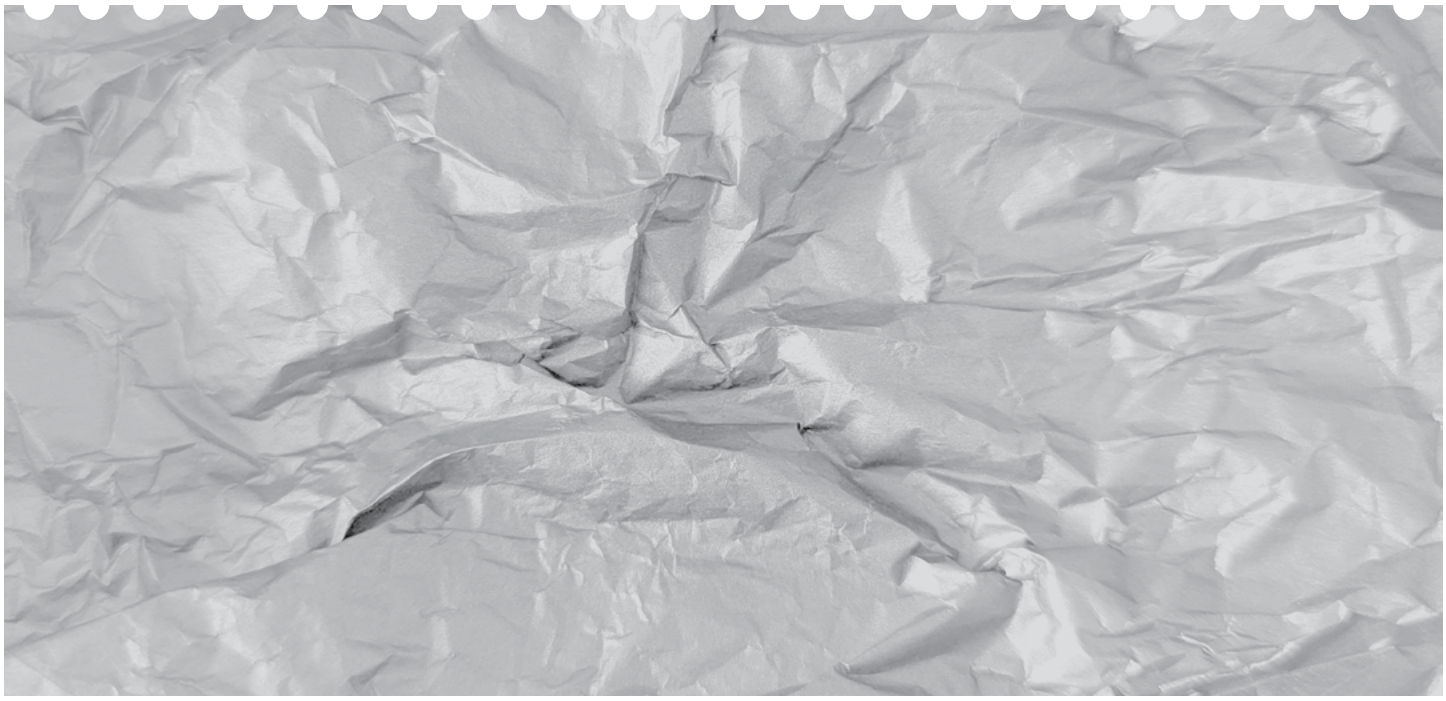


Į IŠORINES GRĖSMES REAGUOJANČIOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIS

VILNIAUS UNIVERSITETO LEIDYKLA

Į IŠORINES GRĖSMES REAGUOJANČIOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIS

Skiriamas socialinių paslaugų organizacijoms, savivaldybių socialinių paslaugų administravimo specialistams, nacionalinio lygmens institucijoms, atsakingoms už socialinių paslaugų politikos formavimą, socialinių paslaugų gavėjams.

Rekomendacijas parengė:
Violeta Gevorgianienė,
Laimutė Žalimienė,
Eugenijus Dunajevas,
Eglė Šumskienė

Socialinio darbo ir socialinės gerovės katedra
Sociologijos ir socialinio darbo institutas
Filosofijos fakultetas
Vilniaus universitetas

VILNIAUS UNIVERSITETO LEIDYKLA
2025

Lietuvos mokslo taryba

Parengta įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos projektą.
SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS TRANSFORMACIJA STIPRINANT
JOS ATSPARUMĄ IŠORINĖMS GRĖSMĖMS

2023–2025. LMTLT Nr. S-VIS-23-11.

Bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų
informacinės sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*

ISBN 978-609-07-1167-5 (skaitmeninis PDF)

© Violeta Gevorgianienė, Laimutė Žalimienė, Eugenijus Dunajevas, Eglė Šumskienė, 2025
© Vilniaus universitetas, 2025

Turinys

ĮVADAS 5

1. IŠORINIŲ GRĖSMIŲ SAMPRATA IR SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIO VEIKIMO KONTEKSTAS 7

2. MODELIO LYGMENYS IR JŲ PAGRINDINĖS CHARAKTERISTIKOS 10

3. INTEGRUOTAS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIS: LYGMENYS, GRĖSMĖS, SPRENDIMAI 12

4. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOS AR SISTEMOS ATSPARUMO LYGIO ĮSIVERTINIMAS 26

4.1. Paslaugų gavėjo lygmens atsparumo įsivertinimas 26

4.2. Organizacijos atsparumo įsivertinimas 30

4.3. Savivaldybės socialinių paslaugų sistemos atsparumo įsivertinimas 35

ĮVADAS

Idėją pasiūlyti šį socialinių paslaugų (SP) sistemos atsparumo modelį, parengtą remiantis atlikto tyrimo rezultatais, inspiravo būtinybė reaguoti į pastaruoju metu kilusias egzistencines grėsmes (pandemiją, karą, migraciją, įtemptą geopolitinę situaciją, rizikingas ekologines sąlygas), kurios destabilizuoja gerovės sistemas, kelia pavojų valstybės saugumui ir visuomenės sanglaudai. Grėsmių poveikį pirmieji pajunta pažeidžiami žmonės, socialinių paslaugų sistemos klientai. Jų ir visos bendruomenės gerovė grėsmių akivaizdoje priklauso nuo to, ar socialinių paslaugų sistemai pavyksta persitvarkyti ir atliepti žmonių poreikius. Grėsmės skirtingos, bet jas sieja bendri bruožai, tokie kaip rizika, neapibrėžtumas, netikėtumas ir kt. Tinkamai suvaldytos grėsmės mažina visuomenės nestabilumo riziką ir socialinių problemų plitimą. Todėl remiantis tyrimų rezultatais svarbu įvertinti, kokį potencialą turi socialinių paslaugų sistema toliau atlikti būtinas funkcijas, proaktyviai reaguoti į išorines grėsmes ir prisidėti prie pažeidžiamų visuomenės grupių apsaugos. Nors COVID-19 pandemija, dideli pastarojo laikotarpio imigracijos mastai paskatino valstybės institucijas rengti ir patvirtinti įvairias rizikų valdymo gaires, taisykles ar strategijas, jos nėra specifikuotos socialinių paslaugų sričiai. O tokia specifikacija yra būtina, nes socialinės paslaugos yra skirtos įvairioms pažeidžiamoms visuomenės grupėms, kurioms bendri rizikų valdymo algoritmai ne visada yra paveikūs ar prieinami.

Į išorines grėsmes reaguojančios socialinių paslaugų sistemos atsparumo modelis parengtas remiantis įgyvendinto mokslinio projekto* rezultatais, kurie gauti:

- atlikus savivaldybių socialinių paslaugų organizacijų (234 organizacijų) anketinę apklausą;
- organizavus 8 *focus* (angl.) grupes tiek su savivaldybių socialinių paslaugų organizatoriais, tiek su socialinių paslaugų organizacijų (valstybinių, savivaldybių lygmens ir nevyriausybinių organizacijų (NVO)) darbuotojais;
- braižant ekologinius žemėlapius po *focus* grupių diskusijų ir taip apibendrinant organizacijų patirtį sprendžiant krizių sąlygotus iššūkius;
- atlikus 10 pusiau struktūruotų interviu su socialinių paslaugų gavėjais, pagalbos teikėjais, nepriklausančiais formaliai socialinių paslaugų sistemai (pilietinių iniciatyvų nariais, savanoriais, kt.).

Tikimės, kad mūsu parengtas socialinių paslaugų sistemos atsparumo modelis padės praktikams reflektuoti savo organizacijos patirtį įveikiant krizių sukeltus sunkumus ir dar kartą per-

* *LMTLT Nr. S-VIS-23-11. 2023–2025.* „Socialinių paslaugų sistemos transformacija stiprinant jos atsparumą išorinėms grėsmėms“. Projekto vykdytojai: Violeta Gevorgianienė (vadovė), Laimutė Žalimienė, Eugenijus Dunajevas, Eglė Šumskienė, Rasa Genienė.

mąstyti pasiteisinusius sprendimus ir galbūt padarytas klaidas. Per krizes išryškėja organizacijos veikimo spragos, paaštrėja giluminės, įsisenėjusios problemos, tad net pasibaigus krizei prasminga skirti laiko nebeveikiantiems algoritmams, išryškėjusiems trūkumams aptarti, kad būtų galima imtis ateityje galinčių iškilti problemų prevencijos priemonių. Šiuo požiūriu patirties reflektavimas individualiai ir komandoje yra svarbus tiek organizacijos, tiek kiekvieno atskiro darbuotojo mokymuisi veikti krizių situacijose.

1. IŠORINIŲ GRĖSMIŲ SAMPRATA IR SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIO VEIKIMO KONTEKSTAS

Išorinė grėsmė – tai netikėtas ir reikšmingas įvykis ar procesas, kylantis už organizacijos, institucijos ar valstybės kontrolės ribų, darantis neigiamą poveikį jos veiklai, stabilumui bei gebėjimui organizuoti ir teikti viešąsias paslaugas. Krizės dažnai yra neprognozuojamos, reikalauja skubaus sprendimų priėmimo, prisitaikymo prie naujų aplinkybių ir veikimo neapibrėžtomis sąlygomis. Nors jų priežastys yra išorėje, poveikis įvairioms sistemoms ir ypač socialinių paslaugų sistemai dažniausiai būna didelis ir apima tiek politinį, tiek organizacinį, tiek tarpasmeninių santykių bei individualų lygmenį. Išorinių grėsmių akivaizdoje ypač padidėja socialinių paslaugų sistemos svarba: ji ne tik turi toliau funkcionuoti, bet ir keistis, kad būtų užtikrintas paslaugų teikimas krizės labiausiai paveiktiems žmonėms.

Pastaraisiais metais Lietuvai teko susidurti su trimis didelėmis išorinėmis grėsmėmis, kurios sukėlė nemažų sunkumų socialinių paslaugų sistemai ir pažeidžiamiausioms visuomenės grupėms. 2020 m. šalyje prasidėjusi COVID-19 pandemija per vieną dieną sustabdė įprastinį socialinių paslaugų teikimą ir pareikalavo greitai pereiti prie nuotolinių paslaugų formų. 2021 m. vasarą dėl stipriai išaugusio neteisėtų migrantų srauto iš Baltarusijos buvo įvesta ekstremalioji situacija, o socialinių paslaugų sistema turėjo prisitaikyti prie naujų humanitarinių poreikių. 2022 m. vasario mėnesį prasidėjus plataus masto karui Ukrainoje, Lietuva per trumpą laiką priėmė dešimtis tūkstančių karo pabėgėlių. Minėtų krizių patirtis, Rusijos grėsmė ar tikėtina ekologinė nelaimė dėl Astravo atominės jėgainės gedimo didina poreikį į(si)vertinti socialinių paslaugų sistemos gebėjimą veikti ir prisitaikyti krizių kontekste. Tuo labiau kad krizių metu tiek pačių krizių neapibrėžtumas, tiek jų suvaldymo praktikos stoka kelia didelių sunkumų socialinių paslaugų organizacijoms.

Visos krizės labiausiai paliečia pažeidžiamiausias visuomenės grupes – žmones su negalia, likusius be tėvų globos vaikus, mažiau galimybių turintį jaunimą, senyvo amžiaus asmenis ir kt. Šie žmonės dažnai priklauso nuo nuolatinės pagalbos ir paslaugų, todėl bet koks paslaugų sutrikimas jiems gali turėti neproporcingai didelį poveikį. Krizių metu pažeidžiami asmenys susiduria su izoliacija, pagalbos trūkumu, emociniu nesaugumu ir ribotu paslaugų prieinamumu. Neteisėtos migracijos ir karo Ukrainoje atveju šių pažeidžiamų grupių situacija dar labiau komplikavosi – atvykę žmonės su negalia, vaikai ar senyvo amžiaus asmenys susidūrė su dviguba ar net triguba pažeidžiamumo rizika: dėl negalios, amžiaus ar priklausymo kitai valstybei. Taigi krizės išryškina vadinamąjį **susikertantį pažeidžiamumą** (angl. *intersectional vulnerabi-*

lity), kai kelios aplinkybės sustiprina viena kitos poveikį ir didina socialinę atskirtį. Kita vertus, dėl socialinių paslaugų sistemos būtinumo aprėpti naujas asmenų grupes kyla rizika, kad jau esami paslaugų gavėjai susidurs su paslaugų nenuoseklumu ar atidėjimu. Pavyzdžiui, atvykus dideliam karo pabėgėlių srautui, paslaugų teikėjams gali tekti laikinai perorganizuoti savo darbą, žmogiškuosius ir materialius išteklius, kad pagalba būtų užtikrinta tiek esamiems gavėjams, tiek naujai atvykusiems žmonėms. Be to, teikiant paslaugas kyla ir kultūrinių sunkumų, kai iš kitos šalies sistemos atvykę asmenys turi prisitaikyti prie priimančios šalies normų. Pavyzdžiui, iš Ukrainos atvykę vaikai, savo šalyje gyvenę didelėse vaikų globos įstaigose, Lietuvoje buvo apgyvendinti mažesniuose bendruomeniniuose segmentuose – šeiminiuose namuose. Tačiau tai vaikams buvo neįprasta ir kai kurie jų patyrė kultūrinį šoką, nes buvo pratę gyventi gausesniame kitų vaikų būryje.

Minėtos skirtingo pobūdžio krizės – sveikatos, saugumo bei geopolitinė-humanitarinė – palietė visus socialinių paslaugų sistemos lygmenis:

- **Makrolygmenyje**, kuriame socialinę politiką tradiciškai formuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei jai pavaldžios institucijos, krizės paskatino papildomų taisyklių, sprendimų priėmimą ir bendradarbiavimą su kitais sektoriais – sveikatos apsaugos, vidaus reikalų, švietimo ir kt., koordinuojant su jais savo veiksmus. Ribos tarp sektorių tapo pralaidesnės, o sprendimų priėmimas – labiau tarpsektorinis.
- **Mezolygmenyje** pasikeitė įprasta paslaugų teikimo architektūra. Formalus, įstatymais apibrėžtas socialinių paslaugų organizavimas turėjo prisitaikyti prie dinamiškų situacijų – išaugo tarpžinybinio bendradarbiavimo poreikis, atsirado naujų vaidmenų, padidėjo nevyriausybinių ir savanoriškų iniciatyvų svarba.
- **Mikrolygmenyje** keitėsi tiek paslaugų gavėjų profiliai, tiek jų individualūs poreikiai. Buvo būtina pritaikyti paslaugas naujoms grupėms (pvz., karo pabėgėliams, namuose izoliuotiems socialinių paslaugų gavėjams), pasitelkti naujus metodus (pvz., nuotolinį paslaugų teikimą), o darbuotojams – mokytis veikti neapibrėžtumo sąlygomis, dažnai turint ribotus išteklius.

Kita vertus, atkreiptinas dėmesys, kad kiekvieno lygmens veikėjų veiksmai daro poveikį kitiems lygmenims. Socialinių paslaugų sistema krizių aplinkoje keičiasi sąveikaujant individams, grupėms, organizacijoms ir šioje sąveikoje gali keistis sistemos ribos: pavyzdžiui, atsiranda savanorių iniciatyvų teikti informavimo ir konsultavimo paslaugas pabėgėliams, nes socialiniai darbuotojai to daryti nespėja ar negali, ir šitaip plečiasi socialinių paslaugų teikėjų ratas. Tai yra krizės parodė, kad socialinių paslaugų sistemos transformacija reiškia ne tik pokyčius pačios sistemos viduje, bet ir gebėjimą peržengti sistemos ribas, kuriant paslaugų sinergiją su kitomis visuomenės grupėmis bei institucijomis, įsitraukiančiomis į pagalbos procesą.

Bendras šių krizių poveikis buvo sisteminis: socialinių paslaugų poreikis padidėjo staiga ir netolygiai, o sistemos gebėjimas greitai reaguoti tapo pagrindiniu išbandymu. Kaip antai reikėjo skubiai pereiti prie nuotolinių paslaugų teikimo formų, o kai kurios paslaugos (pvz., pagalba namuose, socialinės globos paslaugos) buvo priverstos rasti naujų veikimo būdų. Kilo porei-

kis spręsti laikino apgyvendinimo, emocinės paramos, būtinųjų išteklių (darbuotojų, patalpų, transporto) trūkumo klausimus. Darbuotojams teko susidurti su emocinio ir fizinio pervargimo rizika, pokyčių baime ir veiklos nestabilumu. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tapo esminiu veiklos veiksniu, tačiau dažnai nebuvo pakankamai greitas ar koordinuotas.

Socialinių paslaugų teikimo krizių sąlygomis patirtis atskleidė būtinybę stiprinti socialinių paslaugų sistemos **atsparumą.** Sistemos atsparumo samprata akcentuoja sistemos gebėjimą funkcionuoti trikdžių ir nestabilumo sąlygomis, vidinį sistemos lankstumą, gebėjimą mokytis ir keistis pagal naujai iškylančius poreikius ir aplinkybes. Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatyme (2024) taip pat pabrėžiama, kad *atsparumas – ypatingos svarbos subjekto gebėjimas užkirsti kelią įvykiui, ekstremaliajam įvykiui, ypatingam įvykiui, ekstremaliajai situacijai ar krizei, dėl kurių gali sutrikti arba nutrūkti būtinosios paslaugos teikimas, apsisaugoti nuo jo (jos), į jį (ją) reaguoti, prieš jį (ją) atsilaikyti, jį (ją) sušvelninti, įveikti, prisitaikyti prie jo (jos) ir po jo (jos) atkurti veiklą*. Gilinantis į detalesnius atsparumo apibūdinimus galima pasakyti, kad jis atspindi tokias socialinės sistemos savybes kaip patvarumas, adaptacija ir transformacija. Patvarumas reiškia gebėjimą susidoroti su sunkumais ir toliau dirbti krizių aplinkoje, adaptacija – gebėjimą mokytis ir prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių nevykdant esminių pokyčių, o transformacija – gebėjimą įtvirtinti naujus veiklos principus ar modelius, tai yra – ne fragmentinius patobulinimus, o sistemos paradigminius pokyčius.

Tyrimai rodo, kad atsparumą lemia ne tik efektyvi valdymo sistema, ištekliai, bet ir lyderystė bei kolektyvinis veikimas, kalbant tiek apie organizacijos, tiek apie bendruomenės ar valstybės lygmenį. Todėl socialinių paslaugų sistemos atsparumas labai priklauso ir nuo socialinio kapitalo, tokio kaip socialiniai ryšiai, pasitikėjimas, bendros vertybės, kuriuo disponuoja SP organizacijos ar savivaldybių SP sistemos. Efektyvi valdymo sistema reiškia aiškų funkcijų pasiskirstymą tarp valdymo lygmenų, atsakomybės delegavimą bei diskrecijos suteikimą žemesniems valdymo lygmenims, šitaip didinant valdymo lankstumą ir gebėjimą operatyviau reaguoti į pokyčius. Kaip antai, jeigu savivaldybės socialinių paslaugų sistema funkcionuoja kaip platus partnerystės tarp įvairių institucijų santykių tinklas, tai susidūrus su išteklių trūkumu, esami socialiniai tinklai leis SP organizacijai lengviau pasiekti reikiamus išteklius (pvz., jei palaikomi santykiai su NVO, ateis savanorių, jei su sveikatos įstaigomis – ateis reikalinga parama iš sveikatos sistemos, jei palaikomi santykiai su bendruomene, vietos verslininkai padės maistu ar transporto paslaugomis, ir pan.). Svarbų vaidmenį vaidina lyderystė. Jeigu SP organizavimo kultūra remiasi griežta hierarchija ir detaliomis taisyklėmis, sąlygos reikštis lyderystei yra mažiau palankios. Pavyzdžiui, SP organizacijoms susidūrus su COVID-19 pandemija, organizacijų vadovai turėjo imtis iniciatyvos greitai reaguoti, tačiau nesant decentralizuoto sprendimų priėmimo turėjo laukti nurodymų „iš viršaus“, o tai lėmė pagalbos vėlavimą ar sutrikimus.

2. MODELIO LYGMENYS IR JŲ PAGRINDINĖS CHARAKTERISTIKOS

Į išorines grėsmes reaguojančios socialinių paslaugų sistemos atsparumo modelį (žr. MODELIO lentelę toliau) sudaro keturi pagrindiniai lygmenys: nacionalinės politikos, savivaldos, organizacinis ir paslaugų gavėjų):

- **Nacionalinės politikos lygmuo** – tai nacionalinio lygmens struktūros, atsakingos už strateginių sprendimų priėmimą, politikos formavimą ir koordinavimą. Šiam lygmeniui atstovauja politiką formuojančios ministerijos (pvz., Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos, Vidaus reikalų), joms pavaldžios institucijos, taip pat Nacionalinis krizių valdymo centras, kuris koordinuoja tarpžinybinį darbą. Šiam lygmeniui taip pat priskiriami kiti politinio lygmens veikėjai, tokie kaip tarpžinybinės koordinacinės grupės, kurios padeda užtikrinti sprendimų dermę tarp sektorių ir lygmenų.
- **Savivaldos lygmuo** apima vietos valdžios institucijas (savivaldybės administraciją, tarybą) ir jų atsakomybę už pasirengimą krizėms ir reagavimą į jas savo teritorijoje. Čia svarbų vaidmenį atlieka skirtingų sričių (socialinės, sveikatos, švietimo ir kt.) koordinatoriai, kurie organizuoja veiksmus savivaldybės lygmeniu, taip pat naujai kuriamos tarpdisciplininės darbo grupės, padedančios užtikrinti greitą sprendimų priėmimą ir išteklių telkimą.
- **Organizacijų lygmuo** apima įvairaus pavaldumo socialines paslaugas teikiančias organizacijas. Šiame lygmenyje svarbūs sprendimus priimantys vadovai, paslaugas tiesiogiai teikiantys darbuotojai, paslaugų gavėjai ir jų artimieji, taip pat vietos bendruomenės nariai, kurie gali būti aktyvūs pagalbos teikimo dalyviai. Organizacinis lygmuo yra esminis, sprendžiant praktinius krizių valdymo klausimus.
- **Paslaugų gavėjų lygmuo** apima asmenis, gaunančius socialines paslaugas, ir jų tiesioginį įsitraukimą į sprendimų priėmimą, pasirengimą ir reagavimą krizės metu. Socialinių paslaugų sistemos atsparumo stiprinimas reiškia ne tik paslaugų gavėjų apsaugą ar paramą jiems, bet ir aktyvų įgalinimą – gebėjimų stiprinimą, informavimą, įtraukimą į individualaus ir bendruomeninio atsparumo kūrimą. Šis lygmuo grindžiamas žmogaus teisėmis ir asmens orumu.

Kiekviename modelio lygmenyje identifikuojami veiksniai, kurie turi įtakos socialinių paslaugų sistemos ar organizacijos atsparumui, ir įvardijami prevenciniai, proaktyvūs ir postvenciniai veiksmai bei procesai, kurie gali turėti teigiamą poveikį socialinių paslaugų sistemos ar organizacijos atsparumui:

- **Prevenciniai** veiksmai apima pasirengimą krizės valdymui, kad sistema galėtų greitai reaguoti, mažintų žalą, užtikrintų koordinaciją bei išankstinį pasirengimą, skatintų mokymąsi ir didintų pasitikėjimą tarp įvairaus lygmens organizacijų.
- **Proaktyvūs** veiksmai orientuoti į krizių rizikų mažinimą ir atsparumo stiprinimą dar

iki realios grėsmės išryškėjimo. Jie apima grėsmių atpažinimą, rizikos vertinimą, atsargų ir išteklių planavimą, socialinių paslaugų prieinamumo gerinimą, paslaugų gavėjų įgalinimą ir tarpsektorinį bendradarbiavimą. Proaktyvus požiūris padeda laiku identifikuoti silpnąsias vietas ir imtis tikslingų veiksmų, užkertančių kelią krizės eskalacijai.

- **Postvenciniai** veiksmai orientuoti į atsigavimą po krizės bei sisteminį mokymąsi. Jie apima žalos įvertinimą, paslaugų atkūrimą, ilgalaikę pagalbą pažeidžiamoms grupėms, krizės valdymo analizę ir įgytų pamokų integravimą į politikos ir praktikos tobulinimą. Šie veiksmai yra būtini, kad sistema ne tik grįžtų į prieškrizinę būklę, bet ir taptų atsparesnė ateityje.

Modelio aprašymo lentelėje kiekviename iš keturių lygmenų yra įvardijami tam lygmeniui būdingi atsparumą mažinantys veiksniai: nacionalinės politikos lygmeniu išryškėjo 5 veiksniai; savivaldybės lygmeniu – 6 veiksniai; organizacijos lygmeniu – 6 veiksniai; paslaugų gavėjų lygmeniu – 4 veiksniai. Iš viso – 21veiksnys. Prie kiekvieno veiksnio yra pateiktas paaiškinamasis komentaras ir nurodomi galimi sprendimo, kaip būtų galima padidinti socialinių paslaugų sistemos ar organizacijos atsparumą reaguojant į tą neigiamą veiksnį, būdai.

3. INTEGRUOTAS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO MODELIS: LYGMENYS, GRĖSMĖS, SPRENDIMAI

I. ATSPARUMO LYGMUO: NACIONALINĖ POLITIKA

Atsparumą mažinantys veiksniai	Komentaras
❶ Politinės lyderystės stoka	Jei politiką formuojančios ministerijos operatyviai nesiima lyderystės ištikus krizei, savivalda ima reaguoti savarankiškai, tačiau jos veiksmai ne visada duoda rezultatų, padedančių įveikti krizės sukeltus sunkumus. Todėl kilus krizei ministerijoms reikia steigti koordinacines grupes reagavimui į krizes ir įgalinti šias grupes veikti. Tyrimas parodė, kad krizės akivaizdoje nebuvo veikiančios darbo grupės, kuri įtrauktų visus suinteresuotus ir atsakingus specialistus į kompleksinį krizės sukeltų padarinių įveikimą. Su krizėmis geriau susitvarkė tos organizacijos, prie kurių patiriamų sunkumų koordinavimo prisidėjo **agentūros** (pvz., Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldi Jaunimo reikalų agentūra)

SPRENDIMO BŪDAI

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos paskirtas atstovas (parengties pareigūnas), atsakingas už ministerijos veiklos organizavimą krizių valdymo metu, Nacionaliniame krizių valdymo centre atstovauja socialinių paslaugų sektoriaus specifikai šiame nacionalinio centro lygmenyje, taip pat perduoda kancleriui / koordinacinei grupei su socialinių paslaugų sektoriumi susijusius klausimus. Pavyzdžiui, jei visose įstaigose yra privaloma įrengti priedangas ir pagrindinė atsakomybė priklauso Vidaus reikalų ministerijai (VRM), tai Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) atstovo pareiga – informuoti apie socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių poreikius, į kuriuos būtina atsižvelgti įrengiant priedangas.

Nacionalinės politikos formavimo lygmenyje **turėtų aktyvuotis SADM** kancleriui pavaldi **koordinacinė grupė**, sudaryta iš:

1) SADM atstovų, atsakingų už: socialinių paslaugų politikos koordinavimą; bendradarbiavimą su savivalda; bendradarbiavimą su NVO sektoriumi; žmogaus teisių įgyvendinimą; kitų klausimų, susijusių su krizės specifiškumu, sprendimą;

2) agentūrų, departamentų atstovų (tai priklauso nuo krizės pobūdžio);
3) savivaldybių asociacijos atstovų, turinčių įgaliojimus atstovauti visoms 60 savivalybių;
4) NVO sektoriaus skėtinių organizacijų atstovų;
5) lyderystę demonstruojančių socialinių paslaugų organizacijų atstovų.

Kad veiktų koordinacinė grupė, reikia **sukurti algoritmą,** kaip greitai ir efektyviai suburti šią grupę. Informacija apie pažeidžiamų grupių poreikius turėtų būti perduodama kitų ministerijų parengties pareigūnams.

Regionų lygmenyje krizės sukeltų problemų **sprendimą ir koordinavimą deleguoti** agentūroms, atsakingoms už atskirų tikslinių grupių politikos įgyvendinimą. Rekomenduojama krizės sukeltų problemų sprendimui burti regionines grupes, kurios galėtų informuoti tiek apie patiriamas problemas, tiek apie jų sprendimo būdus.

Užtikrinti, kad kiekviena organizacija **žinotų savo vaidmenį** ir atsakomybę krizės metu, kad būtų išvengta neveiklumo ar perteklinio paslaugų ribojimo.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija turėtų **formuoti, siūlyti ir finansuoti mokymus socialinių paslaugų organizacijoms,** apimančius tokias temas / turinį:

- kaip veikti organizacijoje krizės sąlygomis;
- kaip reflektuoti vykdomus ir vykstančius pokyčius organizacijoje;
- kaip stiprinti organizacijos ir jos vadovų lyderystę kilus krizėms;
- kaip kurti ryšius su kitomis organizacijomis;
- kaip pasitelkti „kitokius“ balsus – įtraukiant pilietinių grupių, savanorių, verslininkų, kitų sričių atstovų balsus;
- kaip komunikuoti krizės sąlygomis (taip pat ir lengvąja kalba, pritaikyta vyresnio amžiaus žmonėms, migrantams, žmonėms su negalia);
- kaip pasitelkti (panaudoti) technologijas kuriant naujus darbo būdus, komunikacijos su gavėjais kanalus;
- kaip sukurti savigalbos strategijas darbuotojams;
- kaip sukurti inovatyvius metodus, padedančius pasirengti krizėms: pavyzdžiui, krizių simuliacija tarpinstitucinėse komandose (dalyvaujant ministerijoms, organizacijoms, paslaugų gavėjams, savivaldai, agentūroms); galimų ateities scenarijų kūrimas (organizacijos kurtų galimus ateities scenarijus ir vizijas, kad būtų geriau pasiruošusios netikėtumams); prevencijos ir pasirengimo veiksmų rengimas ir pan.

❷ Nacionalinio lygmens taisyklių, kaip veikti kilus krizei, vėlavimas ir (ar) stoka	Tyrimas parodė, kad organizacijos skirtingai elgėsi prasidėjus krizei, nes patarimai, naujos taisyklės, teisės aktai vėlavo. Vienos organizacijos ėmė laukti ir veikė pagal senas taisykles, kitos ėmėsi keisti veikimą, t. y. daryti kaip mano esant reikalinga naujoje situacijoje, o ne kas yra taisyklėse. Skirtinga patirtis (kuri priklauso nuo pavaldumo, vadovo ir organizacijų lyderystės, turimo socialinio kapitalo) lėmė ir skirtingą krizės eigą bei valdymą – vienos organizacijos, vadovaudamosi nacionalinio lygmens taisyklėmis, pristabdė savo veiklą, kitos, priešingai, atrado būdų, kaip, laikantis tų pačių taisyklių, transformuoti savo veiklos lauką

SPRENDIMO BŪDAI

Kuriant taisykles kaip veikti krizių sąlygomis, iš karto svarbu **įtraukti** paslaugų gavėjų organizacijas.

Svarbu sukurti **taisyklių, normų išaiškinimo** organizacijose algoritmus.

Gerųjų krizės valdymo **patirčių** ir sprendinių **sklaida**, krizės **simuliacijos** „ramiuoju“ laikotarpiu, ateities scenarijų kūrimas ir pan.

❸ Netinkama komunikacija	Jei netinkamai, nepakankamai, neaiškiai komunikuojama su savivalda, organizacijomis, jos imasi veikti savo nuožiūra: vienos organizacijos veikia, kitos lieka pasyvios, dar kitos veikia, bet netinkamai (pvz., nesilaikydamos saugumo reikalavimų, savo nuožiūra per daug apribodamos paslaugų teikimą ir pan.)

SPRENDIMO BŪDAI

Labai svarbu, kad komunikacija vyktų derinant centrinės valdžios nurodymus su socialinės srities **specifika**, ir ta specifikacija turi įvykti labai ankstyvuose etapuose.

Svarbu aptarti ir **turėti algoritmą**, kaip, įtraukiant nevyriausybinį sektorių, Lietuvos savivaldybių asociaciją, kitas socialinių paslaugų srityje veikiančias asociacijas (pvz., Lietuvos socialinių darbuotojų asociaciją, Socialinės globos įstaigų vadovų asociaciją, kt.) informuoti apie esamą situaciją.

Įsteigti **skaitmeninę platformą**, kurioje savivalda, socialinių paslaugų organizacijos, paslaugų gavėjai ir jų artimieji gautų naujausią ir patikimą informaciją.

Sukurti aiškias komunikacijos gaires arba informacijos perdavimo sistemą, kad visos organizacijos žinotų, kokius duomenis ir kokiu formatu, kam ir kokiais kanalais reikia teikti.

Iš anksto parengti veiksmų planą, kuris nurodytų, kas ir kaip komunikuoja skirtingais krizės etapais, kad būtų išvengiama informacijos chaoso (pvz., kam ir kaip perduoti krizės paveiktų sričių statistiką, informaciją apie paslaugų gavėjų ir socialinių paslaugų organizacijų poreikius).

Kiekvienoje institucijoje skirti **atsakingus asmenis**, kurie palaikytų tiesioginį ryšį tarp vietos valdžios ir paslaugų teikėjų.

❹ Koordinavimo stoka	Krizių kontekste socialinių paslaugų sektorių paliečia kitų sektorių (Sveikatos apsaugos, Krašto apsaugos, Vidaus reikalų ministerijų) formuojamos taisyklės. Nesant aiškios tarpžinybinio koordinavimo tvarkos / praktikos, šiose taisyklėse gali būti nepakankamai įvertinta paslaugų gavėjų poreikių specifika, taigi neužtikrinamas ir teikiamų paslaugų efektyvumas

SPRENDIMO BŪDAI

Sukurti **koordinavimo grupę**, kurioje atstovai iš Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos, Krašto apsaugos ir Vidaus reikalų (ar kitų, atsižvelgiant į krizės specifiškumą) ministerijų **bendrai ieškotų inovatyvių sprendimų, kurdami kompleksiškai teikiamų paslaugų**, atliepiančių įvairių paslaugų gavėjų specifinius poreikius, **teikimo taisykles** (pvz., kaip naudoti kaukes atsižvelgiant į negalios pobūdį; kaip išnaudoti mokyklose suteiktas planšetes prasmingam dienos užimtumui po pamokų užtikrinti; kaip pakeisti pagalbos telefonų linijų turinį, tam parengiant darbuotojus, galinčius atliepti specifinius, su krize susijusius, skambinančiųjų poreikius).

Įtraukti organizacijas ir paslaugų gavėjus į paslaugų teikimo krizės sąlygomis taisyklių rengimą. Tam siūloma turėti iš anksto sudarytą sąrašą atsakingų organizacijų / specialistų, kurie, ištikus krizei, galėtų imtis tam tikros atsakomybės (pvz., rengti ir platinti informaciją lengvai suprantama kalba).

Nustatyti aiškias bendradarbiavimo tarp skirtingų ministerijų ir vietos savivaldos **procedūras** ir numatyti asmenis, atsakingus už informacijos perdavimą tarp institucijų, taip pat užtikrinti, kad informacija pasiektų socialinių paslaugų teikėjus.

Valstybės mastu sudaryti paramos šaltinių kiekvienoje savivaldybėje žemėlapį – nuolat atnaujinamą duomenų bazę, informuojančią apie galimus paramos šaltinius: valstybės išteklius, nevyriausybines organizacijas, tarptautines paramos programas, verslo partnerystes.

❺ Sprendimų priėmimo nesavalaikiškumas / vėlavimas	Sprendimų, kaip veikti krizės sąlygomis, priėmimo savalaikiškumas valstybės institucijų lygmeniu darė įtaką organizacijų gebėjimui veikti kilus krizei. Uždelsti arba nepakankamai nuoseklūs politiniai sprendimai lėmė informacijos stoką ir neaiškumą, kaip veikti krizės aplinkoje, todėl kai kurios organizacijos delsė imtis būtinų pokyčių arba priėmė sprendimus remdamosi įprastu veikimo algoritmu. Tai lėmė paslaugų trikdžius ir mažino pasitikėjimą valdžios ir valdymo institucijomis

SPRENDIMO BŪDAI

Parengti bendrą sprendimų, kaip veikti kilus krizei, priėmimo **algoritmą**, kuris leistų operatyviai formuoti naujus sprendimus, adaptuojant juos: a) pagal organizacijos veiklos pobūdį; b) pagal gavėjų grupę; c) pagal grėsmės pobūdį.

Teisinis lankstumas ekstremaliomis sąlygomis – įtvirtinti susitarimus tarp institucijų, leidžiančius greitai adaptuoti taisykles ir procedūras, kaip veikti krizės aplinkoje, nereikalaujant ilgo derinimo tarp institucijų.

Suteikti vietos valdžiai daugiau galių priimti operatyvius sprendimus, atsižvelgiant į vietinius poreikius (pvz., dėl savivaldybės biudžeto panaudojimo ar perskirstymo krizės sukeltiems uždaviniams spręsti).

II. ATSPARUMO LYGMUO: SAVIVALDA

❶ Tinklaveikos stoka tarpinstituciniame ir organizacijų lygmenyse	Socialinių paslaugų organizacijos gali stokoti žinių ir lyderystės spręsdamos krizės sukeltas problemas, todėl savivaldos lygmenyje yra svarbus šių organizacijų veiklos koordinavimas ir pagalba sprendžiant iškilusias problemas

SPRENDIMO BŪDAI

Deleguoti veiklos koordinavimą skirtingų sričių koordinatoriams (negalios, jaunimo reikalų, tarpinstitucinio bendradarbiavimo).

Plėtoti **ryšius**, susitarimus **su vietos organizacijomis ir privačiu sektoriumi**, kad krizės metu būtų aišku, **kuo jie gali prisidėti**, kaip juos pasitelkti.

Skatinti įvairias **tinklaveikos formas** ir dalijimąsi gerosiomis praktikomis tarp savivaldybių, taip sudarant pagrindą efektyvesniam ir operatyvesniam bendradarbiavimui krizių metu.

❷ Tarpininkavimo dėl išteklių stoka	Kai savivalda neatliko aktyvaus tarpininko vaidmens koordinuojant išteklių paskirstymą, kilo logistinių trikdžių, ištekliai buvo paskirstomi netolygiai arba pavėluotai, o kai kurios organizacijos ir paslaugų gavėjai liko be būtiniausios paramos

SPRENDIMO BŪDAI

Savivaldybėse aptarti savo **išteklių formavimo strategijas** (iš kur bus galima pasitelkti tam tikrų išteklių, pvz., įtraukiant ir paslaugų gavėjų šeimas, ir kt.).

Krizės metu, palaikant ryšį su socialinių paslaugų organizacijomis, **įvertinti** reikalingų papildomų **patalpų poreikį** ir koordinuoti jų suteikimą bei panaudojimą.

Suformuoti **savivaldos lygmens komandas**, atsakingas už krizės valdymui skirtų išteklių paskirstymą, įtraukiant NVO ir bendruomenių atstovus.

Sukurti dalijimosi informacija **platformas savivaldos lygmeniu, organizacijų lygmeniu,** leidžiančias realiu laiku stebėti išteklių poreikį ir paskirstymą.

Skatinti **vietos gyventojus** aktyviai dalyvauti organizuojant pagalbą, pavyzdžiui, vykdant savanorystės programas, panaudojant vietos paramos tinklus, pasitelkiant mokyklas ir kt.

❸ Paramos šaltinių įsivertinimo stoka	Kai savivaldybės nėra įvertinusios galimų paramos šaltinių – tiek iš valstybės, tiek iš nevyriausybinių organizacijų, tiek galbūt iš tarptautinių institucijų – kyla rizika nepasinaudoti progomis gauti reikalingą pagalbą. Tai gali lemti socialinių paslaugų teikimo atidėjimą, jų apribojimą ar nutraukimą

SPRENDIMO BŪDAI

Inventorizuoti konkrečioje vietovėje (pvz., kaimynystėje) esančias **patalpas**, kurias būtų galima panaudoti krizės metu kaip žmonėms su judėjimo negalia prieinamas slėptuves arba papildomas patalpas paslaugoms teikti (pvz., tokių reikėjo karantino metu, kai buvo reikalaujama dirbti su mažesnėmis nei įprasta klientų grupėmis).

Stebėti pilietinių iniciatyvų plėtrą savivaldybėje, pagal galimybes **palaikyti ar užmegzti ryšius su jų dalyviais,** numatant jų galimą indėlį, pagalbą žmogiškaisiais ir kitais turimais ištekliais, kad ištikus krizei ir prireikus savivaldybės administracija galėtų į jas kreiptis.

Pateikti informaciją į valstybės (SADM) sudarytą **savivaldybių paramos šaltinių žemėlapį** – nuolat atnaujinamą duomenų bazę, informuojančią apie galimus paramos šaltinius: valstybės išteklius, nevyriausybines organizacijas, tarptautines paramos programas, verslo partnerystes.

❹ Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka apsunkina greitą ir koordinuotą atsaką į krizėje išryškėjusius naujus pažeidžiamų gyventojų poreikius

SPRENDIMO BŪDAI

Parengti aiškius tarpinstitucinio **bendradarbiavimo protokolus**, kurie būtų taikomi krizės metu, nurodant atsakomybes, informacijos srautų valdymą ir sprendimų priėmimo mechanizmus.

Organizuoti **krizinių situacijų simuliacijas**, kuriose dalyvautų socialinių paslaugų, sveikatos apsaugos, švietimo, teisėsaugos ir kitų sektorių atstovai. Šiose simuliacijose jie turėtų susipažinti su pagalbos socialiai pažeidžiamiems asmenims specifika ir šių asmenų poreikiais. Tai pagerintų tarpinstitucinę komunikaciją ir veiksmų koordinavimą.

❺ Prieinamos informacijos stoka	Nesant aiškios ir nuoseklios informacijos, kyla nesusipratimų, didėja nepasitikėjimas institucijomis ir jų mokėjimu greitai reaguoti į krizę

SPRENDIMO BŪDAI

Savivaldos tinklalapyje **vieno langelio** principu sukurti informavimo sistemą, kuri būtų prieinama visiems savivaldybės gyventojams: informacija apie paslaugas, jas teikiančias organizacijas, aktualijas, pagalbos numerius ir pan.

Savivaldybė numatytų tvarką, kaip su **visomis** paslaugų organizacijomis **dalintis** duomenimis apie paslaugų poreikį ir prieinamumą savivaldybės teritorijoje, kad organizacijos galėtų efektyviau reaguoti į krizės sukeliamus pokyčius.

Savivaldybės pateikiama informacija turėtų būti parengta **lengvai suprantamu formatu**, įskaitant vaizdines priemones, trumpus vaizdo įrašus ir vertimus į lengvai skaitomą kalbą (tai ypač svarbu asmenims su intelekto negalia).

Informaciją skleisti **įvairiais kanalais** – ne tik skaitmeniniu (interneto svetainėse, socialiniuose tinkluose, trumposiomis SMS žinutėmis), bet ir vietos spaudoje, pateikti lankstinukų forma ar pan., ir **įvairiose erdvėse** – bendruomenių centruose, seniūnijose, nevyriausybinėse organizacijose.

6 Naujų pagalbos iniciatyvų, šaltinių asmenims, jų artimiesiems inicijavimo stoka	Neteikiant būtinos pagalbos, šeimose gali paaštrėti neigiami, su prastai valdomu stresu susiję reiškiniai: smurtas artimųjų atžvilgiu, priklausomybių stiprėjimas, kt.

SPRENDIMO BŪDAI

Krizės metu atsirandant naujų poreikių, svarbu palaikyti ar inicijuoti **savigalbos iniciatyvas ar grupių kūrimąsi** (pvz., asmenims netekus artimųjų, globėjams perdegus dėl neformalios globos, paaštrėjus priklausomybių problemoms ir kt.).

Paremti bendruomenės iniciatyvas, stiprinti **bendradarbiavimą** su vietos NVO, kartu palaikant jų iniciatyvą teikti naujas paslaugas, kurios papildytų formalias paslaugas, taip sukuriant platesnį pagalbos tinklą.

Investuoti į specializuotų **paslaugų, skirtų konkrečioms paslaugų gavėjų grupėms** (pvz., asmenims su negalia, senyvo amžiaus žmonėms, šeimoms, patiriančioms smurtą ar krizę) plėtrą, įvertinant krizės metu išryškėjusius naujus poreikius ar naujų paslaugų kūrimo galimybes.

III. ATSPARUMO LYGMUO: ORGANIZACIJA

1 Vadovo lyderystės stoka	Krizės metu organizacijų veiklos tęstinumas ir gebėjimas prisitaikyti labai priklausė nuo vadovo lyderystės. Kai trūko aiškios vizijos, sprendimų priėmimo iniciatyvos ar gebėjimo mobilizuoti komandą, sumažėjo darbuotojų motyvacija, veikla buvo chaotiška. Vadovo lyderystės stoka ribojo organizacijų galimybes rasti alternatyvius veiklos modelius prisitaikant prie krizės specifiškumo ir (ar) taisyklių ir bendradarbiauti su kitomis institucijomis

SPRENDIMO BŪDAI

Pirmiausia vadovas turi **nuolat teikti** aiškią ir išsamią **informaciją**, kuri yra susijusi su organizacija, nes krizės metu visi (darbuotojai, paslaugų gavėjai, susijusios organizacijos) susiduria su didesniu neapibrėžtumu.

Organizacijos vadovas turėtų **burti komandą** iki krizės, kad krizės atveju ji galėtų veikti efektyviai.

Organizacijos vadovas su komanda turėtų sudaryti **krizių valdymo planą**, kuriame būtų aiškiai apibrėžtas vadovo vaidmuo ir sprendimų priėmimo tvarka.

Organizacijos vadovas turėtų imtis **lyderystės**.

Ne krizių metu svarbu **palaikyti ryšį** su organizacijos teritorijoje (savivaldybėje) veikiančiomis pilietinėmis iniciatyvomis / organizacijomis, verslo atstovais / organizacijomis, aptarti, kokią pagalbą jie galėtų suteikti ištikus krizei ir kokiu būdu.

❷ Darbuotojų motyvacijos stoka veikti didelio neapibrėžtumo aplinkoje	Padidėjęs darbo krūvis, emocinė įtampa mažino darbuotojų motyvaciją veikti

SPRENDIMO BŪDAI

Krizių metu svarbu imtis **priemonių stiprinti darbuotojų motyvaciją** dirbti sudėtingomis sąlygomis. Tam siūlomi tokie būdai:

Padidėjus atsakomybei, darbo krūviui ir (ar) rizikai, atitinkamai **finansiškai atlyginti** (pvz., peržiūrėti darbo užmokesčio ar kitų priemonių fondą).

Prasidėjusi krizei svarbu turėti jau veikiantį reguliarų **emocinės sveikatos palaikymo** mechanizmą – galimybę pasikonsultuoti su psichologu / emocinės gerovės konsultantu.

Perskirstyti darbo krūvį arba atsakomybės pobūdį atsižvelgiant į individualų darbuotojų pažeidžiamumą (pvz., esant užsikrėtimo pavojui apriboti kontaktines veiklas besilaukiančiai darbuotojai, darbuotojams, auginantiems mažamečius vaikus, slaugantiems ar prižiūrintiems namuose kitą asmenį).

Sudaryti sąlygas darbuotojams **dalyvauti mokymuose**, kurie suteiktų žinių ir įgūdžių, leisiančių dirbti krizių sąlygomis (politikos lygmenyje paminėtomis temomis).

Įsiklausyti į darbuotojų **poreikius** ir juos atliepti (pvz., organizuoti individualius pokalbius su vadovu).

Stiprinti komandinį darbą – **įtraukti darbuotojus** į idėjų generavimą, sprendimų siūlymą ir priėmimą, išgirsti ir atliepti skirtingus balsus ir požiūrius.

Organizacijoje susitarti, kad darbuotojas, prieš priimdamas sudėtingus sprendimus, jei reikia, turėtų galimybę **pasitarti su vadovu.**

❸ Paslaugų gavėjų artimųjų neįtraukimas arba paramos artimiesiems stoka	Krizės metu dėl paslaugų socialinių paslaugų įstaigose sustabdymo šeimų nariai tapo neformaliais paslaugų teikėjais. Tai, kad jie negalėjo padėti profesionaliai, lėmė, jog paslaugų gavėjai ir jų artimieji negavo visos reikiamos pagalbos (pvz., emocinės paramos)

SPRENDIMO BŪDAI

Sudaryti (kiek tai leidžia Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas (BDAR) ir laikantis reglamentavimo) artimųjų „**kontaktų žemėlapį**“, kad krizės atveju būtų galima operatyviai su jais susisiekti.

Sukurti trumpus **vaizdo mokymus** / pamokėles apie slaugą, socialinę pagalbą, kuriuos artimieji galėtų peržiūrėti.

Bendruomeninių paslaugų organizacijose **inicijuoti** darbuotojų ir paslaugų gavėjų bei jų artimųjų **diskusijas** apie tai, kaip užtikrinti paramą artimiesiems jų namuose, kai paslaugų teikimas organizacijose sustabdomas (apribojamas).

Ne krizių metu periodiškai konsultuoti artimuosius, kaip prižiūrėti asmenis su negalia, pagyvenusius asmenis, kad artimieji būtų pasiruošę perimti pagalbos teikimą, kai socialinės paslaugos tampa neprieinamos.

Numatyti **nuotolinio** artimųjų **konsultavimo** procedūrą ir atsakingus asmenis, kurie žinotų, ką daryti ištikus krizėms.

Suburti artimųjų **savigalbos grupes**, kuriose jie galėtų dalintis patirtimi ir gauti paramą.

Sukurti **karštąją liniją**, kur artimiesiems būtų teikiama emocinė ir konsultacinė pagalba.

Nustatyti **reguliarų informavimo mechanizmą**, pavyzdžiui, kas savaitę siųsti naujienlaiškius ar organizuoti virtualius artimųjų susitikimus su socialinių paslaugų organizacijų atstovais.

Organizuoti **trumpus praktinius mokymus**, kad artimieji žinotų, kaip teikti reikiamą pagalbą (pvz., kaip prižiūrėti asmenį su negalia, kokie socialiniai ar medicininiai veiksmai būtini), tačiau įtraukti artimuosius bus sudėtinga dėl motyvacijos stokos.

Organizuoti **mobilias pagalbos komandas**, kurios galėtų lankyti paslaugų gavėjus ir jų artimuosius.

Stiprinti **bendradarbiavimą tarp nevyriausybinių** organizacijų **ir valstybės** institucijų.

❹ Komandos darbo koordinavimo stoka	Krizės aplinkoje atsiranda poreikis naujoms darbuotojų funkcijoms arba funkcijos keičiasi, todėl galimas veiklų dubliavimas. Darbuotojams susirgus, kyla klausimų, kas atliks tam tikras jų veiklas, ypač kai trūksta žmonių, kurie galėtų susirgusius pakeisti

SPRENDIMO BŪDAI

Sukurti **užduočių pagal prioritetus sąrašą**, kad, kilus krizei, pirmiausia būtų vykdomos svarbiausios funkcijos.

Užtikrinti **reguliarius koordinacinius susitikimus** (kasdienius ar savaitinius), kad būtų aiškiai paskirstytos užduotys ir sprendžiamos iškilusios problemos.

Sudaryti krizių valdymo komandos **darbuotojų „profilį**“, kuriame būtų nurodyta, kokias papildomas funkcijas gali prisiimti darbuotojas, ir sudaryti rotacijos planą – kas laikinai gali pavaduoti kolegą, jei šis „iškristų“ iš darbo proceso.

Sukurti **greitojo reagavimo informacinius kanalus** (pvz., uždaras grupes žinučių platformose), kurie leistų operatyviai spręsti problemas.

Iki krizės reguliariai organizuoti **simuliacijas** (įvairių situacijų), siekiant įvertinti pasirengimą.

5 Pasitikėjimo stoka	Kiekviena krizė darbuotojams yra ne tik profesinis, bet ir psichologinis išbandymas, todėl jos sąlygomis organizacijoje turi būti ypač skaidriai priimami su krizės valdymu ir organizacijos veikla susiję sprendimai. Nesant skaidrumo ir pasitikėjimo kitais, darbuotojai gali likti pasyvūs stebėtojai arba įsitraukti į nekorektišką priimamų sprendimų komentavimą, kvestionuoti, netinkamai interpretuoti arba netgi sabotuoti priimtus sprendimus

SPRENDIMO BŪDAI

Darant pokyčius organizacijoje dėl naujų paslaugų, naujų veikos strategijų ar būdų ir kt., ko reikalauja krizės sąlygos, **svarbu visa tai aptarti su kolektyvu, įtraukti** darbuotojus **į sprendimų priėmimą, aiškiai nurodyti pakeitimų poreikį ir priežastis.**

Darbuotojai turėtų būti **reguliariai informuojami** apie organizacijos veiklą ir priimtus sprendimus.

Vadovai turi būti lengvai **prieinami** darbuotojams, pasirengę atsakyti į jų klausimus ir paaiškinti sudėtingas situacijas.

Naudoti **apklausos įrankį** išsiaiškinant darbuotojų poreikius, įrankių naudojimą ir t. t. tam, kad būtų suvienodintas vadovų ir darbuotojų „matymas“.

Apgalvoti, kaip bus veikiama, kai bus atitinkamiems sprendimams **besipriešinančių** kolegų.

6 Komunikacijos organizacijos viduje ir su išore stygius	Krizės metu sklando daug netikslios informacijos ir jos interpretacijų apie paslaugų teikimo situaciją ar organizacijų veiklą. Todėl aiškus ir skaidrus informavimas tiek apie organizacijos patiriamus sunkumus, tiek apie darbuotojų poreikį pagalbai yra labai svarbus veiklos tęstinumui ir būtiniems pokyčiams sėkmingai vykdyti

SPRENDIMO BŪDAI

Ištikus krizei **aptarti** organizacijoje **komunikavimo procesą, turinį, tvarką, komunikavimo kanalus,** kad būtų galima **aiškiai informuoti** apie patiriamus trukdžius, sunkumus, sprendimų paieškas ir jų veiksmingumą tiek darbuotojus, tiek jų artimuosius, steigėjus, partnerius ir kt.

Numatyti ir palaikyti **reguliarų** ryšį su paslaugų gavėjais ir jų artimaisiais (telefonu ar kitomis ryšio priemonėmis).

Įdiegti aiškų **komunikacijos kanalą** (pvz., el. pašto naujienlaiškiai, vidiniai forumai, specialūs pokalbių kanalai), kad visi darbuotojai turėtų prieigą prie naujausių sprendimų. Vienas iš efektyvių komunikacijos kanalų yra SMS žinutės.

Organizacijoje turi būti komunikacijos skyrius ar komunikacijos specialistas, kuris būtų atsakingas ir už **komunikacijos srautų koordinavimą** krizės metu.

Numatyti mechanizmą, kaip maksimaliai greitai **reaguoti į netikslią informaciją,** ir surinkti bei paviešinti faktus jos paneigimui.

Svarbu **informuoti** ne tik apie problemas, bet ir pasiektus rezultatus bei **sėkmę**, kas didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

IV. ATSPARUMO LYGMUO: GAVĖJAI

❶ Motyvacijos toliau gauti paslaugas silpnėjimas	Krizės metu paslaugų gavėjų motyvacija toliau gauti paslaugas gali reikšmingai sumažėti, ypač jei sutrinka įprastas paslaugų teikimo ir gavimo procesas, arba kai dėl prastos komunikacijos gavėjai nesupranta pokyčių ar kai paslaugos nėra tinkamai pritaikytos prie jų besikeičiančių poreikių. Be to, gavėjai gali nepasitikėti paslaugų (ypač inovatyvių) nauda, būti nepatenkinti paslaugų kokybe ar prarasti motyvaciją dėl pablogėjusios psichologinės būsenos krizės metu

SPRENDIMO BŪDAI

Palaikyti nuolatinį ryšį su paslaugų gavėjais ir jų artimaisiais – įtraukti juos į įstaigos veiklą, skatinti joje dalyvauti.

Įtraukti paslaugų gavėjus į pokyčių, naujų galimybių, naujų paslaugos gavimo formų ir pan. aptarimą ir atsižvelgti į jų nuomonę paslaugas modifikuojant.

Inicijuoti ir siūlyti naujas veiklas, darbo būdus, skatinančius paslaugų gavėjų susidomėjimą, motyvaciją bei pasitikėjimą paslaugų nauda.

Pritaikyti paslaugas prie paslaugų gavėjų gyvenimo sąlygų, amžiaus, intelektinių gebėjimų, užtikrinti jų teikimą **patogiu metu ir patogiu formatu**, pavyzdžiui, su vyresnio amžiaus ar negalią turinčiais žmonėmis daugiau bendrauti „gyvai“, o su jaunimu – ir nuotoliniu būdu.

Stiprinant motyvaciją dalyvauti paslaugų sistemoje, **sudaryti** galimų paslaugų ir jų teikimo būdų **sąrašą**, kad paslaugų gavėjas galėtų pasirinkti. Sąraše turėtų būti paaiškinta, kad jei rinksis paslaugą ir jos teikimo būdą A, tai rezultatas bus toks, jei rinksis būdą B, rezultatas bus kitoks, ir pan.

❷ Informacijos apie pokyčius, galimybes, darbo formas, komunikacijos kanalus stoka	Tinkamos informacijos apie paslaugų keitimą, naujas paslaugas ar naujas jų teikimo formas trūkumas gali sukelti paslaugų gavėjams sumaištį ir nepasitenkinimą. Negavę suprantamos informacijos apie pokyčius, gavėjai gali prarasti pasitikėjimą paslaugų sistema ir paslaugų teikėjais

SPRENDIMO BŪDAI

Aiškiai ir nuosekliai **informuoti** tiek paslaugų gavėjus, tiek jų artimuosius apie paslaugų pokyčius, naujas galimybes tenkinti gavėjų poreikius ar naujus paslaugų teikimo būdus (pvz., nuotoliniu būdu ar kitu laiku nei įprasta), tam naudojant įvairius komunikacijos kanalus (pvz., elektroninius, telefonu, asmeniškai).

Pasitelkti „**tradicinius“ informavimo būdus** teikiant paslaugas vyresnio amžiaus žmonėms, turintiems negalią ar tiems gavėjams, kurie nesinaudoja technologijomis. Jiems priimtinesnė yra informacija, pateikta popieriuje didelėmis raidėmis ir lengvąja kalba (pvz., skrajutėje). Tam tikrais atvejais skrajutę galima pakišti po durimis ar pritvirtinti prie lango.

Atrasti efektyviausius ir **individualiai** gavėjui, jo šeimai **pritaikytus ryšio palaikymo** būdus. Pasiūlyti patiems gavėjams (jų artimiesiems) pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus.

Atsižvelgiant į vyresnio amžiaus žmonių kasdienio gyvenimo ypatumus, pasitelkti jų dažniau klausomas **radijo stotis** (Marijos radiją, regioninio radijo laidas), TV, spaudą aktualiai informacijai perduoti.

Bendradarbiaujant su LRT ar kitais TV kanalais **„įterpti“** į vyresnio amžiaus žmonių žiūrimus serialus jiems aktualią **informaciją** (kartu arba vietoj reklaminių pertraukėlių).

Bendradarbiauti su Lietuvos katalikų bažnyčia ir kitų konfesijų dvasininkais – prašyti jų pateikti tikintiesiems svarbią informaciją **pamaldų** ar religinių renginių **metu**.

Tausojant paslaugų gavėjų psichinę sveikatą ir atsižvelgiant į jų kognityvinius gebėjimus pateikti svarbią informaciją kuo **pozityviau.**

❸ Paslaugų gavėjų savigalbos psichinei sveikatai palaikyti / gerinti galimybių ignoravimas	Jei krizės metu paslaugų teikėjai ignoruoja gavėjų poreikį savigalbai, tai nepasinaudoja galimybe sustiprinti klientų psichinę sveikatą ir šitaip sumažina jų savivertę, pasitikėjimą socialinių paslaugų sistema ir motyvaciją joje dalyvauti

SPRENDIMO BŪDAI

Skatinti asmenis naudotis savigalbos metodais, organizuoti ir kuruoti klientų **savigalbos grupes** gyvai (pirmiausia vyresnio amžiaus ar kognityvinių sutrikimų turintiems asmenims) arba nuotoliniu būdu.

Vesti paslaugų gavėjų poreikius ir galimybes atitinkančius individualius ar grupinius **mokymus kaip valdyti stresą.**

Tais atvejais, kai savigalba gali būti neveiksminga (dėl gavėjo amžiaus, charakterio ypatumų, kognityvinių gebėjimų), svarbu sudaryti sąlygas **asmeninėms konsultacijoms**. Tai reiškia, kad vienas paslaugų teikėjas (arba turintis patirties savanoris) teikia psichologinę pagalbą, konsultaciją vienam paslaugų gavėjui individualiai.

Įtraukti **mokymą, kaip taikyti savigalbos metodus**, į paslaugų teikimo procesą. Tai gali būti meditacija, kvėpavimo technikos, fiziniai pratimai ar kiti būdai, kurie padėtų asmenims pasirūpinti savo psichine sveikata. Užtikrinti, kad savigalbos priemonės, tokios kaip darbo su emocijomis ir streso valdymo vadovai, dienoraščiai, internetinės platformos, būtų **lengvai pasiekiamos** paslaugų gavėjams.

Informuoti gavėjus ir jų artimuosius (padalinti informaciją teikiančius lankstinukus ar pan.) **apie telefono linijas**, į kurias galima skambinti konkrečiais atvejais: Sidabrinė linija (ar analogiška jai), Jaunimo linija, Pagalbos moterims linija ir pan. Lankstinukuose aiškiai parašyti, kokiu klausimu galima skambinti konkrečiu numeriu.

Jauniems paslaugų gavėjams inicijuoti savanoriškas **palaikymo grupes** ir mentorystės programas, kuriose paslaugų gavėjai dalintųsi savo patirtimi ir metodais, kaip jie palaiko savo psichinę sveikatą.

Stiprinant paslaugų gavėjų psichologinio saugumo jausmą, padėti jiems **sudaryti aiškų veiksmų planą**, ką daryti kiekvienoje konkrečioje situacijoje. Tai yra atsitikus A, imtis tokių veiksmų, atsitikus B, imtis tokių veiksmų, ir pan. Toks planas, kuriame yra ir būtini telefonų numeriai, turi būti padėtas pasiekiamoje vietoje.

❹ Nepakankamai panaudojamos techninės priemonės	Nepakankamas techninių priemonių (tokių kaip skaitmeninės platformos, mobiliosios aplikacijos, nuotoliniai įrankiai, psichinės sveikatos stebėjimo sistemos ar internetiniai šaltiniai) integravimas į paslaugų teikimo procesą gali apriboti paslaugų gavėjų galimybes pasiekti reikalingą pagalbą ir informaciją krizių laikotarpiu

SPRENDIMO BŪDAI

Siekiant gerinti paslaugų prieinamumą, ypač krizių atveju, **būtina mokyti paslaugų gavėjus** naudotis technologijomis. Kartu mokyti juos apie saugumą internete, galimus sukčiavimo būdus ir kaip nuo jų apsisaugoti.

Savivaldybės ir paslaugų teikėjai, ypač dirbantys su jaunimu, turi aktyviai **įtraukti** nuotolinį konsultavimą, vaizdo pokalbių platformas, elektronines konsultacijas, mobiliąsias aplikacijas ir interaktyvias svetaines.

Savivaldybėse pritraukti savanorius, kurie padėtų apmokyti paslaugų gavėjus ir jų artimuosius, kaip naudotis skaitmeninėmis priemonėmis, prisijungti prie nuotolinių paslaugų, naudoti mobiliąsias aplikacijas ir pan.

Teikti paslaugas įvairiais kanalais: ne tik internetu, bet ir kitais būdais. Pavyzdžiui, konsultacija gali būti suteikta SMS, per pokalbių programą ar telefonu. Visgi vyresnio amžiaus ir kognityvinių sutrikimų turintiems asmenims prioritetinis yra „gyvas“ darbas.

Bendradarbiauti su technologijų įmonėmis (pvz., tokiomis kaip „Neurotechnology“) pritaikant **technologijas pagal individualius poreikius.** Pavyzdžiui, tokie gali būti balsu valdomi įrenginiai, teksto didinimo programos ar pritaikyti telefonai.

4. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOS AR SISTEMOS ATSPARUMO LYGIO ĮSIVERTINIMAS

Pirmiau aptarti socialinių paslaugų sistemos ar organizacijos atsparumo veiksniai atspindi tuos paslaugų organizavimo ir teikimo aspektus, dėl kurių atsirado kliūčių ir trukdžių teikti socialines paslaugas. Nebūtinai visos socialinių paslaugų organizacijos ar savivaldybės susidūrė su visomis šiomis kliūtimis, tačiau pirmiau pristatytas veiksnių ir aplinkybių sąrašas leidžia susidaryti išsamų vaizdą apie potencialius sunkumus socialinių paslaugų organizacijoms veikiant išorinių grėsmių aplinkoje ir pasinaudoti siūlomais sprendimų būdais.

Toliau pateikiama metodika, kaip socialinių paslaugų organizacijos ar savivaldybės gali apskaičiuoti savo atsparumo išorinėms grėsmėms lygį kaip tam tikrą indeksą. Kadangi savivaldybės yra pagrindinė institucija, atsakinga už savo teritorijos gyventojų poreikių socialinėms paslaugoms tenkinimą, ši informacija gali būti naudinga ir savivaldybių socialinių paslaugų organizatoriams ir administratoriams, tobulinant socialinių paslaugų sistemą.

Siekiant turėti išsamesnę informaciją apie socialinių paslaugų sistemos atsparumą, siūlomas indeksas (indeksai) gali būti skaičiuojamas (-i) trimis lygmenimis: paslaugų gavėjo lygmeniu; organizacijos lygmeniu; savivaldybės lygmeniu. Nors paslaugų gavėjai yra socialinių paslaugų organizacijos dalis, skaičiuojant indeksą gavėjo lygmuo išskirtas kaip atskiras, siekiant pabrėžti jo svarbą organizacijos atsparumo vertinimui.

4.1. PASLAUGŲ GAVĖJO LYGMENS ATSPARUMO ĮSIVERTINIMAS

Socialinių paslaugų organizacijos atsparumą paslaugų gavėjo lygmeniu galime įsivertinti **remdamiesi šia formule:**

$$A_{pg} = x_1 + x_2 + x_3 + x_4, \quad (1)$$

čia:

$\mathbf{A_{pg}}$ – socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygis paslaugų gavėjų lygmeniu:
$\mathbf{x_1}$ – paslaugų gavėjų motyvavimas kreiptis dėl paslaugų ir jas gauti,
$\mathbf{x_2}$ – komunikacija su paslaugų gavėjais,
$\mathbf{x_3}$ – paslaugų gavėjų savigalbos galimybės,
$\mathbf{x_4}$ – techninių priemonių panaudojimas.

Toliau pateikiama informacija, kaip reikia apskaičiuoti kiekvieno kintamojo, kurio svarba išryškėjo tyrimo metu, reikšmę:

x_1 (Paslaugų gavėjų motyvavimas dalyvauti paslaugų teikimo procese)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį paslaugų gavėjų lygmeniu, pirmiausia įsivertinkite, kiek paslaugų gavėjai yra motyvuojami dalyvauti paslaugų teikimo procese ($\mathbf{x}_1$). Paslaugų gavėjų motyvavimas dalyvauti paslaugų teikimo procese apskaičiuojamas pagal formulę:

$$x_1 = x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15}, \quad (1.1)$$

čia:

x_{1x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
$\mathbf{x}_{11}$	Ar palaikote nuolatinį ryšį su paslaugų gavėjais ir jų artimaisiais?	$\mathbf{x}_{11} = 1$	$\mathbf{x}_{11} = 0$
$\mathbf{x}_{12}$	Ar įtraukiate paslaugų gavėjus į pokyčių, naujų paslaugų ir pan. aptarimą?	$\mathbf{x}_{12} = 1$	$\mathbf{x}_{12} = 0$
$\mathbf{x}_{13}$	Ar inicijuojate naujus darbo būdus, skatinančius paslaugų gavėjų motyvaciją?	$\mathbf{x}_{13} = 1$	$\mathbf{x}_{13} = 0$
$\mathbf{x}_{14}$	Ar pritaikote paslaugas prie paslaugų gavėjų gyvenimo sąlygų, amžiaus, intelektinių gebėjimų?	$\mathbf{x}_{14} = 1$	$\mathbf{x}_{14} = 0$
$\mathbf{x}_{15}$	Ar sudarote galimų paslaugų ir jų teikimo būdų sąrašą, kad paslaugų gavėjas galėtų pasirinkti?	$\mathbf{x}_{15} = 1$	$\mathbf{x}_{15} = 0$

Remdamiesi formule (1.1), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{x}_{11} + \mathbf{x}_{12} + \mathbf{x}_{13} + \mathbf{x}_{14} + \mathbf{x}_{15}$ gavote 0, 1 arba 2, tai $\mathbf{x}_1 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{x}_{11} + \mathbf{x}_{12} + \mathbf{x}_{13} + \mathbf{x}_{14} + \mathbf{x}_{15}$ gavote 3, 4 arba 5, tai $\mathbf{x}_1 = 1$.

x_2 (Komunikacija su paslaugų gavėjais)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį paslaugų gavėjų lygmeniu įsivertinkite, kiek komunikuojama su paslaugų gavėjais ($\mathbf{x}_2$). Komunikacija su paslaugų gavėjais apskaičiuojama pagal formulę:

$$x_2 = x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25}, \quad (1.2)$$

čia:

x_{2x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
x_{21}	Ar aiškiai ir nuosekliai informuojate paslaugų gavėjus ir jų artimuosius apie paslaugų pokyčius, naujus paslaugų teikimo būdus ir pan.?	$x_{21} = 1$	$x_{21} = 0$
x_{22}	Ar pasitelkiate „tradicinius“ informavimo būdus komunikuodami su vyresnio amžiaus, negalią turinčiais ar tais, kurie nesinaudoja technologijomis, asmenimis?	$x_{22} = 1$	$x_{22} = 0$
x_{23}	Ar siūlote patiems gavėjams (jų artimiesiems) pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus?	$x_{23} = 1$	$x_{23} = 0$
x_{24}	Ar prašote LRT, kitų TV kanalų, Bažnyčios ir pan. platinti paslaugų gavėjams aktualią informaciją?	$x_{24} = 1$	$x_{24} = 0$
x_{25}	Ar pateikiate svarbią informaciją kuo pozityviau?	$x_{25} = 1$	$x_{25} = 0$

Remdamiesi formule (1.2), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25}$ gaunate 0, 1 arba 2, tai $x_2 = 0$.
Jei sudėję $x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25}$ gaunate 3, 4 arba 5, tai $x_2 = 1$.

x_3 (Paslaugų gavėjų savigalbos galimybės)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį paslaugų gavėjų lygmeniu, įsivertinkite, kiek paslaugų gavėjams yra sudarytos savigalbos galimybės (x_3). Paslaugų gavėjų savigalbos galimybės apskaičiuojamos pagal formulę:

$$x_3 = x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35}, \quad (1.3)$$

čia:

x_{3x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
x_{31}	Ar organizuojate paslaugų gavėjų savigalbos grupes gyvai arba nuotoliniu būdu?	$x_{31} = 1$	$x_{31} = 0$
x_{32}	Ar organizuojate paslaugų gavėjų poreikius ir galimybes atitinkančius individualius ar grupinius mokymus, kaip valdyti stresą?	$x_{32} = 1$	$x_{32} = 0$
x_{33}	Ar sudarote sąlygas asmeninėms konsultacijoms?	$x_{33} = 1$	$x_{33} = 0$
x_{34}	Ar savigalbos priemonės, tokios kaip emocijų ir streso valdymo vadovai, dienoraščiai, internetinės platformos, būtų lengvai pasiekiamos paslaugų gavėjams?	$x_{34} = 1$	$x_{34} = 0$
x_{35}	Ar padedate paslaugų gavėjams sudaryti aiškų veiksmų planą, ką daryti kiekvienoje konkrečioje krizinėje situacijoje?	$x_{35} = 1$	$x_{35} = 0$

Remdamiesi formule (1.3), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{x}_{31} + \mathbf{x}_{32} + \mathbf{x}_{33} + \mathbf{x}_{34} + \mathbf{x}_{35}$ gaunate 0, 1 arba 2, tai $\mathbf{x}_3 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{x}_{31} + \mathbf{x}_{32} + \mathbf{x}_{33} + \mathbf{x}_{34} + \mathbf{x}_{35}$ gaunate 3, 4 arba 5, tai $\mathbf{x}_3 = 1$.

x_4 (Techninių priemonių panaudojimas)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį paslaugų gavėjų lygmeniu, įsivertinkite, kiek yra panaudojamos techninės priemonės ($\mathbf{x}_4$). Techninių priemonių panaudojimas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$x_4 = x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45}, \quad (1.4)$$

čia:

x_{4x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
$\mathbf{x}_{41}$	Ar mokote paslaugų gavėjus naudotis technologijomis, kalbate apie saugumą internete?	$\mathbf{x}_{41} = 1$	$\mathbf{x}_{41} = 0$
$\mathbf{x}_{42}$	Ar naudojate nuotolinį konsultavimą, vaizdo pokalbių platformas, mobiliąsias aplikacijas ir interaktyvias svetaines?	$\mathbf{x}_{42} = 1$	$\mathbf{x}_{42} = 0$
$\mathbf{x}_{43}$	Ar pritraukiate savanorius nuotoliniam konsultavimui, kt.?	$\mathbf{x}_{43} = 1$	$\mathbf{x}_{43} = 0$
$\mathbf{x}_{44}$	Ar teikiate paslaugas internetu, SMS, per pokalbių programą ar telefonu?	$\mathbf{x}_{44} = 1$	$\mathbf{x}_{44} = 0$
$\mathbf{x}_{45}$	Ar bendradarbiaujate su technologijų įmonėmis?	$\mathbf{x}_{45} = 1$	$\mathbf{x}_{45} = 0$

Remdamiesi formule (1.4), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{x}_{41} + \mathbf{x}_{42} + \mathbf{x}_{43} + \mathbf{x}_{44} + \mathbf{x}_{45}$ gaunate 0, 1 arba 2, tai $\mathbf{x}_4 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{x}_{41} + \mathbf{x}_{42} + \mathbf{x}_{43} + \mathbf{x}_{44} + \mathbf{x}_{45}$ gaunate 3, 4 arba 5, tai $\mathbf{x}_4 = 1$.

REZULTATAS: SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOS ATSPARUMAS PASLAUGŲ GAVĖJŲ LYGMENIU

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį paslaugų gavėjų lygmeniu, **susumuokite**: $x_1 + x_2 + x_3 + x_4$.

A. Jei sudėję $\mathbf{x}_1 + \mathbf{x}_2 + \mathbf{x}_3 + \mathbf{x}_4$ gaunate 0 arba 1, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema / organizacija yra neatspari** paslaugų gavėjų lygmeniu.

B. Jei sudėję $\mathbf{x}_1 + \mathbf{x}_2 + \mathbf{x}_3 + \mathbf{x}_4$ gaunate 2, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema / organizacija yra labiau neatspari nei atspari** paslaugų gavėjų lygmeniu.

C. Jei sudėję $\mathbf{x}_1 + \mathbf{x}_2 + \mathbf{x}_3 + \mathbf{x}_4$ gaunate 3, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema / organizacija yra labiau atspari nei neatspari** paslaugų gavėjų lygmeniu.

D. Jei sudėję $\mathbf{x}_1 + \mathbf{x}_2 + \mathbf{x}_3 + \mathbf{x}_4$ gaunate 4, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema / organizacija yra atspari** paslaugų gavėjų lygmeniu.

4.2. ORGANIZACIJOS ATSPARUMO ĮSIVERTINIMAS

Socialinių paslaugų organizacijos atsparumo vertinimas apima didesnį negu gavėjo lygmens kintamųjų skaičių, tai yra dvylika kintamųjų, siekiant aprėpti daugiau veiksnių, kurie turi įtakos organizacijų funkcionavimui veikiant krizių aplinkoje. Atsparumas bus apskaičiuojamas pagal 2 formulę.

2 FORMULĖ. A_o – socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygis paslaugų gavėjų lygmeniu:

$$A_o = 3{,}24 - 0{,}13{*}y_1 - 0{,}2{*}y_2 - 0{,}27{*}y_3 + 0{,}18{*}y_4 - 0{,}29{*}y_5 - 0{,}19{*}y_6 + 0{,}18{*}y_7 + 0{,}27{*}y_8 - 0{,}15{*}y_9 - 0{,}2{*}y_{10} + 0{,}3{*}y_{11} + 0{,}17{*}y_{12}, \quad (2)$$

Pastaba. Ženklelis reiškia daugybos ženklą.*

čia:

Socialinių paslaugų sistemos atsparumą organizacijos lygmeniu galime įsivertinti įrašę į **2 formulę toliau išvardytų 12 kintamųjų reikšmes:**

y_1 – darbuotojų skaičius organizacijoje,
y_2 – sprendimų priėmimas organizacijoje,
y_3 – pasitikėjimas organizacijos kompetencijomis,
y_4 – pilietinės visuomenės pagalba,
y_5 – verslo pagalba,
y_6 – centrinės valdžios parama,
y_7 – bendradarbiavimas su NVO,
y_8 – vadovo lyderystė,
y_9 – kompetencija ir mokymai,
y_{10} – savanorių įtraukimas,
y_{11} – kreipimasis į ministeriją (-as),
y_{12} – komunikacija su visuomene.

Toliau pateikiamas kiekvieno formulės kintamojo, kurio svarba išryškėjo tyrimo metu, reikšmės apskaičiavimo aprašymas:

y_1 (Darbuotojų skaičius organizacijoje)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų y_1 reikšmę atsižvelgdami į darbuotojų skaičių organizacijoje:

Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje	y_1
Jūsų organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 darbuotojų	$y_1 = 1$
Jūsų organizacijoje dirba nuo 6 iki 10 darbuotojų	$y_1 = 2$
Jūsų organizacijoje dirba nuo 11 iki 20 darbuotojų	$y_1 = 3$
Jūsų organizacijoje dirba nuo 21 iki 50 darbuotojų	$y_1 = 4$
Jūsų organizacijoje dirba nuo 51 iki 100 darbuotojų	$y_1 = 5$
Jūsų organizacijoje dirba daugiau nei 100 darbuotojų	$y_1 = 6$

y_2 (Sprendimų priėmimas organizacijoje)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_2$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek sprendimų priėmimą organizacijoje veikia organizacijos steigėjas:

Sprendimų priėmimas organizacijoje	y_2
Visus sprendimus dėl Jūsų organizacijos veiklos priima steigėjas	$\mathbf{y}_2 = 1$
Daugelį sprendimų dėl Jūsų organizacijos veiklos priima steigėjas	$\mathbf{y}_2 = 2$
Tik dalį sprendimų dėl Jūsų organizacijos veiklos priima steigėjas	$\mathbf{y}_2 = 3$
Tik mažą dalį sprendimų dėl Jūsų organizacijos veiklos priima steigėjas	$\mathbf{y}_2 = 4$
Visus sprendimus dėl Jūsų organizacijos veiklos priima pati organizacija	$\mathbf{y}_2 = 5$

y_3 (Pasitikėjimas organizacijos kompetencija)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_3$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek problemas sprendžiate pasitikėdami savo organizacijos kompetencija:

Pasitikėjimas organizacijos kompetencija	y_3
Problemas sprendžiate pasitikėdami tik savo organizacijos kompetencija	$\mathbf{y}_3 = 1$
Problemas sprendžiate labiau pasitikėdami savo organizacijos kompetencija	$\mathbf{y}_3 = 2$
Problemas sprendžiate pasitikėdami tiek savo, tiek kitų organizacijų kompetencija	$\mathbf{y}_3 = 3$
Problemas organizacijoje sprendžiate labiau pasitikėdami kitų kompetencija	$\mathbf{y}_3 = 4$
Problemas organizacijoje sprendžiate pasitikėdami tik kitų kompetencija	$\mathbf{y}_3 = 5$

y_4 (Pilietinės visuomenės pagalba)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_4$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek sulaukiate pagalbos iš pilietinės visuomenės:

Pilietinės visuomenės pagalba	y_4
Sulaukiate daug pagalbos iš pilietinės visuomenės	$\mathbf{y}_4 = 1$
Sulaukiate pakankamai pagalbos iš pilietinės visuomenės	$\mathbf{y}_4 = 2$
Sulaukiate pagalbos iš pilietinės visuomenės, bet nepakankamai	$\mathbf{y}_4 = 3$
Sulaukiate mažai pagalbos iš pilietinės visuomenės	$\mathbf{y}_4 = 4$
Nesulaukiate pagalbos iš pilietinės visuomenės	$\mathbf{y}_4 = 5$

y_5 (Verslo pagalba)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_5$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek sulaukiate pagalbos iš verslo:

Verslo pagalba	y_5
Sulaukiate daug pagalbos iš verslo	$\mathbf{y}_5 = 1$
Sulaukiate pakankamai pagalbos iš verslo	$\mathbf{y}_5 = 2$
Sulaukiate pagalbos iš verslo, bet nepakankamai	$\mathbf{y}_5 = 3$
Sulaukiate mažai pagalbos iš verslo	$\mathbf{y}_5 = 4$
Nesulaukiate pagalbos iš verslo	$\mathbf{y}_5 = 5$

y_6 (Centrinės valdžios (ministerijų, agentūrų, kt.) parama ištekliais)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_6$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek sulaukiate paramos iš centrinės valdžios:

Centrinės valdžios parama ištekliais	y_6
Centrinė valdžia prireikus visiškai aprūpina trūkstamais ištekliais	$\mathbf{y}_6 = 1$
Centrinė valdžia prireikus beveik aprūpina trūkstamais ištekliais	$\mathbf{y}_6 = 2$
Centrinė valdžia prireikus iš dalies aprūpina trūkstamais ištekliais	$\mathbf{y}_6 = 3$
Centrinė valdžia prireikus menkai aprūpina trūkstamais ištekliais	$\mathbf{y}_6 = 4$
Centrinė valdžia prireikus neaprūpina trūkstamais ištekliais	$\mathbf{y}_6 = 5$

y_7 (Bendradarbiavimas su NVO)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_7$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek bendradarbiaujate su NVO:

Bendradarbiavimas su NVO	y_7
Bendradarbiavimas su NVO leidžia visiškai išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_7 = 1$
Bendradarbiavimas su NVO beveik leidžia išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_7 = 2$
Bendradarbiavimas su NVO iš dalies leidžia išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_7 = 3$
Bendradarbiavimas su NVO mažai padeda spręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_7 = 4$
Bendradarbiavimas su NVO visiškai nepadeda spręsti organizacijos problemų	$\mathbf{y}_7 = 5$

y_8 (Vadovo lyderystė)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_8$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek vadovo lyderystė leidžia spręsti organizacijos problemas:

Vadovo lyderystė	y_8
Vadovo lyderystė leidžia visiškai išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_8 = 1$
Vadovo lyderystė beveik leidžia išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_8 = 2$
Vadovo lyderystė iš dalies leidžia išspręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_8 = 3$
Vadovo lyderystė mažai padeda spręsti organizacijos problemas	$\mathbf{y}_8 = 4$
Vadovo lyderystė nepadeda spręsti organizacijos problemų	$\mathbf{y}_8 = 5$

y_9 (Kompetencija ir mokymai)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_9$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek esant kompetencijos trūkumui inicijuojate mokymus darbuotojams:

Kompetencija ir mokymai	y_9
Esant kompetencijos trūkumui visada inicijuojate mokymus	$\mathbf{y}_9 = 1$
Esant kompetencijos trūkumui dažnai inicijuojate mokymus	$\mathbf{y}_9 = 2$
Esant kompetencijos trūkumui kartais inicijuojate mokymus	$\mathbf{y}_9 = 3$
Esant kompetencijos trūkumui retai inicijuojate mokymus	$\mathbf{y}_9 = 4$
Esant kompetencijų trūkumui neinicijuojate mokymų	$\mathbf{y}_9 = 5$

y_{10} (Savanorių įtraukimas)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_{10}$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek, susidūrę su iššūkiais, įtraukiate savanorius į paslaugų teikimą:

Savanorių įtraukimas	y_{10}
Prireikus į paslaugų teikimą įtraukiate savanorius	$\mathbf{y}_{10} = 1$
Prireikus į paslaugų teikimą dažniausiai įtraukiate savanorius	$\mathbf{y}_{10} = 2$
Prireikus į paslaugų teikimą kartais įtraukiate savanorius	$\mathbf{y}_{10} = 3$
Prireikus į paslaugų teikimą retai įtraukiate savanorius	$\mathbf{y}_{10} = 4$
Prireikus pagalbos į paslaugų teikimą neįtraukiate savanorių	$\mathbf{y}_{10} = 5$

y_{11} (Kreipimasis į ministeriją (-as)):

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_{11}$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek kreipiatės į ministeriją (-as):

Kreipimasis į ministeriją (-as)	y_{11}
Susidūrę su sunkumais visada kreipiatės į ministeriją (-as)	$\mathbf{y}_{11} = 1$
Susidūrę su sunkumais dažnai kreipiatės į ministeriją (-as)	$\mathbf{y}_{11} = 2$
Susidūrę su sunkumais kai kada kreipiatės į ministeriją (-as)	$\mathbf{y}_{11} = 3$
Susidūrę su sunkumais retai kreipiatės į ministeriją (-as)	$\mathbf{y}_{11} = 4$
Susidūrę su sunkumais niekada nesikreipiate į ministeriją (-as)	$\mathbf{y}_{11} = 5$

y_{12} (Komunikacija su visuomene)

Norėdami nustatyti Jūsų socialinių paslaugų organizacijos atsparumo lygį, į pirmiau pateiktą formulę (2) įrašykite atitinkamų $\mathbf{y}_{12}$ reikšmę atsižvelgdami į tai, kiek komunikuojate su visuomene:

Komunikacija su visuomene	y_{12}
Visada ieškote naujų komunikacijos su visuomene kanalų	$\mathbf{y}_{12} = 1$
Dažnai ieškote naujų komunikacijos su visuomene kanalų	$\mathbf{y}_{12} = 2$
Tik prireikus ieškote naujų komunikacijos su visuomene kanalų	$\mathbf{y}_{12} = 3$
Neieškote naujų komunikacijos su visuomene kanalų	$\mathbf{y}_{12} = 4$
Neieškote net ir prireikus naujų komunikacijos su visuomene kanalų	$\mathbf{y}_{12} = 5$

REZULTATAS: SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMAS ORGANIZACIJOS LYGMENIU

Įrašykite gautas atitinkamas $\mathbf{y}_1$, $\mathbf{y}_2$, $\mathbf{y}_3$, $\mathbf{y}_4$, $\mathbf{y}_5$, $\mathbf{y}_6$, $\mathbf{y}_7$, $\mathbf{y}_8$, $\mathbf{y}_9$, $\mathbf{y}_{10}$, $\mathbf{y}_{11}$, $\mathbf{y}_{12}$ reikšmes į formulę:

$$A_o = 3{,}24 - 0{,}13^*y_1 - 0{,}20^*y_2 - 0{,}27^*y_3 + 0{,}18^*y_4 - 0{,}29^*y_5 - 0{,}19^*y_6 + 0{,}18^*y_7 + 0{,}27^*y_8 - 0{,}15^*y_9 - 0{,}20^*y_{10} + 0{,}30^*y_{11} + 0{,}17^*y_{12}.$$

Atlikite atitinkamus matematinius veiksmus ir gautą skaičių suapvalinkite iki sveikojo skaičiaus.

A. Jeigu gauta reikšmė lygi 1 ar mažesnė, tai **organizacija yra atspari** išmėginimams.

B. Jeigu gauta reikšmė 2, tai **organizacija yra labiau atspari, nei neatspari** išmėginimams.

C. Jeigu gauta reikšmė 3, tai **organizacija yra labiau neatspari, nei atspari** išmėginimams.

D. Jeigu gauta reikšmė lygi 4 ar didesnė, tai **organizacija yra neatspari** išmėginimams.

4.3. SAVIVALDYBĖS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMO ĮSIVERTINIMAS

Socialinių paslaugų sistemos atsparumą savivaldybės lygmeniu siūloma vertinti pasitelkus šešis kintamuosius, kurių svarba atsparumui išryškėjo tyrimo metu.

Socialinių paslaugų sistemos atsparumą savivaldybėje galime įsivertinti **remdamiesi šia formule:**

$$A_s = z_1 + z_2 + z_3 + z_4 + z_5 + z_6, \quad (3)$$

čia:
A_s – socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygis savivaldybės lygmeniu:
z_1 – tinklaveika,
z_2 – tarpininkavimas dėl išteklių,
z_3 – paramos šaltinių įsivertinimas,
z_4 – tarpinstitucinis bendradarbiavimas,
z_5 – informacijos prieinamumas,
z_6 – naujų pagalbos formų, šaltinių iniciatyvos.

Toliau pateikiama informacija, kaip reikia apskaičiuoti kiekvieno kintamojo reikšmę:

z_1 (Tinklaveika)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, įsivertinkite, kiek yra išvystyta tinklaveika savivaldybėje (z_1). Tinklaveika savivaldybėje apskaičiuojama pagal formulę:

$$z_1 = z_{11} + z_{12} + z_{13}, \quad (3.1)$$

čia:

z_{1x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
z_{11}	Ar Jūsų savivaldybėje yra skirtingų sričių koordinatorių (negalios, jaunimo reikalų, tarpinstitucinio bendradarbiavimo)?	$z_{11} = 1$	$z_{11} = 0$
z_{12}	Ar Jūsų savivaldybė plėtoja susitarimus su vietos organizacijomis ir privačiu sektoriumi dėl pagalbos?	$z_{12} = 1$	$z_{12} = 0$
z_{13}	Ar dalyvaujate savivaldybėms dalijantis gerąja praktika?	$z_{13} = 1$	$z_{13} = 0$

Remdamiesi formule (3.1), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $z_{11} + z_{12} + z_{13}$ gavote 0 arba 1, tai $z_1 = 0$.
Jei sudėję $z_{11} + z_{12} + z_{13}$ gavote 2 arba 3, tai $z_1 = 1$.

z_2 (Tarpininkavimas dėl išteklių)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, įsivertinkite, kiek savivaldybėje vyksta tarpininkavimas dėl išteklių (z_2). Tarpininkavimas dėl išteklių savivaldybėje apskaičiuojamas pagal formulę:

$$z_2 = z_{21} + z_{22} + z_{23}, \quad (3.2)$$

čia:

z_{2x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
z_{21}	Ar dalyvaujate savivaldybės lygmens komandose, atsakingose už krizės valdymui skirtų išteklių paskirstymą?	$z_{21} = 1$	$z_{21} = 0$
z_{22}	Ar dalyvaujate dalinimosi informacija platformose savivaldybės lygmeniu?	$z_{22} = 1$	$z_{22} = 0$
z_{23}	Ar savivaldybė skatina vietos gyventojus aktyviai dalyvauti organizuojant pagalbą?	$z_{23} = 1$	$z_{23} = 0$

Remdamiesi formule (3.2), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $z_{21} + z_{22} + z_{23}$ gavote 0 arba 1, tai $z_2 = 0$.
Jei sudėję $z_{21} + z_{22} + z_{23}$ gavote 2 arba 3, tai $z_2 = 1$.

z_3 (Paramos šaltinių įsivertinimas)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, apskaičiuokite, ar savivaldybėje vykdomas paramos šaltinių įsivertinimas (z_3). Paramos šaltinių įsivertinimas savivaldybėje apskaičiuojamas pagal formulę:

$$z_3 = z_{31} + z_{32} + z_{33}, \quad (3.3)$$

čia:

z_{3x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
z_{31}	Ar yra inventorizuotos Jūsų vietovėje esančios patalpos, kurias būtų galima panaudoti krizės metu?	$z_{31} = 1$	$z_{31} = 0$
z_{32}	Ar savivaldybėje skatinamos ir plėtojamos pilietinės iniciatyvos?	$z_{32} = 1$	$z_{32} = 0$
z_{33}	Ar krizės metu naudojote nuolat atnaujinamą duomenų, kokie yra galimi paramos šaltiniai, bazę?	$z_{33} = 1$	$z_{33} = 0$

Remdamiesi formule (3.3), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{z}_{31} + \mathbf{z}_{32} + \mathbf{z}_{33}$ gavote 0 arba 1, tai $\mathbf{z}_3 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{z}_{31} + \mathbf{z}_{32} + \mathbf{z}_{33}$ gavote 2 arba 3, tai $\mathbf{z}_3 = 1$.

z_4 (Tarpinstitucinis bendradarbiavimas)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, įsivertinkite, ar savivaldybėje vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas ($\mathbf{z}_4$). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas savivaldybėje apskaičiuojamas pagal formulę:

$$z_4 = z_{41} + z_{42}, \quad (3.4)$$

čia:

z_{4x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
$\mathbf{z}_{41}$	Ar yra parengti tarpinstitucinio bendradarbiavimo protokolai, kurie būtų taikomi krizės metu?	$\mathbf{z}_{41} = 1$	$\mathbf{z}_{41} = 0$
$\mathbf{z}_{42}$	Ar dalyvavote krizinių situacijų simuliacijose?	$\mathbf{z}_{42} = 1$	$\mathbf{z}_{42} = 0$

Remdamiesi formule (3.4), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{z}_{41} + \mathbf{z}_{42}$ gavote 0 arba 1, tai $\mathbf{z}_4 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{z}_{41} + \mathbf{z}_{42}$ gavote 2, tai $\mathbf{z}_4 = 1$.

z_5 (Informacijos prieinamumas)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, įsivertinkite, ar savivaldybėje yra informacijos prieinamumas ($\mathbf{z}_5$). Informacijos prieinamumas savivaldybėje apskaičiuojamas pagal formulę:

$$z_5 = z_{51} + z_{52} + z_{53}, \quad (3.5)$$

čia:

z_{5x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
$\mathbf{z}_{51}$	Ar savivaldybės tinklalapyje yra lengvai prieinama informacija apie paslaugas, jas teikiančias organizacijas, aktualijas, pagalbos numerius ir pan.?	$\mathbf{z}_{51} = 1$	$\mathbf{z}_{51} = 0$
$\mathbf{z}_{52}$	Ar savivaldybė dalinasi informacija apie paslaugų poreikį ir prieinamumą?	$\mathbf{z}_{52} = 1$	$\mathbf{z}_{52} = 0$
$\mathbf{z}_{53}$	Ar savivaldybė informaciją skleidžia įvairiais kanalais – ne tik skaitmeniniu formatu, bet ir vietos spaudoje, lankstinukuose ar pan., ir įvairiose erdvėse – bendruomenių centruose, seniūnijose, nevyriausybinėse organizacijose?	$\mathbf{z}_{53} = 1$	$\mathbf{z}_{53} = 0$

Remdamiesi formule (3.5), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{z}_{51} + \mathbf{z}_{52} + \mathbf{z}_{53}$ gavote 0 arba 1, tai $\mathbf{z}_5 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{z}_{51} + \mathbf{z}_{52} + \mathbf{z}_{53}$ gavote 2 arba 3, tai $\mathbf{z}_5 = 1$.

z_6 (Naujų pagalbos formų, šaltinių inicijavimas)

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, įsivertinkite, ar savivaldybėje yra inicijuojamos naujos pagalbos formos ($\mathbf{z}_6$). Naujų pagalbos formų inicijavimas savivaldybėje apskaičiuojamas pagal formulę:

$$z_6 = z_{61} + z_{62} + z_{63}, \quad (3.6)$$

čia:

z_{6x}	Įsivertinimo klausimas	Taip	Ne
$\mathbf{z}_{61}$	Ar savivaldybė inicijuoja savigalbos iniciatyvas ar grupių kūrimąsi (pvz., asmenims netekus artimųjų, globėjams perdegus nuo neformalios globos, paaštrėjus priklausomybių problemoms ir kt.)?	$\mathbf{z}_{61} = 1$	$\mathbf{z}_{61} = 0$
$\mathbf{z}_{62}$	Ar savivaldybė stiprina bendradarbiavimą su vietos NVO?	$\mathbf{z}_{62} = 1$	$\mathbf{z}_{62} = 0$
$\mathbf{z}_{63}$	Ar savivaldybė investuoja į naujų, specializuotų paslaugų kūrimą?	$\mathbf{z}_{63} = 1$	$\mathbf{z}_{63} = 0$

Remdamiesi formule (3.6), atlikite matematinius veiksmus.

Jei sudėję $\mathbf{z}_{61} + \mathbf{z}_{62} + \mathbf{z}_{63}$ gavote 0 arba 1, tai $\mathbf{z}_6 = 0$.
Jei sudėję $\mathbf{z}_{61} + \mathbf{z}_{62} + \mathbf{z}_{63}$ gavote 2 arba 3, tai $\mathbf{z}_6 = 1$.

REZULTATAS: SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SISTEMOS ATSPARUMAS SAVIVALDYBĖS LYGMENIU

Norėdami nustatyti socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygį savivaldybės lygmeniu, **susumuokite**: $z_1 + z_2 + z_3 + z_4 + z_5 + z_6$

A. Jei $\mathbf{z}_1 + \mathbf{z}_2 + \mathbf{z}_3 + \mathbf{z}_4 + \mathbf{z}_5 + \mathbf{z}_6 = 0$ arba 1, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema yra neatspari** savivaldybės lygmeniu.

B. Jei $\mathbf{z}_1 + \mathbf{z}_2 + \mathbf{z}_3 + \mathbf{z}_4 + \mathbf{z}_5 + \mathbf{z}_6 = 2$ arba 3, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema yra labiau neatspari nei atspari** savivaldybės lygmeniu.

C. Jei $\mathbf{z}_1 + \mathbf{z}_2 + \mathbf{z}_3 + \mathbf{z}_4 + \mathbf{z}_5 + \mathbf{z}_6 = 4$ arba 5, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema yra labiau atspari nei neatspari** savivaldybės lygmeniu.

D. Jei $\mathbf{z}_1 + \mathbf{z}_2 + \mathbf{z}_3 + \mathbf{z}_4 + \mathbf{z}_5 + \mathbf{z}_6 = 6$, tai Jūsų socialinių paslaugų **sistema yra atspari** savivaldybės lygmeniu.

Būtina atkreipti dėmesį, kad visi trys socialinių paslaugų sistemos atsparumo lygmenys realioje praktikoje yra susiję ir svarbūs, siekiant sukurti stabiliai funkcionuojančią socialinių paslaugų sistemą. Organizacijos atsparumas nebus stabilus be savivaldybės paramos ir įsitraukimo, taip pat neskiriant dėmesio paslaugų gavėjo įtraukimui ir dalyvavimui, ir *vice versa*. Taigi pirmiau pristatyti trys atsparumo indeksai gali būti kaip parankinės priemonės, padedančios stebėti situaciją ir valdyti socialinių paslaugų sistemoje kylančias grėsmes.

Leidinyje *Į išorines grėsmes reaguojančios socialinių paslaugų sistemos atsparumo modelis* yra pristatomi socialinių paslaugų sistemos ir organizacijos atsparumo veiksniai, kurie išorinių grėsmių sąlygomis padeda organizacijoms ir visai sistemai įveikti atsirandančias kliūtis teikti socialines paslaugas ir toliau inovatyviai ir nuosekliai atliepti pažeidžiamų žmonių, kurie ypač jautriai patiria krizių pasekmes, poreikius.

Nors ne visos socialinių paslaugų organizacijos ar savivaldybės patyrė išvardytas kliūtis, tačiau pateiktas atsparumo veiksnių sąrašas leidžia susidaryti išsamų vaizdą apie potencialias problemas veikiant išorinių grėsmių aplinkoje. Remdamosi pateiktomis formulėmis, socialinių paslaugų organizacijos ir savivaldybės gali įsivertinti, kiek yra pasiruošusios (atsparios) veikti krizių aplinkoje, ir pasinaudoti siūlomais sprendimų būdais planuodamos prevencinius veiksmus.

Kalbos redaktorė *Gražina Indrišiūnienė*
Dailininkė *Jurga Tėvelienė*
Maketuotoja *Vida Vaidakavičienė*

Vilniaus universiteto leidykla
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
info@leidykla.vu.lt, *www.leidykla.vu.lt*
Knygos internete *knygynas.vu.lt*
Mokslo periodikos žurnalai *zurnalai.vu.lt*
1,9 aut. l