



Fundacja  
Solidarności  
Międzynarodowej



polska pomoc  
www.polskapomoc.gov.pl



## Модель самооцінки спроможності ОТГ надавати послуги у сфері соціальної допомоги

Вступ .....	1
Модель самооцінки .....	1
Мета моделі самооцінки.....	2
Риси методології самооцінки .....	2
Методологія уможливила: .....	2
Базові принципи використання моделі самооцінки .....	2
Дані та інформація у самооцінці .....	3
Значення доказів .....	3
Види інформації (доказів), які використовуються у самооцінці.....	4
Схема процесу.....	5
Критерії самооцінки .....	5

### Вступ

Об'єднані територіальні громади, створені протягом останніх років у результаті процесу децентралізації, беруть на себе завдання у сфері соціальної допомоги. Ступінь підготовки до цих завдань є відмінним і залежить від різних чинників. У 2018 році в рамках проекту, реалізованого Фондом міжнародної солідарності та співфінансованого в рамках програми польської співпраці задля розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща, була розроблена та протестована групою з близько 40 громад матриця оцінки потенціалу ОТГ у сфері реалізації завдань у сфері соціальної допомоги. У 2019 році в рамках наступного проекту, який співфінансується в рамках програми польської співпраці задля розвитку Міністерства закордонних справ РП, консультанти ФМС підтримують групу з 16-ти ОТГ у сфері надання соціальної допомоги. Ця брошура описує цілі, найважливіші принципи та хід процесу оцінювання. Методика використання його результатів буде обговорюватися на семінарах. Метою цієї брошури є ознайомлення одержувачів – учасників навчання – з методологією самооцінки та полегшення збору інформації, необхідної для здійснення цього процесу, та подальше використання її результатів.

### Модель самооцінки

Матриця самооцінки є інструментом, адаптованим до потреб ОТГ. Вона була створена шляхом пристосування моделі самооцінки за методологією САФ. Загальна методологія оцінки – САФ (англ. Common Assessment Framework) є інструментом комплексного управління якістю, призначеним для органів державного управління. Методологія САФ зосереджується на самооцінці, визначенні областей до покращення та впровадженні необхідних удосконалень в управлінні. Це модель всебічного огляду функціонування інституції, що включає аналіз результатів її діяльності та організаційного потенціалу,

виходячи з припущення, що бажані результати діяльності організації залежать від якості керівництва, що впливає на політику та стратегію інституції, управління людськими ресурсами, діяльність зі створення партнерських відносин, ресурсів і процесів. Ця модель виникла на основі інших, які були пристосовані для покращення управління якістю в приватному секторі.

### **Мета моделі самооцінки**

Основними цілями методології є:

1. Впровадження та закріплення на тривалий час принципів комплексного управління якістю в державному управлінні, шляхом застосування та пояснення методу самооцінки
2. Спрощення самооцінки організаціями державного сектору, що здійснюється з метою формулювання діагнозу та вжиття заходів щодо вдосконалення.

Вона також дозволяє поєднувати різні моделі, що використовуються в управлінні якістю, і полегшує взаємне навчання між організаціями державного сектору.

**Метою самооцінки не є оцінювання окремих осіб або критика будь-кого за результати. Її метою є визначення поточного стану та покращення діяльності організації в тих сферах, які, на думку команди, потребують покращення. Предметом нашої уваги у проекті є сфера послуг соціальної допомоги, які надаються ОТГ. Тому питання про критерії оцінки застосовуються в основному до цієї сфери діяльності. У цій галузі ми будемо прагнути визначити як сильні сторони, так і сфери до вдосконалення.**

### **Риси методології самооцінки**

Методологія уможливила:

- оцінку, що спирається на докази із використанням критеріїв, що застосовуються в підрозділах державного управління в Європі;
- визначення того, чи фактично відбуваються очікувані зміни, та їх вимірювання;
- консенсусу щодо того, що слід зробити, щоб покращити функціонування організації та досягти узгодженості у здійснених діях; досягнення узгодженості між здобутими результатами та використаним потенціалом;
- зацікавленість співробітників і залучення їх до процесу вдосконалення;
- поширення досвіду у сфері кращих практик і обмін ними всередині та за межами організації;

### **Базові принципи використання моделі самооцінки**

1. Індивідуальний підхід до оцінки, пристосований до конкретної організації (ОТГ)
2. Застосування моделі вимагає колективної роботи, як на стадії підготовки оцінки, так під час впровадження покращень.
3. Модель є досить універсальною, однак вона є відкритим інструментом і повинна бути адаптована до наявних організаційних та правових умов, якщо вони самі по собі не є неправильними.

### **Етапи процесу самооцінки (адаптація до умов проекту)**

1. Організація та підготовка до процесу самооцінки, призначення команд в ОТГ (2-3 особи, які візьмуть участь у семінарі).
2. Збір даних (відповідно до питань), необхідних для проведення самооцінки.

3. Підготовка команди під час семінарів, самооцінка та бальна оцінка на основі прийнятих правил.
4. Визначення сфер до вдосконалення та сильних сторін.
5. Визначення пріоритетів для вдосконалення.
6. Визначення та розробка проектів для вдосконалення.
7. Реалізація проектів та заходів для вдосконалення.
8. Поточна повторна самооцінка (приблизно через 2-3 роки).

### **Підготовка ОТГ до здійснення самооцінки у сфері соціальної допомоги**

Підготовка має ґрунтуватися на забезпеченні найкращих умов для подальших дій, особливо щодо збору інформації, необхідної для самооцінки. З цією метою керівництво організації повинно проінформувати всіх працівників, які беруть участь в організації та наданні послуг у сфері соціальної допомоги. **Інформування працівників має бути пов'язане із зазначенням того, що вони зобов'язані надавати всіляку допомогу колегам, які беруть участь у самооцінці, у зборі інформації, необхідної для належного здійснення самооцінки.**

Яка інформація нам буде потрібна і що ми будемо вважати достовірними свідченнями (доказами) щодо виникнення наявної ситуації, явищ (як стосовно характеру проблем, так і щодо позитивних станів чи досягнень)?

З цією метою ви повинні зібрати всю необхідну інформацію для проведення самооцінки відповідно до наведених нижче запитань. У певних ситуаціях буде корисно володіти інформацією, що описує діяльність ОТГ більш детально, наприклад, у випадку аналізу того, який відсоток бюджету витрачається на конкретні галузі, або чи ОТГ розробив стратегію розвитку і як соціальні послуги (включно з соціальною допомогою) висвітлені у стратегії розвитку ОТГ.

### **Дані та інформація у самооцінці**

Самооцінка, а потім планування та впровадження заходів з удосконалення, неможлива без збору надійної та якнайбільш повної інформації про організацію, в нашому випадку - ОТГ, і, зокрема, щодо послуг у сфері соціальної допомоги, які вона надає.

Часто трапляється, що деяка інформація недоступна або що працівники, які беруть участь у самооцінці, не мають необхідної інформації. Одним з найбільш часто згадуваних запитів самооцінки є необхідність цієї організації збирати інформацію та обробляти її для покращення управління.

### **Значення доказів**

У відповідь на кожне з запитань, слід намагатися вказати свідчення/докази - підтвердження виникнення певних фактів або отримання ОТГ результатів у сфері соціальної допомоги. Якщо ми не в змозі вказати факти, що підтверджують певний стан або результати, можливо, що ця сфера потребує покращення.

Докази можуть стосуватися, серед іншого:

- засади функціонування управління в ОТГ, центр соціальної допомоги, інші підрозділи, пов'язані з соціальною допомогою в ОТГ, а також РДА, якщо певні завдання не були передані місцевому самоврядуванню,
- процедур та процесів, пов'язаних з послугами, які надаються в ОТГ,
- використовуваних методів та організаційних і управлінських рішень,

- наявних заходів, пов'язаних з організацією, фінансуванням та наданням послуг,
- здійснених заходів, пов'язаних із соціальною допомогою,
- прийнятих планів, цілей та намірів,
- результатів і висновків з досліджень або інших вимірювань чи оцінок, аудитів, контролю,
- практикованих звичаїв, способів та стилю поведінки, побудови та підтримки внутрішніх відносин (наприклад, з мешканцями, громадськими організаціями, співробітниками) та зовнішніх відносин (з іншими органами самоврядування, суб'єктами господарювання, органами влади інших рівнів).

### **Види інформації (доказів), які використовуються у самооцінці**

Докази – це вся інформація, яка підтверджує твердження або факти цитовані під час самооцінки.

Дані підтверджують виникнення конкретних подій, що дозволяють достовірно здійснювати оцінку:

- документовані заходи, що впливають з чинного законодавства (закони, постанови тощо)
- документи (наприклад, постанови, положення, накази, процедури, інструкції)  
Наприклад, постанова про прийняття плану співпраці з громадськими організаціями в галузях, що стосуються соціальної допомоги
- заходи, які описані у зазначених вище документах ОТГ
- записи (наприклад, звіти, протоколи з проектів, результати контролю, бюджетна звітність, яка передається органам статистики, звітність міністерств, адміністрації області т.д.)
- спостереження (фактична реалізація, наприклад, традиційні процедури)
- анкетні опитування, інтерв'ю з працівниками, клієнтами, іншими зацікавленими сторонами  
*наприклад, результати анкетування клієнтів на тему якості послуг з опіки або анкети для працівників на тему умов на робочих місцях (обладнання, стан приміщень, кількість осіб в приміщенні і т.д.)*
- результати впровадження технічних та організаційних інновацій
- звітність з навчань, в тому числі, внутрішніх навчань
- індивідуальні винагороди та нагороди для ОТГ, присвоєні за діяльність у сфері самооцінки
- результати оцінювання працівників
- аналіз скарг та заяв мешканців/клієнтів
- кращі практики, опрацьовані в ОТГ або впроваджені на підставі досвіду інших одиниць місцевого самоврядування

Доказом може слугувати кожна інформація – все, що стосується наведеного критерію/підкритерію, все, що ви можете знайти у своїй адміністрації, Центрі надання соціальних послуг чи іншій установі, яка надає соціальні послуги.

Форма доказів може бути різноманітною – від документів і записів у будь-якій формі (паперова, електронна), до інформації, отриманої під час розмов з працівниками та результатів державних моніторингів.

**Шукаючи докази слід застосовувати такий підхід:**

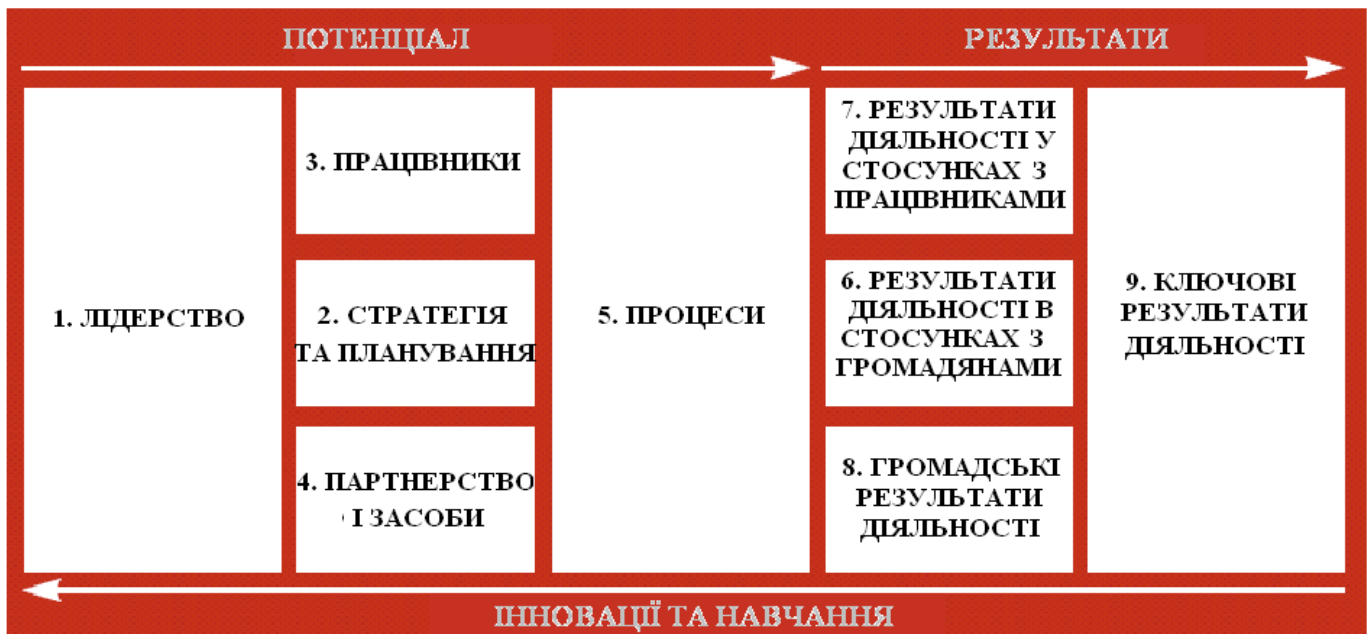
1. Ознайомитися з документами, які описують зазначену сферу (положення, процедури, розпорядження, тощо).
2. Перевірити, чи те, що є описаним, так само реалізоване на практиці (аналіз записів, розмови з особами, котрі реалізують заходи/котрих стосуються наведені завдання, моніторинг їхньої роботи).
3. Визначити разом з особами, які реалізують/яких стосуються завдання, чи існують якісь сфери, котрі варто покращити/вдосконалити.

Чітке та детальне формулювання доказів допомагає у визначенні того, про що вони свідчать, що з них виплаває, і полегшує здійснення бальної оцінки.

Формулюючи докази потрібно пам'ятати про опис фактів та вказання джерел інформації.

**В деяких критеріях (особливо в результатах) виявляється, що в даній ОТГ Ви не знайдете доказів, наприклад, у зв'язку з тим, що не проводилися анкетні опитування рівня задоволеності клієнтів.** Це – доволі поширена ситуація, тоді під час самооцінки, яка буде здійснюватися на семінарах, потрібно буде вписати відповідний бал, що вкаже на необхідність покращення в цій галузі.

**Схема процесу**



**Критерії самооцінки**

Модель містить дев'ять критеріїв, які стосуються основних напрямків діяльності ОТГ, які ми аналізуємо та оцінюємо:

## **I. Критерій ПОТЕНЦІАЛУ:**

1. Керівництво – або дії керівництва для реалізації бачення і місії ОТГ,
2. Стратегія і планування,
3. Співробітники – залучення до організації та надання послуг соціальної допомоги,
4. Партнерство та ресурси – матеріальні ресурси (рухоме та нерухоме майно, інфраструктура, фінанси), інформаційні та технологічні ресурси, а також партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та іншими організаціями,
5. Процеси, які здійснюються у зв'язку з послугами

## **II. Критерій РЕЗУЛЬТАТІВ:**

6. Результати діяльності у відносинах з громадянами/клієнтами,
7. Результати діяльності у відносинах з працівниками,
8. Соціальні результати діяльності,
9. Ключові результати діяльності

**З метою підготовки до семінару з самооцінки, будь ласка, прочитайте наведені нижче питання і зберіть необхідну інформацію (докази), щоб Ви могли відповісти на запитання під час оцінювання, яке Ви будете проводити на семінарі:**

### **I. Потенціал організації (ОТН) щодо надання послуг у сфері соціальної допомоги**

#### **1. Лідерство та управління послугами**

##### **1.1. Місія, бачення і етичні цінності підрозділу місцевого самоврядування**

1. Чи місія (головна мета) та бачення (цільовий стан) ОТГ були визначені з точки зору вирішення проблем та задоволення соціальних потреб?
2. Чи визначила влада ОТГ стандарти обслуговування мешканців або клієнтів соціальної допомоги працівниками ОТН та іншими постачальниками послуг?
3. Чи керівництво ОТГ сформулювало підбірку етичних принципів, які повинні повсякденно застосовуватися працівниками?
4. Чи були визначені приклади порушення етичних принципів та вжиті заходи щодо поширення та належного розуміння працівниками етичних принципів?
5. Чи і якою мірою влада ОТГ забезпечує ефективне надходження інформації та поширення місії, бачення та стратегічних та короткострокових цілей у сфері соціальної допомоги серед працівників та інших зацікавлених сторін?

##### **1.2. Впровадження та вдосконалення управлінських рішень**

1. Чи влада ОТГ визначила цільову організаційну структуру в сфері послуг соціальної допомоги (відділи, посади, функції, сфери відповідальності та реалізовані процеси/послуги)?
2. Чи були опрацьовані вимірювані цілі (коротко- та довгострокові) у сфері задоволення потреб та вирішення соціальних проблем?
3. Чи в ОТГ працюють системи управління інформацією (внутрішні аудити, ІТ-системи управління, внутрішнього інформування, обігу документів, тощо)?
4. Чи ОТГ здійснює діяльність, спрямовану на вдосконалення системи управління у сфері соціальної допомоги?
5. Чи працівники, мешканці та інші зацікавлені сторони беруть участь в ініціативах щодо поліпшення та зміни в організації послуг соціальної допомоги?
6. Чи організаційна одиниця, що займається питаннями соціальної допомоги, організаційно відокремлена від структури управління?

7. Чи не повинні працівники, які займаються соціальною допомогою, виконувати завдання поза межами сфери соціальної допомоги?

### **1.3. Створення керівництвом умов для досягнення цілей працівниками**

1. Чи і якою мірою створені умови для вільного висловлення аргументів та думок працівників при контактах з керівництвом?
2. Чи вчасно керівництво ОТГ інформує співробітників про важливі справи?
3. Чи керівництво ОТГ застосовує метод делегування повноважень і завдань "вниз", також з метою розвитку компетентності та відповідальності працівників?
4. Чи влада ОТГ визнає та винагороджує індивідуальні та колективні зусилля працівників?
5. Чи проводяться регулярні зустрічі з керівництвом ОТГ, на яких співробітники можуть надавати інформацію про проблеми та потреби та отримувати підтримку від начальників?

### **1.4. Управління відносинами з оточенням для співпраці та підвищення ефективності соціальних послуг**

1. Чи керівництво ОТГ створює партнерські зв'язки та мережі співпраці у сфері соціальної допомоги (наприклад, у формі угод про співробітництво) з зацікавленими сторонами: іншими органами самоврядування, громадськими організаціями, органами державної влади, підприємцями, групами мешканців?
2. Чи керівництво ОТГ залучає зацікавлені сторони до процесу визначення цілей у сфері соціальної допомоги?
3. Чи працює керівництво для поширення серед мешканців знань про функціонування ОТГ та доступність послуг соціальної допомоги?

## **2. Аналіз та планування діяльності**

### **2.1. Отримання інформації від ОТГ про потреби в сфері соціальних послуг**

1. Чи ОТГ належним чином ідентифікує потреби жителів з точки зору індивідуальних причин використання допомоги?
2. Чи ОТГ належним чином ідентифікує потреби жителів з точки зору конкретних видів соціальних послуг?
3. Чи ОТГ систематично збирає та аналізує інформацію про потреби та очікування місцевої громади у сфері соціальної допомоги?
4. Чи ОТГ збирає та аналізує інформацію про потенційних партнерів (наприклад, громадські організації) для спільного виконання завдань у сфері соціальної допомоги?
5. Чи ОТГ отримує інформацію про соціальні потреби та проблеми від інших установ або громадських партнерів?

### **2.2. Планування та створення стратегій у сфері соціальної допомоги з урахуванням потреб зацікавлених сторін**

1. Чи ОТГ аналізує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в соціальній сфері (наприклад, за методом SWOT/TOWS)?
2. Чи розробляються в ОТГ плани дій, програми чи матеріальні та фінансові плани надання послуг соціальної допомоги?
3. Чи розроблені плани спираються на аналізи та прогнози попиту на окремі послуги у сфері соціальної допомоги?

4. Чи використовує ОТГ статистичні дані чи звіти для прогнозування потреб у соціальній допомозі та розробки планів соціальної допомоги?
5. Чи в ОТГ моніторять та оцінюють результати діяльності у сфері соціальної допомоги та їх довгострокові наслідки?
6. Чи стратегії, плани допомоги, плани послуг надаються для громадського обговорення?
7. Чи стратегії, плани допомоги, плани послуг обговорюються з працівниками?
8. Чи плани дій/плани послуг базуються на реальних фінансових підставах?
9. Чи визначені засади та форми участі громадських партнерів та інших зацікавлених сторін у розробці планів?

### **2.3. Впровадження ОТГ планів у сфері соціальної допомоги**

1. Чи зацікавлені сторони беруть участь у процесі планування, визначення пріоритетів та реалізації планів у сфері соціальної допомоги?
2. Чи цілі, зазначені в планах, перетворені на завдання окремих організаційних підрозділів у сфері соціальної допомоги та на окремі завдання працівників?
3. Чи існують методи командної роботи (наприклад, робочі групи) та проектний підхід, наприклад, визначення проектів, призначення керівників проектів та створення команди проектів для такої діяльності, в якій це необхідно?
4. Чи стосуються названі процедури оцінки реалізації планів чи проектів у сфері соціальної допомоги та процедури моніторингу витрат на діяльність/послуги?
5. Чи жителі інформуються про результати впровадження планів соціальної допомоги?

## **3. Працівники**

### **3.1. Плановане управління людськими ресурсами**

1. Чи ОТГ аналізує потребу в людських ресурсах у сфері соціальної допомоги (з точки зору кількості працівників та кваліфікації)?
2. Чи застосовуються відповідні процедури щодо набору та відбору (аналіз кадрових потреб, планів зайнятості, процес набору персоналу) та навчання працівників?
3. Чи були прийняті та опубліковані принципи управління людськими ресурсами в управлінні або в сфері соціального забезпечення (правила набору, винагороди, періодичної оцінки працівників, винагородження, підвищення кваліфікації працівників, Постанова щодо роботи – обов'язки та завдання), Кодекс етики?
4. Чи є правила набору, винагороди та підвищення, ґрунтовані на прозорих та рівних для всіх критеріях?
5. Чи кількість працівників, призначених на надання послуг, відповідає кількості та обсягу окремих послуг та діяльності в сфері соціальної допомоги?

### **3.2. Визначення та використання компетенцій працівників**

1. Чи були розроблені та затверджені посадові інструкції з описами повноважень та необхідних компетенцій і кваліфікацій для надання послуг соціальної допомоги в ОТГ?
2. Чи структура посад (включно з кількістю і типом посад у соціальній допомозі) зазначена в Правилах організації?
3. Чи визначені посади, відповідальні за виконання поставлених завдань? (наприклад, соціальні робітники?)
4. Чи застосовується процедура підготовки нових працівників, чи існує підтримка нових працівників?
5. Чи проводиться серед соціальних працівників в ОТГ аналіз потреб у навчанні (і чи можуть працівники і чи вони самі повідомляють про потреби в навчанні)?
6. Чи розроблений навчальний план на основі поточних та майбутніх організаційних та індивідуальних потреб?

7. Чи достатньо забезпечені тренінги для працівників сфери соціальної допомоги?
8. Чи працівники мають достатню підготовку щодо Закону про соціальну допомогу та підзаконних актів?
9. Чи співробітники брали участь в навчаннях з обслуговування клієнтів?
10. Чи працівники, які надають послуги з догляду, проходять тренінги перед виконанням завдань?
11. Чи соціальні працівники розвивають свої навички, проходячи навчання у соціальній роботі?
12. Чи використовуються сучасні методи навчання? (напр., мультимедійний підхід, електронне навчання, навчання під час роботи)
13. Чи працівники проходять навчання, пов'язані з змінами у законодавстві?
14. Чи оцінюється та аналізується якість та ефективність навчання?
15. Чи тренінги також фінансуються з власних ресурсів ОТГ, чи в проектах річних бюджетів заплановані кошти для навчання співробітників?
16. Чи працівники соціальної допомоги підготовлені або отримують зовнішню підтримку при публічних закупівлях, пов'язаних з послугами соціальної допомоги?
17. Чи мають працівники соціальної допомоги можливість отримати спеціалізовану підтримку від терапевтів, психологів, юристів, професійних консультантів при вирішенні складних питань клієнтів?
18. Чи працівники соціальної допомоги готові використовувати інформаційні технології та послуги електронного урядування?

### **3.3. Суб'єктивне ставлення до працівників**

1. Чи є випадки перевантаження роботою соціальних працівників?
2. Чи мають працівники соціальної сфери велику кількість понаднормової роботи?
3. Чи начальники прагнуть спільно погоджувати з працівниками цілі, завдання та шляхи їх реалізації?
4. Чи існують відповідні умови для підтримки та просування ідей, пропозицій та ініціатив працівників (наприклад, через систему подання пропозицій, робочі групи)?
5. Чи забезпечує ОТГ хороше робоче середовище, включаючи належні умови безпеки?
6. Чи є працівники соціальної допомоги в ОТГ періодично оцінюються?

## **4. Партнерство, ресурси та умови надання послуг**

### **4.1 . Відносини ОТГ з партнерами**

1. Чи здійснює ОТГ заходи щодо спільної реалізації завдань та проектів з іншими органами самоврядування та громадськими організаціями (наприклад, у сфері соціальної допомоги, інформування мешканців або пошуку ресурсів)?
2. Чи укладені партнерські угоди про співпрацю у сфері соціальних послуг?
3. Чи співпрацює ОТГ з НУО або надає їм підтримку?

### **4.2. Відносини та співпраця з мешканцями/клієнтами**

1. Чи ОТГ заохочує мешканців/клієнтів повідомляти про загальні потреби; чи підтримує вона формування громадські групи та групи самопомоги?
2. Чи користується ОТГ громадськими консультаціями, думками консультативних груп або місцевих лідерів при плануванні та вдосконаленні послуг соціальної допомоги?
3. Чи підтримує ОТГ ініціативи жителів у сфері соціальної допомоги, наприклад, за допомогою співфінансування чи організаційної допомоги?
4. Чи та якою мірою ОТГ відкрита ідеям, пропозиціям та скаргам клієнтів із соціальної допомоги, наприклад, через опитування, дослідження громадської думки, скарги та заяви?

5. Чи ОТГ достатньо інформує жителів про теми соціальної допомоги, включаючи зі сферою та принципами використання послуг соціальної допомоги?

#### **4.3. Управління фінансами**

1. Чи ОТГ розраховує та аналізує вартість одиниць послуг соціальної допомоги (наприклад, вартість 1 години послуги з догляду, витрати на утримання дитини в дитбудинку, тощо)?

2. Чи існує моніторинг витрат на послуги соціальної допомоги, що надаються окремими організаційними підрозділами ОТГ?

3. Чи існує достатня кількість фінансових ресурсів у бюджеті ОТГ для фінансування завдань соціальної допомоги?

4. Чи забезпечена достатня кількість фінансових ресурсів для делегованих завдань?

5. Чи беруть участь працівники соціальної допомоги в бюджетному плануванні в тій мірі, яка стосується їхньої сфери діяльності?

6. Чи інструменти внутрішнього контролю адаптовані до завдань (наприклад, для оцінки ефективності надання послуг)?

7. Чи існують механізми запобігання отриманню неправомірних виплат?

#### **4.4. Управління знаннями**

1. Чи працівники достатньо підготовлені з точки зору інформації (нормативних актів та спеціальних знань) для впровадження поточних та нових послуг у сфері соціальної допомоги?

2. Чи існує належний потік інформації між організаційними підрозділами в ОТГ, так аби всі працівники мали доступ до інформації у необхідному обсязі?

3. Чи мають працівники соціального забезпечення легкий доступ до актуальної та достовірної інформації (правові акти, внутрішні документи ОТГ, професійні публікації)?

4. Чи в ОТГ існують механізми обміну знаннями між співробітниками?

#### **4.5. Використання інформаційних технологій в соціальній допомозі**

1. Чи підрозділи, що надають послуги соціальної допомоги в ОТГ, належно оснащені комп'ютерним обладнанням з доступом до Інтернету та програмним забезпеченням?

2. Чи в підрозділі/управлінні є внутрішня комп'ютерна мережа (Інтранет)?

3. Чи формуляри та документи, що стосуються послуг соціальної допомоги, доступні для клієнтів в Інтернеті?

4. Чи ОТГ використовує реєстри (бази даних), необхідні для надання послуг соціальної допомоги?

5. Чи обробка інформації та документів, що стосуються клієнтів і соціальної допомоги, відбувається в електронній формі?

#### **4.6. Управління інфраструктурою**

1. Чи відповідає кількість, площа та технічний стан приміщень потребам, пов'язаним із наданням послуг соціальної допомоги? (наприклад, забезпечення конфіденційності для клієнтів, достатній простір для працівників, комфорт роботи, температура, освітлення)

2. Чи у працівників соціальної допомоги є доступ до транспортних засобів?

3. Чи місця надання послуг легко доступні, в тому числі для людей з обмеженими фізичними можливостями та старшого віку (чи були усунуті архітектурні бар'єри)?

4. Чи підрозділ, який надає послуги соціальної допомоги, достатньо оснащений офісним обладнанням та меблями (також і для клієнтів, які чекають)?

### **5. Приписи, процеси і процедури надання послуг**

#### **5.1. Управління реалізованими послугами**

1. Чи послуги, що надаються організаційними одиницями соціальної допомоги, описані та задокументовані?
2. Чи були розроблені та надані клієнтам карти послуг соціальної допомоги?
3. Чи в разі відсутності працівника забезпечується його професійна заміна?
4. Чи здійснюється моніторинг чи оцінка якості соціальних послуг, що надаються ОТГ?

### **5.2. Надання послуг для мешканців**

1. Чи були визначені стандарти соціальної допомоги?
2. Чи аналізуються можливості та способи підвищення якості послуг соціальної допомоги?
3. Чи у спілкуванні з клієнтами соціального забезпечення існують прості, зрозумілі правила та документи, написані зрозумілою мовою?
4. Чи жителі / клієнти соціальної допомоги мають гарантований легкий доступ до повної та відповідної інформації (включно з доступом до формулярів та документів в Інтернеті)?
5. Чи вживаються заходи, спрямовані на покращення доступу до інформації та послуг для мешканців (наприклад, чергування, гнучкі години роботи, документи у різних формах та мовах, в електронній версії, оголошення, брошури, написи шрифтом Брайля)?
6. Чи є розповсюдженою електронна комунікація з мешканцями ОТГ/клієнтами соціальної допомоги?
7. Чи має ОТГ ефективну систему відповідей та реагування на скарги?

### **5.3. Впровадження інновацій та удосконалення процесів, що реалізуються ОТГ у сфері соціальної допомоги**

1. Чи зацікавлені сторони беруть участь у покращенні послуг соціальної допомоги?
2. Чи визначені, проаналізовані та усунуті перешкоди, що ускладнюють вдосконалення та впровадження нових послуг соціальної допомоги?

## **II. Результати, досягнуті організацією (ОТГ) у сфері соціальних послуг**

### **6. Результати діяльності ОТГ у сфері соціальної допомоги, у відносинах з клієнтами**

#### **6.1. Досягнення ОТГ у сфері задоволення потреб та очікувань мешканців громади та клієнтів, на основі результатів оцінювання задоволеності клієнтів/мешканців**

1. Які результати у сфері оцінювання загального іміджу інститутів соціальної допомоги в ОТГ? *(наприклад, приязне ставлення, швидкість обслуговування, комплексний індивідуальний підхід і т.д.)*
2. Які результати оцінювання доступності послуг (робочі години, час очікування, інтегровані послуги «під одним дахом», відсутність архітектурних бар'єрів)?
3. Які результати оцінювання фізичної доступності послуг? *(наприклад, зручні приміщення, що забезпечують комфорт і приватність, зал очікування з сидячими місцями, стільці і стіл для заповнення бланків, відсутність архітектурних бар'єрів)*
4. Які результати оцінювання якості послуг ОТГ у сфері соціальної допомоги (час прийняття рішень – терміновість, вибір найбільш відповідної форми підтримки, якість консультацій та соціальної роботи, правильність рішень, дотримання стандартів, у тому числі для послуг з догляду і т.д.)?

#### **6.2. Які досягнення ОТГ у сфері соціальної допомоги з точки зору задоволення потреб і очікувань громадян і клієнтів, на основі результатів вимірювання відносин з клієнтами/мешканцями?**

1. Кількість (та показники змін) скарг та нарікань.

2. Рівень соціальної довіри до управління.
3. Час розгляду скарг.
4. Час, необхідний для надання послуг.
5. Показники навчання у сфері обслуговування (професіоналізм, ставлення до клієнтів).
6. Ступінь участі громадян у прийнятті рішень, розробці та реалізації послуг.
7. Показники включення гендерних відмінностей, національності, інвалідності при обслуговуванні клієнтів.
8. Зареєстровані інноваційні способи обслуговування жителів ОТГ.
9. Показники відповідності стандартам обслуговування (наприклад, стандарти, картки послуг).
10. Кількість (і показники змін) справ, які вимагають повторного вирішення.
11. Показники оцінки доступності, точності та прозорості інформації.
12. Зареєстровані пропозиції від членів спільноти.

## **7. Результати діяльності ОТГ у відносинах з працівниками**

### **7.1. Які результати вимірювань задоволеності та мотивації працівників організаційних підрозділів соціальної допомоги та працівників управління, відповідальних за соціальну допомогу?**

1. Оцінка рівня залучення працівників, обізнаності з цілями та ідентифікації з місією ОТГ.
2. Оцінка рівня поінформованості працівників стосовно дій за умов конфлікту інтересів.
3. Оцінка задоволеності іміджем ОТГ та результатами її діяльності.
4. Оцінка оплати праці (винагорода та відзнаки).
5. Оцінка можливостей влади/керівництва ОТГ до управління (визначення цілей, розподіл ресурсів, спілкування з підлеглими, у тому числі обговорення завдань).
6. Оцінка належного робочого навантаження.
7. Оцінка рівного та справедливого ставлення до працівників.
8. Оцінка підвищення кваліфікації працівників.
9. Результати оцінки стосовно впровадження інновацій в організації та наданих послугах.
10. Оцінка атмосфери офісу (наприклад, спосіб вирішення конфліктів, скарг, інших робочих питань).
11. Оцінка підходу до соціальних питань (гнучкість робочого часу, баланс між роботою та особистим життям, охорона здоров'я, умови на робочих місцях).
12. Результати, пов'язані з готовністю працівника до впровадження змін.

### **7.2. Якими є показники задоволеності і робочих відносин?**

1. Показники продуктивності праці (виміри, результати якісного оцінювання).
2. Непрямі показники задоволеності (плинність кадрів, скарги).
3. Рівень використання сучасних технологій (наприклад, ІТ-системи, засоби комунікації).
4. Показники зростання кваліфікації (участь у навчаннях та отримані оцінки, ефективність бюджетів на навчання).
5. Докази належного обслуговування клієнтів і реагування на їхні потреби.
6. Показники залучення (участь у опитуваннях, у внутрішніх дискусійних групах, кількість раціоналізаторських пропозицій).
7. Частота і масштаб нагородження працівників і відділів.
8. Зв'язок періодичних оцінок з винагородою працівників або показниками ефективності.

## **8. Соціальні результати діяльності**

### **8.1. Які результати вимірювань сприйняття ОТГ у сфері впливу на суспільство?**

1. Як сприймається вплив ОТГ на життя мешканців?
2. Які результати оцінки ОТГ як роботодавця?
3. Як оцінюється вплив діяльності ОТГ на соціальну сферу?
4. Які результати ОТГ стосуються підтримки осіб у складній життєвій ситуації?
5. Які є результати виконання делегованих завдань і урядових програм соціальної допомоги?
6. Які результати опитування громадської думки щодо відкритості та прозорості управління ОТГ/Центру соціального захисту?
7. Результати оцінки тональності висвітлення в медіа діяльності ОТГ у сфері соціальної допомоги.

## **8.2. Які показники впливу на суспільство встановлені підрозділом місцевого самоврядування?**

1. Який відсоток населення ОТГ користується соціальною допомогою?
2. Які результати діяльності ОТГ щодо дітей ?
3. Які результати діяльності ОТГ старших осіб та осіб з інвалідністю?
4. Які результати діяльності щодо підтримки, інтеграції та прийняття національних менших?
5. Які результати діяльності щодо підтримки біженців та внутрішньо переміщених осіб?
6. Які результати діяльності ОТГ щодо протидії насильству?
7. Які результати діяльності ОТГ щодо протидії залежностям?
8. Які результати співпраці ОТГ у сфері соціальної допомоги та відносин з відповідними установами влади, організаціями, соціальними групами?
9. Які результати підтримки громадських ініціатив мешканців ОТГ у сфері соціальної допомоги?
10. Які результати обміну знаннями та інформацією з іншими ОТГ та іншими суб'єктами?
11. Які результати оцінки ефективності проектів, пов'язаних з соціальними послугами/соціальною допомогою, проектами, пов'язаними з професійною активізацією?

## **9. Ключові результати діяльності**

### **9.1. Зовнішні результати**

1. Які результати вимірювання досягнення цілей у сфері соціальних послуг (наприклад, чи 100% потреб, які виникають у цій сфері, були визначені)?
2. Чи всі ті, хто має право на соціальну допомогу, отримують її?
3. Якими є результати оцінювання якості послуг та виміряне поліпшення якості послуг?
4. Які результати оцінки продуктивності надання послуг (безпосередні результати, отримані при мінімально можливих витратах)?
5. Які результати оцінки економічної ефективності послуг (результати, отримані за мінімально можливою вартістю)?
6. Які результати контролю та аудитів з точки зору продуктивності та економічної ефективності послуг?
7. Конкурси, виплати та винагороди за якість або вдосконалення системи управління.
8. Результати з точки зору використання найкращих практик.

### **9.2. Внутрішні результати**

**Результати у сфері управління та інноваційності:**

1. Які є свідчення участі зацікавлених сторін у діяльності ОТГ у сфері соціальної допомоги?
2. Якими є результати співпраці та реалізації спільних заходів у сфері соціальної допомоги?
3. Які є свідчення про здатність задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін у сфері соціальних послуг?
4. Що є свідченням досягнень у вдосконаленні та модернізації стратегій, структур та/або процесів у сфері соціальної допомоги/соціальних послуг?
5. Які докази кращого використання інформаційних технологій (управління знаннями всередині організації, внутрішня та зовнішня комунікація)?
6. Які результати контролю та аудитів щодо організації та управлінні послугами соціальної допомоги?

### **Фінансові результати:**

7. Результати реалізації бюджету та фінансових цілей у сфері соціальної допомоги.
8. Якою мірою ОТГ використовує власні фінансові ресурси у сфері соціальної допомоги?
9. Чи ОТГ використовує і в якому обсязі гранти та конкурсні проекти в сфері соціальної допомоги?
10. Обсяг, в якому ОТГ отримує дохід від плати за послуги, та тенденції, що спостерігаються в цій сфері.
11. Докази того, що ОТГ задовольняє і врівноважує фінансові інтереси всіх зацікавлених сторін.
12. Заходи ефективного використання операційних фондів (включно з розміром і часткою бюджету, адміністративними видатками на соціальну допомогу).
13. Якими є результати аудитів і фінансових перевірок?