

Стратегия развития БФ «Арифметика добра»

в 2020–2025 годах

Проблема, которую решает Фонд

Неблагополучие детей-сирот, нарушение их прав на полноценную жизнь, к которым приводит воспитание детей вне семьи: в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Эксперты и исследования подтверждают: воспитание ребенка в семье — одно из главных условий развития личности ребенка и успешной социальной адаптации.

На 1 июня 2020 года более 71 000 детей воспитываются в учреждениях. Из них в России 44 293 детей со статусом детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и, порядка 27 000 детей без статуса — это значит, что дети находятся в учреждении по заявлению родителей.

Более половины воспитанников — 61% — это подростки в возрасте 14 лет и старше, которые в ближайшее время начнут самостоятельную жизнь. Это одна из самых сложных категорий детей для семейного устройства.

Основные причины проблемы:

- Предубеждения и ложные установки в вопросах воспитания детей-сирот старшего возраста;
- Низкий уровень знаний и родительских компетенций у замещающих родителей, отсутствие поддерживающей среды, развитой инфраструктуры для обучения и сопровождения замещающих семей.
- Сложность воспитания детей из учреждений, которая обусловлена психологическими травмами и заболеваниями.

Трудности социальной адаптации обусловлены спецификой воспитания в учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Почему дети, которые воспитываются в учреждениях, трудно адаптируются ко взрослой жизни?

Дети живут в специфическом, полуизолированном мире, где им практически не приходится принимать решения самостоятельно. У большинства из них нет цели в жизни и точек опоры. Они не понимают своих потребностей и ресурсов, у них слабо развиты бытовые, социальные и коммуникативные навыки, необходимые для успешной адаптации в обществе, поэтому для воспитанников учреждений важна дополнительная подготовка к самостоятельной жизни и сопровождение в первые несколько лет после выпуска из учреждения.

Понимая причины возникновения проблемы, некоммерческие организации могут эффективно их устранять, чтобы уменьшить негативные последствия сиротства для ребенка и общества в целом.

Направления деятельности Фонда

Специалисты фонда убеждены, что повысить уровень благополучия детей-сирот можно только осуществив деинституционализацию — отказавшись от системы детских домов в существующем виде, заменив ее системой поддержки и помощи в преодолении кризиса в кровных семьях, системой семейного устройства и системой наставничества для тех детей, которые не попали в семью до выпуска из детского дома.

В предыдущие 6 лет фонд вел активную деятельность преимущественно с детьми в учреждениях и постепенно развивал программы содействия семейному устройству. На следующие 5 лет основным вектором развития программной деятельности фонда будет содействие семейному устройству детей и наставничество.

Новая область деятельности — в части работы с кровными кризисными семьями, то, что называется профилактикой сиротства.

Направление «Семья» – основные задачи:

- ✓ Способствовать семейному устройству детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.
- ✓ Развивать институт профессиональноориентированной приемной семьи. Повышать и поддерживать ресурсы приемных семей, готовых как к длительному, так и краткосрочному размещению детей с ориентацией на профессиональный подход к семейному устройству. Поддерживать и повышать ресурсность замещающих семей через создание сообществ приемных родителей, обучая родителей и развивая их родительские компетенции.

Поддерживая замещающие семьи с позиции сотрудничества и партнерства, фонд вместе с семьей создает условия для развития и социализации приемных детей, предотвращает возвраты детей в детские дома.

В рамках работы с семьями фонд проводит диагностику и психологическую коррекцию приемных детей, родителей и других членов семей через индивидуальную, семейную и групповую работу с психологами и нейропсихологами, с логопедом и юристом, со специалистами по сопровождению. Одновременно с семьей может работать несколько специалистов, что повышает эффективность в достижении целей. Важную роль играет также внимание и поддержка семьи сообществом замещающих семей Фонда — клубом приёмных семей.

Другой приоритетной задачей становится работа с причинами, которые приводят к изъятию детей из кровных семей, и профилактике сиротства. Занимаясь только последствиями проблемы, ее невозможно решить, поэтому фонд открыт к работе с профильными организациями, чтобы совместными усилиями предупредить изъятие детей из семей.

Направление «Дети» – основные задачи:

- ✓ Повысить уровень образования и расширить жизненные перспективы воспитанников детских домов и детей, принятых в семьи.
- ✓ Помочь воспитанникам и выпускникам детских домов обрести своего значимого взрослого – наставника, который поможет адаптироваться к самостоятельной жизни, сформировать необходимые социальные и бытовые навыки, научит управлять финансами, поможет определиться с выбором профессии и пр.

Последовательно решая эти задачи, специалисты формируют у детей-сирот исполнительные навыки и развивают способности выстраивать причинно-следственные связи, рефлексировать, делать выводы и рассматривать альтернативы для решения задач, применять прошлый опыт для принятия решения, контролировать импульсы и поведение, выбирать то, на чем следует сосредоточиться, приспосабливаться к изменениям, планировать свое будущее.

Эти базовые, необходимые навыки не формируются в состоянии стресса, насилия и пренебрежения, в которых пребывают дети, живущие в учреждениях, но их можно развивать в условиях благоприятной учебной среды.

Для этого мы:

1. Создаем позитивную учебную среду, проявляем внимание и поддерживаем каждого участника.
2. Развиваем чувство принадлежности к сообществу, одновременно давая почувствовать свою ценность каждому ребенку.
3. Устанавливаем четкие и понятные правила сообщества, контролируем их соблюдение.
4. Ставим понятные и достижимые цели, демонстрируем результаты и прогресс каждого участника.
5. Используем в обучении наглядные примеры, истории, упражнения на письменные и устные размышления, мозговой штурм, физические упражнения, стратегические и логические игры.

Особое внимание мы уделяем завершению отношений ребёнка с наставником: этот процесс строго регламентирован, чтобы минимизировать стресс и не травмировать ребенка. Все кандидаты в наставники проходят строгий отбор и качественную подготовку, пары подбираются на консилиуме специалистов и сопровождаются в течение всего срока взаимодействия, а отношения в паре закреплены договором сроком действия не менее года.

Верхнеуровневые цели программной деятельности Фонда на 2021–2025 годы

Одна из задач БФ «Арифметика добра» – обеспечить устойчивость фонда и его независимость от финансовой поддержки основателя. Другая задача – увеличить охват деятельности и социального эффекта программ. Решать эту задачу поможет новая модель – **инкубатор социальных решений**.

Чтобы модель успешно работала, необходимо:

1. Осознать и зафиксировать области экспертизы Фонда;
2. Аккумулировать ключевые компетенции согласно области экспертизы Фонда;
3. Организовать процесс апробации, оформления и тиражирования практик в области экспертизы;
4. Создать инфраструктуру и сервисы, обеспечивающих переход от собственной реализации к масштабированию деятельности при поддержке (в т.ч. и финансовой) со стороны Фонда.

В процессе работы по обозначенным вопросам Фонду предстоит определиться с выбором качественных метрик и их клинических индикаторов – характеристик социального решения, поддающихся измерению. Для этого мы продолжим проведение регулярного мониторинга социального эффекта каждой из реализуемых нами программ, а также исследование ключевого показателя эффективности нашей деятельности – *социальной адаптированности* выпускников программ Фонда с поиском и установлением связи ее уровня с участием в программах Фонда.

В качестве целевых ориентиров в программной деятельности до 2024 года и далее могут быть выбраны следующие качественные и количественные показатели:

- ✓ К 2024 году Фондом должны быть апробированы и упакованы технологии по каждому из направлений программной деятельности. Все программы Фонда должны пройти оценку и верификацию с целью их распространения. К этому моменту разработаны подходы к выбору региональных партнеров, которые будут реализовывать наши программы. Фонд выступает в роли куратора и оказывает финансовую поддержку партнерам.
- ✓ До 2024 года программы распространяются в регионах через представительство «якорной» программы: «Шанс», «Клуб приемных семей», «Наставники».
- ✓ К 2024 году в 10 регионах программы пересекаются, что увеличивает эффективность деятельности в целом и каждой программы в частности (сегодня только в 3-х регионах подобное пересечение).
- ✓ К 2025 году практика Фонда должна быть распространена на 30 регионов РФ благодаря партнёрам со схожими ценностями и интересами (сегодня в этой логике 7 регионов).

- ✓ Технология подготовки наставников, формирования и сопровождения наставнических пар введена на постоянной основе и успешно реализуется в 20 регионах РФ, сформированы и действуют 1500 наставнических пар, половина из них участвует в программе «Шанс» (сегодня – 3 региона и чуть более 100 наставнических пар).
- ✓ Количество детей-участников образовательной программы «Шанс» в 2025 году составляет 208 человек, программа реализуется в семи регионах РФ (сегодня 650 детей в 31 регионе).
- ✓ При содействии Фонда к 2025 году 1000 детей устроены в приемные семьи (сегодня чуть более 300 детей приняты в семьи участниками программ и/или при содействии фонда)
- ✓ К 2025 году в рамках программы "Профессиональноориентированная приемная семья" действует 10 профессиональноориентированных приемных семей, модель программы реализуют в одном из регионов (сегодня 0).
- ✓ К 2025 году модель деинституализации (включая работу с семьями в ТЖС) должна пройти апробацию в одном из районов в формате взаимодействия с организациями-партнерами и быть готова к выводу на уровень принятия субъектом (сегодня нет подобного).

Мы планируем внимательно изучать причины изъятия детей из кровных семей и меры, которые предпринимаются, чтобы создать благополучную среду и сохранить ребенка в семье. Для этого мы будем работать с органами государственной власти, партнерами и экспертами в области социальной защиты, изучим наиболее эффективные методики и на их основании будем корректировать и расширять программную деятельность фонда.

К концу 2024 года все программы Фонда должны быть готовы к запуску в регионах через партнеров. Фонд должен успешно сотрудничать с местными государственными органами, некоммерческими организациями, образовательными, медицинскими и другими учреждениями.

С 2025 года вся деятельность Фонда будет ориентирована на передачу, сопровождение и мониторинг действующих программ, **Фонд занимает лидирующее место в создании среды, направленной на благополучие детей, оставшихся без попечения родителей.**

Среди программ, которые реализует Фонд, должны остаться значимые программы и долгосрочные проекты, обеспеченные целевым финансированием и потенциалом роста. Фокус программ определяется актуальной повесткой, в приоритете остается профилактика сиротства.

Взаимодействие с органами государственной власти

Государственная система заботы о детях сегодня зачастую не отвечает интересам конкретного ребенка: отсутствует комплексная социальная политика, уровень профессионализма сотрудников учреждений низкий, а профессиональная подготовка отсутствует; запоздалость в реформировании работы органов опеки и попечительства.

Работа с детьми и семьей в разных ведомствах (министерства просвещения, соцзащиты и здравоохранения) может быть не связана и даже противоречить друг другу, при принятии решений интересы ребенка не ставятся на первое место.

Наша ключевая задача — поддерживать инициативы общественных советов, представителей некоммерческого сектора, государственных органов, участвуя в обсуждении и выработывая единые подходы, направленные на изменения; стать **партнером государства и общества по формированию среды, направленной на благополучие детей.**

Повестка интересов Фонда:

1. Создать работающую в интересах ребенка систему помощи семьям в трудной жизненной ситуации (ТЖС) и в социально опасном положении (СОП).
2. Реорганизовать работу органов опеки и попечительства.
3. Повысить профессионализм сотрудников, которые участвуют в принятии решений, касающихся детей.
4. Закрепить на нормативном уровне практики перемещения ребенка из семьи в семью, минуя учреждение.
5. Закрепить на нормативном уровне профессиоориентированные замещающие семьи.

Наверное, идеальной могла бы стать ситуация равного партнерства в части совершенствования работы, направленной на повышение уровня детского благополучия, но и до этого мы можем создавать то, что в наших силах, принимая ограничения, являющиеся объективными и оказывая влияние там, где открывается любая возможность для изменений. В том числе быть готовыми к росту интереса к изменениям и/или политической воли и проявиться в своей экспертной и партнерской позиции.

Вместе с тем работа фонда в части GR будет поддерживать текущую деятельность Фонда и способствовать реализации программ (вовлечение местных ведомств в программы фонда, заключение соглашений, писем поддержки, содействие безбарьерной реализации межведомственного взаимодействия и т.д.).

Просветительская деятельность

В развитых странах одним из драйверов изменений в сфере сиротства стало изменение общественного мнения о детях, их потребностях и самой институции детских домов, подарочно-волонтерской помощи и отношения к сиротам — их правам и возможности жить полноценной жизнью.

Чтобы в обществе сформировалось понимание важности семейного воспитания, наставничества и правильной помощи сиротам, мы работаем с разными каналами просвещения: СМИ, социальная реклама, лидеры общественного мнения. Общественное мнение формирует заказ к государству и стимулирует перемены, поэтому одна из важных задач просвещения — сформировать большой пул сторонников фонда чтобы:

- ✓ изменить отношение к институту детских домов: признать их устаревшей формой, не отвечающей реальным потребностям ребенка
- ✓ развить толерантность к разным слоям общества, в том числе, к сиротам и приемным родителям, через образование и просвещение, развенчание мифов
- ✓ создать образ многодетных, приемных и профессиональноориентированных семей как здоровых и ответственных членов общества, к сообществу которых может присоединиться любой
- ✓ сформировать ответственное отношение к благотворительности, повысить ценность ее профессионализации

Наша задача — стать **лидером в создании информационной среды**, направленной на формирование правильного отношения к теме детского неблагополучия и сформировать **заказ общества** на изменения.

Мы планируем:

- ✓ Работать с партнерами через коллаборации — создавать резонансные проекты, которые обратят внимание общества на проблему;
- ✓ Сделать сайт фонда основным источником информации по сиротской тематике
- ✓ Создавать просветительские проекты на сиротскую тему разных форматов: фильмы, спектакли, выставки, лекции, статьи и др. спецпроекты;
- ✓ Развить партнерское распространение нашего контента через инфлюэнц-маркетинг, СМИ, селебрити;
- ✓ Продвигать наш просветительский контент при помощи маркетинговых инструментов;

- ✓ Увеличить количество и изменить тональность публикаций о сиротах.

Устойчивое развитие Фонда

Достигнуть успеха и поставленных целей можно только при правильной организации работы и максимального использования человеческого потенциала. Для этого Фонд продолжит структурные и кадровые преобразования.

Организационный дизайн и регламентация деятельности

- ✓ Обновить организационную структуру;
- ✓ Определить организационные единицы в рамках новой оргструктуры: дирекция, направление, служба;
- ✓ Распределить и закрепить ответственности согласно новой организационной структуре;
- ✓ Описать и закрепить в должностных инструкциях функционал сотрудников;
- ✓ Описать программную и внепрограммную деятельность Фонда

Организационная культура

1. Направить усилия на преодоление существующих проблем.
2. Сформировать организационную культуру, основанную на модели отношений «взрослый-взрослый».
3. Усилить роль и ответственность руководителей в реализации стратегии Фонда.
4. Сформировать управленческую команду Фонда на основе ценностей и компетенций «Лидерство. Ответственность. Командность.»
5. Содействовать сотрудникам в повышении экспертизы и развитии профессиональных компетенций.

Управление человеческим и организационным потенциалом

1. Продолжить развитие HR-процессов
 - в области **трудовых отношений**: строить их, исходя из принципов, закрепленных в кадровой политике, и трудового права РФ;
 - в области **подбора и адаптации персонала**: подбирать кандидатов, которые соответствуют профилю позиции, кадровой политике и положению о подборе и адаптации персонала;
 - в направлении **оценки и развития персонала**, которые станут основой для принятия кадровых решений;
 - в области **материального стимулирования**: законного, прозрачного, с учетом ситуации на рынке труда;
 - **нематериальной мотивации**: создать благоприятный рабочий климат для долгосрочной эффективной работы сотрудников.
2. Перейти к **стратегическому управлению** человеческими ресурсами и организационным потенциалом, включая вопросы:
 - ✓ Управления изменениями;
 - ✓ Повышения эффективности;
 - ✓ Организационного дизайна;
 - ✓ Улучшения процессов;
 - ✓ Анализа компетенций;
 - ✓ Развития руководителей;
 - ✓ Планирования преемственности.
3. Вести **анализ системы** управления персоналом по следующим показателям:
 - ✓ Стаж работы сотрудников в организации;
 - ✓ Уровень квалификации (дополнительная и специальная профподготовка) сотрудников;
 - ✓ Доля ключевого/базового/восполняемого персонала;
 - ✓ Текучесть.