wszystkim stosowane przez Państwa w celu realizacji tych celów szczegółowych?

a) czy uważa Pan/i, że dobór tych narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej jest właściwy i pozwala na realizację celów szczegółowych?

3. Czy stosowane przez Państwa narzędzia i instrumenty uzupełniają się, a tym samym są w stanie w sposób kompleksowy przyczynić się do właściwej realizacji поставionych celów szczegółowych?

4. Które ze stosowanych przez Państwa narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej uważa Pan/i za najskuteczniejsze w realizacji powyższych celów szczegółowych, a które za najmniej skuteczne?

II. W związku realizacją drugiego celu strategicznego wyróżnionego w strategii (integracja społeczna osób wymagających szczególnego wsparcia), zostały wyszczególnione następujące cele szczegółowe (operacyjne):

a) doskonalenie systemu opieki nad dziećmi i rodziną

b) aktywizacja społeczna dzieci i młodzieży, zwłaszcza z rodzin dysfunkcyjnych

c) przeciwdziałanie przemocy w rodzinie

d) aktywizacja społeczna osób starszych

e) integracja osób niepełnosprawnych

1. Czy według Pana/i cele szczegółowe pozwalają na pełną realizację celu strategicznego?

a) jeśli nie, to dlaczego?

2. Które narzędzia, instrumenty i formy pomocy społecznej są przede wszystkim stosowane przez Państwa w celu realizacji tych celów szczegółowych?

a) czy uważa Pan/i, że dobór tych narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej jest właściwy i pozwala na realizację celów szczegółowych?

3. Czy stosowane przez Państwa narzędzia i instrumenty uzupełniają się, a tym samym są w stanie w sposób kompleksowy przyczynić się do właściwej realizacji поставionych celów szczegółowych?

4. Które ze stosowanych przez Państwa narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej uważa Pan/i za najskuteczniejsze w realizacji powyższych celów szczegółowych, a które za najmniej skuteczne?

III. W związku realizacją trzeciego celu strategicznego wyróżnionego w strategii (aktywizacja społeczności lokalnej), zostały wyszczególnione następujące cele szczegółowe (operacyjne):

a) umacnianie i rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi

b) wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych

1. Czy według Pana/i cele szczegółowe pozwalają na pełną realizację celu strategicznego?

a) jeśli nie, to dlaczego?

2. Które narzędzia, instrumenty i formy pomocy społecznej są przede wszystkim stosowane przez Państwa w celu realizacji tych celów szczegółowych?

a) czy uważa Pan/i, że dobór tych narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej jest właściwy i pozwala na realizację celów szczegółowych?

3. Czy stosowane przez Państwa narzędzia i instrumenty uzupełniają się, a tym samym są w stanie w



sposób kompleksowy przyczyniać się do właściwej realizacji postawionych celów szczegółowych?
4. Które ze stosowanych przez Państwa narzędzi, instrumentów i form pomocy społecznej uważa Pan/i za najskuteczniejsze w realizacji powyższych celów szczegółowych, a które za najmniej skuteczne?

IV. W związku realizacją czwartego celu strategicznego wyróżnionego w strategii (podnoszenie jakości usług społecznych), zostały wyszczególnione następujące cele szczegółowe (operacyjne):

- a) doskonalenie kadr jednostek pomocy społecznej
- b) doskonalenie współpracy z administracją samorządową wszystkich szczebli
- c) współpraca z partnerami zagranicznymi

1. Czy według Pana/i cele szczegółowe pozwalają na pełną realizację celu strategicznego?

a) jeśli nie, to dlaczego?

2. Jakie działania są podejmowane w celu realizacji celu dotyczącego doskonalenia kadr?

a) czy działania te są właściwe i skuteczne?

3. 2. Jakie działania są podejmowane w celu realizacji celu dotyczącego współpracy z administracją samorządową?

a) czy działania te są właściwe i skuteczne?

2. Jakie działania są podejmowane w celu realizacji celu dotyczącego współpracy z partnerami zagranicznymi?

a) czy działania te są właściwe i skuteczne?

4.

OCENA ZASOBÓW LUDZKICH W JEDNOSTKACH SAMORZĄDOWYCH ORAZ IDENTYFIKACJA POTRZEB JEDNOSTEK SAMORZĄDOWYCH

10-15 min.

1. Jak ocenia Pan/i swoje przygotowanie do wykonywania zadań związanych z realizacją strategii miasta Oleśnica?

a) czy uważa Pan/i, że udział w określonych kursach lub szkoleniach mógłby znacząco pomóc Panu/i w lepszym wykonywaniu zadań. Jeśli tak, jakie powinny to być szkolenia czy kursy?

2. Ilu pracowników oprócz Pana/i zajmuje się wykonywaniem działań, mających na celu skuteczną realizację zapisanych celów?

a) czy ta ilość pracowników jest wystarczająca?

3. Jak ocenia Pan/i przygotowanie innych pracowników do wykonywania zadań związanych z realizacją strategii?

a) czy pracownicy posiadają wiedzę, konieczną do realizacji strategii?

b) czy pracownicy posiadają odpowiednie wykształcenie, jeśli tak to jakie?

c) czy pracownicy brali udział w odpowiednich szkoleniach, które przygotowywały ich do wykonywania określonych zadań, dotyczących realizacji strategii? Jeśli tak, to jakie to były szkolenia, kursy, studia podyplomowe?

4. Jak ocenia Pan/i techniczne przygotowanie komórki organizacyjnej, zajmującej się realizacją poszczególnych działań?

a) czy są jakieś materiały, środki techniczne, których Państwu brakuje do prawidłowej realizacji działań?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



5. Czy dysponujecie Państwo odpowiednimi środkami finansowymi, koniecznymi do realizacji poszczególnych działań?		
5.	OCENA SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH W ZAKRESIE REALIZACJI STRATEGII NA WŁASNYM TERENIE	5-10 min.
<p>1. Jak ocenia Pan/i koszty związane z realizacją określonych działań (czas pracy, nakłady finansowe, kadrowe, rzeczowe)? Czy są one właściwe do uzyskanych efektów?</p> <p>2. Czy uważa Pan/i, że można było osiągnięte w działaniach rezultaty zrealizować przy użyciu innych zasobów lub w krótszym okresie czasu?</p> <p>a) jeżeli tak, to które z działań można było lepiej zrealizować, poprzez wykorzystanie innych zasobów?</p> <p>b) które działania można było zrealizować w krótszym okresie czasu?</p>		
6.	IDENTYFIKACJA BARIER I PROBLEMÓW, KTÓRE UJAWNIŁY SIĘ PODCZAS REALIZACJI STRATEGII	10-15 min.
<p>1. Czy zaobserwował Pan/i jakieś problemy (organizacyjne, prawne, kadrowe, techniczne), które pojawiły się w trakcie realizacji poszczególnych działań?</p> <p>a) jeśli tak, to jakiego rodzaju były to problemy?</p> <p>b) czy udało się problemy te wyeliminować?</p> <p>c) w jakim stopniu problemy te uniemożliwiają prawidłową realizację celów szczegółowych?</p> <p>2. Czy pojawiły się w trakcie realizacji poszczególnych projektów problemy, które były wynikiem błędnego lub niedostatecznego zaplanowania określonych działań?</p> <p>a) jeśli tak, jakie to były problemy, co było ich powodem?</p> <p>b) czy udało się wyeliminować te problemy i w jakim stopniu?</p> <p>3. Czy środki zaplanowane na realizację określonych działań zostały według Pana/i właściwie zaplanowane?</p> <p>a) jeśli nie, to dlaczego?</p> <p>4. Jakie działania należy według Pana/i podjąć aby zniwelować lub całkowicie wyeliminować w przyszłości poszczególne bariery, mające wpływ na właściwą realizację poszczególnych działań?</p>		
7.	OCENA JAKOŚCI WSPÓŁPRACY POSZCZEGÓLNYCH PODMIOTÓW ZAANGAŻOWANYCH W REALIZACJĘ DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH O CHARAKTERZE STRATEGICZNYM DLA DANEGO OBSZARU	15-20 min.
<p>1. W strategii rozwiązywania problemów społecznych w mieście Oleśnica zostały wymienione podmioty, z którymi współpracujecie Państwo przy realizacji poszczególnych działań, są to:</p> <p>a) Powiatowy Urząd Pracy</p> <p>b) Starostwo Powiatowe</p> <p>c) Poradnia psychologiczno – pedagogiczna</p> <p>d) Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie</p> <p>e) Miejska Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i Przeciwdziałania Narkomanii</p> <p>f) Komenda Powiatowa Policji</p> <p>g) Ośrodek Interwencji Kryzysowej</p>		



- h) Jednostki administracji samorządowej z terenu powiatu
- i) Organizacje Pozarządowe
- j) Szkoły wyższe/ szkoły
- k) Uniwersytet III Wieku
- l) Inne, w przypadku nie wymienienia wszystkich

- 2. Jak ocenia Pan/i współpracę z tymi podmiotami?
- 3. Z którymi podmiotami współpracujecie Państwo często, ze względu na konieczność realizacji poszczególnych celów?
- 4. Z którymi podmiotami współpracuje się Wam najlepiej, a z którymi najgorzej?
 - a) jeśli z poszczególnymi podmiotami współpraca jest utrudniona, to co jest tego przyczyną?
- 5. Czy przepływ informacji pomiędzy jednostkami realizującymi działania strategiczne jest wystarczający do skutecznej i sprawnej realizacji działań?
 - a) jeśli nie, to na czym polega problem dotyczący przepływu informacji?
 - b) co można według Pana/i zrobić, aby ten przepływ informacji był lepszy?

8.	ZAKOŃCZENIE	
PRZEWIDYWANY CAŁKOWITY CZAS TRWANIA WYWIADU		75-105 min.

Wzór ankiety PAPI

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nr koordynatora	Nr Ankietera	Nr ankiety	Nr respondenta
Kwestionariusz do badania PAPI			
<p>Dzień Dobry! Nazywam się i jestem ankieterem firmy ASM - Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. Obecnie na zlecenie Dolnośląskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu prowadzimy badanie, którego celem jest pozyskanie kompleksowej wiedzy na temat sposobu zarządzania i wdrażania obowiązujących na Państwa terenie strategii dotyczących rozwiązywania problemów społecznych.</p> <p>Ponieważ jest Pan(i) osobą, która posiada wiedzę i doświadczenie w realizacji przedmiotowej strategii, chciał(a)bym zadać Panu(i) kilka pytań na ten temat.</p>			
METRYCZKA			
M1.	Nazwa ośrodka odpowiedzialnego za realizację strategii		
M2.	Kiedy rozpoczęliście Państwo realizację pierwszych działań/celów, zapisanych w strategii , która jest przedmiotem tego wywiadu? a) w 2007 r. lub wcześniej b) w 2008 r. c) w 2009 r. d) w 2010 r. e) w 2011 r. f) jeszcze nie zaczęliśmy realizacji, dlaczego? – <u>zakończenie ankiety</u>		
M3.	Jaki jest stopień zaawansowania realizacji strategii? a) jest to etap początkowy bowiem dopiero zaczęliśmy realizację strategii b) zrealizowaliśmy dotychczas ok. 1/3 założonych celów c) jesteśmy mniej więcej w połowie realizacji strategii d) jesteśmy bardzo zaawansowani w realizacji strategii		



M4.	<p>Jaka jest Pana/i rola w zakresie realizacji strategii?</p> <p>a) kluczowa, kieruję pracami związanymi z realizacją strategii</p> <p>b) jestem kierownikiem, zarządzam kadrami, ale nie zajmuję się bezpośrednio realizacją strategii</p> <p>c) jestem pracownikiem, jedną z osób zajmujących się od początku/prawie początku pracami związanymi realizacją strategii</p> <p>d) jestem pracownikiem, który od niedawna zajmuje się realizacją strategii</p>
WYWIAD WŁAŚCIWY	
1.	<p>Czy według Pana/i opinii, osoby posiadające doświadczenie związane z prowadzeniem poszczególnych działań, są one zgodne z celami określonymi w strategii?</p> <p>a) tak, całkowicie są zgodne – przejdź do pyt. 3</p> <p>b) raczej są zgodne – przejdź do pyt. 3</p> <p>c) mniej więcej w połowie są zgodne</p> <p>d) w niewielkim stopniu są zgodne</p> <p>e) nie są zgodne</p> <p>f) nie wiem</p>
2.	<p>W jakim zakresie (które działania) nie są zgodne z celami strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
3.	<p>Które z poniższych narzędzi aktywnej integracji są wykorzystywane przez Państwa jednostkę w działaniach, mających na celu realizację strategii?</p> <p>a) Kontrakt socjalny Tak Nie – przejdź do pyt. 5</p> <p>b) Program aktywności lokalnej Tak Nie – przejdź do pyt. 6</p> <p>c) Program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych Tak Nie – przejdź do pyt. 7</p>
4.	<p>Które formy pomocy społecznej są stosowane przez Państwa do realizacji strategii, w ramach kontraktu socjalnego?</p> <p>a) Zasiłki i pomoc w naturze</p> <p>b) Praca socjalna</p> <p>c) Prace społecznie użyteczne</p> <p>d) Instrumenty aktywnej integracji</p>



4.1	<p>e) Działania o charakterze środowiskowym</p> <p>W jakim stopniu wykorzystywane przez Państwa formy, w ramach kontraktu socjalnego, gwarantują realizację celów strategii? (Ankieter pyta jedynie o te formy, które zostały wskazane w pyt. 4.)</p> <p>a) Zasiłki i pomoc w naturze</p> <ul style="list-style-type: none"> • W bardzo dużym stopniu • Mniej więcej w połowie • W niewielkim stopniu • W ogóle nie gwarantują • Nie dotyczy <p>b) Praca socjalna</p> <ul style="list-style-type: none"> • W bardzo dużym stopniu • Mniej więcej w połowie • W niewielkim stopniu • W ogóle nie gwarantują • Nie dotyczy <p>c) Prace społecznie użyteczne</p> <ul style="list-style-type: none"> • W bardzo dużym stopniu • Mniej więcej w połowie • W niewielkim stopniu • W ogóle nie gwarantują • Nie dotyczy <p>d) Instrumenty aktywnej integracji</p> <ul style="list-style-type: none"> • W bardzo dużym stopniu • Mniej więcej w połowie • W niewielkim stopniu • W ogóle nie gwarantują • Nie dotyczy <p>e) Działania o charakterze środowiskowym</p> <ul style="list-style-type: none"> • W bardzo dużym stopniu • Mniej więcej w połowie • W niewielkim stopniu • W ogóle nie gwarantują • Nie dotyczy
5.	<p>Które formy pomocy społecznej są stosowane przez Państwa do realizacji strategii na własnym terenie, w ramach programu aktywności lokalnej?</p> <p>a) Zasiłki i pomoc w naturze</p> <p>b) Praca socjalna</p> <p>c) Prace społecznie użyteczne</p> <p>d) Instrumenty aktywnej integracji</p> <p>e) Działania o charakterze środowiskowym</p>

5.1	<p>W jakim stopniu wykorzystywane przez Państwa formy, w ramach programu aktywności lokalnej, gwarantują realizację celów strategii? <i>(Ankieter pyta jedynie o te formy, które zostały wskazane w pyt. 4.)</i></p> <p>a) Zasiłki i pomoc w naturze</p> <ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy <p>b) Praca socjalna</p> <ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy <p>c) Prace społecznie użyteczne</p> <ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy <p>d) Instrumenty aktywnej integracji</p> <ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy <p>e) Działania o charakterze środowiskowym</p> <ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy
6.	<p>Które formy pomocy społecznej są stosowane przez Państwa do realizacji strategii na własnym terenie, w ramach programu integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych?</p> <p>a) Zasiłki i pomoc w naturze</p> <p>b) Środowiskowa praca socjalna</p> <p>c) Prace społecznie użyteczne</p> <p>d) Instrumenty aktywnej integracji</p> <p>e) Działania o charakterze środowiskowym</p>



6.1	<p>W jakim stopniu wykorzystywane przez Państwa formy, w ramach programu integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych, gwarantują realizację celów strategii? <i>(Ankieter pyta jedynie o te formy, które zostały wskazane w pyt. 4.)</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) Zasiłki i pomoc w naturze<ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczyb) Praca socjalna<ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczyc) Prace społecznie użyteczne<ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczyd) Instrumenty aktywnej integracji<ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczye) Działania o charakterze środowiskowym<ul style="list-style-type: none">• W bardzo dużym stopniu• Mniej więcej w połowie• W niewielkim stopniu• W ogóle nie gwarantują• Nie dotyczy
7.	<p>Które instrumenty aktywnej integracji są przez Państwa stosowane w ramach realizacji strategii na własnym terenie?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Instrumenty aktywizacji zawodowejb) Instrumenty aktywizacji edukacyjnejc) Instrumenty aktywizacji zdrowotnejd) Instrumenty aktywizacji społecznej



<p>8.</p> <p>8.1</p> <p>8.2</p>	<p>Które instrumenty aktywizacji zawodowej są przez Państwa wykorzystywane w ramach realizacji strategii na własnym terenie? (Ankieter zadaje pytanie, jeśli w pyt 7. została zaznaczona odp. „a”)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Uczestnictwo w zajęciach Centrum Integracji Społecznej b) Uczestnictwo w zajęciach Klubu Integracji Społecznej c) Dofinansowanie usamodzielnienia ekonomicznego d) Skierowanie do pracy w istniejącej spółdzielni socjalnej utworzonej przez osoby prawne lub osoby fizyczne e) Inne, jakie?..... <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji zawodowej w ramach realizacji strategii, w największym stopniu gwarantują realizację celów strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji zawodowej w ramach realizacji strategii, w najmniejszym stopniu gwarantują realizację celów strategii i dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>9.</p> <p>9.1</p> <p>9.2</p>	<p>Które instrumenty aktywizacji edukacyjnej są przez Państwa wykorzystywane w ramach realizacji strategii na własnym terenie? (Ankieter zadaje pytanie, jeśli w pyt 7. została zaznaczona odp. „b”)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Skierowanie i finansowanie zajęć szkolnych, związanych z uzupełnieniem wykształcenia b) Skierowanie i finansowanie zajęć w ramach kształcenia ustawicznego, mających na celu uzyskanie zawodu lub przygotowanie zawodowe c) Skierowanie i sfinansowanie zajęć w ramach podnoszenia kluczowych kompetencji o charakterze zawodowym d) Organizacja i sfinansowanie usług wspierających aktywizację edukacyjną e) Sfinansowanie części kosztów nauki na poziomie wyższym dla osób opuszczających placówki opiekuńczo – wychowawcze lub inne formy opieki zastępczej f) Inne, jakie?..... <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji edukacyjnej w ramach realizacji strategii, w największym stopniu gwarantują realizację celów strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów edukacyjnej w ramach realizacji strategii, w najmniejszym stopniu gwarantują realizację celów strategii i dlaczego?</p>

10.	<p>Które instrumenty aktywizacji zdrowotnej są przez Państwa wykorzystywane w ramach realizacji strategii na własnym terenie? (Ankieter zadaje pytanie, jeśli w pyt 7. została zaznaczona odp. „c”)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Skierowanie i sfinansowanie badań profilaktycznych lub specjalistycznych w związku z możliwością podjęcia zatrudnienia b) Skierowanie i sfinansowanie terapii psychologicznej, rodzinnej lub psychospołecznej dla rodzin lub osób c) Skierowanie i sfinansowanie programu korekcyjno – edukacyjnego dla osób stosujących przemoc w rodzinie d) Skierowanie i sfinansowanie programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego w przypadku osób uzależnionych od alkoholu e) Skierowanie i sfinansowanie programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej dla osób uzależnionych od narkotyków f) Skierowanie części kosztów turnusów rehabilitacyjnych, kosztów zespołów ćwiczeń fizycznych usprawniających psychoruchowo lub zajęć rehabilitacyjnych g) Inne, jakie?.....
10.1	<p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji zdrowotnej w ramach realizacji strategii, w największym stopniu gwarantują realizację celów strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
10.2	<p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji zdrowotnej w ramach realizacji strategii, w najmniejszym stopniu gwarantują realizację celów strategii i dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
11.	<p>Które instrumenty aktywizacji społecznej są przez Państwa wykorzystywane w ramach realizacji strategii na własnym terenie? (Ankieter zadaje pytanie, jeśli w pyt 7. została zaznaczona odp. „d”)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Organizowanie i finansowanie uczestnictwa w ośrodkach dziennego wsparcia, świetlicach i klubach b) Koszty vouchera (talonu) na samodzielny zakup usług społecznych, wykorzystywanego przez osobę będącą stroną kontraktu socjalnego c) Organizacja i finansowanie usług wspierających osoby niepełnosprawne d) Organizacja i finansowanie usług wsparcia i aktywizacji rodzin marginalizowanych, w tym kosztów zatrudnienia asystenta rodzinnego e) Organizacja i finansowanie usług wspierających animację lokalną, w tym



<p>11.1</p>	<p>kosztów zatrudnienia animatora lokalnego, lidera klubu integracji społecznej</p> <ul style="list-style-type: none"> f) Organizacja i finansowanie kosztów wolontariatu oraz kosztów zatrudnienia osoby prowadzącej klub wolontariuszy g) Organizacja i finansowanie metod pracy w środowisku rodzinnym h) Pomoc w uzyskaniu odpowiednich warunków mieszkaniowych i) Organizacja i finansowanie uczestnictwa w grupach i klubach samopomocowych j) Organizacja i finansowanie treningów kompetencji i umiejętności społecznych k) Organizacja i finansowanie poradnictwa specjalistycznego, interwencji kryzysowej, mediacji rodzinnej oraz udzielanie informacji o prawach i uprawnieniach, służące przywróceniu samodzielności życiowej, w tym powrotu na rynek pracy l) Organizacja i finansowanie poradnictwa i wsparcia indywidualnego oraz grupowego w zakresie podniesienia kompetencji życiowych i umiejętności społeczno – zawodowych umożliwiających docelowo powrót do życia społecznego, w tym powrót na rynek pracy i aktywizację zawodową <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji społecznej w ramach realizacji strategii, w największym stopniu gwarantują realizację celów strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów aktywizacji społecznej w ramach realizacji strategii, w najmniejszym stopniu gwarantują realizację celów strategii i dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>12.</p>	<p>Które instrumenty rynku pracy są przez Państwa wykorzystywane w ramach realizacji strategii na własnym terenie?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) aktywizacja społeczna i zawodowa b) dodatki aktywizacyjne c) prace interwencyjne d) prace społecznie użyteczne e) refundowanie podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego f) roboty publiczne g) staż h) przyznanie bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej, na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej i) przygotowanie zawodowe dorosłych j) zwrot kosztów przejazdu i zakwaterowania



<p>12.1</p> <p>12.2</p>	<p>k) refundacja kosztów poniesionych z tytułu opłacanych składek na ubezpieczenie społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego</p> <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów rynku w ramach realizacji strategii, w największym stopniu gwarantują realizację celów strategii?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Które z wykorzystywanych przez Państwa instrumentów rynku w ramach realizacji strategii, w najmniejszym stopniu gwarantują realizację celów strategii i dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>13.</p>	<p>Czy według Pan/i wiedzy, nakłady finansowe poniesione na realizację poszczególnych działań były właściwe/współmierne do uzyskanych rezultatów?</p> <p>a) Tak, wkład finansowy w pełni odzwierciedla uzyskane rezultaty</p> <p>b) Przy niewielkim wkładzie finansowym uzyskano znacznie więcej, niż można było się spodziewać</p> <p>c) Osiągnięte rezultaty były niewielkie w porównaniu do poniesionych nakładów finansowych, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>14.</p>	<p>Czy według Pan/i wiedzy, nakłady rzeczowe poniesione na realizację poszczególnych działań były właściwe/współmierne do uzyskanych rezultatów?</p> <p>a) Tak, wkład rzeczowy w pełni odzwierciedla uzyskane rezultaty</p> <p>b) Przy niewielkim wkładzie rzeczowym uzyskano znacznie więcej, niż można było się spodziewać</p> <p>c) Osiągnięte rezultaty były niewielkie w porównaniu do wniesionych nakładów rzeczowych, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>15.</p>	<p>Czy według Pan/i wiedzy, nakłady czasowe poniesione na realizację poszczególnych działań były właściwe/współmierne do uzyskanych rezultatów?</p> <p>a) Tak, wkład czasowy w pełni odzwierciedla uzyskane rezultaty</p> <p>b) Przy niewielkim wkładzie czasowym uzyskano znacznie więcej, niż można było się spodziewać</p> <p>c) Osiągnięte rezultaty były niewielkie w porównaniu do wykorzystanego czasu, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

16.	<p>Czy według Pan/i wiedzy, nakłady kadrowe poniesione na realizację poszczególnych działań były właściwe/współmierne do uzyskanych rezultatów?</p> <p>a) Tak, wkład kadrowy w pełni odzwierciedla uzyskane rezultaty</p> <p>b) Przy niewielkim wkładzie kadrowym uzyskano znacznie więcej, niż można było się spodziewać</p> <p>c) Osiągnięte rezultaty były niewielkie w porównaniu do nakładów kadrowych, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
17.	<p>Czy liczba pracowników zajmujących się realizacją strategii na Państwa terenie jest wystarczająca i pozwala na właściwe wykonywanie określonych działań?</p> <p>a) Tak, jest to liczba wystarczająca</p> <p>b) Powinno być więcej osób odpowiedzialnych za realizację strategii, aczkolwiek wciąż dajemy sobie radę z wykonaniem wszystkich działań określonych w strategii</p> <p>c) Nie, jest stanowczo za mało osób odpowiedzialnych za realizację strategii na naszym terenie, co ma przełożenie na niewystarczające wykonywanie określonych działań</p> <p>d) Nie mam zdania</p>
18.	<p>Proszę dokonać, oceny kwalifikacji (wiedzy, umiejętności) pracowników odpowiedzialnych za realizację strategii, podając wartość uśrednioną w stosunku do wszystkich osób zajmujących się wykonywaniem zadań z pisanymi w strategii. (1 oznacza bardzo słabą ocenę, a 5 bardzo dobrą)</p> <p>a) 1 –bardzo słaba</p> <p>b) 2 - słaba</p> <p>c) 3 –średnia</p> <p>d) 4 - dobra</p> <p>e) 5 –bardzo dobra</p>
19.	<p>Czy pracownicy zajmujący się realizacją strategii posiadają odpowiednie wykształcenie wyższe lub studia podyplomowe, które przygotowały ich do realizacji zadań związanych z realizacją strategii?</p> <p>a) Tak wszyscy pracownicy zajmujący się realizacją strategii posiadają właściwe formalne przygotowanie merytoryczne</p> <p>b) Jedynie niektórzy pracownicy, zajmujący się realizacją strategii posiadają właściwe formalne przygotowanie merytoryczne</p> <p>c) Nikt z pracowników zajmujących się realizacją strategii nie posiada właściwego formalnego przygotowania merytorycznego</p>
20.	<p>Czy pracownicy uczestniczyli w odpowiednich szkoleniach przygotowujących ich do wykonywania działań związanych z realizacją strategii?</p>



	<p>a) Tak, w jakich? </p> <p>b) Nie, dlaczego? </p>
21.	<p>Czy uważa Pan/i, że dla lepszego wykonywania obowiązków przez pracowników w zakresie realizacji strategii zasadne byłoby skierowanie ich przez pracodawcę na kursy lub szkolenia? a) Tak b) Nie – przejdź do pyt. 23 c) Nie mam zdania – przejdź do pyt. 23</p>
22.	<p>Jakie kursy lub szkolenia byłyby najbardziej korzystne, które przyczyniłyby się do lepszego wykonywania przez pracowników obowiązków związanych z realizacją działań w zakresie realizacji strategii? </p>
23.	<p>Czy w trakcie realizacji strategii pojawiły się istotne problemy, które wpłynęły w sposób negatywny na realizację poszczególnych działań? a) Tak b) Nie – przejdź do pyt. 26</p>
24	<p>Jakiego rodzaju były to problemy, które pojawiły się w trakcie realizacji strategii? a) Bariery organizacyjne, jakie? </p> <p>b) Bariery prawne, jakie? </p> <p>c) Bariery kadrowe, jakie? </p> <p>d) Bariery techniczne, jakie? </p>

25.	<p>Jaki wpływ problemy te miały na prawidłową realizację działań?</p> <p>a) Bardzo duży, w ogóle nie udało się zrealizować określonych działań</p> <p>b) Duży, bowiem realizacja poszczególnych działań trwała dłużej niż planowaliśmy</p> <p>c) Duży, bowiem konieczna była modyfikacja planowanych działań, które w rzeczywistości zostały zrealizowane w mniejszym stopniu niż planowano</p> <p>d) Niewielki, bowiem udało się szybko wyeliminować problemy, a realizacja określonych działań przebiegała planowo</p> <p>e) Inny, jaki?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
26.	<p>Czy według Pana/i środki finansowe, właściwie zostały zaplanowane na realizację określonych celów strategicznych/szczegółowych, określonych w strategii?</p> <p>a) Tak - przejdź do pyt. 29</p> <p>b) Raczej tak – przejdź do pyt. 29</p> <p>c) Raczej nie</p> <p>d) Nie</p> <p>e) Trudno powiedzieć, dopiero zaczęliśmy pracę nad realizacją strategii – przejdź do pyt. 29</p>
27.	<p>Na realizację których celów strategicznych/szczegółowych niewłaściwie zostały zaplanowane środki finansowe?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
28.	<p>Jaki według Pana/i był powód niewłaściwego zaplanowania środków na realizację powyższych celów?</p> <p>a) Środki finansowe planowały osoby, które nie posiadają odpowiedniej wiedzy merytorycznej w tym zakresie</p> <p>b) Po raz pierwszy musieliśmy planować środki finansowe na realizację kilku celów i nie mieliśmy w tym zakresie odpowiedniego doświadczenia</p> <p>c) Nie mieliśmy żadnych wytycznych, jak planować środki finansowe na realizację poszczególnych celów</p> <p>d) Musieliśmy bardzo szybko zaplanować środki finansowe, co nie było poprzedzone rzetelną analizą</p> <p>e) Brakowało nam wiedzy na temat zakresu realizacji określonych celów</p> <p>f) Inne, jakie?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



	<p>c) taka sobie, dlaczego?</p> <p>d) zła, dlaczego?</p>
32.2	<p>JEDNOSTKI ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ Z TERENU POWIATU</p> <p>a) tak, współpracujemy z tymi instytucjami, z którymi głównie?</p> <p>b) nie, nie współpracujemy z tymi instytucjami, dlaczego? – przejdź do 32.3</p> <p>Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?</p> <p>Ocena współpracy:</p> <p>a) bardzo dobra b) dobra c) taka sobie, dlaczego?</p> <p>d) zła, dlaczego?</p>
32.3	<p>PUBLICZNE SŁUŻBY ZATRUDNIENIA</p> <p>a) tak, współpracujemy z tymi instytucjami b) nie, nie współpracujemy z tymi instytucjami, dlaczego? – przejdź do 32.4</p> <p>Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie</p>

32.4	działania prowadzicie?
	Ocena współpracy: e) bardzo dobra f) dobra g) Taka sobie, dlaczego?
	h) zła, dlaczego?
	MIEJSKA/GMINNA/POWIATOWA KOMISJA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ALKOHOLOWYCH a) tak, współpracujemy z tą instytucją b) nie, nie współpracujemy z tą instytucją, dlaczego? – przejdź do 32.5
	Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?
	Ocena współpracy: a) bardzo dobra b) dobra c) taka sobie, dlaczego?
	d) zła, dlaczego?
	GMINNE/POWIATOWE CENTRUM POMOCY RODZINIE

32.5	<p>a) tak, współpracujemy z tą instytucją b) nie, nie współpracujemy z tą instytucją, dlaczego? – przejdź do 32.6</p> <p>.....</p> <p>Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?</p> <p>.....</p> <p>Ocena współpracy:</p> <p>a) bardzo dobra b) dobra c) taka sobie, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>d) zła, dlaczego?</p> <p>.....</p>
32.6	<p>GMINNY/POWIATOWY OŚRODEK INTERWENCJI KRYZYSOWEJ</p> <p>a) tak, współpracujemy z tą instytucją b) nie, nie współpracujemy z tą instytucją, dlaczego? – przejdź do 32.7</p> <p>.....</p> <p>Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?</p> <p>.....</p> <p>Ocena współpracy:</p> <p>a) bardzo dobra b) dobra c) taka sobie, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>d) zła, dlaczego?</p> <p>.....</p>

32.7
	Jeżeli są jakieś instytucje, które nie zostały wymienione, a ze względu na postawione w strategii cele współpraca z tymi instytucjami jest konieczna, proszę o wymienienie ich:
	Nazwa Instytucji (nr 1):
	a).....
	Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?

	Ocena współpracy:
	e) bardzo dobra f) dobra g) taka sobie, dlaczego?
	zła, dlaczego?
	b) Nazwa instytucji (nr 2)
Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?	
.....	
Ocena współpracy:	
a) bardzo dobra b) dobra c) taka sobie, dlaczego?	
d) zła, dlaczego?	

	<p>.....</p> <p>c) Nazwa instytucji (nr 3)</p> <p>.....</p> <p>Na czym polega współpraca, jakie cele państwo wspólnie realizujecie, jakie działania prowadzicie?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Ocena współpracy:</p> <p>a) bardzo dobra</p> <p>b) dobra</p> <p>c) taka sobie, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>d) zła, dlaczego?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ZAKOŃCZENIE WYWIADU	