



Благотворительный фонд «Дети наши»
Программа «Не разлей вода»
Проект профилактики социального сиротства

Технология работы со случаем

Методическое руководство для сотрудников благотворительного фонда «Дети наши»,
осуществляющих деятельность по работе с семьями в трудной жизненной ситуации

Первая редакция

Москва · Смоленск

Декабрь 2020

Содержание

1. Предисловие к первой редакции.....	3
2. Обращение руководителей и специалистов.....	4
3. Технология работы со случаем историческая справка, сущностные характеристики, основные понятия.....	5
4. Цель и задачи технологии.....	6
6. Расширенное описание процесса технологии (Service Blue Print).....	14
7. Принципы реализации технологии.....	15
8. Междисциплинарная команда.....	16
9. Перечень предоставляемых семьям услуг.....	18
10. Сценарии работы.....	19
11. Типология случаев по сложности.....	19
12. Типичные ошибки на разных этапах ведения случая и способы их преодоления.....	20
13. Нормативы для сотрудников по ведению случаев.....	21
14. Система показателей и методы их измерения, модель качества.....	22
15. Перечень сопроводительной документации и приложений к технологии.....	22
16. Материалы для самообразования специалистов.....	23

1. Предисловие к первой редакции

Данное методическое руководство адресовано сотрудникам благотворительного фонда «Дети наши», участвующим в реализации проекта по профилактике социального сиротства и осуществляющим комплексную поддержку семей в трудной жизненной ситуации.

Документ носит прикладной характер, разработан с целью повышения эффективности применяемых мер, выработки единого подхода внутри организации, обеспечения масштабирования проекта, а также для развития доказательной базы. По мере развития практики помощи семьям в фонде и по итогам анализа полученного опыта в документ могут вноситься соответствующие изменения, уточнения, ссылки на дополнительные материалы и приложения.

Первая редакция опирается на результаты деятельности фонда по проекту в период 2018–2020 гг. и представляет собой адаптированную рамочную версию технологии, учитывающую особенности целевой группы, условия оказания помощи и организационную инфраструктуру. Документ фиксирует существующие на данном этапе договоренности о порядке и содержании действий специалистов.

Для более полного понимания контекста перед использованием руководства сотрудникам рекомендуется ознакомиться со следующими документами:

- устав благотворительного фонда «Дети наши»;
- стратегия развития благотворительного фонда «Дети наши» до 2070 года;
- описание проекта профилактики социального сиротства;
- отчет об исследовании мнения благополучателей проекта профилактики социального сиротства.

Стоит отметить, что в настоящий момент технология работы со случаем находится в фонде на стадии становления, и создание руководства — один из шагов по ее закреплению в регулярной деятельности. Команда изначально отказалась от идеи прямого копирования какого-либо из описанных алгоритмов и выбрала стратегию выработки своего понимания, используя при этом общепринятые подходы в отношении технологии кейс-менеджмента в целом.

В качестве ориентиров можно использовать три релевантных и авторитетных описания работы по технологии:

1. Услуга «Организация социального сопровождения семьи в целях защиты прав и законных интересов детей». Кн. 5 / под ред. М.О. Егоровой. — М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2013. — 108 с.
2. Арчакова Т.О., Геласимова А.В., Данилкина Д.Д., Деснянская О.В., Иванова А.В., Курчанова Ю.Р., Сурмило А.Э. Работа со случаем в профилактике социального сиротства: практические инструменты для куратора случая. Опыт БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам». — М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. — 73 с.
3. Работа со случаем: руководство для практического применения. Методическое пособие / Карельский фонд развития образования; [ред.: Звягина О.М., Сараев Г.А.]. — Петрозаводск: Версо, 2019. — 144 с.: ил.

Сотрудникам рекомендуется обращаться к этим источникам для получения практических советов по организации деятельности на разных этапах работы со случаем в сочетании с базовыми рекомендациями руководства.

Также возможно пользоваться любыми другими полезными материалами, приемами, методиками, инструментами, которые повышают эффективность действий в отношении благополучателей, соответствуют и не противоречат требованиям данного руководства.

2. Обращение руководителей и специалистов



Стратегические цели, которые мы поставили перед собой, требуют от нас выхода на новый уровень организации работы. Уровня, без которого невозможно, с одной стороны, осуществить масштабирование, а с другой — собрать достаточно доказательств, что индивидуальная работа с семьей действительно эффективна. Только так мы сможем вести диалог с государством и прийти к системным изменениям в сфере защиты детей.

Варвара Пензова, директор БФ «Дети наши»



Технология — это не однажды записанный алгоритм, словно догма, не подлежащая пересмотру. Технология — это постоянное совершенствование практики помощи, в том числе шаги по улучшению самой технологии. Переход от действий по наитию к действиям по технологии — это и есть профессионализация благотворительности.

**Алексей Газарян, педагог-психолог, консультант,
методолог Центра доказательного социального проектирования МПГУ**



Если ты не работаешь по технологии, ты работаешь собой и как результат — выгораешь.

**Сергей Борзов, психотерапевт, специалист по технологии кейс-менеджмента,
эксперт Национального фонда защиты детей от жестокого обращения**

3. Технология работы со случаем: историческая справка, сущностные характеристики, основные понятия

Существуют как минимум четыре ключевые предпосылки распространения в социальной работе и помогающих практиках технологии работы со случаем (кейс-менеджмента):

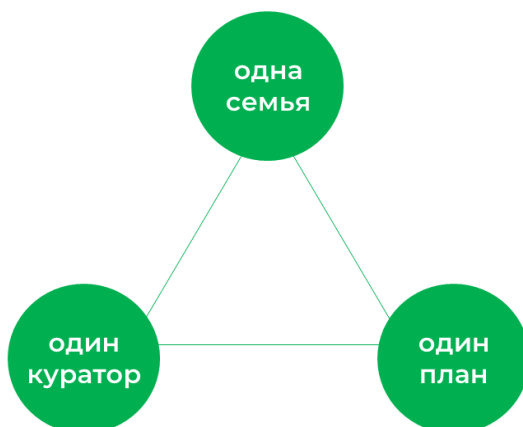
- накопление опыта, демонстрирующего невозможность решить комплексные, многофакторные проблемы клиентов социальной работы силами одного специалиста или путем предоставления одной услуги;
- осознание индивидуального характера жизненных ситуаций и низкой эффективности мер, ориентированных на «среднестатистического» клиента;
- сложная система институций, их подчинения и ответственности, которые в той или иной степени имеют отношение к жизненной ситуации клиента и влияют на нее;
- развитие проектного подхода в управлении и проектного мышления как культуры, в том числе в социальной сфере.

Первые идеи, связанные с технологией, принадлежат Мэри Ричмонд, известной организаторке благотворительной деятельности из США, одной из основательниц профессионального подхода к социальной работе. В своих книгах «Дружеский визит к беднякам: руководство для работающих в благотворительных организациях» (1899), «Социальные диагнозы» (1917) и «Что такое социальная работа со случаем?» (1922) она последовательно развивает идею индивидуального подхода к социальной работе и управления трудной жизненной ситуацией. Ее труды в дальнейшем оказали мощное влияние на становление всей сферы благотворительности.

За более чем вековую историю технология работы со случаем распространилась по всему миру и сегодня применяется во многих странах, используется как универсальный способ помощи клиентам в самых разных ситуациях — от жизни с ВИЧ до последствий насилия. Едиными компонентами выступают:

- стандартная последовательность действий и этапов — от выявления случая до закрытия;
- наличие куратора и опора на междисциплинарную команду и/или сеть специалистов;
- индивидуализация помощи.

Технология реализуется через треугольник «один случай — один куратор — один план», что обеспечивает координацию всех усилий одним специалистом, полностью погруженным в ситуацию, согласованность и последовательность предпринимаемых мер.



При этом у разных организаций, в зависимости от целевой аудитории, задач, масштабов, технология может различаться — в деталях, отдельных приемах, особенностях ведения документации и наборе процедур.

Ключевые понятия, к которым обращается данное руководство:

- **Случай (кейс)** — жизненная ситуация семьи, которой оказывается помощь, с анализом причин ее возникновения и планом действий по улучшению, а также дело, состоящее из документов, связанных с оказанной семье поддержкой и оценкой результатов. В благотворительном фонде «Дети наши» случай открывается и закрывается в отношении конкретной семьи.
- **Технология работы со случаем (ТРС)** — алгоритм выявления, планирования, оказания и мониторинга действий по улучшению жизненной ситуации семьи, основанный на работе междисциплинарной команды, ориентированный на индивидуальные потребности семьи и вовлекающий членов семьи в изменения.
- **Куратор случая (КС)** — специалист, отвечающий за реализацию технологии по конкретному случаю, ведущий регулярную коммуникацию с семьей и другими привлекаемыми участниками
- **Индивидуальный план помощи семье (План)** — план действий по улучшению жизненной ситуации семьи, предполагающий взаимные обязательства специалистов благотворительного фонда и родителя (родителей) или лиц их заменяющих, а также при необходимости других сторон. Разрабатывается куратором случая совместно с ответственными членами семьи.

Основные этапы реализации технологии можно представить в виде следующей последовательности действий с внутренним циклом работы по разработке и корректировке Плана:



На этапе постсопровождения ситуация по тем или иным причинам может ухудшиться, и тогда работа с семьей по технологии может «перезапуститься» с этапа «Получение сигнала».

4. Цель и задачи технологии

Технология работы со случаем (далее Технология) — ключевой инструмент реализации проекта профилактики социального сиротства. Таким образом, она работает на заданную в нем цель:

Сохранение или оперативное восстановление для ребенка ситуации проживания в семье (приоритетно кровной) в случаях возникновения трудных жизненных обстоятельств, появления риска отобрания и/или перемещения в институциональное учреждение временного пребывания.

При этом каждая из четырех поддерживающих задач проекта решается Технологией в той мере, в которой именно этот вид помощи необходим семье в конкретный момент времени. А пятая задача по сбору доказательной информации обеспечивается сбором и анализом данных в рамках оценки и мониторинга.

Если соотнести логическую модель проекта и ключевые этапы технологии, то получится следующая взаимосвязь, указанная на схеме ниже. Последовательность задач определена структурой теории изменений, описанной в проекте, и не связана с хронологией действий во время непосредственно работы с семьей. В каждом отдельном случае выстраивается своя логика шагов, в зависимости от ситуации и необходимого порядка мер.



Из схемы видно, каким образом обеспечивается полноценное покрытие задач проектом процессом самой Технологии.

Задачи Технологии можно определить следующим образом:

1. **Контакт:** сформировать и поддерживать доверительные отношения с семьей на всем протяжении ведения случая.
2. **Диагностика:** проводить комплексную оценку ситуации на начальном и всех последующих этапах, с дальнейшим мониторингом и оценкой, на основании которой предпринимать новые действия.
3. **Вовлечение:** вовлекать семью и близкое окружение в разработку и реализацию Плана, а также других стейкхолдеров в работу по случаю.
4. **Планирование:** разработать и регулярно корректировать План, отвечающий на актуальные потребности семьи и позволяющий улучшить жизненную ситуацию, в зоне ближайшего развития.
5. **Результативность:** подводить итоги, отмечать достижения клиентов — как малые, так и существенные, завершать случаи, делать выводы из полученного опыта, инвентаризировать результаты работы.
6. **Описание основных этапов и шагов по реализации технологии.**

Далее (таблица 1) последовательно рассмотрим каждый этап технологии и ключевые шаги, реализуемые в их рамках. Напомним, что детальные рекомендации содержатся в пособиях, указанных выше (чтобы их не копировать, можно дать ссылки на них, или сделать ревизию, выбрать те, которые близки и перенести).

Таблица 1. Этапы технологии работы со случаем и ключевые шаги на каждом из них

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
Получение сигнала	Получение сигнала	Ответственный специалист принимает сигнал в виде звонка, сообщения в мессенджер, электронной почты, устного рассказа. Источниками могут быть как сами семьи в ТЖС, так и представители органов опеки, ОПЦ школ, соседи, родственники и другие.	Принятие сигнала / отказ / перенаправление	Окрипт обработки сигналов Журнал приема сигналов	<p>Сигнал может поступать из разных источников: от самой семьи, от близкого социального окружения, от представителей органов опеки и попечительства, представителей других организаций. В зависимости от источника сигнала специалист, принимающий его, выстраивает разговор согласно утвержденному Окрипту.</p> <p>Важно учитывать, что первый разговор это уже предварительный этап работы со случаем и от его качества может зависеть дальнейшее развитие событий. Сигнал передается Старшему куратору, который уже определяет дальнейший ход работы. Важно не потерять сигнал и, по возможности, делать передачу звонка без разрыва в коммуникации.</p> <p>Хорошим тоном в практике социальной работы считается информированный отказ — когда обратившаяся сторона получает не только пояснения, почему фонд не может помочь, но и список адресов для возможного поиска помощи.</p>
Первичный выезд	Назначение команды первичного выезда	Старший куратор в течение 1 рабочего дня после получения сигнала определяет состав специалистов, исходя из текущих возможностей, удаленности места, нагрузки. Команда состоит из социального педагога / куратора случая и психолога.	Состав команды, выезжающей к семье	Заявление от семьи, Инструкция назначения команды первичного выезда	<p>Команда формируется из двух специалистов. Предпочтительно, чтобы один из них был потенциально будущим куратором случая.</p> <p>Если сигнал поступил от органов опеки и попечительства, они предварительно информируются о выезде.</p>
	Выезд в семью	<p>Осуществляется в течение 3 рабочих дней после поступления сигнала.</p> <p>Предварительно согласовывается с семьей (если есть возможность).</p> <p>Продолжается 1,5 часа, в зависимости от ситуации.</p> <p>По итогам пишется отчет согласно установленной форме.</p> <p>Во время общения с семьей происходит знакомство, объясняются цели и намерения</p>	<p>Установление контакта</p> <p>Информирование семьи о фонде и порядке взаимодействия</p> <p>Отчет о первичном выезде</p>	<p>Форма отчета о первичном выезде</p> <p>Рекомендации по заполнению отчета</p>	<p>Рекомендуется на первой встрече уделить время знакомству, разъяснению деятельности фонда и порядка взаимодействия. Особое внимание уделяется установлению контакта с семьей.</p> <p>Сотрудники всегда берут с собой на первичный выезд набор продуктов и вручают его, если становится понятно, что семья остро нуждается в продовольствии.</p> <p>Опыт сотрудников фонда</p>

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
		фонда, порядок работы, возможные перспективы и дальнейшие шаги. Отчет заполняется совместно выезжающими специалистами или куратором случая, по договоренности в течение 24 часов часов после выезда. Итоговая версия согласуется специалистами между собой			по формированию доверительных отношений описан в сборнике, стр. 22 https://click.ru/RDbc2
	Обсуждение решения о взятии случая в работу	По итогам выезда отчет рассылается потенциальным куратором случая по электронной почте — Состав участников обсуждения: Куратор, Старший куратор, Психолог с выезда, Старший психолог. В группе ватсап происходит обсуждение, и на основании критериев отбора семей принимается решение по приему/отказу в приеме случая в работу. В случае отсутствия единого согласия эскалация до координатора, а затем руководителя направления. Задача прийти к согласию. Решение вносится в отчет о первичном выезде и в журнал приема сигналов. Решение принимается в течение 3 рабочих дней после сдачи отчета о первичном выезде	Решение по дальнейшей работе со случаем	Журнал приема сигналов Перечень критериев отбора семей в программу (описаны в Проекте) Резолюция старшего куратора на заявлении семьи — на основании отчета о первичном выезде, дата, участники консилиума, дата, участники, принято решение: принять в работу/отказать, поля для комментария	Важно сообщить семье о решении и при необходимости проинформировать органы опеки (если они включены уже). В случае отказа предоставить максимально возможную информацию об альтернативных путях получения поддержки, а также о причинах отказов. В уважительной и деликатной форме.
Открытие случая	Назначение куратора	Руководитель команды ТРС на основании данных отчета и согласно текущей расстановке специалистов назначает куратора. Первой рассматривается кандидатура куратора случая, который был на выезде, как приоритетная. Если нет каких-либо противопоказаний к его назначению, то предпочтительно выбрать его. Данные вносятся в журнал приема сигналов и в общий	Согласованное решение о назначении ответственного куратора случая	Журнал о приеме сигнала Описок семей, участников проекта.	Куратор случая должен обладать достаточным временем для старта нового случая. Требуется учитывать текущую загрузку, сложность именуемых случаев, дальность места проживания.

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
		табель ведения случаев.			
	Создание электронной папки по случаю	Куратор случая открывает папку для сбора и ведения всей необходимой документации по случаю, вносит семью в Список семей. Переносит в папку всю уже имеющуюся по случаю информацию. Все работы по этому шагу должны быть завершены в течение 3 рабочих дней.	Именная электронная папка по случаю	Инструкция по созданию электронной папки и папки для бумажных носителей Список семей	Важно уже на этом этапе интегрировать все данные, которые есть по семье в одном месте.
	Обсуждение с органами опеки и попечительства (социальной службой) стратегии ведения случая — опционально	В случае необходимости (конфликтные отношения семьи и опеки, случай от опеки поступил, критические случаи риска для безопасности) со специалистами органов опеки и попечительства может связаться координатор проекта (направления) или руководитель программы. Куратор случая связывается с ними по частным случаям для обсуждения взаимных ожиданий от ситуации, планов, позиции относительно семьи. Для задач медиации.	Информированность специалистов органов опеки и попечительства о начале работы фонда Заполненная форма о позиции органов опеки и попечительства	Список ответственных контактов (в электронном или бумажном виде в машине, содержит важные для работы контактные данные) Форма о позиции органов опеки и попечительства	Обсуждая с представителями органов опеки или социальной службы историю семьи, важно помнить, что это лишь одна из интерпретаций ситуации. На основе обсуждения требуется сделать вывод относительно того, потребуется ли отдельная работа по повышению лояльности внешних служб к семье и медиации между ними.
Разработка плана	Комплексная оценка — опционально	Проводится в зависимости от сложности случая, на усмотрение куратора случая или Старшего куратора.	Дополнительные данные и выводы о ситуации для принятия решения и дальнейших шагах	Отчеты по отдельным инструментам оценки Отчет о комплексной оценке	Может включать в себя различного рода психолого-педагогические инструменты оценки состояния семьи, ее социального окружения, отдельных ее членов. Важно соблюдать этические принципы при сборе информации.
	Подписание пакета документов	Проводится во время следующей (обычно второй) встречи. Сопровождается разъяснением назначения документов, ответственности сторон, принципов работы фонда.	Заполнение и подписание бенефициаром документы	Договор на оказание благотворительной помощи Заявление на оказание благотворительной помощи Согласие на обработку персональных	Важно уделить внимание разъяснению содержания документов и убедиться, что родитель в целом понимает, какой документ подписывает, для чего он необходим и каковы возможные последствия.

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
				данных родителя Согласие на обработку персональных данных детей	
	Составление Плана	На составление совместного плана может потребоваться от 1 до 4 встреч, но не более 1,5 месяцев со дня открытия случая, в зависимости от сложности ситуации. На второй встрече — организуется работа по подписанию документов и, впервые, может быть устно обговорен план. План составляется по итогам совместного обсуждения ситуации, ее причин и актуальных шагов. Планы могут быть разными по объему, подробности и продолжительности.	Согласованный и подписанный План. Задачи для семьи зафиксированы способом, удобным и доступным для восприятия и следования.	Форма Плана и рекомендации по составлению	Практика показала, что у родителей, в силу образования, культурного кругозора, разных интеллектуальных способностей могут возникать трудности как в самом процессе разработки плана, так и в понимании необходимости данной процедуры в целом. В связи с этим, куратор случая ищет такой формат, который ориентирован на возможности клиента. Однако в том или ином виде (запись нумерованного списка в блокноте, календаре, визуальные карточки и др.) план — неотъемлемая часть работы. Кураторам рекомендуется активно развивать этот навык, как способ вовлечения клиентов в изменения и в то же время способ их психологической поддержки. Планы могут быть как долгосрочными, так и определяться на короткую перспективу, опираясь на «маленькие шаги». Планы обязательно содержат как действия со стороны фонда, так и действия со стороны родителей.
	Обсуждение плана в команде (опционально)	В случае ощущения потребности куратор случая может инициировать консилиум, для обогащения его дополнительными пунктами, или корректировки.	Скорректированный План	Форма Плана	При введении корректив необходимо обсудить при следующей встрече с семьей изменения и их причину.
Реализация шагов плана	Реализация шагов плана	Выполнение согласованных в плане шагов, привлечение для этого необходимых ресурсов, людей и организаций. Обсуждение прогресса с семьей. Мотивация семьи к следованию плану и консультирование по шагам. Заполнение графы результатов.	Заполненная графа Плана	Акт о приеме-передаче товарно-материальных ценностей Акт об оказании услуг Карточка семьи	Один из значимых фокусов — совместность действий. Важно не только самому куратору предпринимать усилия, но и способствовать тому, чтобы пусть и небольшие, но шаги по развитию ситуации делала семья.

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
	Консилиум супервизия, интервизия	По сложным случаям хотя бы раз за время ведения случая собирается консилиум. Далее по мере необходимости может собираться вновь. По запросу куратора он может обращаться за внешней и внутренней супервизией, а также к коллегам из команды для супервизии.	Заполненные графы Плана Значимые решения по ведению случая Решение о закрытии случая	Регламент консилиума	Один из базовых принципов технологии — междисциплинарность. Он обеспечивается вовлечением в работу специалистов разных профессий, которые совместно обсуждают перспективу выхода из ТЖС. Одна из процедур, это — консилиум, участниками которого могут быть как сотрудники команды, так и привлеченные извне специалисты (сотрудники школы, детского сада, врачи и другие). Консилиум может проводиться с участием семьи в том или ином составе.
	Медиация с органами опеки и попечительства	Поскольку органы опеки играют ключевую роль в решении о сохранении семьи (возвращении ребенка), важнейшая задача куратора — поддержание с ними конструктивного диалога о развитии случая, признание их вклада, позиционирование успехов семьи, работа с их возражениями и повышение лояльности к случаю, если базово наблюдается предвзятость. Все встречи с органами опеки и достигнутые договоренности фиксируются куратором случая в письменной форме — письмо на электронную почту или Протокол встречи, подписанный сторонами.	Конструктивная позиция специалистов органов опеки Информированность специалистов органов опеки о развитии случая	Письма, протоколы встреч с органами опеки	Медиация требуется в тех случаях, когда обращение в фонд шло напрямую от органов опеки и попечительства, а также когда достаточно высок риск отобрания или есть конфликтность в отношении семьи и органов опеки. Возможны ситуации, когда коммуникация с органами опеки требует минимальная, на усмотрение куратора.
Мониторинг результатов	4 вида мониторинга Текущий мониторинг ведения случая Ежемесячный общий мониторинг работы по технологии Ежеквартальный мониторинг динамики случая Ежегодный	<i>Текущий мониторинг</i> выполняется куратором случая по мере встреч с семьей, в его рамках проводится ревизия реализации согласованных мер. <i>Ежемесячно</i> сотрудники, работающие по технологии, выполняют мониторинг, подводящий итоги работы за месяц. По установленной форме. <i>Ежеквартально</i> по каждому случаю куратор подводит ревизию результатов продвижения по каждому из случаев, отмечая	Оскорректированный План Решения о необходимости и проведения дополнительных исследовательских процедур	Форма ежемесячного мониторинга результатов (таблица) Новый План (План с изменениями)	При встрече куратор проводит мониторинг совместно с клиентом, проговаривая динамику и в случае возникших затруднений обсуждая способы достижения результатов.

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
	мониторинг результатов случая	<p>выполнение/не выполнение поставленных задач, причины отхождения от плана, отмечает текущее состояние семьи</p> <p>Результаты обсуждаются со Старшим куратором</p> <p>Ежегодно по каждому случаю проводится результирующий мониторинг, по итогам которого случай может быть продлен или завершен</p> <p>Также решение о завершении случая может быть принято по результатам текущего или ежеквартального мониторинга.</p>			
Корректировка шагов плана	Корректировка шагов плана	По итогам ежеквартального мониторинга динамики случая, а также в связи с новыми обстоятельствами куратор случая вносит коррективы в План, в Excel.	Скорректированный План	Форма Плана	Значимые коррективы обсуждаются с семьей, а также с органами опеки и попечительства, если это требуется. При необходимости привлечения дополнительных финансов — меры обсуждаются с руководителем направления.
Закрытие случая	Закрытие случая	Для закрытия случая куратор собирает консилиум, приводит результаты работы, описывает текущую ситуацию. Перед закрытием случая проводится «выходная» диагностика и ее результаты также предъявляются на консилиуме.		Перечень критериев по закрытию случая Табель ведения случаев	<p>Для закрытия случая должно быть выполнен следующий ряд условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> риск отобрания ребенка отсутствует или минимален нет нерешенных сложных задач, имеющих потенциал решения и которые планировалось реализовать помощь стала носить однообразный, поддерживающий характер, план представляет собой повторяющуюся услугу(и) переход в режим пост-сопровождения не приведет к резкому регрессу семья обладает должным уровнем самостоятельности, в том числе и способна в будущем обратиться в фонд при острой нужде родители систематически нарушают условия договора, он расторгается <p>При закрытии случая требуется обсудить с семьей результаты взаимодействия, дальнейшие их возможности и перспективы, а также формат сотрудничества с фондом. При возможности — предоставить семье возможность написать отзыв о работе с фондом.</p>

Этап	Шаг	Описание	Результат	Сопроводительная документация	Общие рекомендации
Пост-сопровождение	Пост-сопровождение	Содержание мер и частота посещения определяется результатами закрытия случая. Может предполагать контакты с определенной периодичностью (частота определяется согласно характеру предоставляемой помощи и целесообразности), встречи, а также небольшую помощь в связи с сезонами или отдельными запросами. В случае возникающей регрессивной динамики и ухудшающейся ситуации семья может быть возвращена в работу. Тогда открывается новый случай, в который наследуются все документы, которые уже есть в семье.	Поддержание отношений Данные о ситуации и влиянии помощи в долгосрочной перспективе	Правила пост-сопровождения	Важно поддерживать границы отношений, помогая семье проявлять самостоятельность. В случае выхода семьи в режим перманентного сопровождения — речь идет о согласованном, регулярном взаимодействии, с заданными границами и частотой. Пост-сопровождение может завершаться в связи с отсутствием реальной потребности со стороны семьи и длиться от полугода и более, в том числе завершаться в связи с совершеннолетием ребенка, в случаях, когда нет возможности говорить о полной самостоятельности родителей.

6. Расширенное описание процесса технологии (Service Blue Print)

Описание по методу Service Blue Print позволяет увидеть взаимосвязь этапов технологии, тех шагов, которые проходит родитель, и действий сотрудников фонда.

Линия видимости отделяет те события, которые наблюдает родитель непосредственно, от тех, которые происходят вне его видимости, «за сценой».

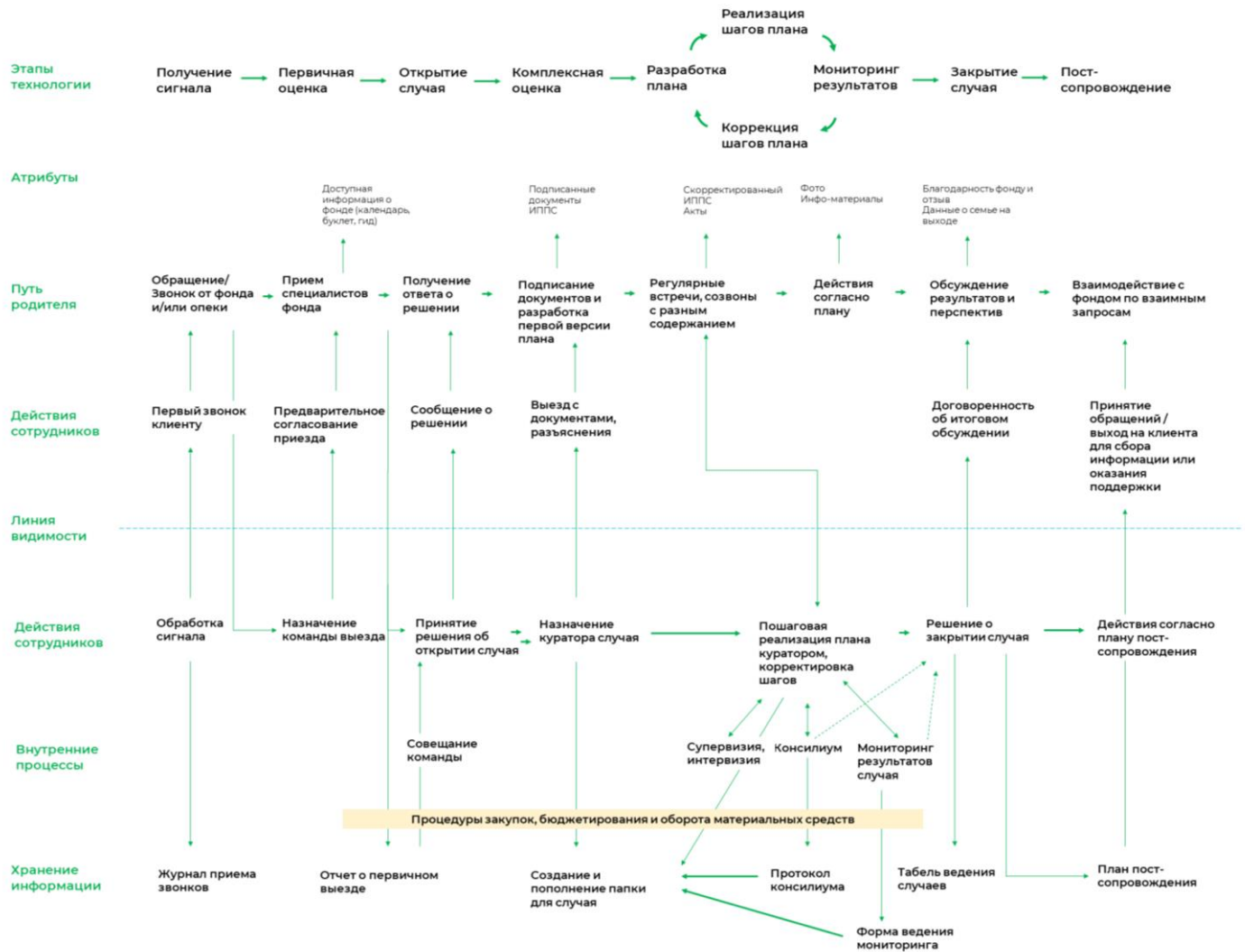
Соединительные линии связывают действия друг с другом, определяя направление процесса.

Атрибуты — физические или электронные носители информации, возникающие в процессе взаимодействия родителя и сотрудников фонда и которые остаются в его пользовании.

Схема может дополняться, детализироваться, уточняться по мере развития технологии.

Для удобства можно смотреть в формате pdf —

https://drive.google.com/file/d/1cB8PuKhsqAah3wx74ZGeySwo_xjNPfEa/view?usp=sharing



7. Принципы реализации технологии

- **Профилактика и снижение вреда** — при принятии тех или иных решений приоритетными считаются действия, которые не наносят никакого вреда клиенту. В случае, если вред неизбежен и без новых действий он так или иначе будет воспроизведен, то принимается тактика «снижения вреда» (действий, направленных на его сокращение, но не полное исчезновение) как соответствующая интересам клиента.
- **Индивидуальная ответственность за ведение случая** — реализуется через институт кураторов случая, которые координируют все действия в отношении конкретной семьи
- **Междисциплинарность команды** — предполагает вовлечение в работу над случаем специалистов разных профессий, а также распределение нагрузки между ними с целью оптимизации временных издержек. В рамках этого принципа приветствуется активное сотрудничество и координация усилий различных ведомств и институтов профилактики.
- **Добровольность получения помощи** — клиент участвует в проекте на основании собственного согласия, инициативы и выбора. В любой момент клиент может отказаться от участия в совместном плане. Клиент информируется

о последствиях такого решения, а также о всех деталях предоставляемых ему услуг. При необходимости подписывается информированное согласие.

- **Ориентация на потребности клиента** — куратор случая и команда действуют в интересах клиента и в диалоге с ним, двигаясь в зоне ближайшего развития и помогая решать те вопросы, к которым готов клиент и считает значимыми для ситуации. Приоритетом при решении выступают наилучшие условия для реализации интересов ребенка.
- **Участие клиента в принятии решений по случаю** — куратор случая стремится повышать уровень участия клиента в разработке плана и реализации шагов, двигаясь в сторону большей самостоятельности, учитывая его особенности и контекст ситуации.
- **Последовательность и преемственность действий** — меры, предпринимаемые в рамках случая, связаны между собой, логичны и позволяют комплексно подходить к улучшению жизненной ситуации. Информационный обмен позволяет всем участникам действовать в режиме максимальной осведомленности.
- **Конфиденциальность** — куратор случая и команда заботятся о защите и сохранении данных о клиенте, полученных и оборачиваемых в процессе работы со случаем, не допускают их передачу третьим лицам, без крайней необходимости не деанонимизируют информацию. Крайней необходимостью является наличие рисков жизни и здоровью ребенка, если семья состоит на учете в ООП и(или) в ПДН, и сигнал поступил оттуда.
- **Включение ресурсов местного сообщества** — для оптимизации затрат в работе со случаем приоритетными для использования рассматриваются организационные, материальные, кадровые ресурсы, имеющиеся на территории проживания клиента, если это не противоречит его интересам.
- **Развитие возможностей семьи и ее потенциала** — генеральный вектор работы со случаем связан с созданием условий, при которых семья будет чувствовать себя менее зависимой, более самостоятельной, имеющей больше сил, навыков, информации, отношений и других инструментов решения жизненных задач.
- **Этический стандарт** — команда, реализующая технологию по работе со случаем, предпринимает меры по обеспечению этически выверенных решений, не допускающих дискриминацию, стигматизацию, проявление неуважения к клиенту или обесценивания его усилий, в том числе во время внутренних коммуникаций. В сложных ситуациях и при дилеммах может собираться этическая группа.
- **Партнерство с государственными службами** — команда фонда выступает как долгосрочный и стратегический партнер государственных институтов и ведомств. Действуя в интересах семьи и детей, мы выстраиваем свою работу в открытом диалоге с представителями государственных организаций, поддерживаем дух сотрудничества и взаимного уважения. Считаем результаты работы с семьей — общими достижениями.

8. Междисциплинарная команда

Позиция в команде	Подчинение	Ответственность	Требования к квалификации
Программный директор	Директор организации	Управление реализацией программы	Высшее образование Опыт управления социальными проектами от 5 лет
Руководитель проекта	Программный директор	Управление реализацией проекта	Высшее образование Опыт управления социальными проектами от 3 лет
Руководитель региональной команды	Руководитель проекта	Управление деятельностью регионального офиса (планирование, мониторинг, контроль, развитие) Назначение кураторов случая Подключение к наиболее сложным	Высшее профильное образование Опыт работы в полевом режиме более 5 лет Глубокое знание предмета профилактики социального сиротства Управленческие компетенции (сплочение

Позиция в команде	Подчинение	Ответственность	Требования к квалификации
		случаям и в ситуациях форс-мажора Организация дополнительной фандрайзинговой деятельности Сведение общей отчетности региональной команды Мониторинг и контроль ведения всех случаев, а также семей, находящихся на пост-сопровождении	команды, видение развития, распределение ответственности, организация коммуникаций, обратная связь и др) Желателен опыт работы в данном проекте или аналогичных
Штатный социальный педагог (специалист по социальной работе)	Руководитель региональной команды	Выполняет <i>задачи куратора случая</i> устанавливает и развивает отношения с семьей осуществляет оценку случая и мониторинг результатов ведет документацию по случаю координирует действия других специалистов вступает в коммуникации с органами опеки и другими субъектами профилактики Участствует в работе по другим случаям в рамках своей экспертизы	Высшее образование Опыт работы более 5 лет Опыт решения жизненных трудностей Проектное мышление Коммуникабельность, умение устанавливать контакт с разными лицами и вовлекать их в общую работу Аккуратность в ведении документации и отчетности
Штатный психолог (педагог-психолог)	Руководитель региональной команды	Психологическая диагностика Психологическое консультирование по запросу Оказание психологической поддержки детям Консультирование кураторов на предмет соответствия действий психологическому состоянию семьи	Высшее профильное образование Готовность и навыки работы с «недобровольными» и «немотивированными» клиентами Готовность работать в полевых условиях Владение диагностическим психологическим инструментарием Ориентация на комплексное сотрудничество с другими специалистами для достижения командного результата
Операционный менеджер	Руководитель региональной команды	Организует документооборот Помогает в решении текущих задач кураторам случая Обеспечивает работу офиса и процессы поддержки Обеспечивает оперативную связь с административными специалистами офиса в Москве	Высшее образование Документационная дисциплина Коммуникабельность Грамотная устная и письменная речь
Привлеченный специалист и эксперт	На договоре об оказании услуг	Оказывает услугу в рамках случая (медицинская, юридическая и др.)	Подтвержденная профильная экспертиза
Супервизор	На договоре об оказании услуг	Участствует в супервизии кураторов случаев и специалистов	Профильный опыт более 10 лет Желателен опыт супервизии схожих проектов

9. Перечень предоставляемых семьям услуг

- **Материальная помощь** в виде продуктов, одежды, канцелярских товаров и других предметов первой необходимости, покупки средств передвижения (например, велосипеда, коляски). Фонд не передает финансы напрямую клиентам и не оплачивает их долги по кредитам, ЖКХ и т.д. Важным аспектом оказания этого вида помощи является особенность документооборота и принятия решений о выделении тех или иных объемов. Материальная помощь также используется для создания отношений доверия и в качестве фоновой поддержки семьи, в том числе как источник экономии средств.
- **Социально-педагогическая помощь** по вопросам выхода из сложившейся ситуации и возможным шагам к улучшению положения семьи, повышению способности к адаптации в трудных обстоятельствах и ресоциализации; правовое просвещение, поддержка в оформлении документов, получении пособий и льгот.
- **Ремонтные работы** — для создания условий, пригодных для безопасного проживания детей в доме или квартире, в том числе в связи с претензиями и требованиями органов опеки, фонд помогает в проведении ремонтных работ, привлекая по мере сил и возможностей членов семьи. Задача ремонта — решить ключевые критические бытовые проблемы: крыша, печь, электропроводка и другие. В рамках ремонта отдельная работа ведется по обучению членов семьи базовым навыкам самостоятельных ремонтных работ
- **Развитие приусадебного хозяйства** — фонд помогает в развитии собственного хозяйства семьи путем передачи семян, кур-несушек, помощи в возделывании земли с помощью закупки оборудования или безвозмездной аренды сельскохозяйственной техники. Также родители получают необходимые знания и рекомендации по организации своего огорода или мини-фермы.
- **Обеспечение доступности образования и современных коммуникаций** — для этого фондом могут быть приобретены интернет-модемы, компьютеры, телефоны и другое цифровое оборудование, а также расходные материалы, обеспечивающие включенность детей в образовательный процесс.
- **Психолого-педагогическая поддержка** детей, родителей, супружеских пар по всему спектру возникающих трудностей эмоционального, экзистенциального, жизнетворческого плана (тревога, депрессия, усталость, состояние истощенности, неуверенность в себе, низкая самооценка, травматический опыт прошлого, конфликты, регулярный стресс, трудности на работе или учебе и другие), а также поддержка, направленная на развитие родительских психолого-педагогических навыков.
- **Юридическая помощь** связана с предоставлением профессиональных юридических консультаций по самому широкому кругу вопросов, с возможностью представлять интересы клиента в суде: в первую очередь, по вопросам отобрания и возвращения детей, восстановления родительских прав.
- **Медиационная поддержка** — направлена на разрешение конфликтов, согласование позиций между семьей и ответственными инстанциями, проявляется в посредничестве для формирования более конструктивного отношения и преодоления острых противоречий.
- **Консультационная помощь экспертов**, которые привлекаются к работе с семьей в зависимости от наличия соответствующего запроса или задачи, — психотерапевтов, дефектологов, карьерных консультантов, электриков, строителей, врачей разного профиля и других. Привлекая сторонних экспертов, куратор случая погружает его в контекст ситуации настолько, насколько это необходимо для наиболее эффективного решения. Эксперты могут быть приглашены для участия в консилиуме по случаю.
- **Дополнительные меры поддержки** могут быть определены в каждом конкретном случае и могут быть связаны с оплатой лечения и покупкой лекарств, с помощью в переезде, поиске для ребенка или семьи места временного проживания и с другими шагами в интересах благополучателей. Фонд не принимает участие в погашении долгов.
- **Новые услуги** — создаются и внедряются внутри Проекта в качестве ответа на исследуемые запросы со стороны благополучателей, могут быть на старте запущены и реализованы в формате подпроекта и после трансформироваться в стандартизированную услугу, предоставляемую на регулярной основе самим фондом, или быть налаженными благодаря сотрудничеству с партнерами на территории

10. Сценарии работы

Разовая помощь — начало сопровождения. Для оперативного снижения риска отобрания ребенка органами опеки и попечительства специалистам фонда может быть необходимо решить узкий круг вопросов, связанных, например, с предоставлением продуктов питания, незначительным ремонтом, помощью в оформлении документов или трудоустройстве. В таком случае полноценное использование технологии может не требоваться, что позволяет сохранять ресурсы и действовать адресно. Достаточным оказывается единоразовая интервенция. При этом, если оценка ситуации требует дальнейшей работы, то специалисты могут принять решение о заведении случая. Разовая помощь также может практиковаться в ситуации резких экономических кризисов, гуманитарных акций и как способ мониторинга ситуации у потенциальных или бывших благополучателей.

Плановое сопровождение. Возникает, когда изначально понятно, что требуется более серьезное участие, чем разовая помощь. При взаимодействии с семьей может наблюдаться разная степень инициативы в реализации плана совместных действий со стороны родителей или лиц, их замещающих: от непонимания смысла (в том числе в силу интеллектуальных способностей) и формального отношения к договоренностям до активного сотрудничества и выполнения взятых на себя обязательств. Важно отметить, что со временем вовлеченность взрослых в сопровождение может меняться с низкой на более высокую, и содействовать этому — одна из задач специалистов. По ходу сопровождения возможны эпизоды регресса, снижения уровня достижений, «отката».

Экстренная помощь. Сценарий, требующий незамедлительных оперативных действий со стороны сотрудников фонда в интересах клиента. Предполагает возможность действия куратора случая (руководителя региональной команды) по своему усмотрению и под свою ответственность, минуя согласования с вышестоящими инстанциями. Распоряжение ресурсами для экстренных ситуаций регулируется соответствующими инструкциями.

Перманентное сопровождение. В ряде случаев возможно сопровождение семьи вплоть до совершеннолетия младшего ребенка. Показанием для перманентного сопровождения является такое состояние здоровья и такой уровень развития когнитивных функций родителя (родителей), при котором самостоятельное выполнение им (ими) всех обязанностей по воспитанию ребенка невозможно без постоянной внешней поддержки и социального ассистирования, при этом между родителями и детьми сформирована привязанность и родители могут адекватно удовлетворять потребности ребенка в безопасности. Решение о перманентном сопровождении может быть принято после закрытия случая, на этапе пост-сопровождения, так и в процессе работы над ним. Случай при данном виде сопровождения может не закрываться вплоть до совершеннолетия ребенка, если это целесообразно и в интересах семьи. Возможность помощи со стороны фонда после достижения ребенком совершеннолетия в данных случаях требует дополнительных согласований с руководством.

Следует не путать с постсопровождением. Постсопровождение — это этап технологии, а перманентное сопровождение — это характеристика особенности содержания самой помощи.

11. Типология случаев по сложности

Уровень сложности рассчитывается с помощью балльной системы оценки. Каждому критерию выставляется соответствующее значение. Итоговый балл задает уровень сложности.

Критерий	Низкий уровень выраженности	Средний уровень выраженности	Высокий уровень выраженности
Удаленность	1 (до 80 км пути от Смоленска)	2 (от 80 до 110 км пути от Смоленска)	3 (более 110 км пути от Смоленска)

Напряженность со стороны опеки	1	2	3
Дефицит ресурсов	1	2	3
Риск отобрания	1	2	3
Алкоголизация (наркотизация)	1	2	3

Таблица вычисления уровня

Уровень	Суммарный балл
Низкий уровень сложности	5-7
Средний уровень сложности	8-12
Высокий уровень сложности	13-15

Согласно уровню сложности собирается статистическая информация о динамике случая, а также определяется нагрузка на кураторов, планируются объемы работ и выставляются приоритеты.

12. Типичные ошибки на разных этапах ведения случая и способы их преодоления

За основу взяты рекомендации *Лукиной А.К., зав.кафедрой общей и социальной педагогики СФ («Работа со случаем (case work) как основа деятельности социальных служб в работе с семьей на территории»)*.

Этап	Типичные ошибки	Возможные решения
Принятие сигнала, первичная оценка и открытие случая	<ul style="list-style-type: none"> • Неверная оценка сложности и срочности случая • Проблема стереотипов «хороших» и «плохих» семей; • Противоречие между необходимостью делегировать и невозможностью сделать это 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярная оценка возможностей организации и определение круга успешно разрешаемых проблем • Формирование сети партнеров по взаимодействию • Повышение осведомленности в области служб помощи
Комплексная (углубленная) оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Избыток диагностических процедур • Недостаток обмена информацией между участниками команды; • Выбор средств диагностики, неадекватных ситуации • Недостаток презентации полученных данных клиенту и его окружению • Нарушение принципа конфиденциальности • Трудность удержания баланса между необходимостью открытости и сохранения тайны • 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и осуществление диагностических процедур в контексте будущего вмешательства • Отбор таких диагностических средств, результаты которых могут быть открыты для обсуждения с любым участником ситуации • Равноправное участие всех специалистов в сборе информации, ее систематизации • Ранжирование выявленных проблем с точки зрения срочности и важности их разрешения • Акцент на формирующей диагностике
Планирование работы	<ul style="list-style-type: none"> • Спора на стереотипы в понимании проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа по осознанию и снятию стереотипов

Этап	Типичные ошибки	Возможные решения
со случаем	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка сверхзадачи, которая не может быть разрешена • Формальное планирование работы • Игнорирование мнения родителей, невовлечение в планирование • Избегание взаимодействия с нужными специалистами и службами • Излишнее взаимодействие с другими специалистами и службами 	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка антидискриминационных норм отношения и поведения, «языка уважения» • Конкретизация поставленных задач во времени • Ранжирование гипотез с точки зрения вероятности • Планирование результатов разного уровня • Позитивное формулирование целей, опора на оптимистическую гипотезу развития ситуации • Развитие навыков вовлечения, мотивирующей коммуникации с родителями
Реализация Плана, оказание междисциплинарной помощи	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток обратной связи • Значимое преобладание внешних ресурсов в разрешении ситуации над внутренними • Одностороннее формирование ресурсов для последующего разрешения ситуации • Невнимание к развитию ситуации в процессе коррекции и негибкость в реализации намеченного плана. 	<ul style="list-style-type: none"> • Периодическое изучение динамики случая в процессе вмешательства • Регулярная корректировка целей в соответствии с динамикой развития ситуации • Подключение к решению ситуации социального окружения • Распределение ответственности за задачи и действия в зоне ближайшего развития • Использование комплексных приемов вмешательства • Регулярное обеспечение преемственности результатов вмешательства в работе специалистов • Включение достижений в план работы специалистов • Оперативное изменение содержания вмешательства в случае постоянного и системного нарушения планов • Организация обратной связи с руководителем случая и по необходимости всеми участниками команды
Регулярный мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток преемственности между вмешательством и последующим развитием событий • Недооценка ближайшего окружения клиента или предмета проблемы • Отсутствие выводов по итогам мониторинга 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие практики «доказательного управления» профессиональными действиями — интервенция на основе данных • Освоение инструментов оценки социального окружения и его вовлечения • Развитие практики подведения итогов после сбора мониторинговых данных, «культуры выводов»
Закрытие случая	<ul style="list-style-type: none"> • Преждевременное закрытие случая или затягивание с закрытием случая • Нет проработки важных проблем ситуации • Недооценка условий и факторов дальнейшего развития ситуации • отсутствие или недостаток рефлексии специалистов относительно успехов и достижений в работе над случаем 	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка критериев оценки успеха • Использование широкого круга критериев • Проведение прогностической оценки развития ситуации • Регулярный тренинг рефлексии • Проведение мероприятий, направленных на обобщение профессионального опыта

13. Нормативы для сотрудников по ведению случаев

Нормативы подлежат пересмотру по мере их использования. Служат как ориентиры для деятельности и обеспечения качества работы, общего темпа и эффективности. Для Первой редакции значения нормативов отчасти являются экспериментальными и подлежат пересмотру по итогам апробации.

- **Количество случаев, которые ведет один куратор** — не более 15, не менее 10. При этом в работе не более 5 сложных случаев. Оптимальное число — 12. Куратор параллельно также может вести до 5 семей, находящихся на пост-сопровождении.
- **Интенсивность мер, предпринимаемых по случаю** — не менее 1 действия по Плану в две недели.
- **Соответствие срокам выполнения этапов ведения случаев** — не более 10 дней суммарной задержки сроков/на случай.
- **Продолжительность ведения случая** — от 3 месяцев до 1,5 лет.
- **Эквивалент затрат на один случай** — не более 500 000 рублей в год (с учетом стоимости услуг специалистов, оказанной материальной помощи и других расходов). При превышении требуется отдельное согласование.
- **Повышение квалификации специалистов** — не менее 10 часов в год.
- **Количество супервизий у одного специалиста** — не менее 2 в году
- **Объем дней отпуска у специалиста** — не менее 28 в год

14. Система показателей и методы их измерения, модель качества

Показатели, используемые для мониторинга реализации Проекта профилактики социального сиротства и, в частности, мониторинга работы по Технологии работы со случаем размещены по ссылке (рабочая версия):

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eCfPOG3AtLtRgCctcsQno45zPaLv6P13buTWb5k8L7w/edit?usp=sharing>

15. Перечень сопроводительной документации и приложений к технологии

№	Документ
1.	Скрипт разговора по принятию и обработке сигнала
2.	Журнал обработки сигналов
3.	Заявление от семьи на получение благотворительной помощи
4.	Инструкция назначения команды первичного выезда
5.	Форма отчета о первичном выезде
6.	Список семей, участников Проекта
7.	Инструкция по созданию электронной папки и папки для бумажных документов по кейсу
8.	Список полезных контактов
9.	Форма о позиции органов опеки и попечительства
10.	Форма и рекомендации по составлению отчета о комплексной оценке

№	Документ
11.	Договор на оказание благотворительной помощи
12.	Согласие на обработку персональных данных родителей
13.	Согласие на обработку персональных данных детей
14.	Форма и рекомендации по составлению Плана
15.	Акт о приеме-сдаче товарно-материальных ценностей
16.	Карточка семьи
17.	Регламент проведения консилиумов
18.	Форма ежемесячного общего мониторинга
19.	Правила постсопровождения
20.	Система оценки уровня благополучия
21.	Методика расчета интегрального показателя благополучия ребенка
22.	Критерии отбора семей в программу (по итогам первичного визита)
23.	Акт об оказании-принятии услуг специалистами фонда
24.	Правила учета оказанной помощи

16. Материалы для самообразования специалистов

Пособия, презентации, методические наработки и рекомендации по технологии работы со случаем располагаются и пополняются по ссылке:

<https://drive.google.com/drive/folders/1kgSm73lAnig48pDk9j29xYwjPC2J6AB-?usp=sharing>