

Модуль 4.

**«Стратегии сотрудничества
(внутренние и внешние): построение
эффективного взаимодействия
(партнерства) для достижения
социально-значимых целей»**
(в рамках проекта «Образование открывает двери»)

Разработчик Роман Дрозд



4

Учебный модуль «Стратегии сотрудничества (внутренние и внешние): построение эффективного взаимодействия (партнерства) для достижения социально-значимых целей» является частью учебного курса «Социально-образовательная деятельность в пенитенциарных учреждениях» для сотрудников воспитательных и психологических служб исправительных учреждений. Курс был разработан и проведен в 2015 г. в рамках реализации проекта «Образование открывает двери».

Ключевой задачей учебного модуля «Стратегии сотрудничества (внутренние и внешние): построение эффективного взаимодействия (партнерства) для достижения социально-значимых целей» является знакомство специалистов с принципами и стратегиями сотрудничества и партнерства, возможными уровнями и формами сотрудничества при достижении социально-значимых целей.

МОДУЛЬ



BMZ

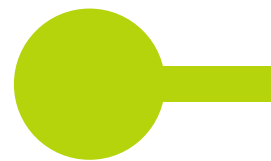


Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Проект финансируется Европейским союзом и DVV International (из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития).

Проект реализуется Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь.

Содержание публикации является предметом ответственности ее авторов и не отражает точку зрения Европейского Союза и DVV International.



Содержание

Введение	4
Раздел 1. Эффективное взаимодействие (партнерство) и его значение в процессе достижения социально значимой цели социальной адаптации осужденных	6
1.1. Партнерство как форма эффективного взаимодействия участников деятельности по созданию условий успешной социальной адаптации осужденных	6
1.2. Совместное планирование деятельности по обеспечению успешной социальной адаптации и ресоциализации осужденных	14
1.3. Совместная реализация планов по подготовке осужденных к освобождению, роль в этой деятельности общественных организаций	18
Раздел 2. Эффективная коммуникация и взаимодействие при построении партнерства	23
2.1. Понятие «коммуникация» и все, что с ним связано	23
2.2. Построение эффективных коммуникаций	23
2.3. Коммуникация и взаимодействие с органами власти для получения социального заказа в рамках выполнения городской/областной программы	24
2.4. Медиакомпонент как инструмент влияния и эффективной коммуникации	25
Раздел 3. Теория и практика установления и развития взаимодействия с различными социальными партнерами, привлеченными к работе с осужденными	35
3.1. Развитие социальных предприятий, учебно-производственных центров в сотрудничестве с органами местного самоуправления как компонента обеспечения стабильного финансирования социальных услуг, постоянного сервиса и программ (на примере БО «Свет надежды», г. Полтава, Украина)	35
3.2. Финансирование услуг, предоставляемых осужденным, за счет средств местных бюджетов	37
Приложение	39
Приложение 1. Методы практической работы (кейсы)	39
Приложение 2. Раздаточные материалы	40
Приложение 3. Краткий глоссарий	41
Приложение 4. Рекомендуемая литература	42
Глоссарий	46
Рекомендуемая литература	47



Введение

Ресоциализация и социальная адаптация осужденных и лиц, освобожденных от отбывания наказания, является одним из важных направлений не только профилактики совершения новых преступлений этой категорией лиц, но и профилактики преступности в целом. Для бывших осужденных «выход на свободу» является острой кризисной ситуацией, поскольку за время отбывания наказания они теряют навыки к свободной жизни, начинают бояться ее. Получая все от государства во время отбывания наказания, они не испытывают потребности в самореализации и проявлении активности соответственно возрасту, а формально освобождаясь, не освобождаются внутренне, привыкнув зависеть от руководящей административной силы. В результате приобретенные в исправительных учреждениях негативные привычки и навыки приспособленца отражаются на всей последующей жизни, психологии и поступках уже взрослого человека.

Кроме внутренних психологических факторов адаптации препятствует безразличие, а в некоторых случаях и откровенное неприятие как ближайшего окружения, так и общества в целом. Освобожденные из мест лишения свободы оказываются наедине с массой проблем (поиск жилья, учебы, работы, других средств к существованию). А от того, насколько успешным будет решение этих проблем, зависит успешность интеграции осужденного в общество, а в конце концов, и уменьшение риска совершения им нового преступления. Именно поэтому и необходимо постоянное внимание со стороны и государства, и общества к решению проблем лиц, освобожденных из мест лишения свободы, обеспечение эффективного внедрения мер содействия их социальной адаптации.

Важность вопроса оказания помощи лицам, которые отбывают или отбыли наказание в местах лишения свободы, уже давно признана человечеством. Так, еще в решениях Лондонского международного конгресса 1872 г. было записано: «Забота о лицах, освобождаемых из тюрем, необходима. Государство должно предоставлять организациям патроната постоянную денежную поддержку и предоставить их деятельности правительственный характер». Эти слова не утратили своей актуальности и в наше время, поскольку среди фундаментальных показателей общественного развития любого цивилизованного государства одно из ведущих мест занимает охрана и защита прав, свобод и законных интересов всех ее граждан, в том числе осужденных, а также принятие мер по эффективной ресоциализации бывших преступников и их включению в законопослушную жизнь.

Социальная адаптация осужденных представляет собой одну из важнейших целей исправительной работы. Вместо ужесточения режима содержания в исправительных учреждениях служба исполнения наказаний должна обеспечить реализацию комплекса мероприятий, направленных на гуманизацию условий отбывания наказаний и исправление осужденных, создание условий для их успешной адаптации в общество после освобождения.

Процесс реформирования уголовно-исполнительной системы (УИС) должен быть направлен на приближение к международным стандартам условий и порядка отбывания наказания осужденных к лишению свободы. Приоритет в исправительной работе должен отдаваться педагогическим и психологическим методам воздействия на осужденных, оказанию им помощи в решении социальных вопросов.

Серьезной проблемой для лиц, освободившихся из мест лишения свободы, является их социальная адаптация в обществе, нахождение в нем своего места, достижение социальной, профессиональной и психологической устойчивости, исключающей антисоциальное поведение и возможность совершения рецидивных преступлений. Обеспечение эффективной социальной адаптации осужденного предполагает наличие необходимых знаний, умений и навыков социальной коммуникации, часть из которых была утрачена за время отбывания наказания в виде лишения свободы.

Решение проблем дальнейшей социальной адаптации зависит от того, насколько продуманно и эффективно осуществлялась подготовка осужденного к его освобождению в местах лишения свободы. Обучение и образование в местах лишения свободы должно стать одним из основных факторов, влияющим на успешную социальную адаптацию.

Динамичные социальные, политические и экономические преобразования в современ-

ных условиях существенно повлияли практически на все формы жизнедеятельности современного общества, включая различные формы, виды и направления социализации личности на различных этапах ее становления и развития.

Современные условия можно охарактеризовать переходом к информационному обществу, основанному на господстве не индустриальных, а информационных технологий. Современные условия характеризуются также новым качеством общественного производства, социально-экономической жизни и социальных институтов.

Кроме того, растет агрессия и насилие в обществе, развитие рыночных отношений приводит к обострению ситуации на рынке труда, введение платного образования ограничивает его доступность. Негативное отношение законопослушных граждан к бывшим осужденным снижает возможности последних на рынке труда.

Итак, все эти факторы затрудняют процесс социальной адаптации, т.е. являются проблемами, которые встают как перед самим обществом, в том числе уголовно-исполнительной системой, так и перед самими осужденными.

Для быстрого и эффективного реагирования на вызовы и риски меняющегося мира требуется согласованность действий между главными участниками общественного развития. Общеизвестно, что решить самостоятельно все существующие проблемы администрация учреждений исполнения наказаний или учебные заведения, которые функционируют в них, не способны, однако четкое планирование образовательной политики и широкое позиционирование собственных намерений перед общественностью делают объединение усилий многих лиц и учреждений оптимальным. Именно поэтому партнерство в сфере исполнения уголовных наказаний представляет собой символическое «окно в мир», ощутимо влияет на становление гражданского общества, активизирует необходимость взаимопомощи и сотрудничества, питает инициативность педагогических обществ, а также позволяет обеспечить реальную эффективность ресоциализационных процессов в местах лишения свободы.

Социальное партнерство формируется вокруг определенной социальной проблемы. Сейчас одной из наиболее значимых проблем в сфере исполнения уголовных наказаний является создание условий для успешной социальной адаптации и ресоциализации осужденных. Следовательно, партнерство органов и учреждений исполнения наказаний, учебных заведений, общественных организаций, социально ответственного бизнеса, государственных структур с целью получения положительного эффекта от затраченных усилий выступает как потребность времени и требование общества.

На решение указанных проблемных аспектов и направлен учебный курс «Социально-образовательная деятельность в пенитенциарных учреждениях», основной целью которого является повышение квалификации специалистов исправительных учреждений в вопросах организации социально-образовательной деятельности в пенитенциарных учреждениях.

Предлагаемая в рамках указанного курса программа (модуль № 4) «Стратегии сотрудничества (внутренние и внешние)» имеет своими задачами:

- повышение квалификации специалистов по вопросам эффективной коммуникации, создания и развития команды при осуществлении деятельности на основе принципа партнерства;
- знакомство с принципами и стратегиями сотрудничества при достижении социально-значимых целей;
- представление (обзор) возможных уровней и форм сотрудничества для расширения доступа к образованию для осужденных.

Информация передается в форме мини-лекций, коротких сообщений.

Программа модуля состоит из трех разделов: «Эффективное взаимодействие (партнерство) и его значение в процессе достижения социально-значимой цели социальной адаптации осужденных»; «Эффективная коммуникация и взаимодействие при построении партнерства»; «Теория и практика установления и развития взаимодействия с различными социальными партнерами, привлеченными к работе с осужденными», а также приложений, содержащих описание методов практической работы, раздаточных материалов и перечня рекомендуемой литературы и ссылок на сетевые ресурсы.

Раздел 1. Эффективное взаимодействие (партнерство) и его значение в процессе достижения социально значимой цели социальной адаптации осужденных

1.1. Партнерство как форма эффективного взаимодействия участников деятельности по созданию условий успешной социальной адаптации осужденных

Предваряя размышления по теме, уместно вспомнить притчу о слоне и советниках. «Одному падишаху некий индийский раджа прислал в подарок слона. И поскольку там, куда он привез слона, его никто никогда не видел, раджа решил сыграть шутку. Он завел слона в темную комнату и предложил падишаху по очереди направлять в комнату своих советников-мудрецов, чтобы они ощупывали слона и затем, выйдя из комнаты, рассказывали своему правителю, каков же он – этот слон. Первый советник, выйдя из комнаты, сказал: «О, великий! Слон этот – толстое и высокое дерево». Второй советник сказал: «Нет, великий падишах, тебе сказали неправду. Слон похож, скорее, на большую извивающуюся змею». Третий советник, выйдя из комнаты, возразил: «О, падишах! Зачем ты держишь при себе этих обманщиков? Слон – скорее обычная не очень толстая веревка». Четвертый доказывал, что слон – плоский и широкий, как лист пальмы. Пятый убеждал, что слон похож на большую и длинную изогнутую кость. Падишах был в недоумении. И только когда раджа вывел слона на свет, все его увидели и поняли, что каждый был прав по-своему: кто-то ощупывал ногу, кто-то – хобот, хвост, ухо, бивни. У каждого был свой, но частичный образ слона. И только в целостности получился совсем другой слон».

В современных условиях в местах лишения свободы складывается примерно такая ситуация: каждый приобщенный к определенному направлению процесса исполнения наказаний видит его с позиций своих основных целей, задач, компетентности, опыта работы. А общего видения проблем к сожалению, не получается. Не облегчает ситуацию и тот факт, что при исполнении наказания в виде лишения свободы осужденным доступны различные по своей сути виды и формы деятельности, что увеличивает число субъектов и расширяет число поставленных целей. Именно поэтому достижение эффективности процесса исполнения наказаний в направлении создания условий для успешной социальной адаптации осужденных напрямую зависит от глубины и согласованности взаимодействия всех его субъектов.

Взаимодействие представляет собой процесс непосредственного (межличностного) или опосредованного (средствами связи, материальными носителями культуры, информации и т.п.) воздействия субъектов друг на друга, рождающий их взаимную психическую обусловленность и связь. Основная цель взаимодействия при исполнении уголовных наказаний – это повышение качества образования и создание благоприятных условий для сохранения физического, психического и психологического здоровья осужденных, их полноценного развития и подготовки к законопослушной жизни на свободе.

Взаимодействие может быть физическое (предметное или телесное) и социальное (информационное, ролевое, психологическое), безличное или личное. Личное взаимодействие – всегда социальное и может происходить между людьми на разных уровнях. Легкий, поверхностный уровень – общение; более глубокий уровень взаимодействия – отношения.

Основными характеристиками взаимодействия считают взаимопонимание, взаимоотношение, взаимные действия, взаимовлияние. Каждая из этих характеристик имеет свое содержание, но только их комплексная реализация в процессе деятельности обеспечивает его эффективность. К интегративным характеристикам любого взаимодействия, в том числе и педагогического, относят срабатываемость и совместимость. Срабатываемость характеризует согласованность в действиях, обеспечивающую их успешность с позиций количества, качества, скорости, оптимальной координации действий контактирующих сторон на основе взаимного содействия. Совместимость выражается в максимально возможной удовлетворенности партнеров друг другом, эмоциональной поддержке.

Эффективное взаимодействие – это совместно построенные действия его участников, обеспечивающие необходимые условия для личностного роста осужденных, развития их личностного потенциала, навыков рефлексивного поведения (рефлексия – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний), преодоления стереотипизации восприятия, эмоционально-душевного комфорта, углубления навыков эффективного вербального и невербального общения, саморегуляции, потребности в самоактуализации, получения необходимых навыков самостоятельной жизни на свободе.

Такое видение проблемы делает очевидной необходимость поиска точек соприкосновения всех субъектов в системе ресоциализации и социальной адаптации осужденных. Этого можно достичь путем создания партнерства, которое рассматривается как особый тип совместной деятельности, характеризующийся доверием, общими целями и ценностями, добровольностью и долговременностью отношений, а также признанием взаимной ответственности сторон за результат развития всех субъектов образования. Данный подход уже давно используется в развитых зарубежных странах в качестве метода решения социально-экономических проблем.

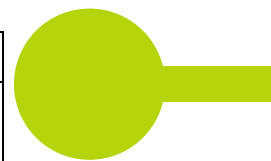
Почему именно партнерство? **Партнерство** – это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль.

Можно выделить следующие ключевые моменты партнерства:

- проблема;
- интересы партнеров;
- правовая обоснованность партнерства;
- возможности и сильные стороны партнеров;
- правила взаимодействия и взаимного контроля;
- наличие информационного поля, освещающего процессы партнерства;
- наличие проекта (плана) как способа координации сторон;
- постоянство и стабильность процесса партнерства;
- инновационные пути решения проблем.

Модель межведомственного партнерства





Этапы процесса создания партнерства ¹	
1 Оценка ситуации	Понимание и исследование проблемы, сбор данных консультирование с заинтересованными сторонами и потенциальными донорами и организациями, предоставляющими ресурсы, формирование общей картины, видимости партнерства
2 Определение партнеров	Определение потенциальных партнеров и если необходимо-обеспечение их участия, мотивации и желания работать сообща
3 Построение взаимодействия	Партнеры выстраивают рабочее взаимодействие за счет согласования целей, задач и основных принципов, которые лежат в основе партнерства
4 Планирование	Партнеры планируют деятельность и начинают разрабатывать проект
5. Управление	Партнеры создают структуру для управления партнерством на средне или долгосрочный период
6 Обеспечение ресурсов	Партнеры определяют потребности и мобилизуют денежные и иные ресурсы, используя все виды источников поддержки
7 Реализация	Как только получены необходимые ресурсы, проект согласован, всеми партнерами начинается этап реализации – работа по выполнению утвержденного плана-графика и (в идеале) достижение ожидаемых результатов
8 Измерение результатов	Оценка результатов и отчетность по эффективности и воздействию – поставленные задачи и ожидаемые результаты – насколько партнерство достигло намеченных задач?
9. Оценка	Оценка партнерства: как партнерское взаимодействие влияет на партнерские организации? Нужно ли расстаться с кем-то из партнеров или привлечь новых
10 Корректировка и доработка	Пересмотр и корректировка партнерства, программ(ы) или проекта(ов) в свете полученного опыта
11 Создание институциональной основы	Создание соответствующих структур и механизмов для партнерского взаимодействия в целях обеспечения долгосрочного взаимодействия и преемственности
12 Продолжение или завершение	Обеспечение продолжения партнерского взаимодействия или достижение соглашения о завершении совместной деятельности

При партнерстве единой головной организации не создается, как нет и иерархического административного подчинения. Ведущие функции остаются за ассоциативными членами этого комплекса. Вместе с тем такое партнерство позволяет устанавливать интегративные связи для разработки индивидуальных образовательных и воспитательных программ, развития образовательного процесса на основе индивидуально-личностных особенностей осужденных.

Решение вопросов социальной адаптации освобожденных возможно только при условии организации тесного сотрудничества уголовно-исполнительных учреждений с органами внутренних дел, администрациями предприятий, соответствующими территориальными органами занятости. Ведь социальная адаптация считается успешной, когда социально полезные связи освобожденного от наказания в основных сферах жизнедеятельности установлены и

¹ По материалам издания «Практическое руководство по партнерству» // www.ThePartneringInitiative.org



не имеют существенных отклонений (нормальные отношения в семье, наличие жилья, регистрации, постоянного места работы, доля в общественной работе, полезное проведение досуга, повышение общеобразовательного и культурного уровня и т.д.). Одновременно адаптивной тип заявленного разрывает связи с преступной средой и другими лицами, чье поведение характеризуется как антиобщественное, не злоупотребляет алкоголем, не совершает правонарушений.

Социальная адаптация – не автоматически продолжающийся процесс. В некоторых случаях она может протекать неудовлетворительно, особенно если окружающая социальная среда освобожденного от наказания не содержит достаточного подкрепления и обеспечения положительными взглядами, устремлениями и ориентацией, которые передаются ему при постоянном непосредственном общении с другими людьми. Поэтому проблема исследования социальной адаптации превращается в проблему надлежащего обеспечения нормального вхождения бывшего осужденного в жизнедеятельность социума. Социальная адаптация невозможна без оказания помощи со стороны государственных и общественных институтов.

Основная форма взаимодействия персонала уголовно-исполнительных учреждений и соответствующих государственных институтов – информационный обмен. Такой обмен начинается, как правило, в процессе подготовки осужденных к освобождению. В данном случае речь идет об обязательном взаимодействии, предусмотренном ведомственными нормативными актами. Актуальной и существенной остается проблема организации постоянного и так называемого «необязательного» взаимодействия указанных субъектов. В данном случае речь идет о совместных мерах соответствующих социальных государственных служб (например, службы занятости) и руководителей пенитенциарных учреждений. Как представляется, организация совместных совещаний, встреч с осужденными предоставит более четкое реальное представление о существующей ситуации в этой сфере.

Взаимодействие уголовно-исполнительных учреждений с соответствующими службами организуется с целью надлежащей адаптации осужденных к условиям общества. Анализ норм уголовно-исполнительного законодательства позволяет отметить, что после того, как осужденный освобожден из мест лишения свободы, работа соответствующих служб направлена на то, чтобы обеспечить:

- помощь этим лицам;
- надзор за этими лицами.

Что касается первого аспекта, то необходимо отметить следующее. Общая работа по подготовке осужденных к освобождению в идеале должна проводиться различными категориями персонала с первых дней пребывания осужденных в уголовно-исполнительном учреждении. Непосредственную деятельность по подготовке осужденных к освобождению, как правило, проводит школа подготовки к освобождению осужденных. По общему правилу программа «Подготовка к освобождению» (на примере Украины) предусматривает три этапа и формы реализации:

1) начальный: выясняются родственные отношения, наличие социальных связей, в случае необходимости предлагается помощь администрации в их восстановлении; выясняются уровень образования, имеется ли профессия, рабочая специальность, предлагается приобрести полное среднее или профессионально-техническое образование, повысить образовательный уровень, изучаются намерения по месту жительства после освобождения и трудоустройства и т.д.;

2) основной: реализуются вышеуказанные пожелания осужденного, в случае необходимости оказывается помощь в оформлении паспортов, других документов, которые имеют значение при решении вопросов, имеющих значение в процессе образовательной и трудовой деятельности; представителями государственных и общественных организаций проводятся консультации, лекции, беседы по вопросам, которые имеют значение в процессе подготовки к освобождению, через библиотеку учреждения и наглядную информацию предоставляется возможность ознакомиться с нормативно-правовыми актами, регламентирующими решения вопросов трудового и бытового устройства;

3) заключительный: за 6 месяцев до конца срока наказания осужденный зачисляется на курсы подготовки к освобождению; осужденный имеет реальную перспективу быть уволенным досрочно или на замену неотбытой части наказания более мягким, зачисляется на курсы за 3 месяца до заседания комиссии колонии, которая будет рассматривать вопрос о

возможности направления в суд соответствующего представления, занятия на курсах проводят представители администрации колонии, государственных и общественных организаций в форме лекций, бесед, практических занятий по психологической подготовке, в частности тренингов; осужденным, утратившим социальные связи, предоставляется информация о региональных центрах социальной адаптации и т.п.

Ресоциализация осужденных – это длительный процесс, происходящий на основе комплекса психолого–педагогических, экономических, медицинских, юридических и организационных мероприятий, направленных на формирование у каждого осужденного способности и готовности к вхождению после отбытия наказания в обычные условия жизни общества. Ресоциализация базируется на нескольких видах деятельности: 1) работа различных субъектов с осужденными непосредственно в колонии; 2) поддержка непосредственно после освобождения; 3) поддержка при пребывании на свободе.

Можно выделить следующие задачи ресоциализации, имеющие общей целью подготовку осужденного к освобождению:

- повышение общеобразовательного уровня осужденных;
- профессиональное обучение либо повышение производственной квалификации;
- охрана здоровья;
- нейтрализация негативных социально–психологических явлений, свойственных концентрированной среде правонарушителей, избыточного привыкания к условиям изоляции от общества;
- обеспечение возможности и оказание помощи в установлении и поддержании социально полезных связей;
- формирование у осужденных знания требований, предъявляемых к членам общества;
- осознание изменения социальной установки;
- тренировка правопослушного поведения в условиях обычного общежития;
- выявление несформированных (неразвитых) способностей;
- осуществление лечебной деятельности;
- оказание психологической и социальной помощи осужденным в период их пребывания в исправительном учреждении и т.д.

Решение проблем адаптации лиц, отбывших уголовное наказание, требует учета многих факторов, одним из которых является социально–психологическое обеспечение осужденных. Психологическая подготовка к освобождению способствует созданию предпосылок для успешной социальной адаптации.

Принципы, на которых должна строиться деятельность, направленная на подготовку к освобождению лиц, отбывающих наказание в виде ограничения или лишения свободы на определенный срок:

- учет региональных особенностей, социальной и экономической специфики региона;
- партнерство;
- оценка потребностей осужденного, а также личностно–ориентированный гуманистический подход;
- разносторонность и комплексность мероприятий, направленных на ресоциализацию;
- системность и преемственность.

Принцип учета региональных особенностей, социальной и экономической специфики региона предполагает знание субъектами, осуществляющими подготовку осужденных к освобождению, характеристик криминогенной ситуации, структуры учреждений, оказывающих помощь в регионе и осуществляющих различные виды реабилитации, кадровой ситуации и т.п. с целью организации единого реабилитационного пространства.²

Принцип партнерства (начальник отделения или воспитатель, психолог, инспектор по подготовке к освобождению, социальный работник, участковый, врач, священник и т.д.) предусматривает создание партнерской сети в подготовке осужденных к освобождению, распределение полномочий, функций и ответственности специалистов различных ведомств,

² Научно–методические основы оказания психологической помощи осужденным. – М.: «Права человека», 2001. – С. 31

учреждений и организаций в реализации программ ресоциализации осужденных. Важно также учитывать роль общественных и благотворительных организаций, оказывающих помощь осужденным.

Принцип оценки потребностей осужденного, а также личностно-ориентированного гуманистического подхода определяет адресный, конкретный характер оказания помощи осужденному, основанной на результатах оценки потребностей, особенностей и ресурсов как самого осужденного, так и его ближайшего социального окружения; предполагает учет не только зоны актуального и ближайшего развития осужденного, но и ориентацию в работе с ним на перспективу, на формирование общечеловеческих ценностей.

Принцип разносторонности и комплексности мероприятий, направленных на ресоциализацию, предусматривает реализацию совокупности реабилитационных воздействий различного характера, основанных на результатах оценки потребностей и ресурсов осужденного и его ближайшего социального окружения. Различают следующие сферы реабилитации, которые обуславливают характер осуществляемых воздействий: семейную, социальную, образовательную, производственно-трудовую, медицинскую, правовую и др.

Принцип системности и преэминентности предполагает, что все мероприятия должны быть реализованы в рамках единой индивидуальной программы и подчиняться единой цели, кроме того, должен быть обеспечен постепенный переход от одного реабилитационного мероприятия к другому в связи с актуальными потребностями, сроком наказания, отношением к нему, характером совершенных преступлений, степенью их тяжести, уровнем осознания вины, состоянием организма и психосоциальными особенностями личности. Эффективное взаимодействие между работниками учреждений исполнения наказаний и субъектами социального патронажа является важным условием функционирования адекватной потребностям осужденных системы подготовки к освобождению. Эффективное взаимодействие возможно вследствие правильно выстроенного межведомственного партнерства.

Межведомственное партнерство – это эффективное взаимодействие между структурами, которые находятся в подчинении различных ведомств и, исходя из своих функциональных обязанностей, могут быть причастны к решению той или иной проблемы осужденного. Межведомственное партнерство направлено на координацию и объединение ресурсов в направлении оказания помощи осужденным в решении их проблем, комплексного подхода к ресоциализации на принципах дружелюбия и личностно-ориентированного подхода.

Все организации, которые могут предоставлять тот или иной вид помощи осужденным, должны быть включены в так называемую партнерскую сеть. При формировании такой партнерской сети важно провести оценку системы услуг, которые нужны осужденному и могут быть предоставлены ему как в регионе, где находится учреждение исполнения наказаний (в период его пребывания в учреждении), так и по месту его жительства (после освобождения). При этом необходимо учитывать следующие аспекты:

- наличие услуги, необходимой для осужденного;
- наличие специалистов, которые данную услугу предоставляют;
- требования, которые предъявляются организацией к получателю данной услуги (например: платная услуга или бесплатная; должен ли получатель услуги иметь документы или же услуга является анонимной и т.д.);
- режим работы организации; отзывы о деятельности данной организации (в частности, если речь идет о неправительственных и религиозных объединениях).

О наличии всех этих условий для получения услуги должен быть проинформирован осужденный.

При проведении оценки системы услуг необходимо собрать как можно более полную и четкую информацию, что позволит создать базу данных услуг.

Как сотрудничать с социальными службами и общественными институтами в сфере подготовки осужденных к освобождению? Очевидно, следует директивно обязать администрации колоний внедрять такую деятельность. Что касается институтов гражданского общества, то существует несколько различных способов их привлечения к рассматриваемой деятельности. В частности, кампания по поиску таких институтов может включать в себя:

- направление писем с предложением о взаимном сотрудничестве руководству существующих на территории района объединений граждан (для этого администрация должна полу-

чить информацию о существующих неправительственных организациях);

- проведение встреч с работниками и членами объединений граждан, трудовых коллективов предприятий, учреждений образования и др. организаций;
- проведение территориальных мероприятий по вопросам осужденных и освобожденных;
- выступления на телевидении с разъяснением цели и значения социально-воспитательной работы, образовательной деятельности, публикации в прессе на эту тему и т.д.

При этом на персонал учреждений исполнения наказаний должны возлагаться следующие обязанности:

- создание условий для социально-воспитательной, образовательной деятельности;
- привлечение и отбор субъектов их реализации;
- необходимое обучение и повышение квалификации партнерских организаций;
- совершенствование и эффективное использование материально-технической базы учреждения исполнения наказаний.

Бесспорно, развертывание программы по широкому привлечению общественных институтов к работе с осужденными может повысить эффективность процесса исполнения наказания в виде лишения или ограничения свободы. Такое привлечение должно стать важным направлением деятельности всей системы исполнения наказаний. Однако следует заметить, что для налаживания и эффективного осуществления такой деятельности государство, будучи заинтересованным в позитивных изменениях в личности осужденного, *должно выделять и отдельное дополнительное финансирование для этих целей.*

При этом партнерство должно строиться на следующих основных принципах:

1. **Равное партнерство.** Означает равноправное положение, или равенство. Применительно к партнерским отношениям это означает, что каждая из сторон может инициировать изменения в практике партнерства или проведения совместной деятельности.

2. **Уважение и учет интересов сторон.** Принцип уважения и учета интересов сторон акцентирует внимание на характере общения сторон. Уважение — это почтительное отношение, основанное на признании каких-то достоинств. Учитывать интересы сторон — значит принимать их во внимание. Для сторон партнерства уважение и учет интересов являются основой успеха в достижении согласия по обсуждаемым вопросам, в обеспечении полной реализации всех достигнутых договоренностей.

3. **Компромисс.** Компромисс — это один из ключевых принципов формирования и развития партнерских отношений. Удовлетворяя свои потребности в ограниченных благах путем обмена результатами деятельности, субъекты совместной деятельности сталкиваются с необходимостью учитывать интересы других субъектов. Под компромиссом понимается отказ от обязательности реализации собственных интересов в текущем периоде деловой деятельности в пользу интересов других субъектов во имя стабильного и гарантированного существования в перспективе, а также достижения совместных целей.

4. **Согласование.** Отражает требование того, что управляющие воздействия в рамках существующих институциональных ограничений должны быть максимально согласованы с интересами и предпочтениями управляемых субъектов. Иначе говоря, вся деятельность партнеров должна направляться на удовлетворение потребностей осужденных, но не только и не столько материальных, сколько в обретении навыков и способов законопослушной жизни на свободе. Интересы осужденных в этом направлении должны быть всегда на первом месте в сравнении с интересами субъектов, которые имеют свои цели при реализации деятельности по созданию условий для успешной социальной адаптации и ресоциализации осужденных.

5. **Поддержка.** Партнеры не только ориентированы на выполнение ряда совместных действий, но и обеспечивают содействие в достижении поставленных целей всем участникам работы по созданию условий успешной социальной адаптации и ресоциализации осужденных. Это может быть и создание положительного имиджа партнеров благодаря действиям другого, и перераспределение каких-либо ресурсов для обеспечения эффективности их деятельности, и взаимное награждение за проделанную работу.

Создание эффективного партнерства может быть осложнено рядом преград и проблем. К их числу следует отнести:

Тип преграды ³	Пример
Общественное мнение	• Превалирующее скептическое отношение • Жесткие предвзятые мнения о конкретных секторах/партнерах • Завышенные ожидания, превосходящие реальные возможности
Отрицательные характеристики каждого сектора (реальные и мнимые)	• Государственный сектор бюрократичный и непреклонный • Коммерческий сектор конкурентный и односторонний • Некоммерческий сектор воинствующий и местечковый
Ограниченные личные возможности (людей, руководящих партнерством)	• Недостаточные навыки в построении и управлении партнерством • Ограниченные внутриорганизационные /внешние полномочия • Чересчур узкая роль/специализация • Недостаточная вера в эффективность партнерства
Ограниченные организационные возможности (партнерских организаций)	• Конфликт приоритетов • Конкурентная борьба (внутри сектора) • Нетерпимость (к другим секторам)
Внешние сдерживающие факторы	• Местные социальные/политические/экономические/условия • Масштаб проблем(ы)/скорость перемен • Невозможность доступа к внешним ресурсам

Для их успешного разрешения необходимо максимально четко ставить перед собой совместные цели, адекватно оценивать имеющиеся ресурсы и возможности партнеров, объективно подходить к определению средств и методов реализации поставленных задач.

В любой стране существует определенный резерв для создания эффективного межсекторального партнерства в сфере исполнения наказаний. Но здесь важно, каким образом будет налажено взаимодействие внутри партнерской сети. Такое взаимодействие может строиться на основе:

- соглашений о сотрудничестве;
- неформальных связей организаций или их руководителей (ответственных за конкретное направление специалистов).

В обоих случаях, по возможности, для учреждений и организаций, которые взаимодействуют регулярно и находятся на одной территории, целесообразно проводить систематические встречи между их представителями для:

- обмена информацией (об успехах, достижениях, нововведениях, работе, проведенной за определенный период времени, и т.д.);
- разработки комплексных программ для осужденных;
- четкого определения функций каждой из структур в реализации индивидуальных программ для осужденных;
- выявления общих проблем в работе с осужденными и подготовке их к освобождению, определения наиболее оптимальных путей решения данных проблем;

³ По материалам издания «Практическое руководство по партнерству» // www.ThePartneringInitiative.org

- консолидированного принятия решений в сложных случаях (в частности, по решению проблем конкретного осужденного).

Достаточно эффективной формой построения межведомственного взаимодействия являются общие семинары и тренинги, направленные как на повышение осведомленности специалистов, так и на отработку командного подхода в совместной деятельности. Такие меры позволяют специалистам лучше понять работу коллег и четко определить роль своей структуры, организации в этой комплексной деятельности.

Таким образом, эффективная партнерская сеть действует на основе консолидации усилий и ресурсов для реализации совместной деятельности, а понимание необходимости распределения ответственности за результат дает возможность более качественно осуществить деятельность и обеспечивает успешную социальную адаптацию и ресоциализацию осужденного.

1.2. Совместное планирование деятельности по обеспечению успешной социальной адаптации и ресоциализации осужденных

Любая целенаправленная деятельность должна осуществляться на основе планирования. Планирование – это заранее намеченный порядок действий, необходимых для достижения поставленной цели. Планирование – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленной цели.

Слово «план» происходит от латинского слова *planum* – плоскость, ровное место. Изначально этот термин использовался для обозначения чертежа (рисунка), который характеризует определенный участок в масштабе плоскости. Затем его стали применять для определения (описания) проектов, реализация которых предполагает систему взаимосвязанных задач, показателей и расчетов.

«Планировать – значит думать о будущем», «Планирование – это действия, описанные для того, чтобы они были совершены», «Почти любую работу, чтобы ее вообще сделать, надо спланировать, по крайней мере, неформально, на несколько минут вперед». Планирование – процесс определения целей и принятия решений относительно путей их достижения. План – это документ, указывающий содержательные ориентиры образовательной деятельности всех заинтересованных субъектов, определяющий ее порядок, объем, временные границы.

Содержание процесса планирования процесса социальной адаптации осужденного состоит в поиске ответов на три ключевых вопроса:

- какие риски и потребности характерны для осужденного в данный момент (настоящее состояние);
- чего стремимся достичь (куда стремимся);
- как достичь желаемого.

К функциям планирования относятся: целеполагание, прогнозирование, моделирование, программирование. Сущность планирования как функции управления любым учреждением или видом деятельности заключается в обосновании целей и путей их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, а также определения эффективных методов, способов и ресурсов всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимосвязи. Планирование является основным звеном и организующим началом всего процесса реализации целей обучения осужденных. Нормативность устанавливает требования к эффективности использования ресурсов и результатов деятельности.

Цель заключается в создании системы плановых документов, которые определяют содержание и определенный порядок действий для обеспечения успешной образовательной деятельности, социальной адаптации осужденных, их ресоциализации. Планирование позволяет выявить проблемы, которые существуют, и наметить необходимые мероприятия для их преодоления в будущем. Однако невозможно абсолютно точно предсказать все параметры процесса социальной адаптации, которые будут достигнуты на практике, ведь формирование плана всегда происходит в условиях информационной недостаточности.

«Планирование никогда не было “единственным и лучшим способом”. Однако в виде стратегического программирования иногда оно может быть полезным. Оно действительно играет важную роль в организациях, так же как планы и планировщики, если попадают в подходящий контекст. Многовато планирования способно привести к хаосу, но туда же ведет и малое

количество (причем этот путь короче)» (Генри Минцберг. Взлет и падение стратегического планирования. 1994).⁴

Предназначение плана – упорядочить совместную деятельность, обеспечить выполнение таких требований к процессу социальной адаптации и ресоциализации, как планомерность и систематичность, управляемость и преемственность результатов.

Планирование в значительной мере предопределяет результаты и эффективность системы обучения и воспитательной работы. Целенаправленное и четкое планирование помогает избежать многих ошибок и отрицательных явлений. Обоснованный план позволяет наметить общие перспективы и конкретные пути решения поставленных обучающих и воспитательных задач.

Выделяется пять элементов планирования, которые составляют единое целое:

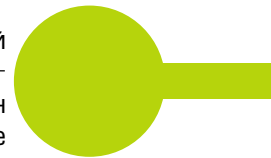
- участники: определение необходимых партнеров;
- результаты: определение целей и задач;
- средства: выбор стратегии и тактики действий;
- ресурсы: люди, время, материалы, их количественная потребность;
- внедрение: построение процедур принятия решений и способа их организации для выполнения плана;
- контроль: разработка методики предсказаний и обнаружения ошибок плана и его срывов, а также их предотвращения или исправления на непрерывной основе.

Основа разработки плана действий

ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ	● ПАРТНЕРЫ — текущие/будущие ● ДРУГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ — текущие/будущие ● БЕНЕФИЦИАРЫ (если отличаются от вышеуказанных)
ЦЕЛИ ПРОЕКТА/ПРОГРАММЫ	● СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА ● РОЛИ, ОБЯЗАННОСТИ, ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ ● КЛЮЧИВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ● ГРАФИК — для разных этапов реализации ● ПОТРЕБНОСТИ В РЕСУРСАХ ● СТРАТЕГИЯ МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ ● ПРОЦЕДУРЫ ОТЧЕТНОСТИ — всему партнерству и каждой партнерской организации
ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА/ПРОГРАММЫ	● ОЦЕНКА НУЖД/ПРОБЛЕМЫ — общее понимание первопричины ● ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ общая цель, одобренная всеми партнерами ● ЗАДАЧИ партнерства/или отдельным партнерских организаций
УСЛОВИЯ ОЦЕНКИ	● МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА ДОСТИЖЕНИЯ ● АУДИТ РЕЗУЛЬТАТОВ/ВОЗДЕЙСТВИЯ — проекта/программы ● ОЦЕНКА — партнерства ● ПРОЦЕДУРЫ КОРРЕКТИРОВОК ● СТРАТЕГИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ/ВЫХОДА

План действий представляет собой важный этап в партнерстве - после установления партнерских отношений акцент смещается от построения партнерства к разработке и реализации совместной программы действий. Следовательно, план действий играет жизненно важную роль - в противном случае партнерству будет нанесен сильный урон.

⁴ Планирование // nado.znate.ru/



Говоря о создании условий для успешной образовательной деятельности, социальной адаптации и ресоциализации осужденных, следует отметить, что основная работа в этом направлении должна строиться на основе кейс-менеджмента. Именно этот метод и должен быть положен в основу планирования деятельности всех партнеров, привлеченных к работе по созданию условий для успешной социальной адаптации осужденного после освобождения.

Кейс-менеджмент представляет собой динамичный, хорошо скоординированный, целенаправленный и гибкий оценочный подход. Он включает весь комплекс имеющихся в государстве, обществе и окружении осужденного услуг, которые могут быть направлены на удовлетворение его потребностей в образовании, реабилитации и реинтеграции. Кейс-менеджмент является руководством для вмешательства, призванного уменьшить риск повторных правонарушений и обеспечить качественную заботу о правонарушителях путем последовательного планирования, осуществления или прекращения предоставления услуг.

В буквальном переводе слово «кейс-менеджмент» означает «управление случаем», «ведение случая». Это хорошо отражает суть кейс-менеджмента как санкционированного законом вмешательства в жизнь правонарушителя, направленного на управление процессом его социализации путем обеспечения условий для создания возможностей, а также формирование у него навыков удовлетворения потребностей социально приемлемыми способами.

При этом основной задачей кейс-менеджмента является установление баланса между необходимым вмешательством в жизнь правонарушителя, которое позволит в максимально возможной степени соблюсти его права и создать условия для удовлетворения его основных потребностей некриминальным путем, и защитой общества путем возмещения ущерба, нанесенного жертве и обществу, и предотвращения рецидивов правонарушений.⁵

В качестве основных функций процесса кейс-менеджмента можно выделить следующие:

- оценка степени удовлетворенности базовых и актуальных потребностей правонарушителя;
- выделение криминогенных потребностей, удовлетворение которых на данном этапе осуществляется криминальным путем;
- оценка степени риска совершения рецидивных правонарушений в будущем;
- определение уровня необходимого вмешательства в жизнь человека;
- предоставление информации судебной инстанции (в случае необходимости) о криминогенных потребностях правонарушителя, о риске совершения им повторных правонарушений и об уровне необходимого вмешательства в его жизни;
- оценка необходимости и возможности получения лицом медицинских, психологических, социальных, образовательных и других реабилитационных услуг в рамках приговора суда и в соответствии с возможностями государства и местного сообщества;
- осуществление контроля за процессом предоставления и получения услуг в целях обеспечения его непрерывности и регулирования в случае необходимости;
- сбор и сохранение необходимой информации о лице на всех этапах ведения дела.⁶

Осуществлением процесса кейс-менеджмента могут заниматься как сотрудники учреждений исполнения наказаний (выступать в качестве организующего звена), так и представители общественных организаций. Таких людей условно можно назвать «кейс-менеджеры». Однако в этот процесс активно привлекаются представители различных государственных учреждений, местного сообщества, а также родственники и друзья правонарушителя. В итоге должна быть сформирована «команда кейс-менеджмента», состав которой варьируется в зависимости от обстоятельств конкретного дела.

Ведение случая (кейс-менеджмент) – модель социальной работы; совместная деятельность клиента (то есть осужденного) и соответствующих служб, направленная на реализацию индивидуальных потребностей клиента путем получения необходимых услуг. Синоним в социальной работе – социальное сопровождение. Синоним в медицине – индивидуальный подход.

Ведение случая как разновидность социальной работы используется, если клиент:

- не может самостоятельно решить одну или несколько сложных проблем;

⁵ Григорова З. Н. Модель технологии кейс-менеджмента в работе с осужденными подростками / З. Н. Григорова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социологи. 2012. Вып. 1. С. 170.

⁶ Методические рекомендации по использованию принципов и методов кейс-менеджмента в учреждениях и подразделениях ФСИН России. М. 2008. С. 16.

- имеет расстройства адаптации, в результате чего произошла полная или частичная потеря навыков социального самообслуживания;
- имеет комплекс проблем (медицинские, психологические, социальные, юридические), решение которых требует последовательности;
- проблема клиента носит специфический характер и не может быть решена без необходимой помощи.

Далеко не все правонарушители требуют предоставления помощи. Многочисленные исследования показывают, что часть таких лиц, во-первых, не может вернуться в общество и проведение активной работы с этой категорией осужденных обречено на лишнюю трату ресурсов, которые и так весьма ограничены. Во-вторых, часть клиентов вообще не требует предоставления помощи, потому что способна самостоятельно решить все имеющиеся проблемы. Таким образом, лишь небольшая часть правонарушителей требует подхода на основе кейс-менеджмента.

Модель ведения случая применяется, когда:

- ситуация клиента включает в себя более двух проблемных запросов и предусматривает долгосрочную совместную деятельность и работу по индивидуальному плану;
- клиент удовлетворил насущные базовые потребности и нуждается в помощи, для оказания которой требуется привлечение дополнительных ресурсов;
- клиент не может самостоятельно получить доступ к жизненно необходимой ему услуге.

Нецелесообразно применять модель ведения случая там, где есть гораздо более простое решение. Например, если клиент имеет проблему относительно получения правовой помощи по уголовному или другому делу и не имеет средств на оплату адвоката, ему достаточно предоставить консультацию, ознакомить с существующим порядком получения бесплатной правовой помощи во время отбытия лишения свободы и переадресовать к уполномоченным органам за соответствующей услугой. Но если у субъекта возникла проблема отсутствия необходимых документов (например, паспорта или свидетельства о рождении) и вы обнаружили, что их оформление может занять определенное время и самостоятельно человек не может их получить, тогда целесообразно использовать модель ведения случая и составить с клиентом индивидуальный план действий.

Почему важно применять модель ведения случая именно в работе с лицами, совершившими уголовное преступление? Ведение случая – это вид социальной работы, целью которого является формирование у дезадаптированного человека навыков самостоятельного решения проблем для успешной адаптации в социуме.

Именно социально-психологическая дезадаптация в большинстве случаев является фактором возникновения, развития и последствий совершенного преступления. Поэтому при работе с правонарушителями следует применять метод ведения случая.

Целью ведения случая клиента является социальная адаптация к условиям жизни в обществе, реинтеграция правонарушителя в общество.

Этапы социального сопровождения



1.3. Совместная реализация планов по подготовке осужденных к освобождению, роль в этой деятельности общественных организаций

Организуя работу по подготовке осужденного к освобождению, персоналу следует иметь в виду, что он не является самодостаточным, чтобы самостоятельно решить все без исключения проблемы, которые могут возникать у такого лица.

В реализации задач социальной адаптации и ресоциализации должны участвовать (потому что без этого не возможна эффективность данного процесса):

- учреждения исполнения наказания;
- лица, освобожденные из этих учреждений;
- микросреда указанных лиц, в том числе семья, ближайшее окружение, группы обычного общения и т.п.;
- предприятия, учреждения, организации, в том числе и специализированные, где освобожденные должны получить место для работы, а нередко и бытового устройства;
- учебные заведения, где несовершеннолетние должны продолжать обучение общеобразовательного уровня;
- органы и организации, в основном государственные, организующие процесс социальной адаптации;
- органы милиции, другие органы государственной власти, которые осуществляют контроль за трудовым, жилищным, другим бытовым устройством заявленных, поведением последних, ведут их учет и должны вести предупредительную противорецидивную работу с ними, прежде всего индивидуальную, а по отношению к определенным законом категориям этих людей – административный надзор.

В этой ситуации работникам мест лишения и ограничения свободы (или представителям неправительственных организаций) следует выступать в роли «брокера социальных услуг» (оценка положения осужденного, предоставление информации, посредничество, соединения сервисной системы), «управляющего делами» (планирование услуг, связь с необходимыми сервисными службами), профессионала (личностное развитие, повышение уровня профессиональных качеств). Поэтому для более эффективной организации деятельности по подготовке осужденных в жизни на свободе нужно четко представлять задачи и функции всех органов, учреждений и служб, которые причастны к работе с бывшими осужденными, а также обладать базовыми знаниями действующего законодательства в этой сфере.

До того, как начать заниматься решением социально-бытовых вопросов, возникающих после освобождения, осужденному необходимо также разъяснить, что администрация учреждения, в котором осужденный отбывает наказание, а также другие органы государственной власти, к компетенции которых относится решение его социально-бытовых проблем, обязаны оказать содействие в их решении, а не решать их за осужденного. Содействие – это поддержка сторонними усилиями проявленной инициативы с учетом того, что человек должен сам совершать активные действия, направленные на решение имеющихся проблем, а не полагаться исключительно на других лиц.

Режим отбывания наказания регламентирует время осужденного, строго определяя, что и как ему делать. И после выхода на свободу такой осужденный почувствует острую потерю привычного образа жизни с гарантированным питанием и спальным местом. При длительном лишении свободы осужденный вообще может потерять элементарные навыки самостоятельной жизни. Но наиболее главным является то, что он теряет ценностные ориентиры, например ответственность за свои действия и завтрашний день.

Оказание помощи в социальной адаптации – важнейшее условие для возвращения таких осужденных в общество. Но не менее важной является задача максимально уменьшить вредные последствия пребывания в местах лишения свободы. В связи с этим необходима постоянная переоценка режимных требований на предмет степени их влияния на осужденного. Очень важно организовать быт, работу и отдых осужденного так, чтобы он имел возможность проявлять самостоятельность, творчество и, по возможности, обслуживал себя сам.

Так, одной из главных задач персонала учреждений исполнения наказаний и других субъектов является выработка у человека навыков самостоятельного решения проблем, в том числе и путем информирования о существующих процедурах и средствах легального поведе-

ния для достижения желаемого.

Пребывание человека в условиях лишения свободы обуславливает снижение его инициативности и активности: осужденный помещается в определенную группу, обязанную подчиняться установленным в действующем законодательстве правилам поведения, доступ к получению информации у него ограничен и зависит как от персонала, так и от самих осужденных и иных лиц, посещающих учреждение при определенных условиях. Лицо также подпадает под властную зависимость персонала учреждений исполнения наказаний. Ограничение свободы воли проявляется в сужении возможностей общения осужденных с определенным кругом лиц, а также в необходимости приспосабливать свои акты поведения к требованиям режима, подчиняться персоналу колонии. Правда, жизнь в обществе всегда предполагает необходимость соблюдения установленных правил поведения. Однако в местах лишения свободы имеет место большая зависимость осужденных по сравнению с жизнью в условиях свободного общества. Правила режима лишения свободы созданы в расчете на то, что осужденный должен быть поставлен в определенные рамки поведения, через реализацию которых и должны достигаться цели наказания. Самостоятельность суждений и поступков осужденных ограничивается и их окружением.

С учетом изложенного конечным результатом, реальной целью социально-воспитательной и образовательной деятельности должно стать создание необходимых условий для формирования жизненных (человеческих) компетенций осужденного, его желания и возможности действовать в конкретной жизненной ситуации в соответствии с собственными ценностями, отношениями и убеждениями, соответствующим положительным ценностям общества. Именно поэтому вся работа с осужденными должна направляться на создание социальных, правовых, экономических, организационных, образовательных и других необходимых условий и гарантий для разносторонней самореализации личности путем комплексной работы по преодолению негативных социальных проблем. Для этого нужно решить следующие задачи: изучить потребности осужденных, определить недостающие компетенции, выбрать необходимые средства внешнего воздействия для создания условий их достижения и уменьшения негативных последствий лишения свободы.

Для сохранения и развития позитивных личностных качеств, определяющих гражданское мировоззрение, необходим индивидуальный подход. Индивидуальный подход подразумевает, что администрация должна заботиться о том, чтобы создавать условия для развития таких качеств. Поэтому особенно важно уделять внимание и обучению, и работе, и полезному досугу осужденных с учетом их индивидуальных потребностей.

Специальные программы подготовки осужденных к освобождению из мест лишения свободы становятся обычным элементом прогрессивных пенитенциарных режимов. Обычно это обозначается как конкретное структурированное обучение на последней стадии отбывания наказания. Его значение в том, что оно предоставляет осужденным информацию и навыки, а также повышает их уверенность в себе в тот момент, когда у них усиливается состояние тревоги.

Однако важнейшим для понимания концепции ресоциализации является то, что подготовка к освобождению, с точки зрения индивидуальных потребностей и обучения, должна начинаться концептуально и с самого начала заключения. (Комментарии к Европейским пенитенциарным правилам, п. 18).

На практике основное внимание персонал уделяет условиям содержания. Это же отражено и в нормативной базе. Вся существующая индивидуальная работа в основном происходит в сфере воспитательных мероприятий. В этой связи общественное внимание должно быть направлено на задачу создания и поддержки специальных программ, расширения практики индивидуальной работы персонала с осужденными.

В практическом плане можно в общении с осужденными и персоналом выявлять наиболее актуальные для осужденных сферы интересов и обращать внимание на создание условий для их реализации (например, в организации театра, местного телевидения, специализированных мастерских и т.п.). Творческие занятия для осужденных также важны и для повышения самооценки, сохранения самоуважения. В конечном счете внедрение программ подготовки к освобождению позволит более эффективно оценивать особенности личности и возможности досрочного освобождения осужденного.

Согласно исследованиям, около 30% всех освобождающихся успешно адаптируются в

обществе и возвращаются к нормальной жизни. Около 30% бывших осужденных к адаптации практически не способны. Они либо имеют устойчивое криминальное мировоззрение и совершают новые преступления, либо изначально не имели опыта жизни на свободе и после освобождения опускаются на «социальное дно». Такое отклонение является девиантной нормой в любом обществе.

Остальные 40% можно отнести к той категории людей, которые имеют шанс на возвращение в общество, но в силу препятствий не всегда им могут воспользоваться. Для того чтобы у человека, освобожденного из мест лишения свободы, было больше шансов и возможностей успешно интегрировать в общество, необходима комплексная и последовательная помощь в социальной адаптации. Поэтому задача повышения эффективности системы ресоциализации имеет чрезвычайно важное значение.

Обычно процесс подготовки осужденных к освобождению включает в себя несколько основных этапов:

1. Определение проблемы. Этап предусматривает сбор информации и оценку потребности осужденного после освобождения. При проведении первичной оценки и изучения индивидуальной ситуации осужденного целесообразно собирать информацию о его потребностях: во временном проживании и питании на определенный период; сохранении вещей и документов; оформлении документов и регистрации места жительства (пребывания); помощи психолога, психотерапевта; помощи в получении образования; помощи в получении профессии, переквалификации, трудоустройстве; медицинской помощи; обеспечении одеждой и обувью; юридической помощи; помощи в восстановлении контактов с членами семьи; другие. После проведения первичного оценивания осужденного работник обсуждает с ним его проблемы для определения первоочередных мер по оказанию тех или иных мер помощи.

Важно, чтобы меры, направленные на улучшение жизненной ситуации осужденного, осуществляются не просто в партнерстве с ним, а по его собственной инициативе. Работник не должен осуществлять за осужденного действия, а помогает в выполнении определенных действий, стимулирует к самостоятельному принятию решений, оказывает поддержку для участия в мероприятиях по выполнению плана адаптации и интеграции.

Необходимо заметить, что возможны случаи, когда оценка реального положения осужденным и работником учреждения исполнения наказаний будет существенно отличаться (например, осужденный будет считать, что нуждается в материальной помощи, а сотрудник придерживаться другой точки зрения). В таком случае целесообразно уделить дополнительное внимание разъяснению осужденному соответствующих положений, однако следует делать это только после тщательной оценки состояния дел, поскольку ошибаться может и сотрудник.

2. Постановка целей содействия. Это фактически выработка плана решения выявленных проблем, а также тех мер, которые требуются. При этом сотрудник колонии вместе с осужденным должны четко представлять, достижение каких целей предполагается.

3. Этап реализации целей. На этом этапе происходит выполнение разработанного плана. Поставленные ранее цели и средства их достижения могут меняться (это вполне естественно). Работник должен выбрать законодательные нормы, касающиеся ситуации осужденного, объяснить их и направить соответствующие запросы или получить документы. В случае невозможности решения имеющихся проблем силами администрации колонии необходимо определиться с кругом лиц, которые способны предоставить необходимую помощь, и обратиться к ним. Как уже неоднократно указывалось, для упрощения предоставления осужденным помощи рекомендуется заблаговременно создавать реестры организаций, служб и учреждений, которые работают в этой сфере, с пометками о круге интересов и задач деятельности.

Для обеспечения успешности процесса подготовки к освобождению, как показывает практика, необходимо стратегически определить такие моменты в качестве основных целей партнерства:

- изменение существующих практик ресоциализации осужденных;
- усиление партнерства и взаимодействия;
- повышение потенциала партнеров;
- повышение самодостаточности целевой группы;
- распространение инновационных подходов и практик.

К основным компонентам стратегии работы общественных институций на этапе подготовки осужденных к освобождению и содействия их дальнейшей социальной адаптации и ресоциализации следует отнести такие:

1. Реализация программы курсов подготовки к освобождению, осуществляемых как автономно, так и в взаимодействие с администрацией.
2. Социальная адаптация после выхода из учреждений исполнения наказаний.
3. Инновации в работе по поддержке после освобождения.
4. Распространение лучших практик.

Возможности общественных организаций при работе с осужденными заключаются во **внедрении инноваций в подготовку осужденных к освобождению.**

Цель: создать стойкую среду, в которой каждый участник, проанализировав свое прошлое, получит инструменты для личностного роста и социальной адаптации в обществе после освобождения.

Задачи:

- формирование навыков возобновления и налаживания контакта с внешним миром;
- содействие в психологической и социальной адаптации после освобождения;
- развитие/вырабатывание социальных навыков;
- коррекция жизненных установок.

Схема ресоциализации осужденных силами НПО (подготовка к освобождению за 2–6 месяцев)

- ИЗМЕНЕНИЕ МЫШЛЕНИЯ И МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ;
- КОРРЕКТИРОВКА ЖИЗНЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ;
- ПРИОБРЕТЕНИЕ НАВЫКОВ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ;
- ПОВЫШЕНИЕ ДОСТУПА К РЫНКУ ТРУДА;
- ВСТРЕЧА С КОЛОНИИ, СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНОВ АДАПТАЦИИ.

Поставленные задачи достигаются благодаря проведению с осужденными тренинговых и информационных занятий представителями общественных организаций по такой тематике:

- I. Личная ответственность перед освобождением
- II. Химическая зависимость
- III. Криминальное мышление
- IV. Экономическая состоятельность
- V. Организация досуга
- VI. Семья и построение личных отношений
- VII. Работа и обучение для успешности на свободе
- VIII. Жилье
- IX. Оценка всей работы, полезная информация

ВЕКТОРНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ГРУППОВЫХ ЗАНЯТИЙ	ВЕКТОРНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАНЯТИЙ
● Корректировка жизненных ценностей ● Изменение мышления и моделей поведения ● Приобретение навыков самостоятельности ● Снижение риска рецидива преступления	● Выявление проблем, является мотиватором криминального проявления ● Оказание помощи в решении выявленной проблемы ● Снижение риска рецидива преступления

В дальнейшем, после освобождения, именно гражданское общество и предлагает механизм социальной адаптации, который дает человеку второй шанс, путем предоставления доступа к таким услугам:

- временное жилье;
- трех разовое питание;
- временная регистрация;
- медицинская помощь (реабилитация зависимых);
- восстановление документов;
- обучение профессии;
- трудоустройство;
- самостоятельный съем жилья.

Таким образом, осужденный получает возможность через полгода стать самостоятельным, полноценным членом общества. Получая поддержку именно от общества, он активизирует собственные усилия и преодолевает иждивенчество, ставшее привычным в период отбывания наказания. А вот при оказании помощи представителями государственных организаций всегда остается вероятность развития у бывшего осужденного позиции приспособления и отсутствия инициативности в решении собственных проблем. Тут могут выйти на первый план принципы: «Мне должны!», «За меня сделают!», «Инициатива – наказуема», что является одним из основных препятствий успешного возвращения в общество.

Раздел 2. Эффективная коммуникация и взаимодействие при построении партнерства

2.1. Понятие «коммуникация» и все, что с ним связано

Термин «коммуникация» появился в научной литературе сравнительно недавно – в начале XX в. Он происходит от лат. *communis*, что означает «делаю общим, связываю, общаюсь». В этом и заключен весь смысл коммуникаций в организации: делать общее дело – достижение целей организации – можно, только имея крепкие связи, которые существуют за счет общения всех членов предприятия.

Вот некоторые особенности определения коммуникаций:

- «некие символы для передачи смысла информации;
- личностный процесс, в результате которого происходит обмен поведенческими моделями;
- обмен, посредством которого может быть оказано некоторое влияние или воздействие».⁷

Понимание того, насколько важно всесторонне исследовать социальный фактор коммуникаций, пришло далеко не сразу. «Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей». Первыми обратили внимание на коммуникационные процессы представители научного управления. В рамках этой школы менеджмента коммуникации рассматривались как часть жесткой организационной структуры и заключались только в вертикальной (т.е. от руководителей к подчиненным) связи. Важное значение придала коммуникациям возникшая позже школа человеческих отношений. Ее заслугой является расширение коммуникаций в область неформальных отношений, взаимодействия различных отделов. И уже представители школы социальных систем рассматривали коммуникации как связующее средство всех частей организации.

Существуют различные виды коммуникаций.

1. **С внешней средой:** с государственными и негосударственными службами, правоохранительными органами, с имеющимися и потенциальными потребителями, конкурентами, поставщиками и т.д. Задачи – построение определенного «имиджа» компании, продвижение товаров на рынок с использованием рекламы, решение проблем, обусловленных внешним окружением. Для этого проводятся собрания, ведутся телефонные переговоры, используются служебные записки, видеоотчеты и т.д.

2. Между уровнями и подразделениями организации:

- межуровневые (вертикальные):
 - по нисходящей – передача информации с высших уровней на низшие: сотрудников извещают о задачах на текущий период, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.;
 - по восходящей – передача информации с низших уровней на высшие: коллектив сигнализирует о проблемах, с которыми он сталкивается в процессе осуществления намеченного плана, предлагает рационализаторские решения; руководство формирует представление об атмосфере коллектива (форма – отчеты, предложения и объяснительные записки);
- горизонтальные – осуществляются для согласования действий всех подразделений компании; используются гораздо чаще, чем вертикальные и менее подвержены искажениям;
- неформальные – передача информации путем распространения слухов.

«Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, – смысл может быть утрачен».

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

⁷ Лобанова Т. Н. Эффективные коммуникации: методическое пособие. М., 2005. С. 4

- отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Отправитель и получатель при этом проходят несколько взаимосвязанных этапов. В каждом из этапов существует вероятность того, что смысл сообщения может быть искажен или полностью утрачен. Задачей взаимодействующих лиц является избежать этого, рассмотрев этапы по отдельности, применив к каждому особый подход.

Выделяют следующие этапы процесса коммуникаций:

1. **Зарождение идеи.** Отправитель формулирует идею или осуществляет сбор информации. На данном этапе следует обратить внимание на то, какая именно информация наиболее ценна, сделать передаваемую идею как можно более конкретной, избегая расплывчатых фраз, которые могут звучать двояко. При формулировке идеи необходимо также учитывать конкретную ситуацию и цели компании.

2. **Кодирование и выбор канала.** Чтобы передать идею, ее необходимо закодировать с помощью символов, используя для этого слова, жесты, интонации. Затем происходит выбор наиболее подходящего для данной идеи канала. К каналам относятся устная речь, документы, сообщения по электронной почте, видеоотчеты и др. Некоторую информацию, например строгий выговор, лучше передавать устно в официальной обстановке и, наоборот, доклад о проделанной работе требует детального письменного изложения. Вообще же и в рассмотренных примерах, и во многих других случаях наилучший результат достигается при сочетании письменного и устного информационного обмена. Чем больше будет сочетаться различных каналов, тем полнее будет представлена информация, а значит, лучше понята и исполнена.

3. **Передача.** Это физическая передача сообщения. Ошибка многих заключается в том, что данный этап рассматривается как весь процесс коммуникации, в результате не проводится подготовительная работа и сообщение может быть неправильно воспринято получателем.

4. **Декодирование.** Это расшифровка сообщения получателем. То, как он его воспримет, во многом зависит от качества исполнения предыдущих этапов.

2.2. Построение эффективных коммуникаций

Первоначальным условием успешного функционирования организации или системы организаций является благоприятный внутренний климат внутри нее. Он достигается путем сплочения коллектива, создания атмосферы взаимопонимания и доверия. Только тогда возможна полноценная, плодотворная, творческая работа, все силы коллектива будут брошены на осуществление целей компании, а не на разрешение конфликтов и напряженных ситуаций. Создание такого коллектива есть первый шаг к построению эффективных коммуникаций.

Процесс коммуникаций сложен вследствие того, что на передний план выходит человеческий фактор. Это объект исследования психологии, и необходимо учитывать особенности построения человеческих отношений, многогранных и имеющих гораздо больший потенциал, чем кажется на первый взгляд. Вследствие особенностей каждого человека возникают определенные преграды при непосредственном общении:

1. **Преграды, обусловленные восприятием.** Каждый человек, имея особый опыт и жизненные установки, интерпретирует информацию по-разному. Восприятие варьируется также в зависимости от социального положения и роли в данной организации. Например, подчиненный может решить, что руководитель, критикуя его, говорит о его недостатках как личности, а не работника, и, возмущившись такому унижению, даже не подумает об улучшении качества работы. Решением этой проблемы является установление честных, открытых, доверительных отношений и нахождение исключительного подхода к каждому сотруднику.

2. **Семантические барьеры.** Одни и те же слова или целые фразы могут иметь различное толкование, поэтому возможно неверное истолкование полученной информации. Руководи-

телю следует тщательно формулировать свои идеи, добиваясь таким образом исключения возможности двоякого толкования и установления верного понимания.

3. Невербальные преграды. Невербальная коммуникация – жесты, выражения лица, позы и звучание голоса – играет важнейшую роль при межличностном общении. На восприятие того, как мы говорим, приходится гораздо большая часть внимания, чем на то, что мы говорим. Об этом следует помнить и уметь располагать к себе собеседника, используя те невербальные символы, которые вызывают доверие и ощущение комфорта.

4. Плохая обратная связь или ее отсутствие. Задача обратной связи заключается в обеспечении руководителя информацией о том, насколько точно поняты и исполняются его распоряжения. Эффективные способы установления обратной связи – задавать как можно больше вопросов, политика открытых дверей, наблюдение за поведением собеседника, его реакцией на ваши слова.

5. Неумение слушать. Какой бы банальной ни казалась эта преграда, она наиболее трудна для преодоления, так как очень немногие люди умеют эффективно слушать. Здесь важно суметь полностью сконцентрировать внимание на том, что говорит человек, не отвлекаясь на собственные мысли, подавлять в себе желание перебить человека, выслушивать до конца. Руководитель просто обязан быть хорошим слушателем, умея слышать не только излагаемые факты, но и те чувства, что стоят за ними. Эти чувства смогут ему рассказать об атмосфере в коллективе, о выполнении работы и о многом другом, что, возможно, хотел скрыть подчиненный.

Существуют определенные преграды и в построении организационных коммуникаций:

1. Искажение сообщений. Существует ряд причин искажения информации:

- трудности в межличностном общении;
- сознательное искажение информации при несогласии управляющего с сообщением;
- фильтрация – происходит из-за того, что отделы передают информацию, касающуюся только их интересов;
- несовпадение статусов уровней организации – тенденция снабжать руководителей только положительной информацией.

Разрешение данной преграды возможно при использовании рекомендаций, изложенных выше, а именно через установление доверительных, теплых отношений в организации, а также при совершенствовании межличностного общения.

2. Информационные перегрузки. Информации слишком много, и руководителю приходится отсеивать ее, выбирая наиболее важную. При этом при выборе самой полезной информации, он должен руководствоваться не только своим мнением, но и учитывать потребности других членов организации. Также руководитель должен уметь находить оптимальное соотношение качества и количества информации.

3. Неудовлетворительная структура организации. На примере успешных американских компаний доказано, что наиболее эффективной структурой организации является структура «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена». При такой структуре вероятность искажений информации снижается.⁸

2.3. Коммуникация и взаимодействие с органами власти для получения социального заказа в рамках выполнения городской/областной программы

Люди, которые попадают в места лишения свободы зачастую имеют слабые социальные связи, а на момент освобождения из мест лишения свободы, обычно утрачивают почти все социальные связи. Очень часто на момент поступления в учреждения осужденные не имеют документов и профессии, болеют ВИЧ/ТБ, гепатитами и другими заболеваниями, и часто к моменту освобождения эти проблемы не удается разрешить. Освобожденные вынуждены возвращаться к прежнему образу жизни из-за отсутствия места, где они могли бы начать изменения. Бывшие осужденные из числа ЛЖВ, имеющие двойной диагноз ВИЧ/ТБ или

⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: изд-во "Дело", 1997. С. 115

ВИЧ/ТБ/наркозависимость, частично теряют необходимость в услугах и по консультированию относительно приема АРТ-терапии, лечения туберкулеза, ведь первоочередной задачей для них является обеспечение базовых потребностей: проживание, питание и социальная адаптация.

Если нет возможности хранить препарат для лечения, то нет смысла его и назначать, тратя колоссальные государственные средства. Без документов человек не в состоянии устроиться на работу, получить адекватную медицинскую помощь. Без документов или места прописки ВИЧ-положительные клиенты, употребляющие наркотики, не могут принимать участие в лечебных программах. Процесс изменения поведения/мышления клиента или их ориентирование на собственное здоровье невозможны без обеспечения базовых потребностей человека (жилье, еда, одежда).

Для построения жизнеспособных услуг адвокации НПО необходимо обеспечить институционализацию имеющихся услуг в программы социальной направленности на местном уровне для осужденных в период отбывания наказания и после освобождения, а также сформировать спрос со стороны местной общины на выполнение общественными организациями социально значимых услуг.

Без интеграции модели социального заказа в работу НПО существует угроза для устойчивости программ и признания их необходимости со стороны общества. Услуги НПО не выйдут за рамки самих НПО, не став востребованными обществом, и в конце концов прекратятся при отсутствии донорского финансирования. А проблемы будут продолжать существовать. Кроме того, стратегия неправительственной организации, которая успешно развивается, обязательно должна иметь в своем составе определенный социальный приоритет, не обеспеченный функционально в своем городе/поселке/области. Стратегия должна быть такой, которая обеспечит его реальность и функционирование. Это, по сути, создание социального прецедента, когда мишенью становится крайне важная проблема, не решенная в данной местности. Поэтому для должностных лиц, чиновников, ответственных за принятие решений, при актуализации такой проблемы со стороны НПО сложно становится найти повод для отказа в заказе социальных услуг НПО. Неправительственные организации сегодня ответственны за решение местных проблем, а не только за выполнение уставных и проектных задач.

Получая социальный заказ от местной общины, организация:

- получает шанс стать субъектом, способствующим решению местных социально значимых проблем и задач в дальнейшем;
- укрепляет организационный и кадровый ресурс;
- осваивает навыки работы с системами государственного, областного и местного подчинения (казначейства, финансовые управления, контрольно-ревизионные, структурные подразделения исполнительной системы власти);
- обеспечивает постоянство имеющихся программ и развитие новых направлений;
- решает проблемы целевых групп;
- оказывает влияние на общество как организация, которая занимается социально значимыми проблемами;
- обеспечивает свою дальнейшую жизнеспособность.

В итоге обеспечивается устойчивость функционирования социальных программ НПО через получение социального заказа за счет городского/областного бюджета.

Алгоритм внедрения

Организация информационной кампании СМИ по привлечению внимания общества к проблемам лиц, находящихся в местах несвободы, а так же бездомных и освобожденных из мест лишения свободы. Организация информационной кампании позволяет расширить формирование спроса на данные услуги на первом этапе организации деятельности, когда НПО только пытается вывести эту проблему на уровень городской власти, доказывая, что, например, возникла насущная необходимость создания специализированного центра для указанной категории граждан.

На следующем этапе задачей становится включение общества в помощь проводимой деятельности, привлечение ресурсов простых жителей общины (помощь продуктами питания, одеждой, лекарствами, предметами быта).

Затем целесообразно привлечь местный бизнес и актуализировать в СМИ социальную ответственность предпринимателей, формирование стиля социально ответственного бизнеса, представлять тех предпринимателей, которые поддерживали финансово жизнедеятельность НПО и созданного центра. СМИ можно использовать как способ предоставить отчет обществу об осуществляемой деятельности и существующих потребностях, а также достижениях и новых возможных направлениях развития.

Выделяются следующие направления деятельности:

- привлечение партнеров-журналистов;
- освещение проблематики;
- организация выступлений бездомных и освобожденных из мест лишения свободы;
- организация еженедельных пресс-конференций.

Осуществление адвокационных мероприятий по выделению средств на деятельность центра.

Основой для реализации адвокационных мероприятий является информирование общества о необходимости решения проблем осужденных и освобожденных, а также создание таких условий для жителей общины, при которых будет обеспечена их максимальная защита и безопасность от правонарушений.

Организация деятельности центра оказания социальных услуг

Важным является подбор помещения, на базе которого можно было бы организовать интегрированные услуги, в том числе для уязвимых групп и освобожденных из мест лишения свободы. А также создания механизма, работающего с людьми, которые отбывают наказания и готовятся к возвращению в общество. Естественно, что большинство клиентов центра будут бездомные и бывшие осужденные, среди которых много наркозависимых и больных ВИЧ, ТБ. Поэтому стратегически важно получение помещения рядом с наркологическим диспансером, где одновременно может быть организована интегрированная помощь:

- консультации врача инфекциониста;
- консультации врача-нарколога;
- выдача лекарственных препаратов;
- консультации врача-гинеколога;
- консультации врача-фтизиатра;
- организация детоксикации в стационарных условиях на безвозмездной основе.

Деятельность центра предполагает следующие организационные составляющие:

- разработку типового Положения о работе центра (в Положение входит перечень категорий лиц, которые могут быть клиентами центра, правила вхождения и выхода из центра, основной перечень услуг);
- подбор персонала центра;
- устройство оборудования;
- разработку правил внутреннего распорядка;
- разработку первичной документации центра и учетных форм;
- подписание соглашения с городским советом по заказу социальных услуг;
- получение права регистрации бездомных по адресу помещения центра и ведения учета бездомных граждан.

Осуществление местной фандрайзинговой кампании

Необходимость организации местной фандрайзинговой кампании заключается в формировании толерантного отношения к бывшим осужденным и поощрении самих жителей к оказанию им помощи. Также важным является формирование спроса на такие услуги со

стороны общества, ведь почти каждому жителю известен сосед или знакомый, оказавшийся в кризисной ситуации: стал бездомным из-за тех или иных жизненных обстоятельств, не может найти себя после освобождения и т.д. Также допускается осуществлять финансирование такого центра с помощью местного бизнеса, что снимает бремя расходов с местной общины и помогает обходиться без средств иностранных доноров либо бюджета.

Фандрайзинговая кампания предполагает:

- формирование базы данных местных и национальных бизнесменов;
- привлечение их к проведению мероприятий: пресс-конференций, интервью;
- формирование благотворительного движения, моды на благотворительность, положительного образа благотворителя в местной общине;
- мобильный вывоз продуктов питания, вещей, предметов быта;
- организацию еженедельных отчетов в СМИ перед обществом и формирование общественного спроса на услуги центра.

Привлечение международных инвестиций

Привлечение донорских инвестиций позволяет обеспечить постоянство финансирования из нескольких источников. Для должностных лиц НПО, помогающие бывшим осужденным, – это организации, которые потенциально могут привлечь внешние инвестиции и увеличить расходы на социальную сферу. Для международных партнеров – это организации, влияющие на принятие решений на местном уровне и имеющие опыт, который может быть распространен на различные регионы.

Поиск внешних инвестиций является важным компонентом развития социальной инфраструктуры города.

Организация социального предприятия как эффективный результат реализации социального заказа с целью удешевления расходов

Этот компонент является наиболее инновационной моделью работы с бывшими осужденными, хотя он и связан со значительными рисками, вызванными, в том числе, и отсутствием действующего законодательства в этой сфере, наличием противоречий, споров и отсутствием опыта его применения. Но именно так можно обеспечить устойчивость работы центров помощи бывшим осужденным, добиться удешевления расходов и возвращения освобожденных к адекватной и стабильной жизни в обществе. Это достигается путем их обучения, получения профессии и предоставления возможности дальнейшего трудоустройства и выхода их из центра. Такую модель можно также демонстрировать и должностным лицам, ответственным за принятие решения, показывая, что функционирование центра не будет постоянным бюджетным бременем для города и в свое время перейдет на самофинансирование.

Мишени адвокации

Община города – все жители территориальной общины, равнодушные к проблеме возрастающего количества бездомных, учащению краж.

Руководитель города (мэр) – несет ответственность за развитие социальной инфраструктуры города, безопасность и комфорт его жителей.

Профильные заместители руководителя города (мэра) – ответственные за выполнение государственных постановлений, распоряжений, нормативных актов.

Руководитель управления в сфере социального развития – выносит вопросы на заседание депутатской комиссии, готовит проекты решений для сессии городского совета, готовит соглашение по заказу социальных услуг и т.д. Он является распорядителем бюджетных средств высшего ранга, принимает участие в формировании статей бюджета и осуществляет контроль за их использованием.

Начальник управления труда и социальной защиты – обеспечивает контроль за выполнением реализации государственных распорядительных актов, осуществляет общий контроль за соблюдением законодательства, предоставляет консультации по вопросам организации деятельности органов социальной защиты.

Депутаты горсовета – принимают решение о выделении средств, рассматривают на заседаниях депутатских комиссий предложения от общественных организаций.

Распорядитель имущества местной громады – выносит на депутатскую комиссию предложения о предоставлении помещений, готовит перечень необходимых для рассмотрения комиссии документов, готовит проект соглашения об аренде помещения.

Международные организации – предоставляют письма поддержки, осуществляют софинансирование при условии финансирования со стороны местных властей, обучение и стажировку персонала и руководства центра в странах Западной Европы, визиты по обмену опытом. Также дают рекомендации по внедрению европейских подходов к предоставлению услуг.



Адвокационные мероприятия включают:

- проведение рабочей встречи с профильным заместителем мэра;
- проведение слушаний в депутатских комиссиях и в целях перераспределения бюджетных средств;
- принятие решения о выделении бюджетных средств на профильной комиссии и по вопросам социальной защиты и медицины;
- вынесение проекта решения на рассмотрение очередной сессии городского совета;
- принятие решения и внесение изменений в существующую программу социальной защиты населения о выделении средств для работы центра;
- издание распоряжения городского головы;
- формирование бюджета расходов;
- использование бюджетных ассигнований;
- предоставление проектной и финансовой отчетности.

Проведение рабочих встреч с профильными заместителями и мэром города

Цель встреч – убедить ответственных должностных лиц, принимающих решения, в необходимости выполнения законов и государственных регулирующих актов по преодолению бездомности и беспризорности в местной территориальной общине.

Во встречах принимают участие:

- исполнительный директор организации;
- депутат городского совета;
- заместитель мэра (социальная защита населения).

На обсуждение могут выноситься вопросы:

- нормативно-правовой и регуляторной базы функционирования центра помощи бывшим осужденным (предоставление образцов документов);

- предоставления писем, проектных предложений / расчетов стоимости работы центра, презентации опыта реализации социального заказа.

На встречах с мэром города обсуждаются вопросы:

- важности размещения центра в городе, а не за его пределами (аргументы – доступность к инфраструктуре, учреждениям врачебной помощи, доступ к трудоустройству, оформление документов, государственных выплат, пенсий);
- важности наличия бюджетного финансирования как условия привлечения иностранных инвестиций в социальную сферу города и увеличения расходов на социальную сферу.

Подготовка обращений к мэру начальника управления имуществом о выделении помещения для организации центра адаптации по вопросам:

- подбора помещения;
- подписания договора аренды на льготных условиях.

Подписание соглашения с городским советом о заказе социальных услуг

Подписание соглашения включает:

- подготовку проекта соглашения;
- подписание перечня заказываемых услуг (проживание, питание бездомных, социальное сопровождение, временная регистрация);
- получение права регистрации бездомных по адресу помещения центра;
- работу с паспортными столами, миграционными службами, управлениями труда и социальной защиты на основании соглашения о финансировании социальных услуг;
- ведение учета бездомных и осуществление регистрации по месту пребывания.

Подписание соглашения с донорской организацией о финансировании деятельности учебно-производственного центра

Подписание соглашения подразумевает:

- взятие в аренду отдельного помещения, приспособленного к технологическому процессу (раскрой, сборка мебели);
- закупку промышленного оборудования (станки для промышленного раскроя мебели, сварочное оборудование, швейное оборудование);
- обеспечение учебно-производственного процесса за счет государственной программы занятости;
- налаживание процесса производства и сбыта продукции, сбыта производственных услуг;
- создание новых рабочих мест и участие в реализации местной программы занятости населения.

Результаты

Итогами указанной выше деятельности должны стать:

- открытие центра адаптации бездомных и освобожденных из мест лишения свободы в формате социального заказа от городского совета. Это позволит расширить социальную инфраструктуру города, влиять на снижение показателей смертности от холода и голода, избежать повторного попадания освобожденных в учреждения исполнения наказаний за повторное совершение преступлений и тем самым влиять на улучшение криминогенной ситуации. Благодаря реализации названных видов деятельности НПО будет расцениваться как социально значимая организация, имеющая возможность осуществлять уникальные социальные услуги, стоимость которых значительно дешевле для бюджета, чем при их реализации государственным учреждением;
- разработка нового местного механизма внедрения и реализации социального заказа, а также документации, которая сопровождает деятельность: типовое положение о деятельности центра, соглашение о финансировании социальных услуг и т.п.;
- включение компонента работы по социальной адаптации бывших осужденных в местные программы;

- эффективная реализация программ медико-социальной направленности: внедрение АРТ, диагностики и лечения туберкулеза, сопровождения зависимых.

Благодаря организации учебно-производственного процесса бездомные и освобожденные могут получить свою первую профессию и рабочее место, приблизиться к окончательному результату – самостоятельной жизни в обществе. Модель социального предпринимательства также позволяет снизить себестоимость содержания центра и возможность уменьшения бюджетных ассигнований на его работу.

Осуществляя деятельность в своем городе или области, руководство организаций должно учитывать также потребности той общины, где они работают, а не только свои проектные задачи. Этим НПО демонстрирует обществу свою готовность влиять на социальную ситуацию в городе, способность вносить изменения в проблемные сферы социальной защиты. НПО, которые будут выполнять социальный заказ, должны научиться планировать свою деятельность совместно и в согласовании с местными властями, формировать общую отчетность и позиционировать себя как неотъемлемую часть и субъект предоставления услуг.

2.4. Медиакомпонент как инструмент влияния и эффективной коммуникации

Особое значение для работы НПО и самой уголовно-исполнительной системы занимает вопрос сотрудничества со средствами массовой информации (СМИ). Для НПО это связано с организационным развитием, поиском партнеров для реализации проектов, распространением информации не только для своей целевой группы, но и для общества в целом. Важным элементом является использование медиа для организации и проведения адвокатских кампаний. Для органов и учреждений исполнения наказаний это так же важно для актуализации внимания на выполняемую ими правозащитную функцию, обеспечения безопасности общества в целом и каждого гражданина в частности.

Иногда СМИ не могут правильно и качественно подать информацию о том или ином проекте, ограничивая общественность в получении информации. Поэтому работа со средствами массовой информации очень важна. СМИ – хороший инструмент влияния на целевые аудитории. Поэтому перед УИС и НПО стоит задача привлечь как можно больше представителей СМИ для реализации тех или иных проектов. В процессе постоянных контактов УИС и НПО будут делиться опытом и поднимать уровень осведомленности представителей СМИ. Это позволит более эффективно налаживать обратную связь с общественностью, которая, в свою очередь, может быть хорошим инструментом влияния на власть. Таким образом, использование СМИ при разработке стратегии связей с общественностью в организации работы НПО является первоочередной задачей, при этом для НПО важно доносить актуальность этой деятельности и до представителей администрации органов и учреждений исполнения наказания, ибо в совместных действиях по этому направлению в значительной мере кроется успех. Однако, важно учитывать патологическую закрытость УИС, исходя из этого основная работа по коммуникации со СМИ выполняется именно НПО, с привлечением практических сотрудников УИС и имеющихся медиа-возможностей УИС.

Организация работы со СМИ

Функция работы с медиа в НПО должна быть возложена на пресс-секретаря или на любого другого сотрудника организации.

Прежде всего необходимо составление медиакарты. В ней должны присутствовать все СМИ области, даты их выхода, тираж и форма собственности, а также все доступные контакты как журналистов, так и главного редактора. Медиакарта – это документ, который позволит НПО лучше понимать ситуацию со СМИ в своем регионе, определить приоритеты каждого телеканала или издания, особенности редакционной политики.

Другим документом, призванным урегулировать вопросы отношений НПО и СМИ, должна стать медиастратегия развития организации. Она должна определять количество появлений НПО в СМИ, периодичность и формат участия НПО в медиапространстве региона. На основе вышеупомянутого документа пресс-секретарь сможет разработать медиаплан работы организации, который будет более практично определять участие НПО в каждом медиа отдельно. Наличие медиаплана является важным фактором, который позволит повысить организационное развитие НПО.

Анализ региональных СМИ

Средства массовой информации на местном уровне представлены такими видами, как интернет-издание, печатные издания, телевидение и радио. Также необходимо упомянуть о социальных сетях как одном из видов средств коммуникации.

Интернет-издания

На сегодня это один из лучших инструментов обратной связи как с целевой аудиторией, так и с властями и партнерами. В каждом регионе есть свои интернет-издания. Как правило, они носят новостной характер, где оперативно размещается любая новость. Достаточно распространенным является и размещение аналитических материалов на подобных ресурсах. Целевая аудитория интернет-СМИ – молодежь и люди среднего возраста.

Партнерство с интернет-изданиями – главная задача каждой региональной НПО. Таким образом обеспечивается постоянное присутствие организации в интернет-пространстве региона.

Важно помнить, что интернет-издания достаточно оперативны, но не всегда точны. На подобных ресурсах популярным способом изложения информации является фотофакт или фотоотчет по проведенным мероприятиям с подписью под каждой фотографией. Для такого вида СМИ актуальным для изложения информации является каждый день, кроме пятницы. Если вы хотите, чтобы вашу информацию прочитали, не проводите мероприятий в пятницу и выходные, а если проводите, то старайтесь в понедельник разместить еще один дополнительный материал.

Заметим, что этот источник информации является довольно популярным среди чиновников. Поэтому любая информация будет обязательно прочитана. Если же этого не случится, то в любом случае информация будет подвергнута аналитическому анализу, который ежедневно проводит структурные подразделения органов власти. Создавая новость, сделайте ее интересной и понятной для всех.

Кроме интернет-изданий существуют также официальные сайты органов исполнительной власти и местного самоуправления, где в качестве информационных поводов могут появляться сведения о мероприятиях НПО. Конечно, все они будут проходить при поддержке властей и их представителей.

Печатные издания

Среди множества региональных СМИ нужно отметить печатные издания – газеты, журналы, различные бюллетени. Прежде всего НПО должны интересоваться еженедельные газеты.

Каждый орган местного самоуправления (областной, городской или районный совет) имеет свои печатные СМИ в качестве площадки для освещения деятельности власти. В большинстве случаев это газеты о чиновниках и для чиновников. На эти издания, как правило, проводится подписка. Таким образом, используя коммунальные газеты, НПО следует ориентироваться на чиновников разных уровней, внимательно подходить к содержанию и правильно расставлять приоритеты. Особенно для того, чтобы материал увидел свет.

Телевидение

В каждом регионе кроме центральных телеканалов существуют региональные телеканалы. Основным видом присутствия НПО на телеканалах есть сюжеты о проведенных мероприятиях, а также в тематических передачах.

Радио

Целевая аудитория радио не является четко определенной. Поэтому его использование ограничено с точки зрения целей и задач, которые ставит перед собой НПО. Необходимо учитывать этот факт при размещении материалов.

Социальные сети

Использование социальных сетей – достаточно распространенное явление. Этот инструмент позволяет активнее реализовывать НПО свои уставные цели и эффективнее налаживать обратную связь как с представителями других НПО, так со своей целевой аудиторией и властью. Социальные сети стали площадкой для общения и распространения информации о деятельности НПО.

Отношения с журналистами

Важным элементом отношений НПО и СМИ является налаживание партнерских отноше-

ний с непосредственными исполнителями – журналистами. Каждая НПО, которая стремится эффективно сотрудничать с представителями медиа, должна наладить партнерские отношения с исполнителями. Они выгодны как НПО, так и редакции любого издания.

Начать подобное партнерство нужно с понимания потребностей журналистов. Для этого нужно знать, какие именно темы освещают СМИ.

Прежде всего, любые СМИ интересуются новостями. Когда НПО создает информационный повод, она должна учитывать схему, по которой формируется новость. Интерес для журналистов представляет та новость, которая отвечает на вопросы: кто, что, где, когда, как?

Еще одной потребностью журналистов является получение экспертного мнения. Поэтому НПО, занимающиеся проблемами ЛЖВ, априори являются экспертами для СМИ в вопросах ВИЧ/СПИДа, туберкулеза, наркомании, гепатита, а также вопросах гражданского общества в целом.

НПО могут использовать такой элемент подачи информации, как инструкция. «Что нужно сделать, если у вас возникло желание сдать тест на ВИЧ?». НПО дает пошаговую инструкцию рядовому жителю города в решении этого вопроса.

НПО должна обращать внимание и на редакционную политику, одним из элементов которой является принадлежность СМИ к определенной форме собственности, а также на позицию главного редактора.

Не всегда журналисты располагают достаточным количеством времени на одно мероприятие. Планируя мероприятия, нужно учитывать это. Если у вас сложились дружеские отношения с журналистом, помните, что вы партнеры, уважайте друг друга, обращайтесь на удовлетворение потребностей в информации.

Информационный повод

Что такое информационный повод? Это событие, которое является интересным для той или иной целевой аудитории, т.е. то событие, в связи с которым к вам придут журналисты и осветят его в СМИ. Информация может быть интересной, или полезной, или важной. Также эти элементы могут сочетаться.

Для центральных СМИ работает определенное правило 6С + 1Д, которое не работает для региональных СМИ. Это такие категории тем, как скандал, сенсация, смерть, страх, секс, смех и деньги. На это стоит обращать внимание, ведь подобные элементы могут отдельно встречаться в региональном масштабе. Заинтересовать СМИ и попасть в ленты новостей может оказаться проблематичным.

СМИ нужно приглашать при организации любого мероприятия НПО. Ответственным за это должен пресс-секретарь или любой исполняющий его обязанности.

При выборе времени и дня недели следует обратить внимание на несколько факторов, которые влияют на подачу информации. Приглашать журналистов на мероприятие нужно за 2–3 дня, не раньше и не позже. Не ранее, так как событие может затеряться в связи с плотным графиком работы журналиста. Не позднее, потому что такой график может быть уже составлен и несколько событий могут происходить одновременно с вашим. Журналист поедет туда, куда будет направлен главным редактором.

Основная часть любого мероприятия НПО не должна длиться более 45 минут.

До начала мероприятия нужно определить одного спикера, который будет давать информацию для журналистов. Пресс-секретарь должен обязательно быть осведомлен, сколько журналистов откликнулись на приглашение НПО посетить их событие. Может возникнуть необходимость в транспортировке некоторых журналистов к месту проведения события. Особенно это актуально для журналистов телевидения.

Пресс-секретарь (или ответственное лицо) должен встретить журналистов, ввести их в курс дела, предоставить пресс-релиз, сориентировать во времени.

После мероприятия нужно проводить журналистов и разослать пострелиз для представителей СМИ, которые не смогли участвовать.

Адвокационная кампания

Первым этапом организации и проведения адвокационной кампании является четкое определение цели, целевой группы и мишеней адвокации.

Цель адвокационной кампании должна быть четкой, понятной и лаконичной. Она должна

быть понятной не только определенной целевой группе, но и широкой общественности. Это поможет добиться желаемого результата и привлечь нужных партнеров.

Среди инструментов, которые можно использовать, являются круглые столы, пресс-конференции, общественные слушания, уличные акции, размещение материалов в СМИ и распространение информационных материалов. В каждом конкретном случае нужно самостоятельно определять, какой инструмент будет эффективным в проведении кампании.

Нужно понимать, что адвокационная кампания – это совокупность мероприятий, а не отдельное мероприятие. Рассчитывать ее нужно на определенное время. Важно помнить, что при разработке стратегии кампании обязательно должен быть составлен медиаплан, способствующий привлечению журналистов различных СМИ к его реализации.

Барьеры

Среди барьеров, которые могут возникнуть при реализации сотрудничества с медиа, нужно выделить следующие.

Наличие цензуры в СМИ под видом редакционной политики

В этом случае важно обращать внимание на форму собственности каждого конкретного средства массовой информации и предварительно ознакомиться с редакторской политикой в ходе общения с журналистами. В случае невозможности найти общий язык с конкретным СМИ нужно или находить новых партнеров, или идти на компромисс, изменяя формулировки в тексте материалов.

Средства массовой информации являются широкоохватным инструментом власти. Однако следует помнить, что в случае неправильного избрания медиа и нечеткого определения целевой аудитории использование такого СМИ будет совсем неэффективно. Например, определив своей целевой аудиторией молодежь, не эффективно обращаться к ней через областное радио. До многих пенсионеров труднее донести информацию с помощью интернета. Нужно правильно определить целевую аудиторию, а потом уже правильно подобрать инструмент обратной связи.

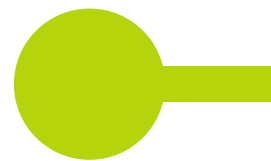
Отсутствие в организации пресс-секретаря

Это достаточно серьезный барьер на пути институционального развития каждой НПО. Организации, которая хочет работать максимально продуктивно, необходимо серьезно подойти к вопросу введения должности пресс-секретаря. Это может быть заместитель руководителя или сам руководитель, но следует помнить, что такая функция будет отнимать довольно много времени, что может отразиться на выполнении основных функций.

Невозможность сформулировать четкие месседжи

Одной из проблем на пути в сотрудничестве со СМИ является невозможность НПО четко определить главные послы при организации и проведении мероприятий. В конечном итоге целевая аудитория просто не поймет того, о чем будет пытаться говорить НПО. Для решения этого вопроса необходимо формулировать один четкий месседж на каждое мероприятие отдельно. И делать так, чтобы на него обращали внимание СМИ: путем использования его в пресс- и постерелизах, словах спикера и интервью для СМИ.

Раздел 3. Теория и практика установления и развития взаимодействия с различными социальными партнерами, привлеченными к работе с осужденными



3.1. Развитие социальных предприятий, учебно–производственных центров в сотрудничестве с органами местного самоуправления как компонента обеспечения стабильного финансирования социальных услуг, постоянного сервисов и программ (на примере БО «Свет надежды», г. Полтава, Украина)

Социальное предпринимательство – это бизнес, преследующий социальные цели. В чем его отличие от малого бизнеса? Любой бизнесмен ожидает получения прибыли. При социальном предпринимательстве часть прибыли инвестируется в социальную сферу, создание рабочих мест для тех, кто не может быть конкурентным на рынке труда. Это, в первую очередь, наркозависимые, ВИЧ–инфицированные, бездомные и освобожденные из мест лишения свободы. Поэтому было решено создать предприятие именно для этих целевых групп.

Чтобы создать социальное предприятие, нужна четкая идея. А потом уже заинтересованность органов власти и местного самоуправления, их поддержка, а также минимальные людские ресурсы. Это все требует много времени и энергии, поэтому создание социального предприятия – это долгосрочный проект.

Действующее законодательство Украины в отличие от других европейских не поддерживает социальный бизнес конкретными действиями. Социальная ответственность регламентирована законом, но не предусматривает никаких налоговых льгот. Поэтому говорить о законодательной базе бессмысленно, пока политическая воля самого государства не будет направлена на то, чтобы бизнес инвестировал в социальную сферу. В Европе, например, предусмотрены льготы за ведение социального бизнеса, а инвестированные в благотворительную сферу средства облагаются налогом по значительно сниженной ставке.

Алгоритм внедрения

Алгоритм внедрения включает в себя несколько обязательных условий.

Зрелость НПО для создания социального предприятия

На практике попытки создать социальное предприятие делаются достаточно часто. НПО привлекают зарубежных инвесторов, которые готовы выделить средства. Но обычно руководители НПО, которые всю жизнь занимались социальной сферой, мало разбираются в ведении бизнеса. Поэтому открывшиеся предприятия и существуют всего год – полтора. И то только потому, что получают дополнительные ресурсы от международных доноров. Позднее эти предприятия закрываются из–за нерентабельности и низкой конкурентоспособности в сфере бизнеса.

Анализ рынка (наличие идеи)

Центры социальной адаптации для незащищенных слоев населения рано или поздно приходят к ряду выводов. В частности, для того чтобы люди из целевых групп становились успешными, они должны быть финансово свободными. Как это сделать? Человека нужно обучить и трудоустроить. Следующий этап – научить его распоряжаться деньгами. Через какое–то время он сможет самостоятельно зарабатывать деньги. Данный компонент также непосредственно влияет на мотивацию человека к лечению, ведь для него главным является обеспечение базовых потребностей (жилье, еда, безопасность).

Первое, с чего нужно начинать создание социального предприятия, – это идея. Она базируется на анализе целевых групп: что они умеют делать, какие у них есть профессии, навыки, какую конкуренцию они могут создать. Опросы показывают, что большинство специальностей – средние технические. Почти у 70% женщин есть навыки швей. Поэтому одна из идей – создание предприятия, где женщины смогут реализовываться, изготавливая текстильную продукцию.

Мужчины, которые хоть что–то умеют делать, обычно трудоустраиваются самостоятельно. Те, у кого отсутствуют какая–либо квалификация, выполняют лишь периодически «черные» работы, а в остальное время не работают. Анализ местного рынка позволит найти предприятия, нуждающиеся в рабочей силе (например, изготовление мебели и т.п.). Именно на таких рынках и можно конкурировать, обучая своих клиентов.

Вторая идея – создание своего собственного цеха (например, по изготовлению корпусной мебели).

Третья идея, которая пользуется спросом, – простые сварочные работы, для обучения которым не требуется много времени.

Создание бизнес-плана и развитие бизнеса на базе сотрудничества с местными властями

Следующий шаг – расчет рентабельности и создание бизнес-плана. Без поддержки органов местного самоуправления невозможно реализовать эту идею. Ведь, потратив время на обучение целевых групп и аренду помещения у бизнесменов, трудно выйти на хотя бы частичную рентабельность.

НПО должна убедить чиновников, что созданное ею предприятие через некоторое время снимет финансовую нагрузку с города, в частности, по финансированию сервисов, а также специализированных учреждений для помощи уязвимым категориям населения (бездомным и освобожденным из мест лишения свободы). Кроме того, социальное предприятие позволит создать рабочие места для целевых групп, которые вряд ли смогут самостоятельно трудоустроиться.

В этой связи можно поставить первый вопрос – о выделении помещения для социального предприятия. Чтобы получить помещение из собственности города, в первую очередь нужно его найти. Затем собрать по нему информацию в соответствующих инстанциях и только после этого подавать заявку на рассмотрение органа власти либо самоуправления.

Руководитель НПО должен понимать, что он идет просить не для себя, он идет предлагать сотрудничество для решения социальных проблем города. Помощь таким организациям в создании социальной инфраструктуры города должна быть основной задачей власти. Если не начинать этого делать, то интересы целевой группы никогда не станут приоритетом социальной политики.

Второй вопрос – это оборудование, на котором могли бы обучать людей и на котором они могли бы работать. Его можно получить как от властей, так и от международных доноров, городов-побратимов, социально ответственных бизнесменов. НПО должна использовать все свои связи и возможности для развития своей идеи.

Реализация продукции

Настройка рынков сбыта продукции – важный элемент социального бизнеса. Если спрос рассчитан правильно, предложение появится автоматически. Здесь важно наладить сотрудничество с местными предпринимателями или предложить свои услуги государству.

Начинать надо с простейших форм деятельности и производства продукции (хотя бы разборных мангалов, если в них есть потребность).

Что касается изготовления корпусной мебели и швейной продукции, то тут можно поставить акцент на работу и с органами власти. Органы власти и самоуправления очень много тратят в год на закупку текстильной и мебельной продукции. Установив потребности города, НПО может выразить готовность участвовать в тендере при условии, что продукция социального предприятия может конкурировать с другими. Приняв участие в тендере, пусть не на всю сумму, а на часть, организация может также конкурировать и быть рентабельной, параллельно выполняя заказ некоторых частных лиц.

Проблемы/методы решения

Первый барьер

Обычно в общественных организациях отсутствуют люди, которые бы профессионально занимались бизнесом. Для успешного ведения бизнеса нужны специалисты, которые могут рассчитывать рентабельность, искать сферы сбыта, закупать необходимые материалы. Найти такого человека сложно, потому что начинающий бизнесмен уделять много времени развитию социального бизнеса не будет. Лучше найти человека, у которого уже хорошо отлажен бизнес.

Второй барьер

Нужно понимать, что целевые группы обычно крайне сложные. Для них характерно отсутствие простейших навыков: ответственности, способности работать в коллективе. Для многих из них сложно постоянно вовремя приходить на работу, ведь они привыкли быть предоставлены себе, не ожидая никакой поддержки. Каждый хочет быть лидером – это тоже

сложность. С другой стороны, нужно развивать у них лидерские качества и потенциал для того, чтобы их самооценка поднималась.

Ожидаемые результаты кейса

Можно говорить о двух основных результатах изложенного варианта работы с освобожденными. Первый – продажа товаров и услуг, доход от которых направлен на финансирование социальных программ (новых или тех, которые в настоящее время никто не поддерживает). Второй – это трудоустройство целевых групп, которые не могут сделать этого самостоятельно.

Создание социального предприятия – новый виток развития НПО, удачное ведения бизнеса, который сможет не только обеспечивать самого себя, но и успешно инвестировать в социальную сферу.

Каждая НПО должна трезво оценить свои силы. Для создания социального предприятия нужна четкая идея, немало ресурсов, как человеческих, так и материальных, поддержка органов власти. Только полностью зрелым организациям есть смысл рисковать. Самым большим испытанием является отсутствие налоговых льгот.

Когда будут четко отслеживаться результаты, станет заметным уменьшение беспризорности, безработицы, преступности, тогда НПО могут с четкими аргументами выйти на национальный уровень и достичь изменений.

3.2. Финансирование услуг, предоставляемых осужденным, за счет средств местных бюджетов

Реализуя программы по работе с осужденными и лицами, освобожденными из мест лишения свободы, общественные (неправительственные) организации обычно ставят перед собой такие цели:

- использование социальных норм, которые в комплексном применении обеспечат оптимальное предоставления осужденным, которые находятся в пенитенциарных учреждениях, минимальных гарантированных социальных, медицинских и юридических услуг;
- обеспечение надлежащего уровня качества предоставления социальных услуг, в частности правовых, медицинских и психологических, лицам, находящимся в пенитенциарных учреждениях и после их освобождения;
- обеспечение правовых, медицинских, психологических услуг осужденным на уровне институтов государственных гарантий оказания социальных услуг, в частности в регионах;
- обеспечение реализации прав и интересов осужденных в рамках действующего законодательства.

Для эффективной реализации государственной политики в сфере профилактики правонарушений на разных уровнях осуществляются определенные комплексы мероприятий, направленных на устранение причин и условий совершения правонарушений. Среди них – действенное сотрудничество правоохранительных, пенитенциарных и судебных органов с центральными и местными органами исполнительной власти в указанной сфере.

В рамках региональных комплексных программ профилактики правонарушений есть все основания для вмешательства неправительственных организаций в формирование и определения задач, мероприятий и размеров финансирования. Сейчас основными исполнителями региональных программ являются местные управления внутренних дел, пенитенциарной службы, суды и прокуратуры. Неправительственный сектор, который работает в пенитенциарных учреждениях, имеет большее доверие клиентов и лучше понимает их нужды. Проведя качественный анализ предыдущих региональных программ, он может инициировать изменения, направленные на обеспечение потребностей осужденных, а не прихоти исполнителей.

Алгоритм внедрения

Для реализации данной инициативы организация должна разработать свою собственную стратегию влияния на профилактику правонарушений. Она будет состоять из этапов, когда человек отбывает наказание в пенитенциарных учреждениях или освобождается из них.

Для этого организация должна разработать свой имидж как такой, которая знает соответствующие проблемы, методику воздействия и конкретных действий.

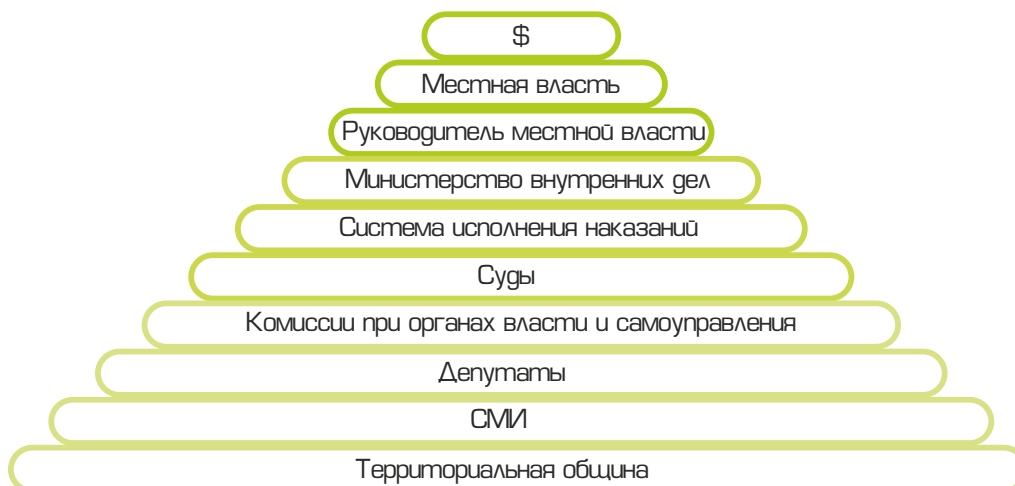
Первым шагом для этого является привлечение партнеров !!!

Организация или ее члены должны эффективно работать или возглавлять:

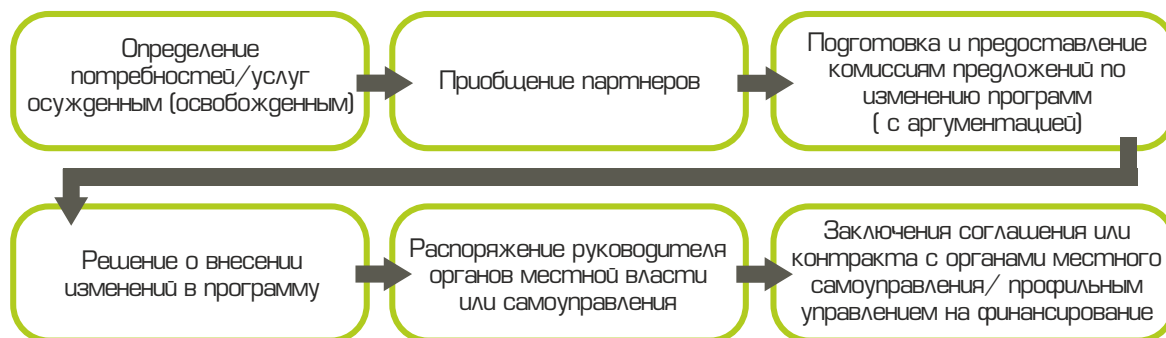
- Общественный совет при территориальном управлении органов исполнения наказания;
- наблюдательные комиссии при органах местного самоуправления, на территории которых находятся пенитенциарные учреждения, в которых работает организация;
- коллегии при территориальном управлении Государственной пенитенциарной службы Украины;
- постоянную депутатскую комиссию по вопросам правопорядка и борьбы с преступностью (название может быть другим);
- средства массовой информации (систематически освещать данную тематику).

Для лоббирования интересов необходимо наладить конструктивный диалог со всеми участниками действующих программ профилактики преступности.

Партнеры / влияние на ситуацию



Схематическое изображение алгоритма:



Ожидаемые результаты

- выделение средств на неотложные нужды осужденных/освобожденных (материально-бытовые условия, меры их социальной защиты и т.д.);
- налаживание партнерского взаимодействия с органами исполнения наказаний на региональном уровне;
- усиление влияния НПО на местном уровне.

Невозможно говорить об успехе организации, влиять на формирование региональной политики в сфере правопорядка, профилактики правонарушений или защиты прав до тех пор, пока она не станет ключевым равноправным игроком в данной сфере. Участие организации в работе различных органов, комиссий на уровне с государственными службами, учреждениями занимает много времени, усилий и энергии. Но в будущем этот вклад принесет дивиденды, позволит эффективно и качественно реализовывать инициативы на благо целевой группы.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Раздаточные материалы⁹

Приложение 1. Анкета для первичной оценки потенциального партнера

Данная таблица содержит «подсказку» тем, кто формирует партнерские отношения, и содержит вопросы, позволяющие выяснить, насколько потенциальный партнер соответствует целям и задачам партнерства. Этот опросник можно положить в основу переговоров с потенциальными ключевыми партнерами как на руководящем, так и на исполнительном уровне. Опросник построен таким образом, что позволяет задавать правильные вопросы, а не отсеивать претендентов.

СВЕДЕНИЯ О ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПАРТНЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ...	ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ Обзор: • Того что вам уже известно • Того на сколько надежен источник информации • Того на сколько доступная информация достаточна для принятия решения	ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ Примечание: • Какая необходимая дополнительная информация • Существуют ли некоторые сомнения • Каков график и критерии принятия решения об устойчивости
1. Хороший ли опыт работы («послужной список»)?		
2. Пользуется ли эта организация уважением/признанием внутри своего сектора?		
3. Пользуется ли эта организация уважением/признанием у других секторов и ключевых организаций?		
4. Имеет ли организация широкие и полезные контакты, которыми она может поделиться?		
5. Существует ли доступ к необходимой информации / ресурсу/ опыту?		
6. Какие профессиональные умения и навыки данной организации дополняют навыки и умения вашей организации и/или других партнеров?		
7. Существуют ли надежные структуры управления и менеджмента?		
8. Какие есть свидетельства финансовой надежности и устойчивости?		
9. Насколько постоянен штат сотрудников?		
10. Насколько эта организация будет привержена начатому делу в трудной ситуации?		
СВЕДЕНИЯ О СОТРУДНИКАХ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПАРТНЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ...		
11. Есть ли опыт у сотрудников в разработках и реализации проектов?		
12. Насколько успешно проводилась мобилизация и управление ресурсами?		
13. Насколько хорошо сотрудники работают в команде и обеспечивают обмен информацией?		

⁹ Примечание: образцы анкет и опросников приведены с использованием издания «Практическое руководство по партнерству» // www.ThePartneringInitiative.org

Приложение 2. Образец партнерского соглашения (форма)

1.0 ОРГАНИЗАЦИИ-ПАРТНЕРЫ

1.1 Партнер 1
Контактная информация
Контактное лицо

1.2 Партнер 2
Контактная информация
Контактное лицо

1.3 Партнер 3
Контактная информация
Контактное лицо

2.0 ЗАЯВЛЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ

2.1 Мы, нижеподписавшиеся, принимаем коллективное обязательство.../осознаем важность проблемы...

2.2 Работая сообща как партнеры, мы видим новые дополнительные возможности, которые каждый из нас вкладывает в выполнение указанного обязательства/решение поставленной проблемы

2.3 В частности, каждый партнер обязуется внести следующий вклад в решение задач партнерства
Партнер 1...
Партнер 2...
Партнер 3...
Все партнеры...

3.0 ПРОЦЕДУРЫ И СТРУКТУРЫ

3.1 РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПАРТНЕРОВ

3.2 КООРДИНАЦИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

3.3 РАБОЧИЕ ГРУППЫ/КОМИССИИ / КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ

3.4 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

3.5 УСЛОВИЯ И ПРОЦЕДУРЫ ОТЧЕТНОСТИ

4.0 РЕСУРСЫ

4.1 Мы обязуемся предоставить следующие ресурсы для:
А) партнерства
Б) проекта

5.0 АУДИТ / АНАЛИЗ / ОБЗОР

5.1 Мы обязуемся предоставлять необходимую информацию, относящуюся к партнерству, всем партнерам

5.2 Мы соглашаемся проводить регулярную оценку партнерства каждые месяца

5.3 Независимый аудит финансовой отчетности партнерства (и всех возникших в результате партнерства проектов) будет проводиться на ежегодной основе

5.4 Мы обязуемся вносить необходимые изменения в партнерство (включая изменения в данное соглашение) в случае, если в результате аудита это окажется необходимым для успешного достижения поставленных целей

6.0 ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

6.1 Данное соглашение не позволяет использовать материалы, охраняемые авторским правом (включая логотипы) или передавать конфиденциальные материалы третьим лицам без предварительного письменного разрешения партнера-владельца информации

6.2 данное соглашение не накладывает финансовых или иных обязательств на организации или их сотрудников и может нести юридическую силу в случае заключения дополнительных официальных документов.

ПОДПИСИ СТОРОН

_____ От имени Партнера 1

_____ От имени Партнера 2

_____ От имени Партнера 3

_____ Дата

_____ Место

Приложение 3. Схема оценки партнерства

Схема служит методом анализа партнерства с целью оценки того, насколько партнерство способствует достижению целей и реализации ожиданий отдельных партнерских организаций. Она представляет собой своего рода общую проверку положения дел, а не формальный аудит проекта или программы, который проводят партнеры.

ЦЕЛИ	ВОЗМОЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
Предоставить партнерам возможность осмыслить ценность партнерства с точки зрения интересов их собственной организации	• встречи «один на один» с ключевыми участниками партнерства из каждой организации, которые проводятся специально назначенным «рецензентом». Результаты оформляются в виде отчета и распространяются между всеми партнерами для последующего обсуждения • групповое обсуждение – проводится в каждой партнерской организации – содержащей SWOT анализ (оценка сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей партнерства), результаты которого затем сравниваются с другими организациями • встреча парами – (2 представителя разных партнерских организаций встречаются для откровенного критического разговора и обмениваются мнениями) результаты встречи доводятся до сведения других партнеров на общей встрече/рабочем семинаре
Оценить, нужны ли изменения, и какие изменения необходимы для улучшения эффективности партнерства	• Изменение основного акцента деятельности – может быть обсуждено в режиме «фьючерского семинара» или «разработки сценария», когда партнерам предлагается мыслить глобально • Изменение ролей и обязанностей – партнерам предлагается провести оценку функций, умений и навыков и перераспределить обязанности между партнерами для того, чтобы по – новому решить новые задачи • Институционализация – вовлечение в партнерство новыми способами широкого количества сотрудников данной организации
Согласовать изменения, которые необходимо внести в Партнерское соглашение по итогам проведенной оценки	• Внесение изменений в Партнерское соглашение с учетом новых задач, изменение акцента или новых видов деятельности • Расширение партнерства – либо за счет привлечения новых партнеров, либо за счет распространения информации о партнерских мероприятиях и достижениях, а также оказание поддержки другим в проведении подобных инициатив • Разработка стратегии завершения или продолжения – проекта или партнерства, или участия в нем одной или нескольких партнерских организаций. Продолжение связано с выполнением поставленных задач и не означает неудачу. Нормальное партнерство умело справляется с завершением / изменениями/ уходом участников в позитивной и творческой форме.

Приложение 4. Информационное сопровождение проекта(ов) в партнерстве

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	Название программы, проекта, инициативы Информация о партнерах, информация о других заинтересованных сторонах / инициаторах проекта Период реализации проекта, основные ключевые даты Местонахождение
ПРЕДЫСТОРИЯ	Какие ключевые проблемы привели к созданию партнерской инициативы? Кто инициировал ее? Какие ключевые принципы были согласованы / Какие ценности были положены в основу? Каковы были цели и задачи?
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Какая деятельность была осуществлена в рамках партнерства? Как проводилось управление проектной деятельностью? Каковы были первые шаги? Каковы результаты до настоящего момента? Что ожидается в ближайшем будущем?
РОЛИ	Кто конкретно участвовал и в какой роли, какую функцию выполнял? Были ли изменения с течением времени?
ОТЧЕТНОСТЬ	Каким образом построена отчетность инициативы? Как оцениваются и измеряются результаты/эффективность? Как проводится оценка партнерства? Как построен процесс принятия основных решений — включая внесение изменений?
ПРОБЛЕМЫ	С какими проблемами столкнулось партнерство на протяжении осуществления проекта/программы/инициативы? Как они были решены? Какие проблемы остались?
РЕСУРСЫ	Какие ресурсы привлечены для реализации проекта? Привлекались ли ресурсы из внешних источников? Если да, то какие и в каком процентном соотношении от всего бюджета? В какой степени ресурсы возобновляются? Является ли инициатива устойчивой? В настоящее время? Впоследствии?
БУДУЩЕЕ	Есть ли долгосрочные планы развития инициативы/проекта/программы? Есть ли у партнеров стратегия дальнейшего развития? В какие сроки партнерство будет завершено или перейдет в другую форму? Если да, то в какой форме предполагается осуществлять партнерство?
ДОСТИЖЕНИЯ	Каковы основные достижения инициативы/проекта/программы?
КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ	К кому и как можно обратиться за дополнительной информацией?

Методы практической работы

Кейс 1. «Карта влияния». Партнерская сеть и особенности ее построения

Ключевым элементом реализации проекта по кейс-менеджменту является наличие партнерской сети. Она необходима, прежде всего, для обеспечения клиенту доступа к широкому спектру необходимых услуг, а ее наличие является условием эффективного использования одного из основных инструментов кейс-менеджмента – переадресации. Партнерами по сети являются организации и учреждения, предоставляющие услуги, необходимые для решения проблем клиента, выбор которых для включения в сеть должен проходить несколько этапов, прежде всего оценку рынка услуг.

Оценивая рынок услуг, необходимо учитывать следующие параметры:

- наличие услуги;
- кто предоставляет данную услугу;
- требования, которые ставятся перед получателем данной услуги;
- какие возможности налаживания партнерских взаимоотношений между кейс-менеджером (организацией, которая его реализует) и организацией, предоставляющей необходимые услуги и условия их предоставления (на платной основе, бесплатно, анонимно, не анонимно и т.д.).

Такой анализ вместе с оценкой рынка услуг позволит наполнить базу данных поставщиков услуг, которая должна включать в себя следующее:

- название организации, адрес, телефон;
- контактную информацию руководителя и специалистов;
- график приема;
- требования, предъявляемые к клиенту (возраст, пол, прописка, состояние здоровья, наличие документов, справок, результатов анализов и т.д.);
- описание услуг (длительность, суть и т.п.);
- подробную информацию, как добраться до организации/учреждения.

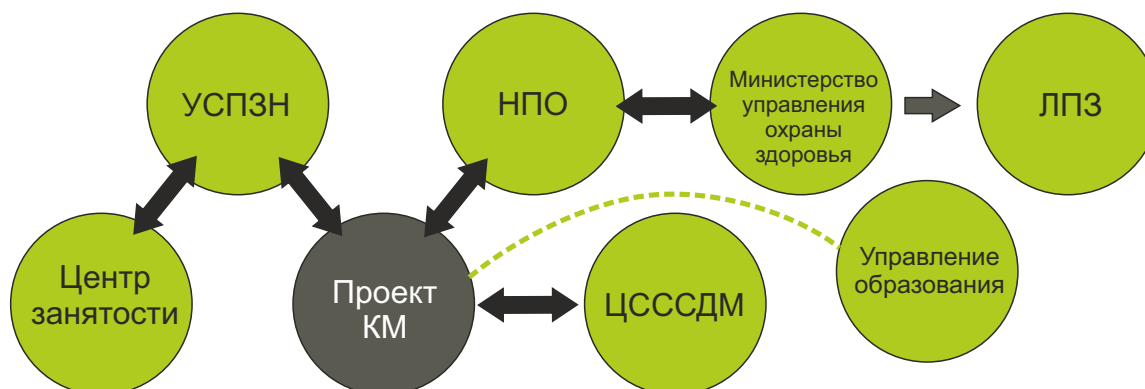
Для иллюстрации партнерской сети и спектра услуг, которые им предоставляются, используется инструмент «Карта влияния». Она разрабатывается собственно в организации, которая внедряет методику кейс-менеджмента, как для собственного использования, так и для работы с клиентами. Алгоритм ее разработки следующий:

1. В центре карты схематично изображается организация, реализующая методику кейс-менеджмента, и перечисляются те услуги, которые предоставляются непосредственно в ней.

2. На карту наносятся другие организации и учреждения, чьи услуги могут быть необходимы клиенту: как можно ближе к центру располагаются те организации/учреждения (со списками услуг), в которых клиенту по кейс-менеджменту максимально просто получить услуги, сотрудничество с которыми является постоянным, а переадресация к ним – отработанной; любые организации/учреждения с соответствующими списками услуг наносятся дальше от центра по уровню сложности получения услуг в них для клиента.

3. Все учреждения и организации, нанесенные на карту, соединяются стрелками следующим образом:

- зелеными двунаправленными стрелками соединяются организации/учреждения, имеющие постоянное сотрудничество и являющиеся партнерами;
- красные однонаправленные стрелки ведут от руководящего учреждения к подчиненному.



4. Отдельно на карту наносятся организации/учреждения, услуги которых востребованы клиентами, но пока партнерских связей с ними не налажено (изображается пунктирной линией), что затрудняет или делает невозможным переадресацию. Наличие таких организаций/учреждений на «Карте влияния» – это сигнал для кейс-менеджера (или другого члена организации, уполномоченного для принятия решений) о начале действий по сотрудничеству с данной структурой для заполнения пробела в сервисе для клиентов.

Таким образом, «Карта влияния» – это визуализация всех поставщиков услуг (с их перечнем), в том числе тех, в которых нуждаются клиенты пробации, с возможностью отслеживания партнерских/руководящих связей (на случай переадресации клиента или адвокации его прав в случае непредоставления определенной услуги), а также определение тех структур, с которыми наладить партнерские связи необходимо в первую очередь.

Кейс 2. Тренинговые техники (можно применять как при работе с партнерами для обсуждения планов и разработки решений, так и с осужденными)

«Мозговой штурм»

Применяется, когда нужно выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу. Можно применять эту форму работы для получения обратной связи.

Алгоритм проведения:

1. Задать участникам определенную тему для обсуждения или задать вопрос.
2. Предложить высказывать свои мысли по этому поводу.
3. Записывать все прозвучавшие высказывания (принимать всё, не споря). Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными (в любом случае идея записывается так, как она прозвучала из уст участника).
4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.
5. Завершить работу, спросив участников, какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга.

Работа в малых группах

Такая форма работы применяется, когда нужно продемонстрировать сходства или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план будущей работы, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же.

Алгоритм проведения:

1. Поделить участников на группы по 4–7 человек.
2. Сформулировать и обязательно записать на плакате (доске) задание для каждой группы (или одно задание для всех).
3. Объявить и записать время, отпущенное на выполнение работы.
4. Во время работы помогать участникам держаться заданного направления. Ни в коем случае не предлагать участникам готовых решений и не отмечать идеи, кажущиеся неважными или неправильными.
5. Если группы не готовы к установленному сроку, нужно спросить, сколько еще времени им необходимо. Если и к этому моменту группы не готовы, нужно прекратить процесс, пояснив, что дополнить наработки можно будет устно во время выступления.
6. Каждая группа должна определить, кто будет представлять результаты работы. Можно предложить выступить не только лидерам групп, но и другим участникам, ведь тренинг существует для отработки новых навыков.
7. Во время выступлений участников ведущему стоит расположиться так, чтобы не отвлекать остальных участников. Если во время выступления участник постоянно смотрит на ведущего, он может встать позади стула участника, сидящего напротив доски.
8. Нельзя перебивать выступающего. Если другие участники отвлекаются, создают шум или еще как-то мешают выступающему, нужно молча ждать, пока он сам или группа справится с ситуацией.
9. После окончания каждого выступления нужно спросить, есть ли у группы, готовившей данную работу, дополнения к сказанному.

10. Следует предложить остальным участникам задавать вопросы выступающему и его группе.

11. В завершение каждого выступления нужно поблагодарить выступающего.

12. После выступления всех групп можно спросить участников, какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга.

Ролевая игра

Форма работы применяется для моделирования поведения и эмоциональных реакций людей в тех или иных ситуациях путем конструирования игровой ситуации, в которой такое поведение предопределено заданными условиями.

Алгоритм проведения:

1. Выбрать участников-добровольцев и распределить роли в соответствии с замыслом и сюжетом игры.

2. Объявить условия, в которых происходит действие, и дать задание. На этом этапе тренер уходит в тень, ничем не выражая своего присутствия.

3. Участники, не задействованные в игре, не должны двигаться и издавать звуки.

4. В идеальном случае участники игры сами завершают процесс. При дефиците времени это делает тренер.

5. Участники игры рассаживаются по своим местам, и ролевая часть игры завершается.

6. Участникам предлагается описать свое состояние и ощущения от пребывания в роли.

7. Затем всем остальным участникам тренинга предлагается рассказать о мыслях и чувствах, испытанных ими во время наблюдения за игрой.

8. В завершение можно спросить участников, какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга.

Мини-лекция

Не утомительная форма преподнесения теоретического материала. Перед мини-лекцией можно провести мозговой штурм или ролевую игру, связанную с предстоящей темой. Это поможет актуализировать тему для участников, выяснить информированность и отношение к ней.

Материал излагается на доступном для участников языке. Каждому термину необходимо дать определение.

Теорию лучше объяснять, идя от общего к частному. Например, сначала дать определение наркотиков и рассказать об общих закономерностях формирования зависимости, а потом говорить о свойствах каждого наркотика в отдельности. Перед переходом к каждому следующему вопросу темы необходимо подытожить сказанное и убедиться, что вы были правильно поняты. Преподнося информацию, важно ссылаться на авторитетные источники и подчеркивать, что все сказанное не придумано вами, а изучено и описано специалистами в этой области.

По окончании выступления нужно обсудить все возникающие у участников вопросы, затем спросить, как можно использовать полученную информацию на практике и к каким результатам это может привести. Важно подчеркнуть, что информация дается в помощь участникам и никто не обязан следовать сказанному, если не хочет.

Обратная связь

Позволяет выяснить реакцию участников на обсуждаемые темы, увидеть недостатки организации и проведения обучения. Участникам (в произвольном порядке) предлагается высказаться по поводу прошедшего упражнения, информационного блока, дня или всего тренинга.

Важно акцентировать внимание на чувствах и переживаниях участников. Все высказывания должны быть выслушаны молча, без споров, комментариев и вопросов как со стороны тренера, так и со стороны других участников. Каждого говорящего следует благодарить за сказанное. Тренеру следует давать обратную связь наравне со всеми участниками.

Глоссарий

Взаимодействие – это процесс непосредственного (межличностного) или опосредованного (средствами связи, материальными носителями культуры, информации и т.п.) воздействия субъектов друг на друга, рождающий их взаимную психическую обусловленность и связь. Основная цель взаимодействия при исполнении уголовных наказаний – повышение качества образования и создание благоприятных условий для сохранения физического, психического и психологического здоровья осужденных, их полноценного развития и подготовки к законопослушной жизни на свободе.

Взаимодействие социальное – система взаимообусловленных социальных действий, связанных циклической зависимостью, при которой действие одного субъекта является одновременно причиной и следствием ответных действий других субъектов.

Ведение случая (кейс-менеджмент) – модель социальной работы; совместная деятельность клиента и соответствующих служб, направленная на реализацию индивидуальных потребностей клиента путем получения необходимых услуг.

Интеграция (от лат. integrum – целое, лат. integratio – восстановление, восполнение) – сплочение, объединение политических, экономических, государственных и общественных структур в рамках региона, страны, мира.

Кейс-менеджмент (англ. case – случай, ситуация) – управление процессом решения поставленной задачи в зависимости от развития ситуации.

Коммуникация (от лат. communico – делаю общим, связываю, общаюсь). Смысл коммуникаций в организации: делать общее дело – достижение целей организации – можно, только имея крепкие связи, которые существуют за счет общения всех членов предприятия.

Межведомственное партнерство в подготовке к освобождению – это эффективное взаимодействие между структурами, находящимися в подчинении различных ведомств и, исходя из своих функциональных обязанностей, способными решать те или иные проблемы осужденного. Межведомственное партнерство направлено на координацию и объединение ресурсов в направлении оказания помощи осужденным в решении их проблем, комплексного подхода к ресоциализации на принципах дружелюбности и лично-ориентированного подхода.

Ограничения – это то, что мы не можем изменить: события прошлого; правовые нормы (могут меняться со временем, но не в настоящий момент, когда запрашивается помощь); макроэкономическая ситуация (может измениться со временем, но не в настоящий момент, когда запрашивается помощь); физические ограничения (потеря ноги и т.п.).

Образовательная парадигма (от греч. paradeigma – пример, образец) – совокупность смыслообразующих характеристик, которые определяют сущностные особенности схем теоретической и практической педагогической деятельности и взаимодействия в образовании. Например, парадигма педагогики традиции, парадигмы научно-технократической и гуманитарной педагогики и др.

Партнерство – это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль.

Проблема – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения; ситуация, характеризующаяся недостаточностью средств для достижения некоторой цели. Изменение ситуации возможно, если начать воздействовать на проблему.

Ресоциализация (от лат. re (повторное, возобновляемое действие) + лат. socialis (общественный), англ. resocialization, нем. Resozialisierung) – это повторная социализация, которая происходит на протяжении всей жизни индивида. Ресоциализация осуществляется изменениями установок индивида, целей, норм и ценностей жизни.

Социальная адаптация – процесс интеграции человека в общество, в результате которого достигается формирование самосознания и ролевого поведения, способности к самоконтролю и самообслуживанию, адекватных связей с окружающими (независимость, уверенность, самоуважение).

Рекомендуемая литература

1. Практическое руководство по партнерству // www.ThePartneringInitiative.org
2. Посібник поширення успішного досвіду «Світла Надії»: забезпечення сталості сервісів у сфері ВІЛ/СНІД; організаційний розвиток НУО. Полтава: Світло Надії, 2014. 92 с.
3. Джонатан Уоткинс. Кейс-менеджмент в социальной работе на местном уровне // Справочник для работников системы здравоохранения, образования и социальной защиты / Уоткинс Джонатан; Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) в Республике Казахстан. Астана, 2012. – 55 с.
4. Кейс-менеджмент для уязвимых к ВИЧ групп населения: подъем по ступеням сервиса: пособие по проведению тренинга. К.: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИДу в Украине», 2012. 48 с.
5. Сборник стандартов по социальному сопровождению ВИЧ-инфицированных. М.: АМСЗ, 2008. 113 с.
6. Яковлева, Н.Ф., Овчинникова, К.А. Подготовка кейс-менеджеров к межведомственному взаимодействию в профилактике социального сиротства // Инновации в непрерывном образовании. 2011. № 3. С. 55–59.
7. Probation Service [Electronic resource] / Available at: http://wn.com/Probation_Service
8. Probation orders [Electronic resource] / Available at: http://www.glasgow.gov.uk/en/Residents/Care_Support/CriminalJustice/Probation/probationorders.htm
9. Хохряков, Г.Ф. Парадоксы тюрьмы. Проблемы, дискуссии, предложения. М.: Юрид. лит., 1991. 224 с.
10. Andrews, D.A., Bonta, J., Hoge, R.D. Criminal Justice and Behavior. Ottawa, 1990. http://bcotn.org/subcommittees/csct/rehabilitation_and_reintegration_of_offenders.pdf.
11. Iakovets, I.S. Optimization of process of execution of punishments on the basis of an assessment of risks and requirements of condemned persons. <http://european-science.com/eojnss/article/view/118>.
12. Комарова, Е.И., Войтенко, А.И. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие. М.: ВЛАДОС, 2001. 288 с.
13. Карпец, А.В., Пхиденко, С.В., Маринец, О.В. Партнерская модель медико-социального сопровождения ВИЧ-инфицированных потребителей инъекционных наркотиков, освободившихся из мест лишения свободы: практический опыт реализации на примере Оренбурга и Оренбургской области. Оренбург : Типография «Союз», 2010 г. 126 с.
14. Методика интерактивного обучения по подготовке осужденных к освобождению: рекомендации для сотрудников УИС / сост. Е.С. Федотова, А.Ф. Ханов. Костанай: Научно-исследовательский институт; Лаборатория по исследованию международных стандартов в сфере защиты прав человека и проблем их реализации в пенитенциарной системе, 2010. 72 с.
15. Дебольский, М.Г. Социально-психологический тренинг для осужденных «Мои жизненные планы». М., 1994.
16. Дмитриев, Ю.А., Казак, Б.Б. Пенитенциарная психология. Феникс, 2007.
17. Новоселова, А.С. Психолого-педагогические основы взаимодействия убеждения и внушения как условие ресоциализации личности осужденного. Пермь: ПГПУ, 1998.
18. Плахова, О.М. Постпенітенціарна соціальна адаптація: фактори ефективності // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. 2010. № 16. С. 617–620.
19. Градецький, А.В. Соціальна адаптація засуджених до позбавлення волі, колишніх суддів та співробітників правоохоронних органів // Вісник Запорізького юридичного інституту. 2010. № 1. С. 186–193.
20. Гусак, А.П. Напрямки ресоціалізації неповнолітніх злочинців, що засуджені за насильницькі злочини, в умовах позбавлення волі // Університетські наукові записки. 2009. № 3. С. 190–194.
21. Правові та соціальні послуги засудженим: інформ. бюлет. з матеріал. семінару «Правова допомога ув'язненим – досягнення та проблеми». Донецьк: «Донецький меморіал», 2011. 52 с.

22. Теоретичні та прикладні проблеми соціальної адаптації осіб, звільнених з місць обмеження або позбавлення волі : монографія / В.І. Борисов, А.Х. Степанюк, В.С. Батиргареева, І.С. Яковець, В.О. Човган, Нац. акад. правових наук України, НДІ вивчення проблем злочинності ім. В.В. Сташиса; за заг. ред. В.І. Борисов, А.Х. Степанюк. К.: Ред. журналу «Право України»; Харків: Право, 2013. 147 с.

23. Проект методичних рекомендацій щодо організації роботи з особами, звільненими із місць позбавлення волі. http://www.mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=19CF1F8B57C43948360C330185AF91D7?art_id=74108&cat_id=34950

24. Державний стандарт соціальної адаптації, затверджений наказом Міністерства соціальної політики України 18 травня 2015 року N 514 // http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE27110.html

25. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Изд-во Буковского, 2005.

26. Снетков, И. Психология коммуникации в организациях. М., 2002.

27. Лобанова, Т.Н. Эффективные коммуникации: методическое пособие. М., 2005.

28. Научно-методические основы оказания психологической помощи осужденным. – М.: «Права человека», 2001.

29. Григорова З. Н. Модель технологии кейс-менеджмента в работе с осужденными подростками / З. Н. Григорова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социологи. 2012. Вып. 1.

30. Методические рекомендации по использованию принципов и методов кейс-менеджмента в учреждениях и подразделениях ФСИН России. М. 2008.

31. Лобанова Т. Н. Эффективные коммуникации: методическое пособие. М., 2005.

32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: изд-во "Дело", 1997.



Модуль 4.

«Стратегии сотрудничества (внутренние и внешние): построение эффективного взаимодействия (партнерства) для достижения социально-значимых целей»

(в рамках проекта «Образование открывает двери»)

Разработчик: Роман Дрозд

Корректор: Людмила Малевич

Дизайн, верстка: Марина Шумская



BMZ



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development