

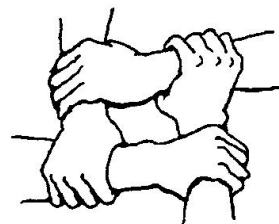
Организация, управление и финансирование сельской программы реабилитации

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ – ПОДХОД, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЧЕЛОВЕКА

Мы уже говорили в гл. 45 о двух основных подходах к организации работы общинных реабилитационных программ: «сверху вниз» или «снизу вверх». Программы, построенные по принципу «снизу вверх», то есть инициированные людьми с ограниченными возможностями здоровья, членами их семей и другими заинтересованными членами общины, по характеру организации и управления значительно отличаются от программ, работающих по принципу «сверху вниз».

Основополагающей характеристикой организации, построенной по схеме «снизу вверх», то есть «ориентированной на человека», является атмосфера равноправия для всех, кто участвует в осуществлении программы или получает от нее пользу:

- Все считаются равными по положению.
- Лидеры являются координаторами, а не начальниками.
- Решения принимаются всей группой, и могут открыто оспариваться группой или отдельными ее членами.
- Все имеют одинаковые права и пользуются одинаковым уважением. Идеи и мнение ребенка с **ограниченными возможностями здоровья** или его родителей так же значимы, как и мнение сотрудников сельского **реабилитационного** центра или приглашенных специалистов. Все равны и являются ценными членами коллектива.



В программе, ориентированной на человека, доброжелательности, дружелюбию и общей радости от практической помощи друг другу зачастую придается гораздо большее значение, чем натертым полам, пунктуальности, точности записей, количеству отработанных часов или тому, сколько кресел-колясок изготавливает каждый сотрудник за месяц. Успех программы измеряется не столько формальной **оценкой**, сколько **«фактором улыбки»**: насколько хорошо все – сотрудники, родители и дети – чувствуют себя от того, что они вносят в совместную работу, и что получают от нее.



ФАКТОР УЛЫБКИ – возможно лучшая мера успеха программы. (Фото: ЮНИСЕФ/Т.С. Satyan)

Подход PROJIMO: неформальная организация и командное управление

Мы, сотрудники PROJIMO, не имеем полномочий говорить с властью об «организации и управлении». Порой нам кажется, что своими достижениями мы больше обязаны **отсутствию у нас формальной организации**. К какому бы типу, по-научному, не относились наши принципы организации и управления, они являются неформальными и в той или иной степени опираются на сотрудничество. У нас нет четких различий не только между «управляющими» и «простыми работниками», но и между «сотрудниками» программы и «пациентами» (в жизни мы стараемся избегать таких слов, как «пациент» и «клиент»). Мы принимаем и ждем от родителей, детей, посетителей и всех остальных помощи в любой удобной для них форме. Большинство членов команды PROJIMO – молодые люди с ограниченными возможностями здоровья, которые сначала пришли к нам за реабилитационной помощью или ортопедическими приспособлениями. Затем они стали помогать нам, как могли, и, в конце концов, решили остаться здесь, чтобы учиться и работать. Некоторые работают здесь несколько недель или месяцев, приобретают новые навыки и уверенность в себе, и уходят, чтобы заняться чем-то еще. Другие остаются на несколько лет. Бывают и такие, кто приходит, потом уходит, а затем вновь возвращается.

PROJIMO напоминает большую семью, состоящую в основном из молодых людей, которые растут и взрослеют вместе. Большинство рабочей команды – молодежь, они сами проходят реабилитацию, учатся работать и строить отношения друг с другом. Было бы ошибкой ставить перед собой такие же цели и применять те же критерии оценки «эффективности производства», что и на предприятиях с опытными, хорошо подготовленными работниками. У нас нет начальника, отдающего приказы. Однако потребности детей с ограниченными возможностями здоровья требуют от нас работать усердно и с максимально возможной отдачей. У нас гибкий рабочий график. Бывают свободные послеобеденные часы, когда половина сотрудников внезапно решает идти на речку купаться, но бывают и очень загруженные дни, когда члены команды работают до полуночи, чтобы закончить изготовление ортеза, протеза или кресла-коляски для семьи, которой необходимо вернуться домой утренним автобусом. Они принимают решение поработать сверхурочно не потому, что им приказывают, и не потому, что они получают за это дополнительную плату, а потому, что отец ребенка не может позволить себе пропустить еще один рабочий день или мать беспокоится о больном ребенке, оставленном дома.

Когда возникает ситуация, требующая дополнительной работы и ответственности, то вся группа в полном составе решает, сможет ли она справиться с ней. Например, однажды приехал подросток по имени Джулио, почти полностью **парализованный** (квадриплегия). У него были глубокие пролежни. Мальчик был полностью зависим от других и нуждался в постоянном уходе. Коллектив проекта, в котором не было специалиста по сестринскому уходу, собрался и обсудил вопрос о том, сможет ли он принять Джулио в программу PROJIMO, поскольку ни один из членов его семьи не был готов остаться с ним. Некоторые были против принятия подростка на реабилитацию, другие высказывались за, указывая на тяжелую обстановку у него дома (его отчима возмущало, что мать проводит с мальчиком много времени). В конце концов большинство решило принять Джулио, но несколько человек сказали, что помогать не будут. Однако в дальнейшем оказалось, что некоторые из тех, кто сначала отказывался помогать, стали проводить с Джулио даже больше времени, чем другие. Они не только превосходно справились с лечением его пролежней и с повседневным уходом, но и стали его ближайшими друзьями.



Сегодня Джулио – один из лидеров PROJIMO. Ежедневно вечером он составляет перечень работ, выполненных каждым членом команды.

Команда пригласила Джулио принять участие в **оценке** потребностей других детей с ограниченными возможностями здоровья для того, чтобы он смог научиться собирать у детей историю заболевания и консультировать. Также ему поручили работу главного “контролера”: он вел список запланированных работ на каждый день и ответственных за их выполнение. Он проверял, выполняются ли работы, и говорил с тем, кому нужно было напоминать. Поскольку он не мог свободно передвигаться, ребята согласились, что если Джулио попросит позвать кого-то к нему, это обязательно будет сделано. Таким образом, Джулио, как наиболее ограниченному в своих возможностях члену коллектива, были даны наиболее широкие полномочия в плане управления программой. Это полностью соответствует принципам программы: **только через справедливое распределение полномочий слабые и ущемленные получают достойное место и голос в обществе.**



Тот факт, что в PROJIMO нет “начальников”, создает определенные проблемы, но, в то же время, решает и многие другие. Главной мотивацией хорошо делать свою работу являются личная заинтересованность, давление коллектива, неотложные нужды детей и признательность родителей. Некоторые члены коллектива работают упорнее других. Если кто-то работает недостаточно хорошо или возникают другие проблемы (например, грубость по отношению к родственникам пациентов), коллектив встречается с этим человеком и разбирает ситуацию. В крайних случаях его могут попросить соответствовать ожиданиям коллектива или покинуть его. Однако, вплоть до настоящего времени, все, кто покинул нашу команду, сделали это по собственному желанию.

Разные члены команды способны работать с разной скоростью и эффективностью, в зависимости от характера и тяжести имеющихся у них нарушений. Поэтому коллектив судит о работе сотрудника не по количеству произведенного им, а по тому, работает ли он с полной отдачей или нет. Человек, работающий ответственно, получает более высокую плату, даже если не может работать быстро. В пределах той суммы, которой располагает коллектив, принимается решение, сколько получит каждый. Новички, которые еще приобретают рабочие навыки, начинают как волонтеры: им оплачивается только жилье и питание. Позднее они начинают зарабатывать больше, в зависимости от того, насколько ответственно и упорно они работают. Решение принимается совместно.

Коллектив регулярно собирается, чтобы спланировать свою деятельность и решить, кто за какие работы будет отвечать. Члены коллектива берут на себя ответственность за отдельные аспекты программы: консультирование, ведение записей, бухгалтерский учет в том числе, различные работы в мастерской, такие как изготовление вспомогательных приспособлений или кресел-колясок. Такие работы, как содержание и «техническое обслуживание» игровой площадки, административно-хозяйственные дела, приготовление пищи и уборка, обычно выполняются по очереди. Один человек ведет учет отработанного времени, на основании этих записей рассчитывается месячный заработок каждого члена команды.



Члены команды PROJIMO на еженедельном собрании.

Весь организационный подход неформален и не имеет жесткой структуры. Это процесс непрерывного экспериментирования и изменений. Говоря вкратце, группа людей учится работать и жить вместе, как равноправные партнеры. Иногда что-то получается лучше, а что-то хуже. В каком-то смысле исполнителями программы руководит дух первооткрывателей – стремление создать более человечный и справедливый социальный порядок, хотя бы в пределах небольшой группы.

ОЦЕНКА

Для решения возникающих проблем и совершенствования программы необходимо, чтобы сотрудники общинной программы **регулярно проводили ее текущую оценку.**

Оценка – это инструмент для решения проблем и планирования.

Неформальную оценку можно проводить часто: группа собирается вместе один раз в неделю (или даже каждый день на несколько минут), чтобы обсудить успехи и неудачи, определить, что получается хорошо, а что плохо. Все вместе ищут решения и составляют планы.

Более **формальную оценку** можно проводить в конце каждого месяца и каждого года.

Команда PROJIMO в конце каждого месяца старается заполнить форму оценки, в которой запрашивается следующая информация:

- Количество и имена работающих, обязанности каждого, отработанные часы и полученная оплата.
- Количество осмотренных детей (новых и повторных) в центре и на дому. Также их возраст, тип основного нарушения здоровья и вторичные изменения.
- Количество детей, оставшихся в PROJIMO на срок более одного дня, на какой срок и с кем из членов семьи.
- Внимание, проявленное к детям и их семьям: количество часов их обучения или терапии, количество изготовленных или выданных ортезов, протезов, кресел-колясок и других вспомогательных средств или оборудования.
- Отчет о затратах на все выше упомянутое, в том числе доленое участие в оплате каждой семьи, и суммы, выплаченные фондом помощи (см. с. 484).
- Итоговые финансовые счета с перечнем всех заработанных и потраченных денег.
- Итоговая оценка состояния здоровья конкретных детей, выполненная командой PROJIMO и родителями (Она включает список детей, приехавших повторно, с комментариями об изменении их состояния и прогрессе в связи с выполнением рекомендаций, лечением на дому и использованием полученных вспомогательных приспособлений).
- Помощь добровольцев или участие членов общины (детей и взрослых).
- Количество и профессия приглашенных специалистов или инструкторов.
- Новые контакты или взаимодействие с другими реабилитационными центрами, программами и общинами.
- Данные, полученные от родителей путем заполнения ими анкет, в которых они отмечают, что они и их дети получили от PROJIMO, как они оценивают отношение к ним, какие у них есть критические замечания и предложения по совершенствованию программы.
- Нерешенные проблемы и успехи в каждом из основных направлений деятельности PROJIMO.
- Выводы и рекомендации.

Чтобы помочь в оценке деятельности PROJIMO, в конце первого срока пребывания каждой семье выдается **опросная анкета для родителей.** Через несколько месяцев высылается другая анкета, цель которой – выяснить, насколько пребывание в центре было полезно (или нет) для ребенка.

Сотрудники PROJIMO все еще недовольны своими формами и анкетами, и постоянно их переделывают. По этой причине, мы не предлагаем здесь их образцов. Однако мы будем рады выслать эти формы в их текущем виде любому, кому они могут помочь в подготовке опросников для своей программы.

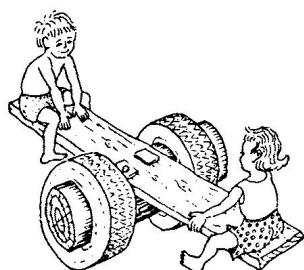
Помимо ежемесячной письменной оценки, в конце каждого года команда PROJIMO устраивает «вечер оценки». Приглашаются некоторые дети с ограниченными возможностями здоровья, их родители и некоторые члены местной общины. На вечере дается оценка мероприятиям за прошедший год, также разбираются неудачи и успехи, и обсуждаются долгосрочные перспективы и направления развития PROJIMO. На основе этого анализа разрабатываются планы, определяются новые виды деятельности и цели на предстоящий год.



Когда семья в первый раз приезжает в PROJIMO, ей вручается проспект, рассказывающий о программе и включающий следующие ее аспекты:

- обоснование программы
- кто ее сотрудники
- чем может помочь семья (какую работу могут взять на себя члены семьи)
- предложения для пожертвований: например, одеяла, древесина, веревки, продукты
- предоставляемые услуги
- нарушения здоровья, которыми занимаются в центре

Вот как начинается листовка:



ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ПРОЕКТ PROJIMO!



Большинство из нас, работников PROJIMO, – сельские жители с различными нарушениями здоровья. Мы понимаем, с какими трудностями сталкиваются дети с ограниченными возможностями в нашем обществе, как тяжело многим семьям найти адекватные услуги по реабилитации и получить компетентную консультационную помощь. **Ортопедические** приспособления и физиотерапия стоят очень дорого. Немногочисленные бесплатные службы доступны очень немногим из большого числа нуждающихся. Поэтому многие дети с ограниченными возможностями здоровья, особенно живущие в сельской местности, не могут получить даже самую базовую реабилитационную помощь.

Мы создали проект PROJIMO, чтобы дать дружеский совет, обеспечить терапию и ортопедические средства детям с ограниченными возможностями здоровья, чьи семьи, по экономическим или другим причинам, не могут получить необходимую для их детей помощь.

Члены семьи, как сотрудники реабилитационной программы

Мы считаем, что лучшим местом для реабилитации большинства детей с ограниченными возможностями здоровья является дом, а лучшие “терапевты” это те, кто больше всех любит и понимает детей – члены их семей.

Наша цель – помочь вам – родителям и родственникам – дать вашему ребенку наилучшую реабилитацию и возможности.

Здесь в PROJIMO мы живем, как одна семья. Мы приглашаем вас и вашего ребенка принять участие в нашей работе и мероприятиях. Мы открыты для ваших предложений и мнения. Мы будем вам благодарны за вашу помощь в занятиях с детьми или изготовлении вспомогательных приспособлений для вашего ребенка (или других детей), как и за помощь в повседневных заботах и работе PROJIMO.

ПОЖАЛУЙСТА, ПОМОГИТЕ НАМ, ЧТОБЫ МЫ ВСЕ МОГЛИ ПОМОЧЬ ДРУГИМ!

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Миф о самокупаемости

Многие общинные программы стремятся стать, насколько это возможно, финансово самостоятельными. Только в том случае, когда программа не зависит от субсидирования из внешних источников, община и участники программы могут с уверенностью сказать: «Эта наша программа. Мы ее реализуем. Мы ее контролируем. Мы сами принимаем основные решения.»

Однако в реальности медицинским программам в целом, и программам реабилитации, в частности, очень сложно добиться экономической независимости. Это особенно справедливо в тех случаях, когда программа направлена, в основном, на помощь самым бедным и нуждающимся. Заработка бедняка едва хватает на еду и одежду для его детей, и этих денег не всегда достаточно. Дополнительные расходы на лечение и реабилитацию больного ребенка могут оказаться непосильным бременем для бедной семьи, даже если цены на эти услуги не слишком высоки.

Самым большим препятствием для экономической независимости любой социальной программы является бедность.

В странах, где социальная несправедливость приводит к повсеместной бедности, вряд ли можно ожидать, что неимущий оплатит значительную часть расходов на реабилитационные услуги или вспомогательные приспособления. Несправедливо также просить загруженную работой реабилитационную команду пытаться добиться самокупаемости своей программы путем организации дополнительных, “доходных” видов деятельности. (Однако такие “доходные” виды деятельности могут помочь компенсировать некоторые затраты и подготовить людей с ограниченными возможностями здоровья к самостоятельной работе и зарабатыванию средств на жизнь. Мы обсудим этот вопрос на следующей странице.)

Подлинная самокупаемость такой социальной программы возможна только в результате социальных перемен и более справедливого распределения благ во всех слоях общества. Только при наличии достаточного количества рабочих мест и возможности практически для каждой семьи заработать средства на удовлетворение своих основных потребностей – только в этом случае финансовая независимость такой программы может стать реальностью. А пока, как правило, ей необходима та или иная помощь со стороны внешних источников, государственных или частных.

Финансирование: государственное или из неправительственных источников?

В идеале, правительства стран должны помогать программам, ориентированным на людей и управляемым общинами, покрывать свои расходы. К сожалению, **правительственное финансирование** часто сопровождается высокой степенью внешнего контроля, в том числе с заранее определенными (часто мешающими работе) ограничениями, касающимися вопросов планирования работы сотрудниками программы, того как, чему и в каком объеме должны быть обучены члены местной общины, или что и в каком объеме им будет позволено делать. Люди с ограниченными возможностями здоровья и их семьи в этом случае становятся объектами для достижения целей и задач программы, а не центральными фигурами в их собственной борьбе за достоинство и уверенность в своих силах.

К тому же, жителям села или членам общины, как правило, бывает трудно просить и добиваться получения средств от правительства. Бюрократические проволочки, «предварительные исследования», оговорки и задержки практически бесконечны. Обещаний дается много, но выполняется мало. Поэтому говорить о финансируемых правительством, ориентированных на общину программах бессмысленно.*

* Есть одно исключение: Организация революционеров – людей с ограниченными возможностями здоровья (ORD) в Никарагуа – неправительственная, ориентированная на людей программа, для которой Сандинистское правительство учредило свободный от бюрократической волокиты «вспомогательный фонд» для помощи бедным семьям (см. следующую страницу). Такая свободная от ограничений помощь возможна только в тех странах, в которых у народных правительств есть сильная политическая воля честно служить своему народу.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИЗ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Средства могут поступать из разных источников, включая волонтерские агентства, благотворительные фонды и религиозные благотворительные учреждения. Для обеспечения большей независимости желательно иметь несколько источников финансирования. (При этом возможна некоторая правительственная помощь без жертвования самоуправлением со стороны общины, если сумма такой помощи относительно мала.)

В Пакистане, в соответствии с религиозным (исламским) законом, ежегодно 2,5% средств, вложенных частными лицами в банки, изымается и используется местными комитетами на благотворительную помощь вдовам, сиротам и людям с ограниченными возможностями здоровья. С момента принятия этого закона в 1981 году, этот механизм превратился в стабильный и растущий источник поддержки для общинных реабилитационных центров.

МЕСТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Хорошо, когда значительная часть средств на расходы программы – если возможно, не менее половины – зарабатывается внутри **общины**. Возможные местные источники для покрытия расходов:

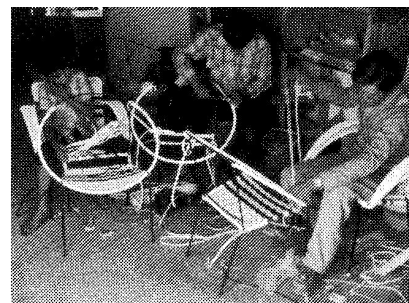
- **Плата или взносы от обслуживаемых семей:** Некоторые семьи могут заплатить больше, чем другие, следовательно, оплата должна зависеть от платежеспособности семей. Если семья приехала из другой местности, трудно судить о ее платежеспособности. Проект PROJIMO в качестве эксперимента применил так называемую систему оплаты услуг «под честное слово», когда семью просят сделать посильный взнос. Чтобы не смущать семью, которая может внести немного и не дать возгордиться семье, вносящей больше, каждый кладет столько, сколько может, в закрытый ящик, стоящий в углу. О том, какая сумма внесена, знают только члены семьи.
- **Оплата “натурой” или работой:** Вклад общины не обязательно должен быть в виде денег. Люди могут пожертвовать материалы (песок и камни для строительства), бесплатно выполнить какую-то работу или предоставить жилье и продукты. Все это снижает расходы, связанные с осуществлением программы.
- **Приносящая доход деятельность:** Изготовление вещей на продажу – еще один способ помочь покрывать расходы программы и одновременно обеспечить старшим ребятам и временным работникам приобретение трудовых навыков в рамках программы. Мы обсудим это позже на с. 509.

Хотя производство изделий на продажу может и не принести больших денег, но дополнительный доход позволит принять в штат программы больше людей с ограниченными возможностями здоровья. Они смогут приобрести навыки реабилитации и одновременно научиться приносящему доход ремеслу: и то, и другое они смогут с пользой применить, когда вернутся домой.

Некоторые программы, предназначенные для людей с ограниченными возможностями здоровья и выполняемые ими, научились покрывать значительную долю расходов за счет изготовления и продажи товаров. Например, реабилитационный центр для парализованных в Бангладеш изготавливает широкий диапазон ортопедического и больничного оборудования, большую часть которого продает ортопедическим больницам (см. с. 518). Ассоциация революционеров – людей с ограниченными возможностями здоровья в Никарагуа с успехом развивает почти прибыльный бизнес по изготовлению недорогих кресел-колясок для плохих дорог (см. с. 519). В Парагвае группа рабочих, являющихся людьми с особыми потребностями, также смогла сделать производство кресел-колясок маленьким, но выгодным делом.



Никто не знает, сколько дает каждая семья.



Плетение стульев из пластиковой ленты на металлической раме приносит доход и позволяет приобрести трудовой навык (PROJIMO).



Изготовление сандалий приносит доход и обучает ремеслу, которое пригодится в будущем (PROJIMO).

-

Сотрудник PROJIMO, специализирующийся в изготовлении кресел-колясок, сваривает сломанную раму велосипеда сельского мальчика.

- Проект PROJIMO учредил такой “фонд помощи”, пополняющийся за счет внешних пожертвований. Из этого фонда, который хранится на отдельном банковском счету, оплачивается разница между суммой, которую платит бедная семья, и реальной стоимостью предоставляемых вспомогательных приспособлений и услуг. Таким образом, сотрудники получают полную оплату за услуги и изготовленные приспособления. Фактически этот фонд помогает бедным семьям, а не программе. Это позволяет коллективу лучше оценить свои достижения. Если коллектив будет продолжать эффективно работать и овладеет необходимыми управленческими навыками, со временем программа может выйти на самоокупаемость, и не будет более нуждаться в прямом внешнем финансировании. Выплаты из вспомогательного фонда и взносы, которые семьи способны делать, покрывают расходы на зарплату, расходные материалы и эксплуатационные расходы. Это означает, что программа в некотором смысле стала независимой, хотя бедные семьи все еще нуждаются в финансовой поддержке. Так, на третий год своего существования, проект PROJIMO начал приближаться по этим показателям к критерию самоокупаемости.

Этот аргумент можно использовать в запросе на получение государственного финансирования для «фонда помощи» программы. (Так делается в Никарагуа, например. См. сноску на с. 482.) Этим фондом даже мог бы распоряжаться местный представитель власти (если это честный человек) или любой другой администратор, не являющийся сотрудником реабилитационной программы. В конце каждого месяца коллектив мог бы предоставлять администратору отчет об оказанных услугах и выданных приспособлениях, их расчетную стоимость, а также суммы, уплаченные семьями, с приложением расписок. Оплату за работу можно выдавать на основе соответствующего договора.

Ниже приводится образец формы, которой можно воспользоваться для ведения учета денег, выплачиваемых фондом помощи (адаптировано на основе форм проекта PROJIMO).

[illegible]