



Kooperacje 3d

KOOPERACJE 3D – MODEL WIELOSEKTOROWEJ WSPÓŁPRACY NA RZECZ WSPARCIA OSÓB I RODZIN DLA GMIN MIEJSKICH POWYŻEJ 20 TYS. MIESZKAŃCÓW

SYNTEZA

KATOWICE, marzec 2021

WYKAZ NAJWAŻNIEJSZYCH SKRÓTÓW

OPS	Ośrodek pomocy społecznej. W gminach miejskich miejski ośrodek pomocy społecznej (MOPS), w gminach wiejskich gminny ośrodek pomocy społecznej (GOPS).
PCPR	Powiatowe centrum pomocy rodzinie lub jego odpowiednik w miastach na prawach powiatu – miejski ośrodek pomocy społecznej (MOPS) lub miejski ośrodek pomocy rodzinie (MOPR).
ROPS	Regionalny ośrodek polityki społecznej lub jego odpowiednik.
u.p.s.	Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1876 z późn. zm.).

WYKAZ POJĘĆ STOSOWANYCH W MODELU KOOPERACJE 3D

ANIMATOR INSTYTUCJONALNY	W MODELU to ośrodek pomocy społecznej (OPS), który jest inicjatorem powołania Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego (PZK), a następnie pełni w nim rolę lidera.
INDYWIDUALNY KOSZYK USŁUG (IKU)	Opracowany przez członków ZZK zbiór usług specjalnie dobranych (z dostępnej bazy LKU) dla konkretnej osoby lub rodziny, dostosowany do jej zdiagnozowanych potrzeb i możliwości ich zaspokojenia. Indywidualny Koszyk Usług jest częścią planu współpracy z konkretną osobą, rodziną lub grupą społeczną i zawiera usługi gwarantujące większą skuteczność udzielanego wsparcia i pomocy w środowisku zamieszkania. IKU określa optymalny zakres wsparcia i ulega modyfikacji w celu dostosowania go do zmieniającej się sytuacji i potrzeb osoby, rodziny lub grupy społecznej.
KONTRAKT SOCJALNY	Umowa zawarta przez pracownika socjalnego z osobą/rodziną ubiegającą się o pomoc. Zgodnie z art. 6 pkt 6 u.p.s. jej celem jest przezwyciężenie trudnej sytuacji życiowej, wzmocnienie aktywności i samodzielności życiowej, zawodowej czy przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osoby/rodziny. Wskazuje uprawnienia i obowiązki stron w ramach wspólnie podejmowanych działań zmierzających do w/w celów. Wzór kontraktu określa Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 8 listopada 2010 r. w sprawie wzoru kontraktu socjalnego (Dz. U. 2010 Nr 218, poz. 1439).
LOKALNY KOSZYK USŁUG (LKU)	Usługi oferowane osobom, rodzinom i grupom społecznym przez poszczególne, kooperujące na poziomie lokalnym instytucje i podmioty. Usługi mogą być prostymi działaniami, składającymi się z pojedynczej czynności, ale też usługami złożonymi, w ramach, których realizowanych jest więcej działań wzajemnie ze sobą powiązanych i prowadzących do wspólnego celu. Lokalny Koszyk Usług (LKU) jest podstawą tworzenia Indywidualnych Koszyków Usług (IKU).

MODEL KOOPERACJE 3D (MODEL)	MODEL wielosektorowej współpracy na rzecz wsparcia osób i rodzin dla gmin miejskich powyżej 20 tys. mieszkańców.
OCENA ZASOBÓW POMOCY SPOŁECZNEJ (OZPS)	Ocena zasobów pomocy społecznej, o której mowa w art. 16a u.p.s., przygotowywana raz w roku przez samorząd gminy, powiatu i województwa.
PARTNERSKI ZESPÓŁ KOOPERACYJNY (PZK)	Sfomalizowane, międzysektorowe, międzyresortowe i międzyorganizacyjne partnerstwo (przymierze) działających w środowisku lokalnym instytucji i podmiotów istotnych dla realizacji działań na rzecz wsparcia osób, rodzin i grup społecznych. Udział w partnerstwie wynika z woli współpracy poszczególnych partnerów i wyraża się m.in. podpisaną deklaracją partnerstwa.
PRACA SOCJALNA	Działalność zawodowa mająca na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi (art. 6 pkt 12 u.p.s.).
PRACOWNIK DS. SIECI	Realizuje zadania ośrodka w procesie tworzenia, prowadzenia i zarządzania Partnerskim Zespołem Kooperacyjnym (PZK) oraz jest łącznikiem pomiędzy PZK i Zadaniowymi Zespołami Kooperacyjnymi (ZZK). Może nim być osoba pełniąca funkcje kierownicze w OPS, osoba posiadająca kwalifikacje do wykonywania zawodu pracownika socjalnego lub innego zawodu pomocowego oraz odpowiednie predyspozycje osobowościowe.
PROJEKT SOCJALNY	Zespół działań mających na celu poprawę sytuacji życiowej osoby, rodzin, grup zagrożonych ubóstwem, marginalizacją i wykluczeniem społecznym (art. 6 pkt 18 u.p.s.).
SPOTKANIE KONSULTACYJNE	W MODELU to spotkanie specjalistów zaproszonych przez pracownika socjalnego do współpracy na rzecz i z osobą, rodziną w ramach ZZK, ale odbywające się bez udziału osoby, rodziny/przedstawiciela rodziny.
ZADANIOWY ZESPÓŁ KOOPERACYJNY (ZZK)	Wybrani przedstawiciele instytucji i podmiotów zaangażowanych we współpracę w ramach ZZK, którzy za zgodą osoby, rodziny współpracują z nią i towarzyszą jej w podejmowaniu odpowiednich działań w celu poprawy jej sytuacji życiowej i zaspokojenia zdiagnozowanych potrzeb. W spotkaniach ZZK uczestniczy osoba, rodzina lub w szczególnych sytuacjach jej przedstawiciel.

Spis treści

1. OGÓLNE ZAŁOŻENIA I KONCEPCJA MODELU	5
2. WARUNKI WDRAŻANIA MODELU KOOPERACJE 3D	12
3. POZIOM INSTYTUCJONALNY MODELU KOOPERACJE 3D – PARTNERSKIE ZESPOŁY KOOPERACYJNE.....	18
4. POZIOM WSPARCIA OSÓB I RODZIN W FORMULE MULTIPROFESJONALNEJ W RAMACH ZADANIOWYCH ZESPOŁÓW KOOPERACYJNYCH.....	28
5. LOKALNY I INDYWIDUALNY KOSZYK USŁUG.....	36
6. WZORY DOKUMENTÓW.....	40

1. OGÓLNE ZAŁOŻENIA I KONCEPCJA MODELU

1.1. ZAŁOŻENIA

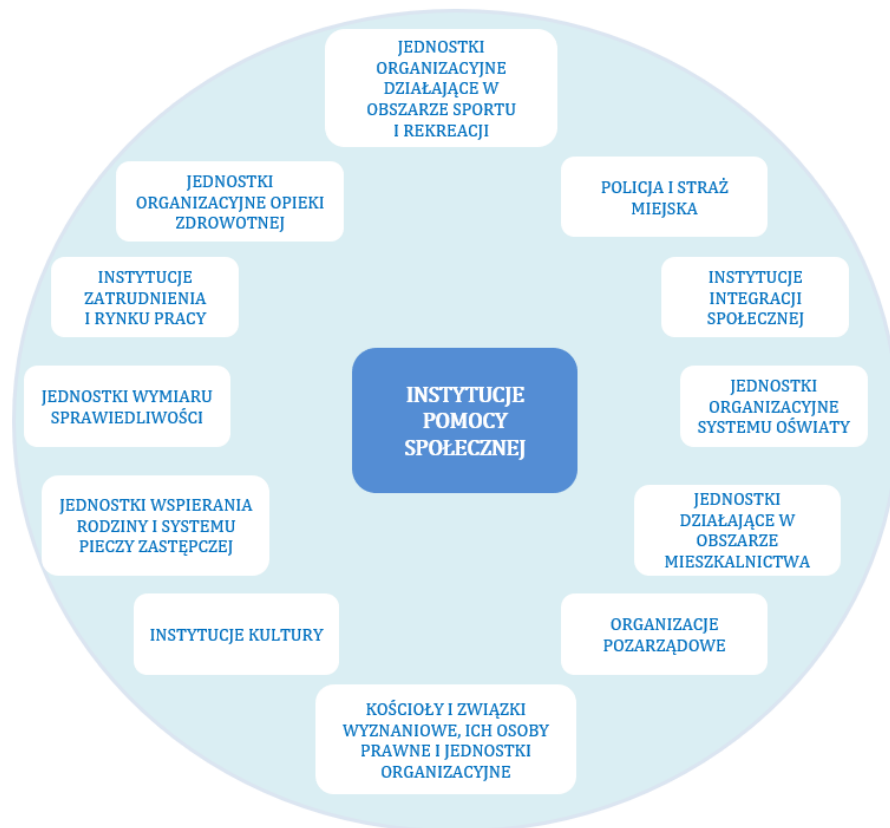
Prezentowana koncepcja MODELU KOOPERACJE 3D jest wynikiem doświadczeń i przekonania, że **pomoc osobom i rodzinom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej** (wykluczonym lub zagrożonym wykluczeniem społecznym) **wymaga często organizacji dłuższego, wielowymiarowego procesu wsparcia, realizowanego we współpracy międzysektorowej i międzyresortowej**. W związku z tym istotne było opracowanie takiej propozycji, która z jednej strony umożliwiłaby nawiązanie kooperacji pomiędzy lokalnie działającymi instytucjami i podmiotami, z drugiej zaś strony – zwłaszcza tam, gdzie współpraca jest już podejmowana – przyczyniała się do jej wzmocnienia, podniesienia poziomu i poszerzenia obszaru, w ramach którego działania są podejmowane wspólnie (w kooperacji). Taka perspektywa daje służbom społecznym, szczególnie pracownikom socjalnym, większą szansę na **opracowanie programów wsparcia i pomocy z efektywnym wykorzystaniem potencjału i zasobów instytucji i organizacji działających w środowisku lokalnym**. Ponadto, podejście związane z budowaniem kapitału relacji przyczynia się także do wzmocnienia i podniesienia poziomu kapitału społecznego w lokalnych społecznościach oraz do postrzegania kooperacji w kategoriach pożądanego podejścia do realizacji zadań publicznych, w tym szczególnie w obszarze polityki społecznej.

Ważne było zatem **zidentyfikowanie i wskazanie obszarów istotnych z punktu widzenia wspólnego organizowania wsparcia i pomocy w zakresie włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa (obszary kooperacji)**. W tych bowiem obszarach powinno się budować, wzmocniać i doskonalić współpracę. Do najistotniejszych z nich zaliczyć można (oprócz pomocy społecznej): obszar wspierania rodzin z dziećmi, obszar związany z zatrudnieniem i aktywnością zawodową, z mieszkalnictwem, wspieraniem osób starszych i osób z niepełnosprawnością, obszar edukacji, ochrony zdrowia, w tym związany z profilaktyką i promocją zdrowia, obszar kultury, sportu i rekreacji, bezpieczeństwa i porządku publicznego (m.in. wymiar sprawiedliwości, prokuratura, policja, straża itp.), obszar aktywności społecznej, obywatelskiej i politycznej.

Obszary te, wyodrębnione resortowo (potrzeby, polityki szczegółowe) wymagają uwzględnienia **perspektywy wielosektorowości**. Wykorzystanie potencjału lokalnego wiąże się bowiem z dostrzeganiem **możliwości realizacji zadań w kooperacji z podmiotami działającymi w innych niż publiczne sektorach lub na ich styku/pograniczu**. W ramach wskazanych obszarów (sektorów, resortów) działają instytucje i podmioty, których zasoby są istotne w budowaniu **lokalnego systemu wsparcia osób i rodzin wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym**. Łącząc obie perspektywy – instytucjonalną i wielosektorową – uzyskujemy potencjalną ich mapę (schemat 1), przy czym w obszarze kooperacji wskazać należy także władze samorządowe i centralną rolę instytucji pomocy społecznej, w tym szczególnie ośrodka pomocy społecznej (OPS).



Schemat 1. Podmioty istotne w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa – potencjalny obszar działań kooperacyjnych



Źródło: opracowanie własne Zespołu ds. MODELU.

Zgodnie z założeniami i koncepcją zaproponowaną w MODELU KOOPERACJE3D **wsparcie i działania z wykorzystaniem zasobów kooperujących instytucji i podmiotów jest kierowane do osób i rodzin**, przy czym w zależności od zdiagnozowanych potrzeb i zidentyfikowanych sytuacji **MODEL umożliwia objęcie wsparciem także wybrane grupy społeczne** (w tym kategoryjne i terytorialne).

Resumując, MODEL **KOOPERACJE 3D**:

- jest dedykowany gminom miejskim powyżej 20 tys. mieszkańców i uwzględnia ich specyfikę terytorialną, rolę, wielkość, dostępność i znaczenie zasobów lokalnych, rolę instytucji pomocowych z różnych obszarów polityki społecznej, w tym podmiotów niepublicznych, potencjał i zdolność samoregulacji osób i rodzin obejmowanych wsparciem,
- obejmuje instytucje z minimum dwóch poziomów samorządu terytorialnego (gmina i powiat),
- wskazuje osoby i rodziny, głównie z wieloma potrzebami, w trudnej sytuacji życiowej lub w kryzysie chronicznym, z którymi prowadzona jest praca w formule multiprofesjonalnej, za ich zgodą,
- opiera się na:

- zasadzie podmiotowego traktowania osób i rodzin, partycypacyjnego charakteru współpracy „z” i „na ich rzecz” oraz ich aktywnego włączenia w tworzenie indywidualnych programów pomocowych, koordynowanych przez pracownika socjalnego (*case managera*),
- analizie informacji prezentowanych corocznie w ocenie zasobów pomocy społecznej (OZPS) i rekomendacji przedstawianych radom gmin i powiatów, w tym w zakresie założeń strategii rozwiązywania problemów społecznych, innych lokalnych dokumentów strategicznych i programów, a także na analizie zasobów instytucji realizujących usługi społeczne wobec tych samych kategorii osób i rodzin lub środowiska lokalnego,
- uwzględnia podstawowe obszary wspólnego organizowania wsparcia i pomocy (obszary kooperacji) i różne metody pracy socjalnej, przede wszystkim pracę w zespole multiprofesjonalnym,
- zawiera opis:
 - sposobu wdrażania zmiany, jej monitorowania i ewaluacji oraz dalsze etapy działań po zakończeniu wsparcia,
 - tworzenia zindywidualizowanej diagnozy potrzeb osób i rodzin na podstawie wywiadu środowiskowego, z uwzględnieniem całościowego, międzysektorowego, międzyresortowego i międzyorganizacyjnego wsparcia,
 - współpracy, przepływu informacji, wiedzy, metodyki dochodzenia do Indywidualnego Koszyka Usług dla osoby/rodziny,
 - roli animatora zawiązującego partnerstwo (OPS – animator instytucjonalny), partnera strategicznego kooperacji w obszarze pomocy społecznej (PCPR), a także roli ROPS (centrala regionalna).

Koncepcja MODELU KOOPERACJE 3D została opracowana przy uwzględnieniu:

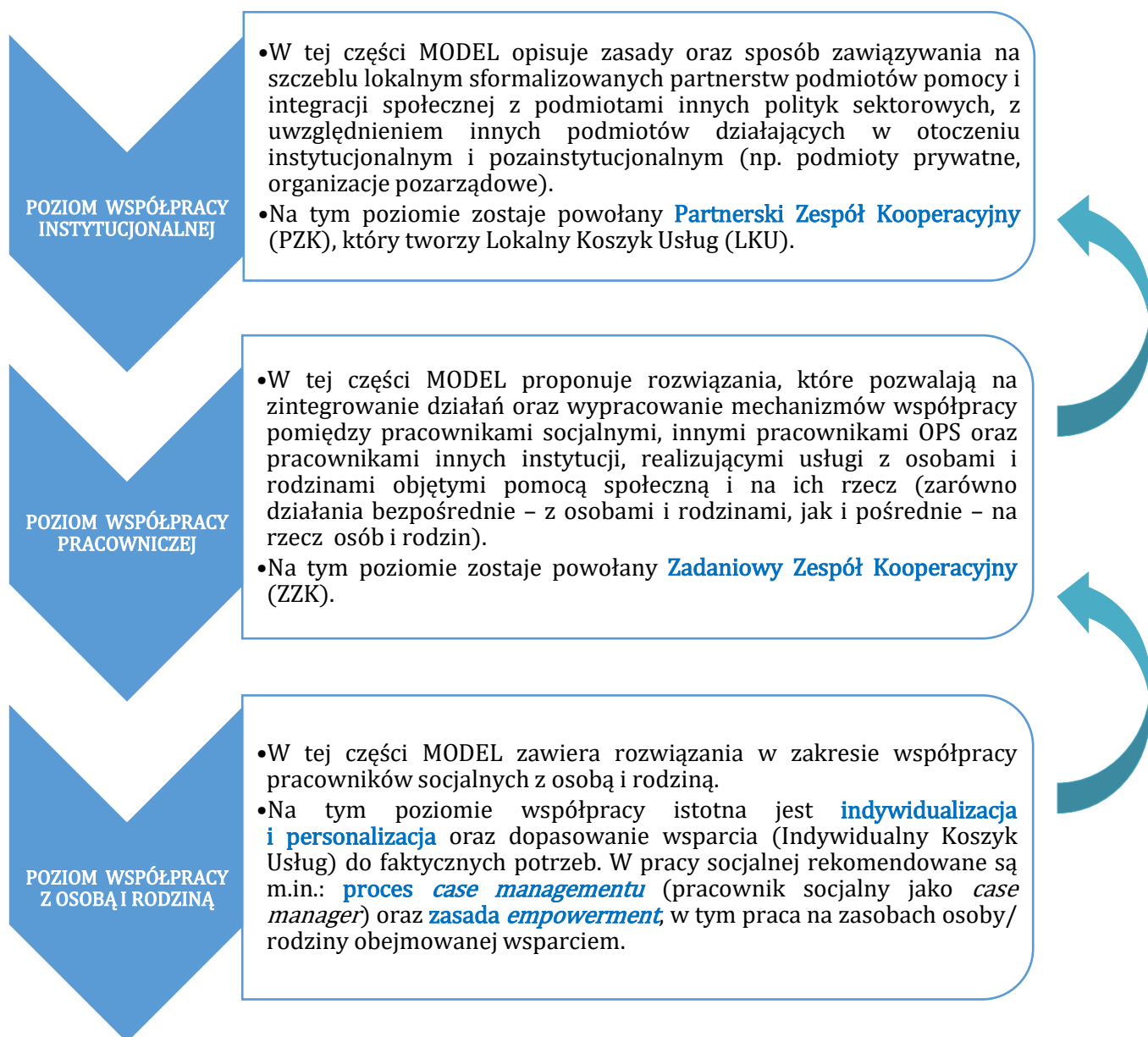
- wyników badań przeprowadzonych na obszarze makroregionu III (woj. łódzkie, małopolskie, opolskie, śląskie) w fazie przygotowania do opracowania koncepcji MODELU,
- efektów pilotażowego wdrożenia MODELU w 51 jednostkach samorządu terytorialnego, które wraz z opisem działań, wniosków i rekomendacji zostały zawarte w dokumencie pn. „Sprawozdanie z realizacji pilotażu. Makroregion III” oraz w raportach z przeprowadzonych badań jakościowych (ewaluacji pilotażowego wdrożenia MODELU),
- uwag, wniosków i rekomendacji sformułowanych w toku szerokich konsultacji MODELU przed przyjęciem go do wdrożenia oraz w ekspertyzie – opinii naukowej pt. „Model Kooperacji 3D a nowe rozwiązania w polityce społecznej”, sporządzonej przez Profesora Mirosława Grewińskiego¹,
- kierunków rozwoju i zmian w obszarze polityki społecznej, pomocy społecznej i pracy socjalnej, w tym ich koncepcji teoretycznych.

¹Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka w Warszawie

1.2. POZIOMY WSPÓŁPRACY

MODEL KOOPERACJE 3D obejmuje **trzy poziomy współpracy** (schemat 2). Pomiędzy poziomami zachodzi sprzężenie zwrotne, zapewniające ciągłość wsparcia.

Schemat 2. Poziomy współpracy w MODELU KOOPERACJE 3D



Źródło: opracowanie własne Zespołu ds. MODELU.

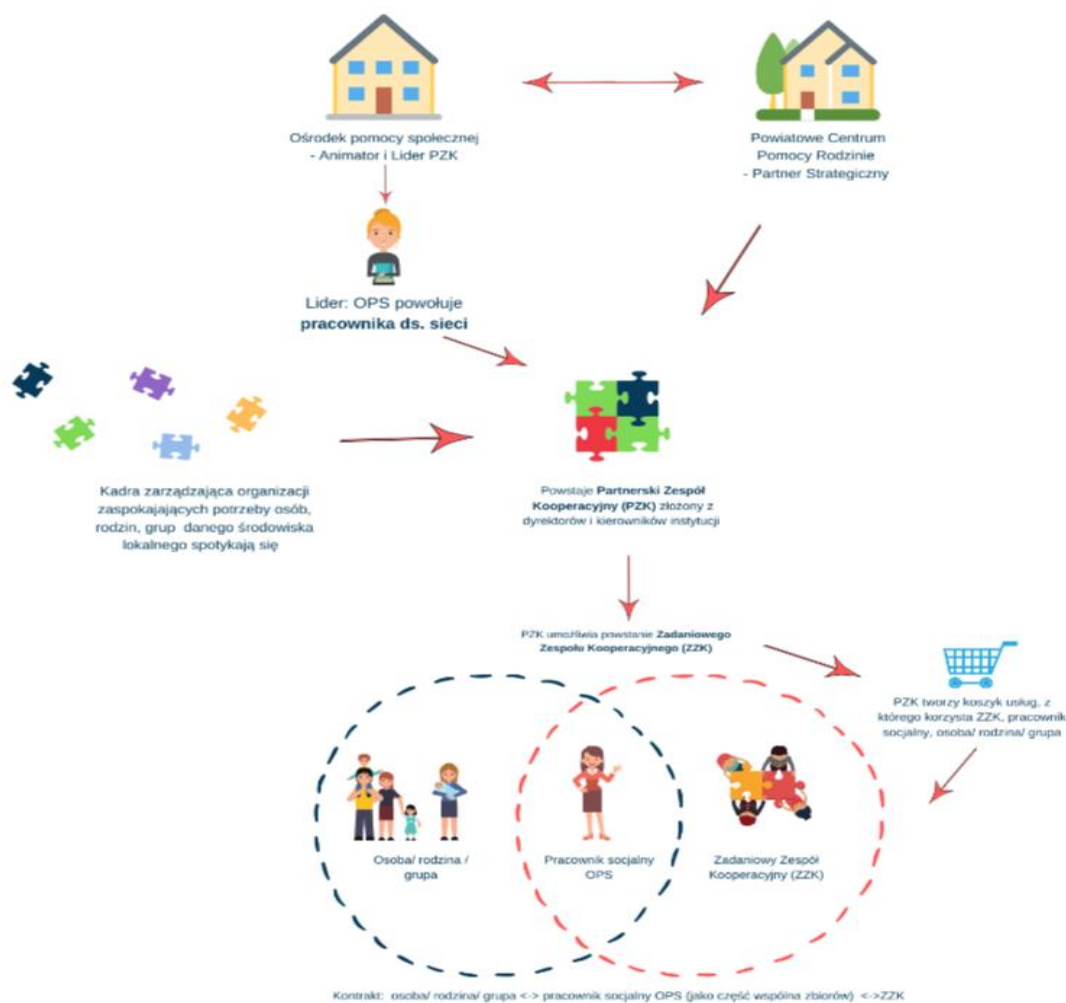
1.3. REALIZATORZY I KONCEPCJA KOOPERACJI

Podmiotami, które uczestniczą w procesie realizacji zadań w MODELU są:

- ośrodek pomocy społecznej (animator instytucjonalny i lider PZK), w tym pracownik ds. sieci i pracownicy zaangażowani w pracę z osobami, rodzinami i społecznością lokalną,
- powiatowe centrum pomocy rodzinie (partner strategiczny) oraz pracownicy zaangażowani w pracę z osobami i rodzinami,
- Partnerski Zespół Kooperacyjny, w skład którego wchodzi instytucje z istotnych dla wsparcia osób i rodzin obszarów kooperacji,
- Zadaniowy Zespół Kooperacyjny, utworzony przez pracowników kooperujących instytucji oraz
- osoba/rodzina jako beneficjenci wsparcia i koproducenci usług społecznych.

Szczególną rolę w procesie wdrażania MODELU odgrywają ośrodki pomocy społecznej (w szczególności pracownik socjalny i pracownik ds. sieci) oraz powiatowe centra pomocy rodzinie. **Dla powodzenia realizacji zadań przewidzianych w MODELU istotne jest – na każdym etapie współpracy – zaangażowanie** władz samorządowych, instytucji spoza systemu pomocy i integracji społecznej, m.in. z obszaru wymiaru sprawiedliwości i porządku publicznego (np. policja, straż miejska), ochrony zdrowia, edukacji, kultury, rekreacji i sportu, rynku pracy i zatrudnienia, a także organizacji pozarządowych, osób prawnych i jednostek organizacyjnych kościołów i związków wyznaniowych oraz przedstawicieli lokalnego sektora biznesu, przy uwzględnieniu niestandardowych rozwiązań i realizatorów. Relacje pomiędzy poszczególnymi kooperującymi w MODELU podmiotami zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Relacje pomiędzy podmiotami kooperującymi w MODELU KOOPERACJE 3D



Źródło: opracowanie własne Zespołu ds. MODELU.

1.4. ZASADY ISTOTNE DLA MODELU KOOPERACJE 3D

W koncepcji MODELU przyjęto następujące **zasady**:

- **KOOPERACJI** – zakłada stworzenie systemu współpracy różnych podmiotów, opartego na partnerstwie kooperacyjnym, tj. takim, w którym cel współdziałania ma charakter złożony i długofalowy, a działania są możliwie zoperacjonalizowane.
- **ELASTYCZNOŚCI** – umożliwia adaptacyjność, czyli możliwość dostosowywania zaproponowanych rozwiązań do lokalnych i/lub zmieniających się warunków, specyfiki otoczenia i zmieniających się celów oraz modyfikowanej strategii ich osiągnięcia. W MODELU zasada przejawia się m.in.:
 - w różnorodności form, jakie mogą przyjmować Partnerskie Zespoły Kooperacyjne, np. w zależności od wielkości jednostki samorządu terytorialnego mogą mieć zasięg gminny lub ograniczony do konkretnego obszaru (np. osiedle, dzielnica); partnerstwa mogą być tworzone jako szeroka platforma instytucji i podmiotów działających lokalnie lub koncentrować się na pozyskaniu do współpracy tych, których zasoby będą przydatne do zaspokojenia potrzeb wyodrębnionych grup osób, rodzin, czy społeczności lokalnych,
 - w prowadzeniu działań z uwzględnieniem możliwości finansowych i organizacyjnych realizatorów,
 - we włączaniu do współpracy, na jej poszczególnych etapach, różnych instytucji, specjalistów, osób z kręgu rodziny,
 - w możliwości elastycznego podejścia do formuły powierzania zadań pracownikowi ds. sieci – odrębny etat lub łączenie z innymi zadaniami,
 - w możliwości samodzielnej decyzji, w jakim stopniu wykorzystane zostaną zaproponowane w MODELU narzędzia i formy pracy oraz dostosowania ich do potrzeb osób, rodzin czy lokalnych możliwości,
 - w możliwości pracy w formule multiprofesjonalnej na każdym etapie metodycznego działania, jak również powrotu do tradycyjnej ścieżki pracy socjalnej (w ramach zasobów OPS) na każdym z etapów metodycznego działania,
 - w możliwości wyboru i wykorzystania w formule multiprofesjonalnej różnych narzędzi pracy socjalnej np. kontraktu socjalnego, projektu socjalnego,
 - w możliwości elastycznego doboru metod i narzędzi do ewaluacji, z uwzględnieniem uwarunkowań lokalnych,
 - w możliwości zmiany metod i technik współpracy w zależności od wyników ewaluacji, potrzeb i możliwości osób/rodzin w trakcie współpracy.
- **KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH** – w zakresie dostarczania usług społecznych MODEL bazuje na kształtowanej przez instytucje publiczne współpracy z obywatelami, użytkownikami usług i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.
- **REPLIKOWALNOŚCI** – w MODELU zaprojektowano takie założenia i rozwiązania, które będą możliwe do wdrożenia z uwzględnieniem specyfiki warunków lokalnych.

- **DEMOKRATYZACJI STOSUNKÓW PRACOWNICZYCH W JEDNOSTKACH ZAANGAŻOWANYCH W PARTNERSTWO** – zasada wiąże się z założeniem wdrożenia w nowoczesnym zarządzaniu organizacjami trzech istotnych zmian:
 - dążenia do maksymalizacji bezpośrednich relacji między pracownikami bez mechanicznego przenoszenia hierarchii instytucjonalnej, bez nadmiernego akcentowania granic pomiędzy instytucjami oraz bez powielania wprost scentralizowanych form zarządzania i kontroli (samozarządzanie),
 - holistycznego ujęcia zarówno osoby, rodziny, jak i osób profesjonalnie pomagających,
 - ewolucyjności i adaptacyjności celów współpracy do zmieniających się warunków.
- **DAŻENIA DO KOMPLEKSOWOŚCI WSPARCIA** – polega na odwołaniu się do holistycznego spojrzenia na osobę i rodzinę.
- **PRACY NA ZASOBACH, KONCENTRACJI NA POTRZEBACH ORAZ EMPOWERMENT** – podstawą MODELU jest upodmiotowienie osób i rodzin poprzez indywidualizację, akceptację oraz prawo do samostanowienia, oznaczające odpowiedzialne odwoływanie się do zasobów osób i rodzin, uznanie ich autorytetu w kierowaniu własnym życiem i wpływu na swoje decyzje i wybory, umożliwienie im czynnego udziału w zmianie/poprawie swojej sytuacji życiowej. *Empowerment* oznacza także wzmocnienie naturalnych systemów wsparcia oraz pracowników służb społecznych.

2. WARUNKI WDRAŻANIA MODELU KOOPERACJE 3D

2.1. SPECYFIKA GMIN MIEJSKICH POWYŻEJ 20 TYS. MIESZKAŃCÓW

Gminy miejskie powyżej 20 tys. mieszkańców to bardzo zróżnicowana grupa. W jej skład wchodzi zarówno miasto stołeczne Warszawa, gminy będące siedzibami miast wojewódzkich, gminy, które utraciły status miast wojewódzkich po reformie administracyjnej z 1998 r., w których istnieją zasoby, pozwalające realizować wybrane zadania i funkcje stolic poszczególnych regionów w oparciu o zasadę dekoncentracji (np. oddziały zamiejscowe WUP w województwie śląskim), jak również gminy będące miastami na prawach powiatu (w tym stolice regionów i stolice byłych regionów/województw) oraz pozostałe gminy miejskie. Łącznie to 302 jednostki, które stanowią 12,2 % ogółu gmin w kraju. Zamieszkuje je 18,47 mln osób, co stanowi 48,1% ludności Polski².

Jak widać z powyższego, podział gmin miejskich cechuje się dużym wewnętrznym zróżnicowaniem, przejawiającym się w szczególności w **odmiennym potencjale, statusie administracyjnym, profilu ze względu na dominujące funkcje, czy też zasoby instytucjonalne, infrastruktury społecznej, techniczne, charakter więzi społecznych itp.**

² Por. *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2020 roku*. GUS, Warszawa 2020. Wśród gmin miejskich 203 posiadały liczbę mieszkańców powyżej 20 tys. (67,2%). Najwięcej, bo aż 85,2% z nich (173), stanowiły gminy o liczbie mieszkańców 20,0–99,9 tys. Na koniec 2019 roku 21 gmin miejskich posiadało liczbę mieszkańców w przedziale 100,0–199,9 tys., 6 gmin w przedziale 200,0–299,9 tys., a trzy powyżej 300 tys. mieszkańców. Wśród 302 gmin miejskich 66 ma status miast na prawach powiatu.

Ważne w koncepcji tworzenia MODELU KOOPERACJE 3D było **zidentyfikowanie uwarunkowań istotnych dla współpracy w obszarze pomocy społecznej w miastach**³.

POLITYKA SPOŁECZNA W GMINACH MIEJSKICH – SPECYFIKA

ZASOBY:

- **wielość i zróżnicowanie kręgów społecznych, instytucji, zrzeszeń i organizacji** (przy narastających równocześnie trudnościach w utrzymaniu komunikacji między nimi) skutkujące: **większym zróżnicowaniem usług społecznych** przy jednoczesnym **dużym ich rozproszeniu terytorialnym** (zwłaszcza w dużych gminach miejskich) oraz, **przynajmniej potencjalnie, większej dostępności do nich**, zwłaszcza w miastach na prawach powiatu (np. usługi rynku pracy, dla osób z niepełnosprawnością, z obszaru pomocy społecznej, pieczy zastępczej itp.),
- **wyspecjalizowane, sformalizowane podmioty i instytucje, dysponujące większą liczebnie i zróżnicowaną kadrą**, np. w ośrodkach pomocy społecznej – psycholog, prawnik, doradca zawodowy, asystent rodziny, asystent osoby niepełnosprawnej,
- **większa możliwość włączenia we wspólne inicjatywy władz, podmiotów i instytucji szczebla wojewódzkiego**, zwłaszcza w gminach miejskich, będących jednocześnie stolicami regionów (dostępność terytorialna, istniejąca sieć powiązań i relacji),
- **większy potencjał sektora niepublicznego**, na co wskazują badania GUS dotyczące sektora *non profit* w Polsce oraz badania spójności społecznej⁴,
- **większa anonimowość osób, słabsze więzi sąsiedzkie** (kapitał towarzysko-społeczny), a tym samym **trudniejsze warunki prowadzenia diagnozy środowiskowej** osób oraz rodzin. Ponadto, w miastach obserwujemy **większą samodzielność zamieszkania rodzin** (mniejszy odsetek osób żyjących w dużych, wielopokoleniowych rodzinach), co wpływa na możliwości udzielania wsparcia wewnątrzrodzinnego (kapitał rodzinny)⁵.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA:

- **większe sformalizowanie relacji między podmiotami realizującymi zadania z obszaru lokalnej polityki społecznej**, co jest efektem m.in. ich wielości (a to często przekłada się na brak bezpośrednich kontaktów) i istniejących między nimi powiązań,
- **ośrodki pomocy społecznej posiadają bardziej sformalizowaną, zróżnicowaną i rozbudowaną strukturę organizacyjną**, co wynika z wielości potrzeb/problemów, np. specjalizacja z uwzględnieniem kategorii podopiecznych (komórki, stanowiska ds. bezdomnych czy bezrobotnych itp.), zmiany metod pracy ośrodka – rozdzielanie postępowań w sprawach świadczeń od pracy socjalnej czy też uwzględnianie w strukturze podziału na obszary działania (osiedla, dzielnice),
- **proces decyzyjny w sprawach świadczeń i usług jest zdecentralizowany i istnieje hierarchiczna zależność wykonawczych JOPS** (ŚDS, dzienne domy pomocy, DPS, podmioty

³ O specyfice realizacji usług społecznych w gminach różnego typu także: B. Kowalczyk, J. Krzyszkowski, *Model sposobu realizacji usług o określonym standardzie w jednostkach organizacyjnych pomocy i integracji społecznej*. W: *Krajowy Raport Badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*. Red. R. Szarfenberg. WRZOS, Warszawa 2011.

⁴ Por. *Sektor non profit w 2018 r.* GUS, Warszawa 2020; *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*. GUS, Warszawa 2020.

⁵ Por. *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce*, dz. cyt.

świadczące usługi w miejscu zamieszkania) od ośrodka, dystrybuującego uprawnienia do świadczeń wg swojego rozeznania i czasami bez próby uzgodnienia decyzji z realizatorami usług.

POTRZEBY: inna częstotliwość i złożoność sytuacji generujących zapotrzebowanie na świadczenia pomocy społecznej i wsparcie – w gminach miejskich, zwłaszcza w dużych ośrodkach, wachlarz potrzeb (trudnych sytuacji życiowych), w związku z którymi udzielane są świadczenia pomocy społecznej jest bardziej zróżnicowany. Niektóre z okoliczności (np. bezdomność) w innych typach gmin występują na mniejszą skalę lub w ogóle.

Reasumując, **specyfika projektowania aktywności pomocowej w środowisku miejskim polegała przede wszystkim na konieczności wypracowywania rozwiązań:**

- dostosowanych do zróżnicowanych stylów życia i potrzeb osób, rodzin, grup społecznych i środowisk wymagających wsparcia w procesie ich włączenia społecznego,
- uwzględniających praktykowane w mieście reguły formalne (np. prawne, organizacyjne) oraz nieformalne (np. stosunki sąsiedzkie, pomoc wzajemna, specyfikowanie interesów mieszkańców),
- inspirujących do zmiany kultury organizacyjnej instytucji działających w różnych sektorach i obszarach pomocy społecznej na perspektywę MY/RAZEM oraz promujących nową jakość lokalnej polityki społecznej, opartą na wspólnym i partnerskim działaniu osób, środowisk i instytucji, którym bliska jest idea „małej ojczyzny”, w której każdy jest ważny, więc o każdego „walczymy”,
- pokazujących szansę na wykorzystanie potencjalnie dużych zasobów kadrowych instytucji i podmiotów działających w obszarze polityki społecznej (szczególnie zawodów pomocowych), które mogą wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje w działaniach przekraczających granice poszczególnych sektorów czy resortów,
- dostrzegających rolę partnera, jakim jest w gminach miejskich niebędących miastami na prawach powiatu powiatowe centrum pomocy rodzinie (PCPR),
- umożliwiających identyfikację zasobów i usług, ich lepszą integrację, koordynację, zwiększenie stopnia adekwatności w relacji do diagnozowanych potrzeb oraz podejmowanie wspólnych działań (koprodukcja usług, inicjatywy wspólne partnerów itp.),
- umożliwiających wymianę informacji o potrzebach oraz ich wspólne diagnozowanie, w które zaangażowane jest szerokie spektrum instytucji i specjalistów, co powinno przełożyć się na przezwycięzenia problemu, jakim jest nieobecność lub niedostrzeganie na poziomie lokalnym pewnych potrzeb/problemów społecznych lub potrzeb/problemów grup czy środowisk,
- umożliwiających elastyczność w proponowaniu formuł, w jakich może funkcjonować partnerstwo na poziomie instytucjonalnym (PZK) w związku z bardzo zróżnicowanym profilem gmin, tworzących grupę docelową MODELU (np. PZK dla różnych grup w zależności od rodzaju potrzeb, PZK dla pewnego obszaru terytorialnego gminy itp.).

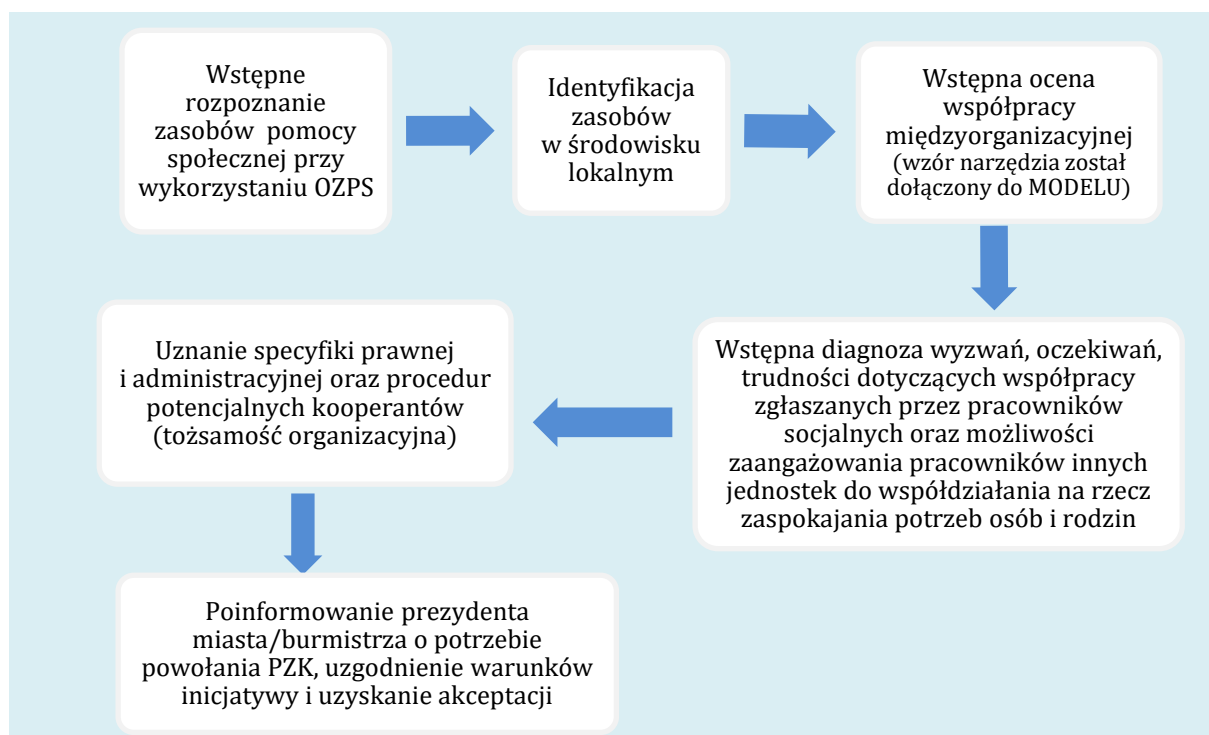
Ponadto ważne było znalezienie sposobu, by przełamać mniejsze poczucie „identyfikacji wspólnotowej”, zmniejszyć anonimowość między osobami i instytucjami działającymi na tym samym, bądź zbliżonym obszarze, zwiększyć poczucie odpowiedzialności, wskazać sposób na

realizację czegoś razem, na rzecz dobra wszystkich, w tym szczególnie osób wykluczonych lub narażonych na wykluczenie społeczne.

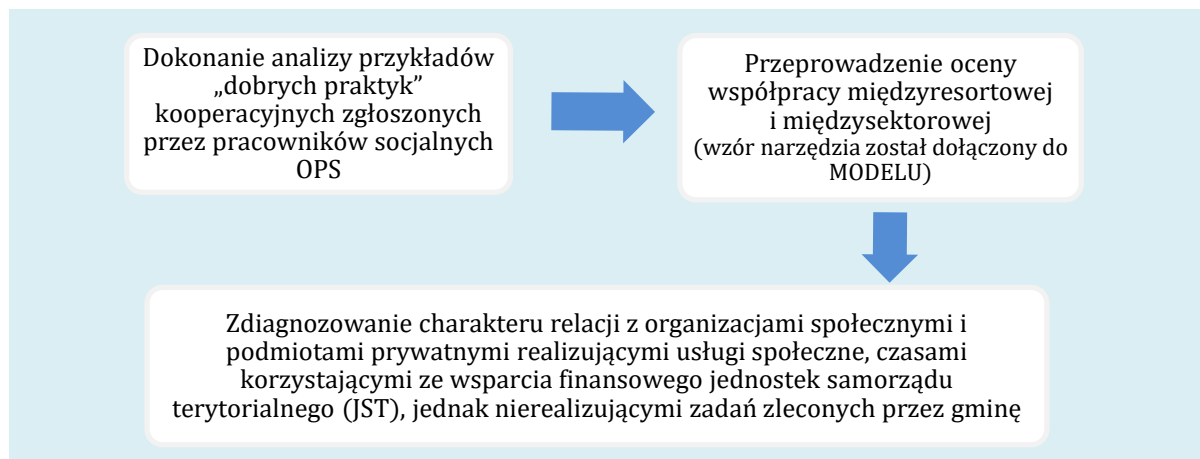
2.2. POZIOM INSTYTUCJONALNY – TWORZENIE PARTNERSKICH ZESPOŁÓW KOOPERACYJNYCH

Tworzenie Partnerskich Zespołów Kooperacyjnych obejmuje szereg następujących po sobie działań i odbywa się w oparciu o warunki mające charakter strategiczny (schemat 3) i operacyjny (schemat 4).

Schemat 3. Warunki strategiczne wdrażania MODELU na poziomie instytucjonalnym



Schemat 4. Warunki operacyjne wdrażania MODELU na poziomie instytucjonalnym

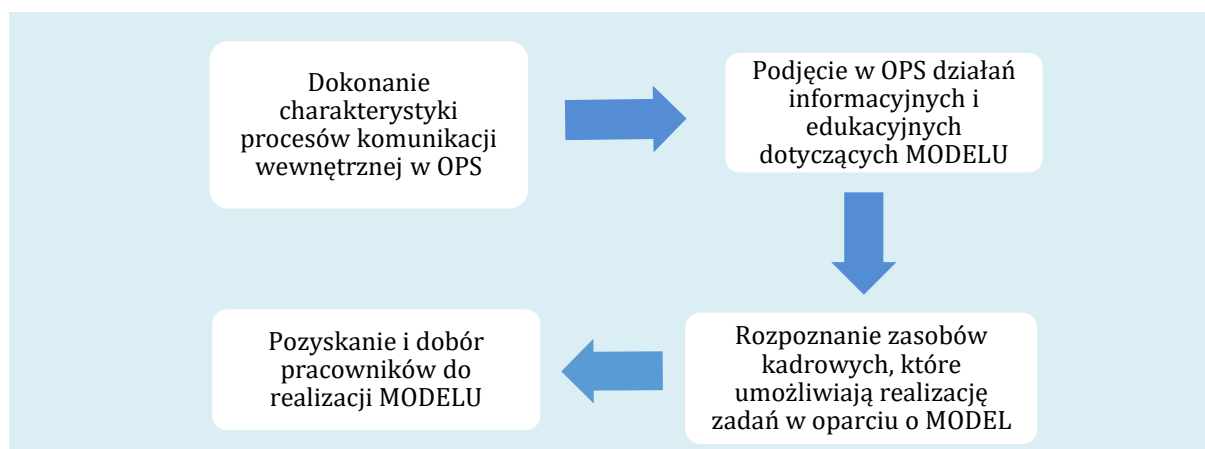


REKOMENDACJA: Rekomendujemy zorganizowanie spotkań edukacyjnych, które przedstawiałyby założenia koncepcji współpracy w oparciu o MODEL KOOPERACJE 3D, ale przede wszystkim uwrażliwiałyby partnerów na kwestie odpowiedzialności za podjęte zobowiązania oraz kwestie związane z równomiernym zaangażowaniem zasobów, zarówno na poziomie PZK, jak i ZZK.

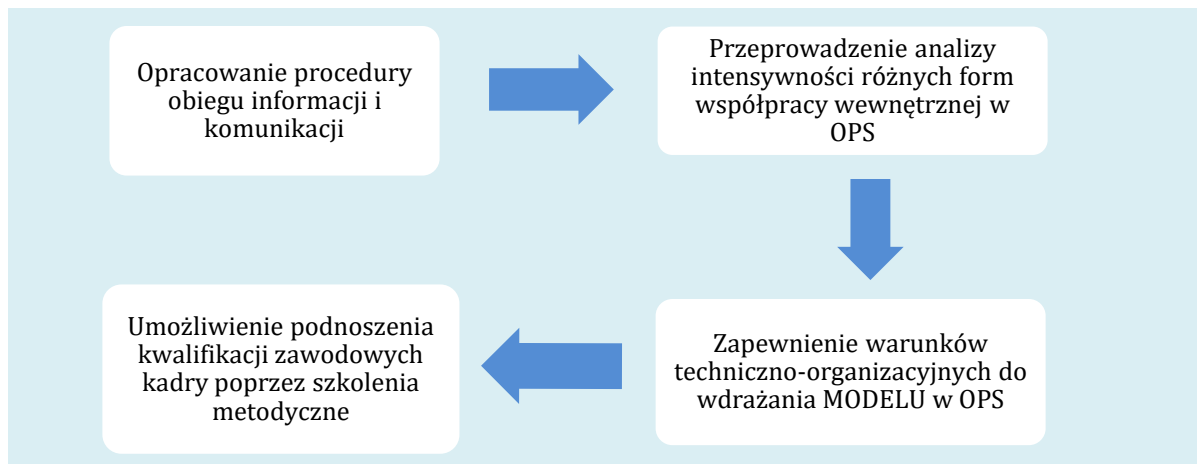
2.3. POZIOM WSPARCIA OSÓB I RODZIN W FORMULE MULTIPROFESJONALNEJ W RAMACH ZADANIOWYCH ZESPOŁÓW KOOPERACYJNYCH

Tworzenie Zadaniowych Zespołów Kooperacyjnych obejmuje szereg następujących po sobie działań i odbywa się w oparciu o warunki mające charakter strategiczny (schemat 5) i operacyjny (schemat 6).

Schemat 5. Warunki strategiczne wdrażania MODELU na poziomie wsparcia osób i rodzin w ramach ZZK



Schemat 6. Warunki operacyjne wdrażania MODELU na poziomie wsparcia osób i rodzin w ramach ZZK



3. POZIOM INSTYTUCJONALNY MODELU KOOPERACJE 3D – PARTNERSKIE ZESPOŁY KOOPERACYJNE

3.1. ISTOTA I CELE PZK

W skład Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego (PZK) wchodzi przedstawiciele z podstawowych obszarów kooperacji: pomocy społecznej, policji, sądownictwa, ochrony zdrowia, wychowania, edukacji, pracy i zatrudnienia, kultury, sportu, rekreacji, aktywności społecznej, obywatelskiej i politycznej, **reprezentowani przez dyrektorów, kierowników, naczelników, prezesów poszczególnych instytucji** lub osoby przez nich upoważnione w zakresie podejmowania decyzji w obszarze współpracy.

REKOMENDACJA: Ważne jest uczestnictwo w posiedzeniach PZK osób posiadających uprawnienia decyzyjne, co przyczyni się do zwiększenia swobody działań pracowników zaangażowanych w ZZK. Osiągnąć można to dzięki wpisaniu w zakres czynności także zadań związanych z podejmowaniem działań w ramach MODELU KOOPERACJE 3D, a tym samym obniżenia czy zmniejszenia codziennych obowiązków zawodowych. Zaangażowanie będzie skutkowało efektywnością działań oraz skróceniem czasu obejmowania pomocą i wsparciem osób/rodzin.

Celem głównym PZK jest takie zintegrowanie działań podmiotów funkcjonujących w danym środowisku lokalnym, aby te współpracowały w celu osiągnięcia maksymalnie efektywnego wsparcia osób i rodzin przy dostępnych zasobach tego środowiska. Cele szczegółowe PZK przedstawia schemat 7.

Schemat 7. Cele szczegółowe PZK



REKOMENDACJA: Uwzględnienie we wdrażaniu MODELU roli gospodarza gminy lub gminy i powiatu oraz kadry kierowniczej OPS i PCPR

Ważnym aspektem motywującym instytucje i jednocześnie podnoszącym rangę przedsięwzięcia jest obecność lokalnych władz samorządowych w kluczowych dla partnerstwa momentach. Organizacja spotkań promujących MODEL powinna objąć swym zasięgiem liczną grupę podmiotów działających w obszarze społecznym. Oprócz walorów informacyjnych, spotkania wiążą się także z aspektem promującym współdziałanie, zwłaszcza, kiedy bierze w nich udział prezydent miasta, jego zastępca ds. społecznych lub inny władarz gminy lub gminy i powiatu.

DOBRE DZIAŁANIE

Na spotkaniach inicjujących współpracę w ramach MODELU był obecny prezydent miasta. Zainteresowane podmioty, do których zwrócił się lider – Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, złożyły deklaracje współpracy i przystąpienia do Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego. Na podstawie złożonych deklaracji, z wykorzystaniem Ramowego Regulaminu PZK, opracowany został projekt zarządzenia Prezydenta Miasta w sprawie powołania Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego. Celem wydania zarządzenia było umocowanie formalne Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej do pełnienia roli lidera PZK i nadanie partnerstwu znaczenia.

W PZK powinny znaleźć się instytucje reprezentujące różne sektory i resorty, tak aby realizować współpracę w jej trzech wymiarach: międzysektorowym, międzyresortowym i międzyorganizacyjnym. **Na każdym etapie współpracy w ramach KOOPERACJI 3D możliwe jest dołączanie nowych kooperantów.**

DOBRE DZIAŁANIE

Podczas pracy ZZK z rodzinami z bezradnością opiekuńczo-wychowawczą, pracownicy socjalni zgłosili pracownikowi ds. sieci potrzebę poszerzenia składu ZZK o kuratorów sądowych. Odpowiedzią na tę potrzebę było zaproszenie do PZK Kierownika Kuratorów Do Orzekania w Sprawach Rodzinnych i Nieletnich Sądu Rejonowego, który następnie delegował kuratorów do współpracy w ramach ZZK.

Podstawą powołania PZK jest wielostronna **Deklaracja przystąpienia do PZK** (wzór został dołączony do MODELU). PZK działa w oparciu o zaakceptowany przez kooperantów **Ramowy regulamin PZK**⁶. Wspólne opracowanie Regulaminu jest istotnym elementem partnerstwa. Dokument kierunkuje działania partnerów, w tym określa wspólne cele i zasady współpracy. **Rekomendujemy, aby w regulaminach PZK uwzględnić sposoby komunikacji zdalnej w czasie ograniczeń bezpośrednich kontaktów.**

Przystąpienie do PZK wiąże się także z potwierdzeniem udostępnienia zadeklarowanych na potrzeby PZK zasobów w **Karcie Usług Kooperanta (KUK)**, będących podstawą utworzenia **Lokalnego Koszyka Usług (LKU)**⁷.

⁶ Wzór Ramowego Regulaminu PZK znajduje się w zasobach materiałów utworzonych na potrzeby MODELU i jest dostępny na stronach ROPS/platformie edukacyjnej.

⁷ Ogólny wzór Karty usług kooperanta został dołączony do MODELU. Przykładowe Karty dla wybranych instytucji, podmiotów oraz elektroniczna wersja LKU znajdują się w zasobach narzędzi dostępnych na stronie ROPS/platformie edukacyjnej.

REKOMENDACJA: Zawiązanie PZK powinno być poprzedzone **spotkaniami warsztatowymi pracowników potencjalnych partnerów, w czasie których identyfikowane będą usługi świadczone przez poszczególne instytucje, warunki ich uzyskania.** Tak zgromadzone dane stają się podstawą **Lokalnego Koszyka Usług => LKU.** Rekomendujemy, by w przypadku zawierania nowych partnerstw akt formalnego podpisania deklaracji przystąpienia do PZK odłożyć na czas po wspólnych warsztatach/spotkaniach, pozwalających na wypracowanie zasad współdziałania, na uwspólnianie wizji partnerstwa oraz wyartykułowanie indywidualnych korzyści z członkostwa.

REKOMENDACJA: Budowaniu bezpośrednich relacji interpersonalnych pomiędzy przedstawicielami poszczególnych podmiotów sprzyjają **wyjazdowe formy realizacji spotkań, szkoleń i warsztatów.** W fazie przygotowań do powołania partnerstwa użyteczne są zwłaszcza szkolenia, obejmujące tematykę współpracy międzyinstytucjonalnej, planowania wspólnych zadań, walorów współpracy, tworzenia wspólnych usług, gdyż wiele instytucji nie ma świadomości korzyści wynikających ze współdziałania, nie dostrzega efektu synergii. Głównym czynnikiem scalającym współpracę jest doświadczenie wspólnego bycia ze sobą przedstawicieli różnych instytucji (w rzeczywistości szkoleniowej i podczas mniej oficjalnych spotkań po szkoleniach). Przedstawiciele kooperantów mają okazję nie tylko poznać się we wspólnym działaniu, poznać swoje kompetencje i zakres działań zatrudniających ich instytucji, ale także nawiązać relacje koleżeńskie, budujące zaufanie i ułatwiające codzienny kontakt. „Odformalizowanie” kontaktów, odmrożenie relacji między osobami kierującymi poszczególnymi instytucjami wpływa znacząco na poprawę współpracy.

REKOMENDACJA: Postuluje się, by PZK wypracowywały **wspólną i spójną kampanię informacyjną (prowadzoną w różnej formie bezpośredniej i on-line),** która będzie realizowana przez wszystkich partnerów wdrażających MODEL. Jej brak powoduje, że zasadniczy aspekt MODELU, jakim jest tworzenie lokalnej sieci współpracy, jest trudny do realizacji, ponieważ zawodzi najprostszy element – informacja i to zarówno między partnerami, jak i kierowana do społeczności.

Ważne jest także traktowanie **PZK jako zespołu ekspertów w zakresie tworzenia strategii, programów i projektów na rzecz osób i rodzin w środowisku lokalnym.**

DOBRE DZIAŁANIE

Podczas spotkań członków PZK rozpoczęto pracę nad Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych. Zaangażowanie przedstawicieli instytucji uczestniczących w PZK w to działanie dało szansę na większą ich aktywność w procesie diagnozowania oraz rozwiązywania problemów społecznych w gminie.

DOBRE DZIAŁANIE

W jednym z miast biorących udział w projekcie powołano multiprofesjonalny Zespół ds. rozwoju ekonomii społecznej. Praca zespołu związana jest m.in. z działaniami w zakresie wdrażania klauzul społecznych w zadaniach zleczanych przez Urząd Miejski w trybie zamówień publicznych, budowaniem środowiska przyjaznego ekonomii społecznej, promowaniem działalności przedsiębiorstw społecznych działających na terenie miasta, a także na terenie powiatu. Celem Zespołu jest opracowanie propozycji wsparcia i rozwoju ekonomii społecznej w mieście. Praca zespołu opiera się na modelu multiprofesjonalnym, umożliwiającym bieżącą wymianę informacji i zaplanowanie działań adekwatnych do potrzeb gminy i mieszkańców. W skład zespołu wchodzi dwaj przedstawiciele Rady Miejskiej, pięciu przedstawicieli Urzędu Miejskiego, pracownik MOPS oraz czterech przedstawicieli organizacji pozarządowych, w tym przedstawiciel Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Pracami Zespołu kieruje Zastępca Burmistrza Miasta.

3.2. REALIZATORZY MODELU NA POZIOMIE INSTYTUCJONALNYM

OŚRODEK POMOCY SPOŁECZNEJ (OPS)

Ośrodek pomocy społecznej (OPS) w MODELU to animator instytucjonalny – **inicjator zawiązania PZK**. Jest inspiratorem jego powołania, a następnie **pełni w nim rolę lidera**.

Zadania OPS	
OPS jako inicjator powołania PZK	<ul style="list-style-type: none"> – poinformowanie prezydenta miasta/burmistrza o potrzebie powołania PZK oraz uzgodnienie warunków inicjatywy, – uzyskanie upoważnienia prezydenta miasta/burmistrza do podejmowania działań, mających na celu powołanie PZK⁸, – przygotowanie ośrodka do wdrożenia MODELU, – określenie stopnia, poziomu i celowości udziału poszczególnych instytucji w PZK, – zaproszenie potencjalnych partnerów do współpracy i zorganizowanie spotkania inicjującego PZK, a następnie powołanie PZK.
OPS jako lider PZK	<ul style="list-style-type: none"> – koordynowanie pracy PZK, – koordynowanie współpracy OPS z innymi podmiotami, – pełnienie funkcji mediatora i doradcy wobec kooperujących instytucji, w tym organizowanie spotkań służących rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

REKOMENDACJA: Ważna jest **rola MOPS jako lidera partnerstwa**, ponieważ od zaangażowania ośrodka w dużej mierze zależy aktywność całego PZK. OPS jest inicjatorem partnerstwa. Dzięki

⁸ Wzór Upoważnienia znajduje się w zasobach narzędzi na stronie internetowej ROPS/platformie edukacyjnej.

temu jest postrzegany bardziej jako partner w realizacji usług odpowiadających na potrzeby osób i rodzin, a nie tylko jako instytucja przyznająca pomoc w formie świadczeń pieniężnych

REGIONALNY OŚRODEK POLITYKI SPOŁECZNEJ (ROPS)

W MODELU ROPS realizuje działania wspierające pracę zgodnie z zadaniami opisanymi w MODELU w oparciu o zapotrzebowanie zgłoszone przez gminy w szczególności:

- realizuje działania informacyjno-edukacyjnych w obszarach związanych z MODELAMI KOOPERACJI,
- oferuje wsparcie doradcze i konsultacyjne w zakresie zawiązywania i funkcjonowania partnerstw,
- inspiruje i promuje nowe rozwiązania w zakresie partnerskiej współpracy międzyinstytucjonalnej, w tym identyfikuje i upowszechnia dobre praktyki w zakresie współpracy.

ROPS realizuje ww. zadania zgodnie z rozeznanymi potrzebami i przy uwzględnieniu możliwości finansowo-organizacyjnych.

PRACOWNIK DS. SIECI

Pracownikiem ds. sieci może być osoba pełniąca funkcje kierownicze w OPS, osoba posiadająca kwalifikacje do wykonywania zawodu pracownika socjalnego lub innego zawodu pomocowego oraz odpowiednie predyspozycje osobowościowe. Pracownik ds. sieci **realizuje zadania ośrodka w procesie tworzenia, prowadzenia i zarządzania partnerskim zespołem kooperacyjnym (PZK) i jest łącznikiem pomiędzy PZK i zadaniami zespołami kooperacyjnymi (ZZK).**

REKOMENDACJA: Pracownikiem ds. sieci winna być osoba posiadający obok uprawnień formalnych bogaty zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych wymaganych w obszarze kooperacji. Wybór pracownika ds. sieci powinien wiązać się z analizą jego umiejętności komunikacyjnych, koordynacyjnych, zdolności do bycia liderem czy przywódcą, wiedzy w zakresie metodyki pracy socjalnej ze szczególnym uwzględnieniem roli animacji, organizowania społeczności lokalnej/OSL/, przedsiębiorczości, planowania społecznego. Stanowisko pracownika ds. sieci może mieć charakter uniwersalny, wydaje się, że tę rolę może pełnić pracownik socjalny oraz OSL i animator lokalny z uwzględnieniem znaczenia posiadania wiedzy z zakresu pracy socjalnej.

Zadania pracownika ds. sieci

<p>Na etapie powoływania, prowadzenia i zarządzania PZK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – wstępne rozpoznanie potrzeb, potencjalnych kooperantów przydatnych do współpracy oraz skali trudności we współpracy, – animowanie i zawiązywanie PZK, – prowadzenie działań na rzecz wzmacniania funkcjonujących PZK, – poszukiwanie nowych kooperantów do współpracy, – udział w spotkaniach PZK (m.in. moderowanie spotkań oraz sporządzanie protokołu z możliwością powierzenia tych obowiązków, w trybie rotacyjnym, przedstawicielom kooperujących w ramach PZK instytucji), – pozostawanie w stałym, bezpośrednim kontakcie z osobami decyzyjnymi (upoważnionymi przez członków PZK do podejmowania decyzji), – doradztwo z zakresu budowania, funkcjonowania i rozwoju PZK.
<p>Pracownik ds. sieci jako łącznik pomiędzy PZK i ZZK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie ewidencji ZZK działających w ramach danego PZK na podstawie danych przekazywanych przez pracownika socjalnego, który informuje go o potrzebie powołania zadaniowego zespołu kooperacyjnego (ZZK). Pracownik ds. sieci prowadzi ewidencję dla OPS i przekazuje w razie potrzeby do PZK. W przypadku funkcjonowania kilku pracowników realizujących zadania pracownika ds. sieci, dyrektor/kierownik OPS wskazuje osobę prowadzącą ewidencję dla danego PZK, – aktualizacja Lokalnego Koszyka Usług (LKU), w tym zgłaszanie w imieniu pracowników socjalnych do PZK lub do OPS wniosku o jego aktualizację wraz ze wskazaniem jej zakresu i treści oraz uzupełnianie go o usługi zgłaszane przez pracownika socjalnego, realizowane np. w sąsiedztwie⁹ lub mające charakter samopomocowy, – zgłaszanie w imieniu pracowników socjalnych do PZK lub do OPS wniosku o uzupełnienie składu PZK, – podtrzymywanie stałych relacji pomiędzy PZK a ZZK, ze szczególnym uwzględnieniem istotnych dla współpracy zasobów, potrzeb oraz pojawiających się problemów, – informowanie członków PZK o zgłoszonej przez pracownika socjalnego odmowie nawiązania współpracy przez pracownika instytucji wchodzącej w skład PZK, – zachęcanie osób współpracujących w ramach PZK i ZZK do podejmowania dodatkowych inicjatyw ukierunkowanych na wspólne rozwiązywanie lokalnych problemów społecznych.

⁹ To usługi oferowane przez instytucje działające w środowisku lokalnym, w tym na terenie innych jednostek samorządu terytorialnego, które mogą być przydatne dla organizowania skutecznej pomocy dla osób i rodzin.

Pracownik ds. sieci a ZZK

- zapewnienie bieżących konsultacji dla pracowników socjalnych realizujących działania w ramach ZZK oraz zgłaszanie potrzeby zapewnienia superwizji pracy socjalnej,
- podejmowanie działań, mających na celu udzielenie pracownikowi socjalnemu pomocy w dostępie do potrzebnych usług zwłaszcza w sytuacji, gdy te nie są oferowane w LKU (np. są oferowane, ale przez instytucję, która nie jest członkiem PZK, są oferowane tylko w sąsiedztwie, są w dyspozycji kooperanta PZK, ale nie zostały uwzględnione w LKU).

REKOMENDACJA: Pracownik ds. sieci powinien być inicjatorem i liderem środowiskowej pracy socjalnej – osobą organizującą współpracę międzyresortową i międzysektorową na rzecz osób, rodzin i społeczności oraz stałym łącznikiem pomiędzy zespołem złożonym z kadry kierowniczej a zespołem pracowników operacyjnych (ZZK). Pracownik ds. sieci wprowadza możliwość wymiany informacji i oczekiwań pomiędzy pracownikami merytorycznymi a kadrami zarządzającą we współpracy międzyinstytucjonalnej. Ponadto pracownicy merytoryczni mają stały wgląd i wiedzę na temat działań strategicznych podejmowanych na poziomie gminy/powiatu. W wielu ośrodkach pomocy społecznej pracownicy socjalni nie realizują grupowych i środowiskowych form pracy socjalnej. Animator (pracownik ds. sieci) może wypełnić tę lukę. Ponadto doświadczony pracownik zajmujący się organizacją środowiska lokalnego może wzmacniać innych pracowników swoją wiedzą i doświadczeniem.

Pracownik ds. sieci może łączyć zadania organizacji pracy multiprofesjonalnej z zadaniami kierownika zespołu czy zastępcy dyrektora.

DOBRE DZIAŁANIE

Ulokowanie funkcji pracownika ds. sieci w osobie Zastępcy Dyrektora OPS, a wcześniej wieloletniego pracownika socjalnego z dużymi kompetencjami pozwoliło na zwiększenie szybkości podejmowania decyzji, samodzielności w działaniu, jak również wzmocniło postrzeganie tej funkcji przez kooperantów jako ważnej. Tym samym wzrosła pozycja pracownika ds. sieci, jego funkcja, i ranga jako osoby znaczącej w strukturze OPS. Decyzja o takim umocowaniu pracownika d.s. sieci sprawiła, że współpraca pomiędzy instytucjami, które wzięły udział w kooperacji układała się pomyślnie. Pracownik ds. sieci był osobą w pełni zaangażowaną w działania PZK i ZZK oraz w cały proces współpracy i budowania LKU. Dzięki kompetencjom oraz uwierzeniu w powodzenie MODELU uzyskano współpracujących, bogaty w zasoby PZK oraz 9 ZZK (niektóre powołane w ostatnim czasie pilotażu), co wskazuje również na kontynuację działań po zakończeniu etapu pilotażu MODELU.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy wsparcie pracownika ds. sieci przez umieszczenie zakresu pełnionych przez niego zadań w Regulaminie PZK. Istotne byłoby wpisanie działań wynikających z założeń MODELU w zakres czynności pracownika ds. sieci.

POWIATOWE CENTRUM POMOCY RODZINIE (PCPR)

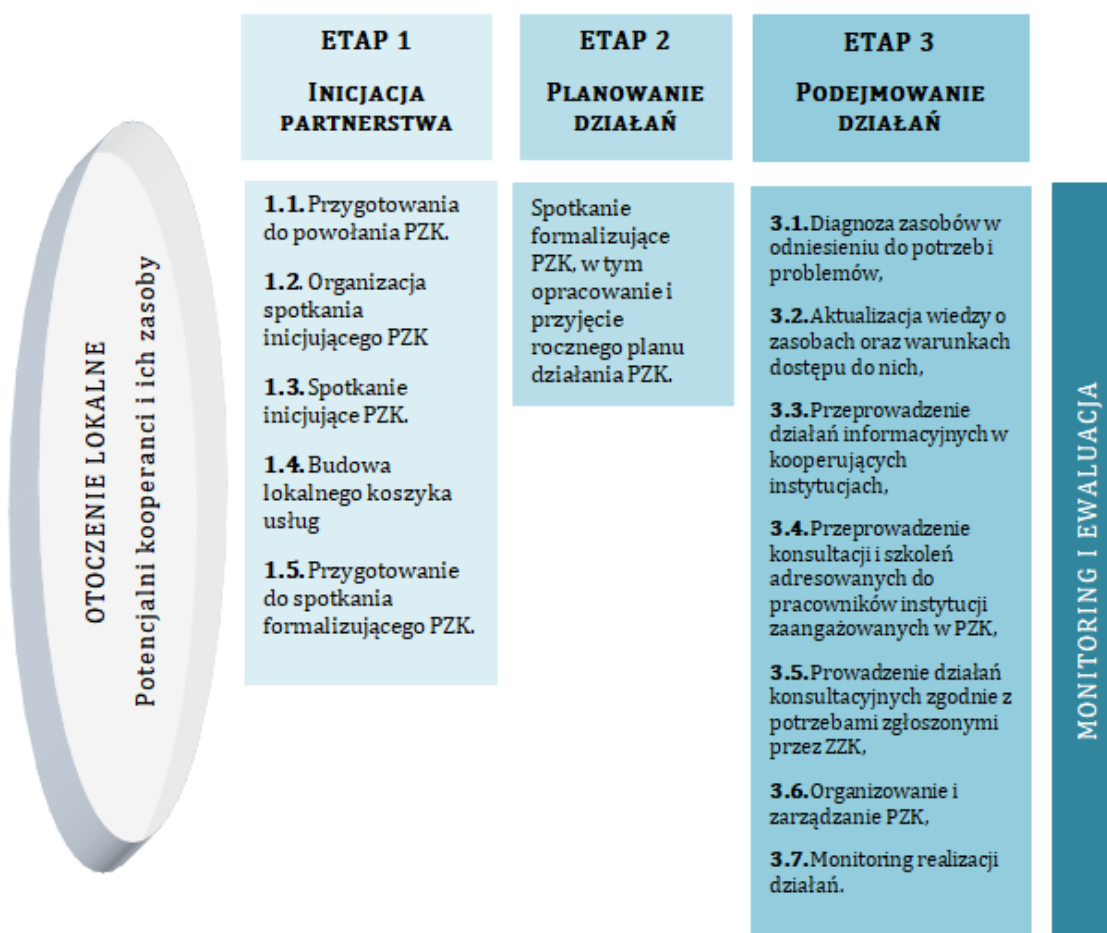
PCPR jest partnerem strategicznym przy tworzeniu PZK. Ośrodek pomocy społecznej – jako lider PZK – współpracuje z PCPR m.in. w obszarze diagnozowania usług specjalistycznych świadczonych na obszarze powiatu.

Zadania powiatu i PCPR	
Zadania powiatu	<ul style="list-style-type: none"> – włączenie specjalistów z powiatu w struktury PZK i ZZK, – udostępnienie zasobów/baz danych, które będą znaczące dla pracy zespołów i mogą zasilić Lokalny Koszyk Usług, – ułatwianie dostępu do instytucji powiatowych działających w obszarze włączenia społecznego, których funkcje będą przydatne w kooperacji.
Zadania PCPR	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie diagnozy zasobów i potrzeb danego środowiska lokalnego, – udział w pracach PZK i ZZK, – udzielanie informacji o prawach i uprawnieniach oraz możliwościach korzystania z lokalnego koszyka usług, – udostępnienie usług PCPR jako kooperanta strategicznego, zwłaszcza w zakresie pieczy zastępczej, rehabilitacji zawodowej i społecznej osób z niepełnosprawnością oraz interwencji kryzysowej, – doradztwo metodyczne dla kierowników i pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z terenu powiatu, w uzgodnieniu z gminami.

3.3. POWOŁANIE I FUNKCJONOWANIE PARTNERSKIEGO ZESPOŁU KOOPERACYJNEGO

Poniżej zaprezentowano ogólny **schemat procesu powołania i funkcjonowania PZK** (schemat 8). Realizacja poniższych działań jest możliwa po uzyskaniu akceptacji prezydenta miasta lub burmistrza, która może przyjąć formę upoważnienia.

Schemat 8. Powołanie i funkcjonowanie Partnerskich Zespołów Kooperacyjnych (PZK)



Źródło: opracowanie własne Zespołu ds. Modelu.

REKOMENDACJA: Istotne jest, by **spotkania członków PZK odbywały się w miarę potrzeb**. Ich częstotliwość można ustalić np. w regulaminie partnerstwa. Systematyczność spotkań członków PZK daje możliwość wymiany informacji o aktualnie występujących potrzebach i dostępnych usługach, ponadto pozwala na „odformalizowanie” relacji, **skrócenie ścieżki komunikacji oraz na rzeczywiste zaangażowanie się kooperantów w proces pomocowy**. W trakcie spotkania formalizującego PZK ważne jest **ustalenie zasad, na podstawie których pracownicy poszczególnych partnerów będą angażowali się w pracę ZZK** – czy będzie to np. każdorazowa zgoda na udział w ZZK czy też decyzja o zaangażowaniu w ZZK będzie leżała w zakresie kompetencji pracownika.

Z punktu widzenia trwałości i efektywności spotkań PZK należy zadbać o kompetencje/ predyspozycje moderatorskie prowadzących posiedzenia lub zabezpieczyć zewnętrzną moderację. Warto, by to zadanie wykonywał pracownik ds. sieci – jako animator współpracy.

REKOMENDACJA: Ważne jest zachęcanie partnerów do inicjowania spotkań PZK w siedzibach ich organizacji, co wiąże się nie tylko z lepszym poznaniem specyfiki ich działalności, ale także pozwala na oszczędność w zakresie organizacji spotkań partnerskich i efektywne wykorzystanie zasobów lokalnych. Ponadto daje możliwość poznania kultury organizacyjnej kooperantów.

Monitoring i ewaluacja PZK

Monitoring efektów współpracy odbywa się na bieżąco, co pozwala skorygować odchylenia od stanu uzgodnionego lub docelowego. Jego prowadzenie konieczne jest na wszystkich etapach funkcjonowania PZK.

REKOMENDUJEMY, aby monitoring uwzględniał:

- informacje o ZZK działających w ramach danego PZK,
- zgłoszone przez pracownika ds. sieci wnioski dotyczące potrzeby:
 - uzupełnienia składu PZK i liczby zrealizowanych przez PZK wniosków,
 - uzupełnienia LOKALNEGO KOSZYKA USŁUG i liczby zrealizowanych przez PZK wniosków/przyczyny negatywnego rozstrzygnięcia,
- liczbę konsultacji dla ZZK zrealizowanych przez pracownika ds. sieci,
- liczbę zgłoszonych przez pracownika ds. sieci trudności, wymagających interwencji/mediacji członków PZK oraz liczbę spraw rozwiązanych.

Podstawowe założenia ewaluacji w MODELU KOOPERACJE 3D:

1. Ocenie podlega stopień osiągnięcia celu głównego oraz celów szczegółowych działalności PZK.
2. Do oceny działalności wykorzystywane są w pierwszej kolejności dane uzyskane z monitoringu PZK, zbierane w kolejnych okresach jego funkcjonowania.
3. Ostatecznym testem stopnia realizacji celów PZK jest rezultat ewaluacji ZZK.
4. Optymalnym rozwiązaniem jest ewaluacja zewnętrzna działalności PZK.
5. Rekomendujemy, by ROPS w miarę możliwości organizował pomoc konsultacyjną, dotyczącą planowania i realizacji ewaluacji PZK.

Ewaluacja może zostać przeprowadzona w oparciu o zaproponowany katalog pytań ewaluacyjnych lub/i wzór kwestionariusza pn. Aktualny stan prac w PZK dostępny na stronach ROPS/platformie edukacyjnej. Zwłaszcza katalog pytań daje możliwość dostosowania ewaluacji do lokalnych potrzeb i specyfiki PZK. Katalog jest także matrycą narzędzi badawczych¹⁰, co oznacza, że pytania mogą być wykorzystane jako: dyspozycje do wywiadu swobodnego (konieczność scalenia pytań na bardziej ogólny poziom), scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (konieczność scalenia pytań na bardziej ogólny poziom) lub/i zagadnienia do budowy

¹⁰Wskazane pytania mają charakter propozycji i można stosować je zgodnie z potrzebami i możliwościami przy uwzględnieniu faktu, iż rekomendowana jest ewaluacja zewnętrzna np. przy zaangażowaniu ROPS w pomoc konsultacyjną, dotyczącą planowania i realizacji ewaluacji PZK.

kwestionariusza ankiety (konieczność uszczegółowienia pytań). **Cykliczność ewaluacji** powinna być ustalona w Ramowym Regulaminie PZK.

W zasobach opracowanych na potrzeby MODELU znajduje się wzór Katalogu pytań ewaluacyjnych oraz kwestionariusz pn. Aktualny stan prac w PZK.
Zasoby są dostępne na stronie ROPS/platformie edukacyjnej.

4. POZIOM WSPARCIA OSÓB I RODZIN W FORMULE MULTIPROFESJONALNEJ W RAMACH ZADANIOWYCH ZESPOŁÓW KOOPERACYJNYCH

4.1. ISTOTA I CELE ZZK

MODEL w części dotyczącej współpracy z osobami i rodzinami oraz na ich rzecz opiera się na koncepcji powołania **Zadaniowych Zespołów Kooperacyjnych (ZZK)**, które działają w formule multiprofesjonalnej.

Na tym poziomie główną rolę odgrywa osoba lub rodzina, pracownik socjalny, pracownicy do tej pory z nią współpracujący oraz inni pracownicy operacyjni z instytucji i organizacji pozarządowych z różnych resortów współpracujących w ramach Partnerskich Zespołów Kooperacyjnych. PZK stwarza warunki istotne dla inicjowania i działania ZZK. Łącznikiem między pracownikiem socjalnym i ZZK a partnerskim zespołem kooperacyjnym jest pracownik ds. sieci.

Istotą działalności zadaniowych zespołów kooperacyjnych jest podjęcie takiej współpracy multiprofesjonalnej z osobą, rodziną i na jej rzecz, która doprowadzi do zaspokojenia jej zidentyfikowanych potrzeb. **Celem głównym ZZK** jest udzielenie kompleksowej pomocy osobie/rodzinie przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, w tym zasobów zgromadzonych w koszyku usług. Jego realizacji ma posłużyć osiągnięcie następujących celów szczegółowych (schemat 9).

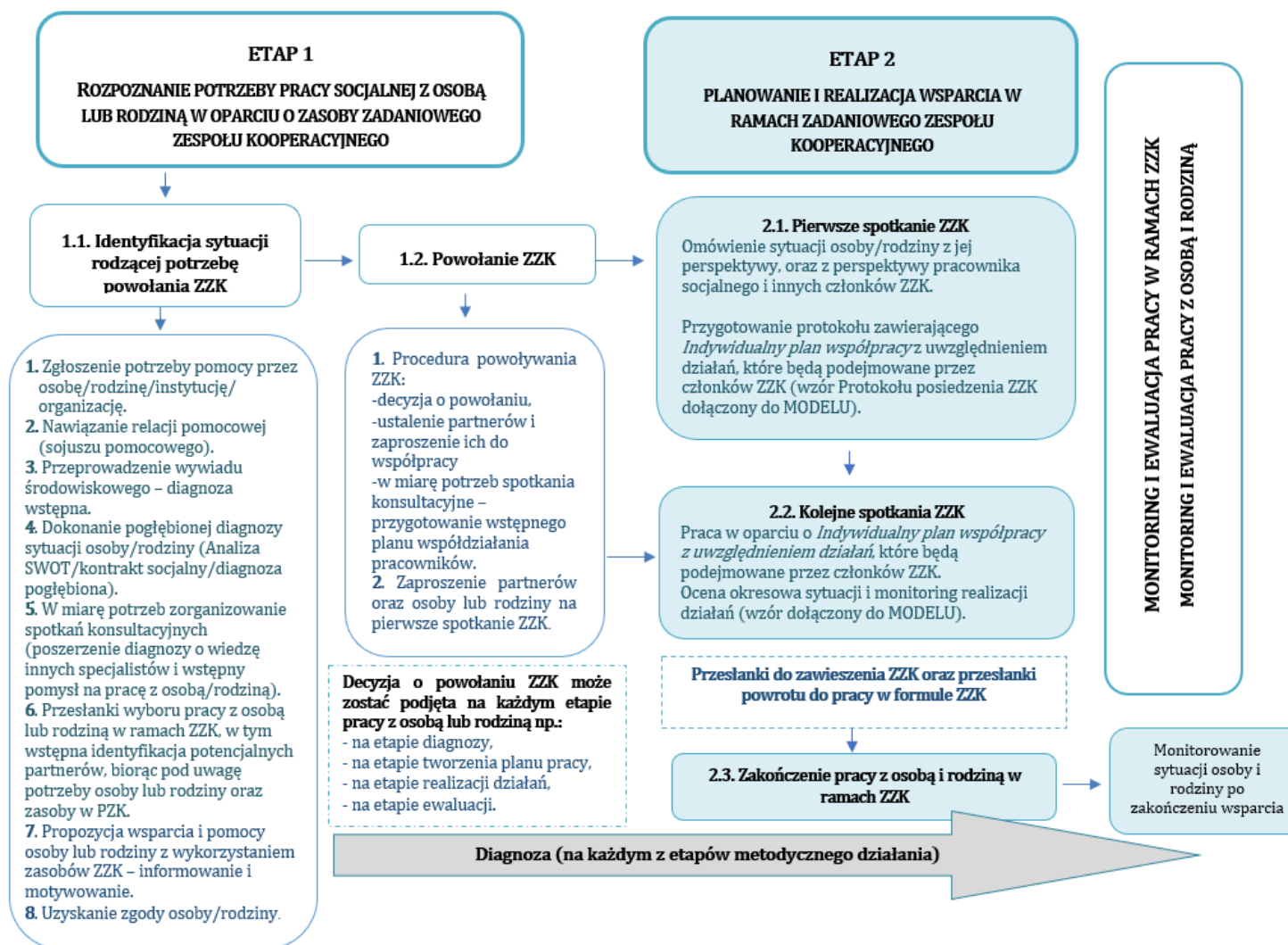
Schemat 9. Cele szczegółowe ZZK



4.2. POWOŁYWANIE I FUNKCJONOWANIE ZADANIOWYCH ZESPOŁÓW KOOPERACYJNYCH

Proces **powoływania i funkcjonowania ZZK** składa się z **dwóch zasadniczych etapów**, do których zostały przyporządkowane zadania. Szczegółowy opis został przedstawiony na schemacie 10.

Schemat 10. Powołanie i funkcjonowanie zadaniowych zespołów kooperacyjnych zaangażowanych w pomoc osobie lub rodzinie



Źródło: opracowanie własne zespołu ds. MODELU

Potrzebę wsparcia może zgłosić osoba, jej opiekun prawny, rodzina oraz pracownicy wszystkich instytucji i organizacji współpracujących w ramach PZK. **Pracownik socjalny po rozeznaniu sytuacji** osoby i rodziny (nawiązaniu relacji pomocowej, diagnozie wstępnej), **potwierdzeniu przesłanek** udzielenia wsparcia, w tym w formule multiprofesjonalnej i **uzyskaniu zgody** osoby lub rodziny, **podejmuje wraz z nią działania prowadzące do zainicjowania ZZK.**

Pracownik socjalny **może zaproponować osobie/rodzinie powołanie ZZK** zawsze, kiedy uzna, że potrzebna jest pomoc i wsparcie w działaniach ze strony służb, instytucji, specjalistów innych niż ci, dostępni w strukturach OPS. Decyzja ta może być podjęta **na każdym etapie metodycznej pracy socjalnej. Kryteria, które mogą pomóc pracownikowi socjalnemu w wyborze ścieżki multiprofesjonalnej**, wykorzystującej zasoby środowiskowe (przede wszystkim usługi), mogą być w szczególności następujące:

- wiele niezaspokojonych samodzielnie przez osobę lub rodzinę potrzeb z powodu braku jej własnych zasobów lub niewystarczających umiejętności ich wykorzystania,
- niewystarczające do skutecznego wsparcia osoby/rodziny zasoby będące w dyspozycji OPS,
- wystąpienie sytuacji, gdy osoba/rodzina współpracuje lub objęta jest równoległe wsparciem innych specjalistów, ale stosowane działania są niewystarczające, nieefektywne, nieadekwatne do potrzeb lub występuje ich dublowanie.

REKOMENDACJA: Biorąc pod uwagę założenia MODELU (dzielenie się zadaniami, odpowiedzialnością, uwrażliwienie na potrzeby osób, rodzin i społeczności lokalnej, budowanie relacji opartych na partnerstwie itp.) rekomendujemy **włączenie pozostałych partnerów w proces wstępnego diagnozowania potrzeby udzielenia pomocy i wsparcia w oparciu o koncepcję pracy multiprofesjonalnej** (w ramach ZZK).

Ważne jest, aby przed przystąpieniem do współpracy z osobą / rodziną pomiędzy kooperantami, uregulowane zostały kwestie przepływu danych osobowych, zawartych w dokumentach dotyczących rodziny.

Członkami ZZK są pracownik socjalny oraz pracownicy instytucji tworzących na danym obszarze partnerski zespół kooperacyjny (PZK). W pierwszej kolejności do ZZK powinni być zapraszani pracownicy z ośrodka pomocy społecznej i innych instytucji, którzy aktualnie pracują z osobą, rodziną. Ponadto do współpracy w zespołach można zapraszać innych przedstawicieli kooperantów (np. tłumacza języka migowego, pielęgniarkę podstawowej opieki zdrowotnej, prawnika, przedstawiciela organizacji pozarządowej zajmującej się pomocą osobom lub rodzinom) w celu pogłębienia diagnozy, ustalenia szczegółowego planu współpracy, udzielenia kompleksowej pomocy. **W spotkaniach, zgodnie z zasadą empowerment, uczestniczy osoba lub rodzina, dla której ZZK został powołany**, jej krewni i inne osoby znaczące.

REKOMENDACJA: Zastosowanie zasad *empowerment* w praktyce – uwzględnienie roli osoby/rodziny w metodycznym działaniu.

MODEL rekomenduje paradygmat pracy socjalnej w oparciu o współpracę z osobą lub rodziną. Jednym z podstawowych założeń jest partycypacja osób i rodzin. Dotychczas w wielu ośrodkach pomocy społecznej ten model (mimo metodycznych założeń) nie funkcjonował. W celu odpowiedniego wdrażania zasad *empowerment* do praktyki warto przeprowadzić warsztatowe szkolenia (z wykorzystaniem gier symulacyjnych) z etapów prowadzenia spotkania ekspertów z osobą lub rodziną (z wykorzystaniem wzoru scenariusza spotkania ZZK dostępnego na platformie MODELU). Współpraca multiprofesjonalna w oparciu o MODEL wymaga zapoznania członków ZZK z MODELEM, zwłaszcza z aktywną rolą osoby/rodziny, przejawiającą się w możliwości opisanie sytuacji z własnej perspektywy, wskazania własnych działań oraz wyboru najbardziej adekwatnych do potrzeb, możliwości i ograniczeń osób/rodzin ofert pomocy z tych, wskazanych przez specjalistów.

W sytuacjach, gdy osoba ze względu na stan zdrowia, trudne warunki życiowe, wiek itp. nie jest w stanie czynnie uczestniczyć w spotkaniach ZZK, może wskazać przedstawiciela formalnego lub nieformalnego. W uzasadnionych przypadkach spotkania ZZK mogą odbywać się w miejscach wskazanych przez osobę/rodzinę, np. w jej domu.

REKOMENDACJA: Ważne jest zaplanowanie odpowiednio długiego czasu na spotkania ZZK, tak aby można przeprowadzić wszystkie jego etapy zgodnie ze strukturą zawartą w MODELU. W czasie spotkań ZZK musi być swobodna, przyjazna atmosfera, niezbędna do uzgodnienia stanowisk, przedstawienia racji, wyjaśnienia, negocjowania.

Przed spotkaniami ZZK rekomendujemy kilkunastominutowe **spotkania konsultacyjne** (niekoniecznie poprzedzające samo spotkanie ZZK), których celem byłoby zaplanowanie spotkania z udziałem osoby/rodziny i omówienie istotnych kwestii organizacyjnych i merytorycznych (np. tego, kto, gdzie siedzi, co będzie się działo po kolei, jakie możliwości pomocy ma pracownik zaproszonej instytucji). W przypadku braku czasu na dojazd można wykorzystać wypracowane formy pracy zdalnej, np. wideokonferencje.

REKOMENDACJA: Praktyka wdrażania MODELU potwierdziła tezę, że **warunkiem niezbędnym do osiągnięcia założonych efektów pracy socjalnej** w formule multiprofesjonalnej (choć w zasadzie w każdej) **jest zaangażowanie, trwała motywacja i determinacja osoby/rodziny do zmiany** swojej sytuacji. W procesie podtrzymywania motywacji i minimalizacji obaw związanych z podjęciem współpracy i udziału w spotkaniach ZZK skuteczne i niezbędne okazały się stosowane przez pracowników socjalnych **działania zgodne z zasadami *empowerment*, w szczególności z koncepcją dialogu motywującego**. Rekomendujemy również prowadzenie działań przygotowujących osoby/rodziny do współpracy, współdziałania w formule multiprofesjonalnej.

Formuła ZZK zakłada **dobrowolny i świadomy udział osoby lub rodziny we wszystkich planowanych spotkaniach**. Nie da się jednak wykluczyć sytuacji, gdy, mimo złożenia wstępnej deklaracji współpracy osoba lub rodzina nie zgłasza się na kolejne zaplanowane spotkania Zespołu. Pracownik socjalny ma możliwość – działając w porozumieniu z innymi specjalistami – **zawiesić współpracę ZZK**. Przesłankami do zawieszenia mogą być sytuacje, gdy:

- napotkano na opór osoby, rodziny w podejmowaniu współpracy z ZZK,
- osoba, rodzina utrudnia kontakt z Zespołem,
- osoba, rodzina dyskredytuje inicjatywy współpracy, kwestionuje podejmowane ustalenia lub sabotuje podejmowane działania,
- uczestnictwo osoby, rodziny w spotkaniach zespołu jest niemożliwe i nie jest to jednorazowa sytuacja (np. ze względu na długotrwałą chorobę).

W sytuacji, gdy wystąpiły przesłanki do zawieszenia współpracy w formule ZZK, pracownik socjalny wraz z Zespołem podejmują następujące działania:

- kontaktują się z osobą lub rodziną i ustalają przyczyny braku gotowości do współpracy w formule ZZK (o ile nie są znane),
- pracownik socjalny oraz inni specjaliści kontynuują współpracę na rzecz rodziny w ramach spotkań konsultacyjnych.

Na każdym etapie pracy z osobą/rodziną praca ZZK może zostać wznowiona. Przesłankami do wznowienia współpracy w ZZK jest np. sytuacja, gdy osoba, rodzina:

- deklaruje udział w pracach ZZK,
- jest otwarta na współpracę,
- jest gotowa do spotykania się z Zespołem,
- rozumie cele współpracy i współuczestniczy w ich wyznaczaniu,
- współdziała w podejmowaniu ustaleń,
- realizuje uzgodnione działania.

W sytuacji, gdy rodzina deklaruje udział i pracę w ZZK, pracownik socjalny wraz z Zespołem podejmują dalsze działania, mające na celu pomoc osobie/rodzinie w przezwyciężaniu trudnej sytuacji.

REKOMENDACJA: Praca socjalna realizowana w oparciu o koncepcję MODELU koresponduje z innym rozwiązaniem modelowym, a mianowicie z oddzieleniem postępowania administracyjnego w sprawie świadczeń pomocy społecznej od pracy socjalnej.

DOBRE DZIAŁANIE

W MOPS od 2019 roku wprowadzono rozwiązanie polegające na rozdzieleniu pracy socjalnej od postępowania administracyjnego, w celu podniesienia jakości udzielanych świadczeń, profesjonalizacji i efektywniejszej obsługi osób/rodzin korzystających ze wsparcia ośrodka. W efekcie powyższych działań pracownicy socjalni nie prowadzą postępowań administracyjnych, natomiast praca socjalna realizowana jest z wykorzystaniem właściwych metod, podejść i technik w oparciu o posiadaną wiedzę i umiejętności. Ośrodek od wielu lat nastawiony jest na współpracę z innymi podmiotami pomocy społecznej, organami administracji rządowej i samorządowej, organizacjami pozarządowymi, instytucjami i lokalnymi liderami. Powyższe doświadczenia zaowocowały większą łatwością wdrażania MODELU, co przełożyło się na większą efektywność działania zespołów kooperacyjnych.

REKOMENDACJA: Zmiana roli pracownika socjalnego. W OPS pracownicy socjalni zaproszeni do współpracy mają okazję organizować swoją pracę jako *case menagerowie* przy wsparciu partnerów. Poszerzają tym samym swoją wiedzę i kompetencje, uczą się delegowania zadań pomiędzy partnerów uczestniczących w procesie zmiany. Istotne jest zatem przeformułowanie roli pracownika socjalnego, jakie proponowane jest w MODELU – pracownik socjalny jako *case menagera*. Sprzyja temu oddzielenie pracy socjalnej od pracy administracyjnej, co daje szansę na podniesienie jakości warsztatu pracy i służy odciążeniu pracownika poprzez delegowanie przez niego zadań na partnerów lokalnych, zgodnie z ich kompetencjami.

REKOMENDACJE DOTYCZĄCE NARZĘDZI:

- wykorzystanie narzędzia – arkusz pogłębionej diagnozy jako uzupełnienia wywiadu środowiskowego (wzór dostępny w bazie narzędzi na stronach internetowych ROPS/platformie edukacyjnej),
- udostępnienie protokołu z posiedzenia ZZK – część z wypisanymi działaniami – osobie/rodzinie i obecnym na nim partnerom,
- ograniczenie dokumentacji ZZK do samego protokołu ze spotkań,
- elastyczność w stosowaniu (modyfikowaniu) narzędzi wykorzystywanych w pracy socjalnej zachowując jednocześnie metodyczne standardy – pracownicy socjalni korzystali chętniej z rekomendowanych narzędzi pracy socjalnej w sytuacji, gdy omówili ich zastosowanie i zmodyfikowali do własnych potrzeb i oczekiwań,
- udostępnienie przez Lidera formularzy dokumentów wykorzystywanych w MODELU KOOOPERACJE 3D w formie elektronicznej.

Monitoring i ewaluacja pracy w ramach ZZK oraz pracy z osobą i rodziną

Zadaniem monitoringu i ewaluacji jest sprawdzenie, czy robione jest wszystko, by cele powołania ZZK zostały osiągnięte, czy stosowane są optymalne rozwiązania, czy podjęte są właściwe decyzje. Monitoring i ewaluacja pozwalają skoordynować kolejne działania tak, by jak najlepiej wykorzystywać ograniczone środki, które są do dyspozycji w pomocy społecznej i innych resortach. W MODELU w praktycznym wymiarze zastosowania współpracy w formule ZZK cele monitoringu i ewaluacji są następujące:

1. **W obszarze współpracy z osobą i rodziną:**
 - określenie przez osobę/rodzinę zmian i korzyści, wynikających ze współpracy w formule ZZK,
 - określenie stopnia skuteczności usługi w zakresie rozwiązania zgłaszanych problemów/obszarów pracy z rodziną i zdiagnozowania potrzeb rodziny co do przedłużenia wsparcia i dalszej współpracy z poszczególnymi specjalistami.
2. **W obszarze współpracy między członkami ZZK:**
 - ocena pracy zespołu multiprofesjonalnego, tj. mocnych oraz słabych stron, informacji na temat tego, czego zabrakło w ramach pracy Zespołu,

- określenie stopnia efektywności współdziałania członków ZZK, a także członków PZK w relacji do ZZK,
- określenie stopnia efektywności proponowanych przez ZZK usług (wartości osiągniętych rezultatów).

Monitoring i ewaluacja na poziomie ZZK odnosi się do dwóch wymiarów:

I. efektów współpracy specjalistów z osobą/rodziną w kontekście zaplanowanych celów – monitoring obejmuje także sytuację osoby/rodziny po zakończeniu wsparcia. W proces powini być włączeni w miarę możliwości wszyscy specjaliści, którzy brali udział w działaniach na rzecz poprawy jej sytuacji. Częstotliwość monitorowania powinna odbywać się zgodnie z potrzebami osób/rodzin przez okres pół roku, przy czym w uzasadnionych przypadkach może on ulec skróceniu lub wydłużeniu. Wskazanie częstotliwości i okresu trwania monitoringu powinno zostać potwierdzone w protokole prac ZZK na ostatnim spotkaniu zespołu (rekomendowany wzór Protokołu posiedzenia ZZK jest załącznikiem do MODELU);

II. współpracy specjalistów w formule multiprofesjonalnej, mocnych i słabych stron współpracy w ramach ZZK – tym celu rekomendujemy przeprowadzenie ankiety ewaluacyjnej podsumowującej współpracę. Może to być prosty kwestionariusz ankiety zawierający trzy zagadnienia, np.: najbardziej wartościowe aspekty współpracy, słabe strony współpracy w ramach ZZK i sugestie dotyczące Zespołu, które mogłyby posłużyć udoskonaleniu tej formuły współpracy. Może to być także zaproponowany w MODELU kwestionariusz ewaluacji końcowej współpracy – ewaluacja *ex-post* (patrz ramka poniżej).

Ponadto proponujemy, by w miarę możliwości i potrzeb przeprowadzić dodatkową ewaluację (fakultatywnie). Rekomendujemy w tym zakresie dwie opcje:

1. **pogłębiony wywiad swobodny** (IDI), który sprowadza się do bezpośredniej, zaplanowanej rozmowy pracownika socjalnego z pojedynczymi członkami ZZK,
2. **wykorzystanie kwestionariuszy ewaluacji wstępnej i bieżącej oraz końcowej, rekomendowanych w MODELU**, które dają możliwość zapoznania się z doświadczeniami w zakresie kooperacji potencjalnych uczestników Zespołu przed rozpoczęciem ich prac w ZZK (ankieta ewaluacji wstępnej), zestawienia potrzeb i oczekiwań członków ZZK z późniejszymi doświadczeniami, analizy wstępnych doświadczeń z pracy w ZZK (ankieta ewaluacji bieżącej) oraz oceny jakości realizacji działań ZZK – podsumowania prac w ramach działań kooperacyjnych (ankieta ewaluacji końcowej). Rekomendujemy wykorzystanie wyników ewaluacji dla stworzenia bazy dobrych praktyk działań na rzecz wsparcia osób i rodzin realizowanych w formule ZZK.

W zasobach opracowanych na potrzeby MODELU (strona ROPS/platforma edukacyjna) znajdują się wzory narzędzi, które mogą być przydatne do ewaluacji współpracy specjalistów w formule multiprofesjonalnej: Kwestionariusz współpracy – ewaluacja *ex-ante*, *on-going*, *ex-post*; Aktualny stan prac w ZZK oraz Kwestionariusz oceny współpracy ZZK.

5. LOKALNY I INDYWIDUALNY KOSZYK USŁUG

Lokalny Koszyk Usług (LKU) obejmuje usługi oferowane osobom i rodzinom przez poszczególne, kooperujące na poziomie lokalnym instytucje, szczególnie te, które tworzą PZK. **Indywidualny Koszyk Usług (IKU)** obejmuje zbiór usług opracowany przez ZZK dla konkretnej osoby/rodziny. Podstawą tworzenia indywidualnych koszyków usług jest Lokalny Koszyk Usług.

REKOMENDACJA: Ważna jest identyfikacja zasobów lokalnych przy okazji tworzenia Lokalnego Koszyka Usług. Budowanie LKU jest swoistą analizą zasobów środowiskowych i sposobem do rozważania na temat potrzeb mieszkańców i możliwości ich zaspokojenia w środowisku lokalnym.

DOBRE DZIAŁANIE

OPS zweryfikował podmioty działające w tej gminie nie tylko pod kątem danych teleadresowych, ale również aktualnych form działalności - prowadzonych projektów, usług, ich przydatności do współpracy na rzecz zaspokajania potrzeb poszczególnych kategorii osób i rodzin potrzebujących wsparcia. Działanie to stało się też punktem wyjścia do rozważań, jakie organizacje pozarządowe działają na terenie miasta, jakie działania NGO są pożądane w mieście pod kątem zaspokajania potrzeb mieszkańców i jakie są możliwości wytwarzania nowych usług i produktów służących społeczności lokalnej.

Należy **zapewnić przestrzeń do omówienia, przedstawienia, przedyskutowania oferty partnerów na posiedzeniach PZK**, wyjazdach kooperacyjnych itp. Z doświadczeń kooperantów wynika, że koszyk jest najlepiej promowany i przyswajany, jeżeli jest „przegadany” w trakcie formalnych posiedzeń bądź kularowych rozmów. Natomiast jego trwała/materialna forma jest wartością przy włączaniu usług nowych kooperantów. **Ważnym komponentem koszyka jest wskazanie warunków dostępności usług oraz osób wyznaczonych do kontaktu w sprawie ich udzielania.** Rekomendujemy stworzenie elektronicznej i funkcjonalnej wersji Lokalnego Koszyka Usług. Wersja papierowa, czy arkusz kalkulacyjny okazały się mało funkcjonalne, nie zapewniły łatwego dostępu do oferty usług poszczególnych instytucji i organizacji. Wersja elektroniczna Lokalnego Koszyka Usług dostępna w wersji on-line umożliwiłaby łatwe wyszukiwanie usług w przestrzeni gminy lub po docelowym wdrożeniu MODELU także poza własną gminą.

DOBRE DZIAŁANIE

PUP przygotował KUK zgodnie z założeniami projektu i specyfiką oraz zakresem dostępnych usług. Budowa LKU jest swoistą analizą zasobów środowiskowych i przyczynkiem do rozważań na temat potrzeb mieszkańców i możliwości ich zaspokojenia. PUP bardzo uważnie i szczegółowo przeanalizował swoją ofertę pod kątem dostępności i komplementarności usług. Efektem współpracy była przygotowana przez Urząd Karta Usług Kooperanta.

Ważna jest weryfikacja usług pod kątem optymalnego wykorzystania zasobów instytucji – umiejętność pracy na zasobach organizacji i łączenia działań na rzecz wsparcia osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Powyższe pozwala na zweryfikowania dostępności usług i podniesienia ich efektywności.

REKOMENDUJEMY budowę LKU, jako narzędzia:

- weryfikującego zakres usług w gminie,
- oceniającego ich przydatność dla osób będących beneficjentami, ale także pracowników zaangażowanych w proces wsparcia,
- koprodukcji/wytworzenia usług, których nie ma w gminie,
- inicjującego budowanie bazy/mapy zasobów lokalnych w gminie.

REKOMENDUJEMY upowszechnianie LKU jako źródła wiedzy dla kooperantów i umieszczenie go na stronach internetowych partnerów z możliwością edycji w celu zachowania aktualności oferowanych usług, w tym również wynikających z sytuacji nadzwyczajnych, kryzysowych.

REKOMENDUJEMY upowszechnianie bazy usług wszystkim przedstawicielom instytucji w danej gminie, nie tylko pracownikom zaangażowanym w kooperację.

Metodyka dochodzenia do Lokalnego Koszyka Usług obejmuje następujące czynności:

1. Rozpoznanie usług i zasobów możliwych do zaoferowania przez partnerów

1. **Kooperanci deklarują, zgodnie z możliwościami, usługi społeczne**, które mogą świadczyć, i które są przydatne we wspieraniu osób i rodzin, **a także zasady dostępu do nich**.
2. Udostępnianie usług powinno odbywać się na obowiązujących do tej pory zasadach.
3. Do zbierania danych proponujemy odpowiednie wersje Kart Usług Kooperanta (KUK).
4. **Proces gromadzenia danych organizuje OPS** (kierownik OPS, pracownik ds. sieci). Podjęte działania powinny uwzględniać skalę przedsięwzięcia oraz czas konieczny do ich zgromadzenia.
5. **Na spotkaniu inicjującym powołanie PZK:**
 - potencjalnym kooperantom zostaje przekazana informacja o planowanym gromadzeniu danych,
 - kierownik OPS prosi o wypełnienie KUK i wyznacza termin przekazania Kart do OPS (najlepiej w formie elektronicznej).

2. Zintegrowanie uzyskanych danych

1. W uzgodnionym terminie (przed spotkaniem formalizującym PZK) **instytucje przekazują do OPS wypełnione Karty**.
2. **OPS scala otrzymane informacje o zasobach i usługach**, budując w ten sposób **Lokalny Koszyk Usług (LKU)**.
3. Koszyk powinien zostać zaprezentowany na spotkaniu formalizującym PZK.

3. Upowszechnienie informacji o usługach i zasobach składających się na Lokalny Koszyk Usług

1. **Pracownicy socjalni OPS oraz pracownicy współpracujących instytucji**, którzy są zaangażowani w prace w ramach PZK i mogą być zaangażowani we współpracę w ramach ZZK, są **informowani o utworzeniu lokalnego koszyka usług oraz o zasadach dostępu do zawartych w nim danych, korzystania z nich oraz aktualizacji**. Obowiązek poinformowania spoczywa na kadrze zarządzającej instytucji tworzących PZK.
2. Gromadzone w formie Lokalnego Koszyka Usług dane są **udostępniane wszystkim instytucjom współpracującym w PZK (najlepiej w wersji elektronicznej)**.
3. **Każdy pracownik socjalny OPS oraz pracownicy współpracujących instytucji** zaangażowani w pracę PZK i ZZK mają **stały dostęp do LKU**.
4. Udostępnianie Lokalnego Koszyka Usług u kooperantów może odbywać się np. w formie banku danych, udostępnianych za pośrednictwem sieci intranet.

4. Okoliczności korzystania z Lokalnego Koszyka Usług

Pracownik socjalny korzystając z Lokalnego Koszyka Usług wspólnie z osobą, rodziną może ustalić listę instytucji oferujących niezbędne usługi do zaspokojenia potrzeb osoby, rodziny (dostępność i warunki skorzystania z usługi) oraz specjalistów niezbędnych do pracy w ZZK. Pracownik socjalny może posługiwać się lokalnym koszykiem:

- **na etapie planowania działań**, kiedy wraz z osobą, rodziną, po wstępnej diagnozie uzna, że zaspokojenie potrzeb osoby, rodziny nie jest możliwe przy wykorzystaniu zasobów OPS. Zaprezentowanie możliwości, jakie daje podjęcie działań w oparciu o ZZK, może być argumentem na rzecz zachęcenia do współpracy z zespołem specjalistów (ZZK).
- **na etapie poszukiwania partnerów do ZZK** po podjęciu decyzji o jego utworzeniu,
- **na etapie tworzenia wraz z osobą, rodziną w ramach ZZK indywidualnego planu współpracy**, zawierającego usługi dla danej osoby, rodziny.

Usługi zawarte w indywidualnym planie współpracy **tworzą Indywidualny Koszyk Usług (IKU)**.

5. Uzupełnienie koszyka o usługi świadczone w sąsiedztwie

1. Oprócz usług oferowanych przez instytucje wchodzące w skład PZK istotne jest także uzyskanie, w miarę możliwości, informacji **o usługach oferowanych przez instytucje i organizacje działające w środowisku lokalnym, w tym na terenie innych jednostek samorządu terytorialnego**, które mogą być przydatne dla organizowania skutecznej pomocy dla osób i rodzin (usługi realizowane w sąsiedztwie).
2. **Zgłoszenie** do lidera partnerstwa (OPS) **wniosku o włączenie** do lokalnego koszyka usług realizowanych w sąsiedztwie **może nastąpić za pośrednictwem instytucji współpracujących w ramach PZK, za pośrednictwem członków ZZK albo za pośrednictwem pracownika ds. sieci**.
3. Rekomendujemy, aby **Lokalny Koszyk Usług był także uzupełniany o usługi samopomocowe**. Ich identyfikacja jest domeną pracownika ds. sieci oraz członków ZZK, w tym szczególnie pracownika socjalnego.

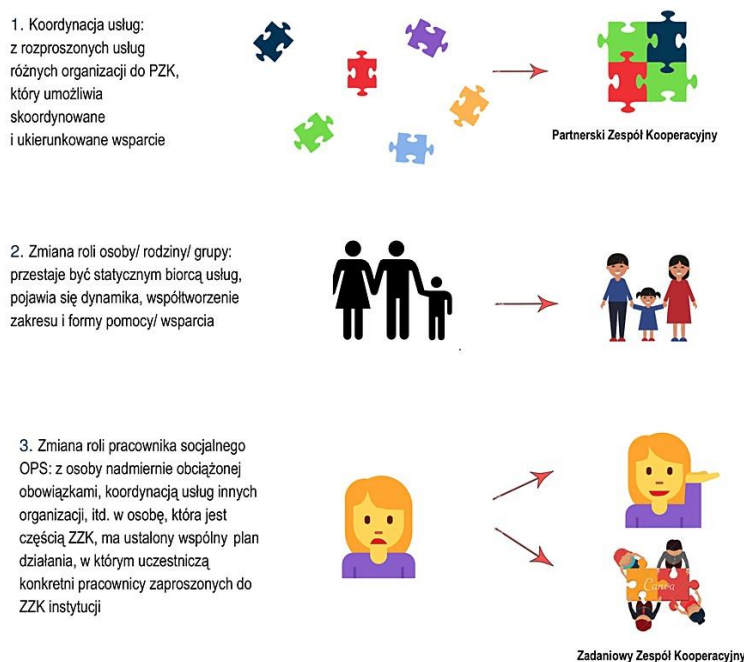
6. Aktualizacja lokalnego koszyka usług

1. Aktualizacja powinna być rozumiana m.in. jako:
 - usuwanie usług nierealizowanych, np. w wyniku zmiany przepisów prawa,
 - uwzględnianie realizacji nowych usług oferowanych przez kooperantów, np. w wyniku zmiany przepisów prawa, w związku ze zgłoszonymi potrzebami, itp.,
 - uwzględnianie nowych usług realizowanych w sąsiedztwie lub samopomocowych.
2. **Aktualizacji dokonuje lider partnerstwa (OPS)** niezwłocznie po uzyskaniu informacji o zaistnieniu zmian.
3. Aktualizacja i weryfikacja odbywają się **na zasadach ustalonych przez PZK**.
4. Rekomendujemy, by Ramowy Regulamin PZK określał terminy aktualizacji danych – nie rzadziej niż raz na rok oraz na bieżąco, w przypadku uruchomienia usługi wcześniej nierealizowanej lub zaprzestania jej świadczenia.

PODSUMOWANIE

Wprowadzenie MODELU KOOPERACJE 3D powinno przyczynić się przede wszystkim do wzmocnienia roli osoby, rodziny grupy, w procesie rozwiązywania problemów społecznych, w tym także zmiany roli pracownika socjalnego OPS oraz do skoordynowania na poziomie lokalnym usług społecznych, z uwzględnieniem naturalnych (nieformalnych) form pomocy i wsparcia. Zakres podstawowych zmian po wdrożeniu MODELU przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Zakres zmian po wprowadzeniu MODELU KOOPERACJE 3D



Źródło: opracowanie własne Zespołu ds. MODELU.

Ponadto zbudowanie lokalnego partnerstwa (PZK) i kooperacyjny sposób podejmowania działań, w tym realizacji zadań publicznych będą sprzyjały budowaniu kapitału relacji i wzmocnieniu kapitału społecznego lokalnej społeczności. To również szansa na stworzenie szerokiej platformy planowania i realizacji lokalnej polityki społecznej.

6. WZORY DOKUMENTÓW

1. DEKLARACJA PRZYSTĄPIENIE DO PZK

DANE KOOPERANTA

.....
/pełna nazwa kooperanta/

.....
/dokładny adres/

Regon Nr KRS:.....
/proszę wpisać – w przypadku podmiotów wpisanych do KRS także numer rejestru/

reprezentowanym przez
/proszę wpisać dane osobowe osoby uprawnionej do reprezentacji; jeśli pełnomocnik – proszę wpisać datę udzielenia pełnomocnictwa i kto uprawniony go udzielił/

.....
/miejsowość, data/

DEKLARACJA PRZYSTĄPIENIA DO PARTNERSKIEGO ZESPOŁU KOOPERACYJNEGO

w
/terytorialny obszar działania/

Deklarujemy chęć przystąpienia do **Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego** w, w tym zaproponowania takiej integracji i współdziałania instytucji, aby osiągnąć maksymalnie efektywne wsparcie osoby, rodziny, grupy społecznej przy dostępnych zasobach środowiska lokalnego. Tym samym akceptujemy *Ramowy Regulamin Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego* i zobowiązujemy się do przestrzegania określonych w nim zasad.

.....
/pieczęć instytucji/

.....
/podpis osoby uprawnionej do reprezentowania instytucji/

Adnotacje Lidera Partnerskiego Zespołu Kooperacyjnego

Przyjęto do Partnerstwa w dniu:

Skreślono z Listy Członków Partnerstwa w dniu.....

2. OCENA WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ I MIĘDZYRESORTOWEJ PRACOWNIKÓW OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ

Instrukcja przygotowania się do wypełnienia kwestionariuszy na potrzeby oceny dotychczasowych form współpracy i jej intensywności

WAŻNE: W ocenie uczestniczyć powinni pracownicy socjalni zatrudnieni w ośrodku pomocy społecznej

KROK 1: wypracowanie w kilkusobowych zespołach katalogu instytucji i podmiotów w ramach 3 grup:

- instytucje, z którymi pracownicy socjalni faktycznie współpracują,
- instytucje, którymi pracownicy socjalni powinni pracować biorąc pod uwagę potrzeby osób i rodziny korzystających z pomocy społecznej,
- instytucje, z którymi pracownicy socjalni chcieliby współpracować biorąc pod uwagę własne potrzeby zawodowe (związane z wykonywaną pracą, planami rozwoju zawodowego, wsparcia itp.).

KROK 2: wypracowanie w grupie pracowników socjalnych w toku dyskusji (uzgodnień eksperckich, poszukiwania konsensusu) uwspólnionej listy instytucji, która jest wypadkową:

- stanu faktycznego związanego ze współpracą,
- refleksji nad potrzebami osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej,
- refleksji nad zawodowymi potrzebami własnymi pracowników socjalnych.

KROK 3: podzielenie instytucji będących na uwspólnionej liście na: a) instytucje będące jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej (instytucje własnego resortu) oraz b) instytucje przynależne do odrębnych resortów oraz sektorów.

WAŻNE: Po wypełnieniu dwóch kwestionariuszy należy przeprowadzić dyskusję nad współpracą pracowników socjalnych z innymi instytucjami wniosując o: (1) specyfice współpracy, (2) jej silnych i słabych stronach oraz (3) kierunkach i metodach rozwijania współpracy z wybranymi w toku wcześniejszej pracy instytucjami.

KWESTIONARIUSZ OCENY WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ PRACOWNIKÓW OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ

Kierownik OPS przygotowując się do wdrożenia MODELU KOOPERACJI 3D przeprowadza rozpoznanie form współpracy międzyorganizacyjnej w celu zdefiniowania roli własnej OPS w stosunku do instytucji pomocy społecznej, które są wykonawcami decyzji administracyjnych wydawanych przez OPS w imieniu burmistrza/prezydenta miasta. Zestawienie ma charakter ilościowy i nie udzieli odpowiedzi na pytania o przyczyny stosowania poszczególnych form współpracy czy jej jakości. Może być jednak kanwą do dyskusji o kierunkach zmian prowadzących do zintegrowania działań pracowników partnerów zaproszonych do współdziałania.

Kwestionariusz należy wypełnić wpisując w odpowiednie pole liczbę wskazującą na częstotliwość stosowanych form współpracy, stosując skalę: bardzo często – 5, często – 4, od czasu do czasu – 3, sporadycznie – 2, nigdy – 1.

lp.	Formy współpracy	DPS 1	DPS 2	ŚDS 1	ŚDS 2	WTZ	OIK/PIK	Klub Seniora	Placówka wsparcia dziennego	Realizator usług opiekunów	Placówka opiekuńczo- wychowawcza	Inne, jakie?.....	Inne, jakie?.....	Inne, jakie?.....	Problemy we współpracy	Uwagi/
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-	13	-14-	15	-16-	
1.	Wydawanie decyzji o korzystaniu z usług jednostki															
2.	Konsultowanie/uzgadnianie przyjęcia osoby/rodziny kierowanej decyzją OPS															
3.	Wydawanie poleceń															
4.	Pozyskiwanie informacji/danych/sprawozdań															
5.	Pisemne wystąpienia o informacje dotyczące osób/rodzin															
6.	Pisemne udzielanie informacji o osobach/rodzinach															
7.	Rozmowy telefoniczne dotyczące sytuacji osób/rodzin															
8. ¹¹															

¹¹ Pełny wzór dostępny na stronach internetowych ROPS/platformie edukacyjnej.

KWESTIONARIUSZ OCENY WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ I MIĘDZYRESORTOWEJ PRACOWNIKÓW OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ

Kierownik OPS przygotowując się do wdrożenia Modelu Kooperacji 3D może przeprowadzić rozpoznanie form współpracy pracowników socjalnych z podmiotami z innych resortów, sektorów oraz w ramach resortu pomocy społecznej. Zestawienie ma charakter ilościowy i nie udzieli odpowiedzi na pytania o przyczyny stosowania poszczególnych form współpracy czy jej jakości, ale może być kanwą do dyskusji o kierunkach zmian prowadzących do zintegrowania działań pracowników partnerów zaproszonych do współdziałania.

Kwestionariusz należy wypełnić wpisując w odpowiednie pole liczbę wskazującą na częstotliwość stosowanych form współpracy, stosując skalę: bardzo często – 5, często – 4, od czasu do czasu – 3, sporadycznie – 2, nigdy – 1.

lp	Formy współpracy	Policja	Kuratorzy		Pedagog szkolny	Psycholog szkolny	Pielęgniarka środowiska nauczania i wychowania	Poradnia pedagogiczno-psychologiczna	Lekarz POZ	Pielęgniarka POZ	Pielęgniarka opieki długoterminowej	Powiatowy Urząd Pracy	Inne instytucje rynku pracy (wpisać nazwę)	Instytucje pomocy i integracji społecznej (wpisać nazwę)	Instytucje wspierania rodziny (wpisać nazwę)	Instytucje pieczy zastępczej (wpisać nazwę)	Inne, jakie?	Problemy we współpracy	Uwagi/
			dla dorosłych	dla nieletnich															
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-	-13-	-14-	-15-	-16-	17	-18-		
1.	Pisemne wystąpienia o informacje dotyczące osób/rodzin																		
2.	Pisemne udzielanie informacji o osobach/ rodzinach																		
3.	Rozmowy telefoniczne dotyczące sytuacji osób/rodzin																		
4.	Spotkania osobiste, dotyczące wymiany informacji o osobach/ rodzinach																		
5.	Uzgadnianie celów działania w odniesieniu do osoby/ rodziny																		
6.	Inne ... ¹²																		

¹² Pełny wzór dostępny na stronach internetowych ROPS/platformie edukacyjnej.

3. KARTA USŁUG KOOPERANTA

Podmiot.....
.....
/adres/

Proszę wskazać usługi i aktywności, które mogą być przydatne we wsparciu osób i rodzin

lp.	Nazwa usługi	TAK	NIE	Warunki dostępu/czas dostępu/godziny pracy	Dane kontaktowe, e-mail, nr telefonu osoby realizującej usługę (ze wskazaniem kto, np. doradca, pośrednik pracy, itp.)	UWAGI
1.						
2.						
3.						
4.						

Karta usług zatwierdzona

W dniu:Przez */imię i nazwisko/*

4. PROTOKÓŁ POSIEDZENIA ZADANIOWEGO ZESPOŁU KOOPERACYJNEGO (ZZK)

Numer sprawy:

UWAGI WSTĘPNE I DIAGNOZA SYTUACJI OSOBY/RODZINY/RUPY

W dniu..... odbyło się posiedzenie ZZK w składzie:

lp.	Imię i nazwisko	Instytucja/funkcja	Dane kontaktowe
1.			
2.			
3.			
4.			

w sprawie osoby/rodziny/grupy:

.....

1. Cel spotkania:

.....

2. Diagnoza – ocena sytuacji osoby/rodziny

.....

3. Opis dotychczasowych działań pracownika socjalnego z osobą/rodziną/grupą i określenie powodu zapotrzebowania na pracę w formule multiprofesjonalnej:

.....

Numer sprawy:

ta część do udostępnienia osobie/rodzinie/grupie/ członkom ZZK

INDYWIDUALNY PLAN WSPÓŁPRACY

1. Cel główny

.....
.....

2. Cele szczegółowe oraz działania do realizacji przez osobę/rodzinę/grupę/członków ZZK:

lp.	Cel szczegółowy	Działanie oraz jego termin/okres czasu i miejsce	Osoba odpowiedzialna za wykonanie działania <i>/podkreślić i uzupełnić/</i>
1.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
2.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
3.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
4.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
5.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)

3. Zaproponowane osobie/rodzinie/grupie usługi dostępne w ramach koszyka usług */nazwa usługi kto udostępnia? termin kontaktu z usługodawcą/termin realizacji usługi/*

.....

4. Uwagi

.....

Ustalono termin kolejnego spotkania rodziny/osoby/grupy i członków ZZK na dzień:

/Podpisy członków ZZK/

Numer sprawy.....

MONITORING/EWALUACJA działań zadaniowego zespołu kooperacyjnego (ZZK)

1. Ocena realizacji działań przez osobę/rodzinę/grupę/członków ZZK zapisanych w indywidualnym planie współpracy z dnia.....

lp.	Cel szczegółowy	Wykonane działania przez osobę/rodzinę/grupę	Wykonane działania przez członków ZZK/ z jakich usług skorzystano	Czy dany cel został osiągnięty <i>/podkreślić/</i>
1.				tak/nie/częściowo
2.				tak/nie/częściowo
3.				tak/nie/częściowo
4.				tak/nie/częściowo
5.				tak/nie/częściowo

2. Decyzja o kontynuowaniu współpracy w ramach ZZK wraz z uzasadnieniem

.....

3. Uwagi

.....

Numer sprawy:

ta część do udostępnienia osobie/rodzinie/grupie/ członkom ZZK

AKTUALIZACJA INDYWIDUALNEGO PLANU WSPÓŁPRACY

1. Cel główny

.....
.....

2. Cele szczegółowe oraz działania do realizacji przez osobę/rodzinę/grupę/członków ZZK

lp.	Cel szczegółowy	Działanie oraz jego termin/okres czasu i miejsce	Osoba odpowiedzialna za wykonanie działania <i>/podkreślić i uzupełnić/</i>
1.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
2.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
3.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
4.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)
5.			osoba/rodzina/grupa przedstawiciel instytucji (jakiej?)

3. Zaproponowane osobie/rodzinie usługi dostępne w ramach koszyka usług */nazwa usługi, kto udostępnia? termin kontaktu z usługodawcą, termin realizacji usługi/*

.....
.....

Uwagi

.....
.....

Ustalono termin kolejnego spotkania rodziny/osoby/grupy i członków ZZK na dzień:.....

/Podpisy członków ZZK/