

Центр временного пребывания  
для матерей с детьми

# ОПЫТ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ «ТЕПЛОГО ДОМА»



Москва

БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»

2024

УДК 364.046.6

ББК 60.95

**Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Данилова Т.И., Деснянская О.В., Денисов П.Л., Нерсесян А.А., Маркечко О.А., «Центр временного пребывания для матерей с детьми: опыт и инструментарий «Теплого дома». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2024. – 179 с.**

Дизайн и верстка макета: А.А. Фирсова

Методическое пособие адресовано всем администраторам и помогающим специалистам, кто работает в стационарах (социальных приютах или кризисных центрах) для женщин с детьми или готовится к открытию такого стационара. В пособии мы описали собственный опыт БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», накопленный с 2011 г., подходы к работе и инструменты.

**Пособие подготовлено Благотворительным фондом «Волонтеры в помощь детям-сиротам» при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина.**



Условия лицензии:

Методическое пособие доступно по лицензии Creative Commons “С указанием авторства – Некоммерческая 4.0 Всемирная”: допускается использовать, распространять, копировать на любые носители, перерабатывать или цитировать в некоммерческих целях с обязательным указанием выходных данных произведения и источника заимствования.

© БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2024

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| Центр временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом»: как все устроено?            | 4          |
| Кризисные центры / социальные приюты для женщин с детьми в широком контексте            | 14         |
| Работа со случаем на базе центра временного пребывания                                  | 23         |
| Работа психолога в центре временного пребывания   | 39         |
| Работа юриста в центре временного пребывания для мам с детьми                           | 63         |
| Безопасная среда в центре временного пребывания   | 68         |
| Система мониторинга и оценки центра временного пребывания                               | 84         |
| Организационные вопросы работы центра временного пребывания                             | 105        |
| <i>Приложение 1. Положение о проекте «Теплый дом»</i>                                   | <i>123</i> |
| <i>Приложение 2. Отчет о первичном выезде</i>   | <i>127</i> |
| <i>Приложение 3. Отчет о доставке</i>   | <i>136</i> |
| <i>Приложение 4. Договор безвозмездного оказания услуг</i>                              | <i>137</i> |
| <i>Приложение 5. Заявление о приеме</i>   | <i>141</i> |
| <i>Приложение 6. Согласие на обработку персональных данных</i>                          | <i>143</i> |
| <i>Приложение 7. Обязательство о неразглашении конфиденциальной информации</i>          | <i>145</i> |
| <i>Приложение 8. Правила пребывания в центре временного пребывания «Теплый дом»</i>     | <i>146</i> |
| <i>Приложение 9. План по выходу из сложной жизненной ситуации</i>                       | <i>152</i> |
| <i>Приложение 10. Оценка потребностей, рисков и ресурсов семьи</i>                      | <i>153</i> |
| <i>Приложение 11. Аналитический отчет о работе с клиентом</i>                           | <i>157</i> |
| <i>Приложение 12. Наблюдение за детско-родительским взаимодействием</i>                 | <i>161</i> |
| <i>Приложение 13. Журнал консилиумов</i>  | <i>164</i> |
| <i>Приложение 14. Заявление о прекращении договора</i>                                  | <i>165</i> |
| <i>Приложение 15. Функционалы сотрудников центра временного пребывания «Теплый дом»</i> | <i>166</i> |
| <i>Приложение 16. Согласие на использование фото/видео изображения и голоса</i>         | <i>174</i> |
| <i>Приложение 17. Логическая модель практики «Теплый дом»</i>                           | <i>175</i> |

# ЦЕНТР ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ ДЛЯ МАМ С ДЕТЬМИ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»: КАК ВСЕ УСТРОЕНО?

Центр временного пребывания «Теплый дом» предназначен для мам с новорожденными детьми, которые из-за отсутствия жилья, работы и поддержки родственников оказались на грани отказа от ребенка или его отобрания государственными службами (Подробнее о проекте можно посмотреть в [Прил. 1 “Положение о проекте “Центр временного пребывания “Теплый дом””](#)).

Сотрудники «Теплого дома» создают безопасную среду, учитывающую травматический опыт женщин; работают по технологии междисциплинарного ведения случая и оказывают женщинам и их детям широкий спектр услуг. Женщины получают комплексную социальную, правовую, психологическую помощь и поддержку в развитии детско-родительских отношений, полезные знания и навыки, помощь в восстановлении отношений с родными и возвращении на родину. Сроки проживания определяются индивидуально, исходя из потребностей ребенка и стоящих перед женщиной задач, которые зафиксированы в индивидуальном плане по выходу из сложной жизненной ситуации.

Кто входит в целевую группу проекта?

Матери с детьми до 1 года, для которых существует высокий риск отказа от ребенка, его отобрания или временного помещения в интернатное учреждение из-за того, что:

- У женщины фактически отсутствует жилье (нет своего жилья, средств на аренду или людей, которые могут принять женщину с ребенком на своей территории; собственное жилье в аварийном состоянии)
- Другие члены семьи, проживающие вместе с женщиной, активно препятствуют тому, чтобы ребенок рос в семье или создают для ребенка опасность своим поведением
- У специалистов есть обоснованные сомнения в способности матери самостоятельно заботиться о ребенке раннего возраста, поэтому требуется тщательное наблюдение и интенсивное обучение родительским навыкам

Почему в фокусе внимания оказались мамы с детьми именно такого возраста? Исторически открытие «Теплого дома» было развитием проекта «Профилактика отказов от новорожденных». Для женщины первый год жизни ребенка – время наибольшей зависимости от поддержки близкого окружения. Для ребенка младенчество – важный для последующего развития и самый уязвимый период. Для диады «мать – ребенок» – период формирования привязанности и детско-родительских отношений<sup>1</sup>. Есть и более практические соображения для возрастных ограничений, например, тот факт, что в пешей доступности от «Теплого дома» нет школы.

Конечно, нужно сделать ряд оговорок. Дети могут быть жизнестойкими, и негативный опыт первых лет жизни не может *автоматически* и *навсегда* перечеркнуть для них шанс на эмоциональное благополучие в будущем. Речь идет не о «приговоре», но о явных рисках, которых лучше избежать. К тому же статистика показывает: чем раньше ребенок получает

---

<sup>1</sup> Акцент на профилактике сиротства в первые годы жизни с 2022 г. воплощается в проекте «Профилактика социального сиротства среди детей в возрасте до 4-х лет», реализуемом Министерством просвещения Российской Федерации. Многие НКО, среди которых был и наш Фонд, озвучивали и воплощали эту идею на протяжении многих лет.

статус сироты, тем быстрее он попадает в новую семью, в том числе максимально стабильную – на усыновление. Но, во-первых, путь в новую семью все равно лежит через недели или месяцы в учреждении, а во-вторых, многие клиентки «Теплого дома» изначально хотят воспитывать ребенка – просто не знают, куда с ним пойти. Наблюдения подсказывают<sup>2</sup>, что так везет не всем: для детей с «неславянской внешностью» поиск семьи занимает больше времени – и таких детей в «Теплом доме» много.

Однако возраст ребенка не является жестким ограничением. Прием в «Теплый дом» допускает варианты:

- Если женщина воспитывает несколько детей кроме новорожденного, то старшие дети тоже могут проживать с ней в «Теплом доме».
- В «Теплый дом» могут приниматься беременные женщины на поздних сроках беременности (обычно от 7 месяца). В этот период беременность становится очевидной для работодателей и владельцев съемного жилья, и они сообщают женщине, что не рады этому (или убеждаются, что проблема не решилась «сама собой», и нарушают ранее данные обещания помочь).
- На базе «Теплого дома» можно работать с матерью без ребенка, если ребенок находится в интернатном учреждении, а женщина хочет его вернуть. Скорее всего, причины помещения или отобрания ребенка – те же самые, что и показания для приема в «Теплый дом»: фактическое отсутствие жилья и/или средств к существованию, активное противодействие родственников или критически низкий уровень родительских навыков у мамы.

В «Теплом доме» не могут проживать:

- Женщины, которые находятся в актуальной ситуации домашнего насилия и подвергаются слежке и преследованиям со стороны партнера или родственников, поскольку в Центре отсутствуют специальные условия для их защиты; такие случаи перенаправляются в профильные кризисные центры – убежища.
- Женщины в состоянии *активного* алко- и наркопотребления – такие случаи перенаправляются в профильные реабилитационные центры. В состоянии ремиссии они могут стать благополучателями. Если известно об истории активного употребления, женщине предлагается посетить нарколога, чтобы обсудить стратегию поддержания ремиссии.

### ***Наши исследования: портрет типичной жительницы «Теплого дома»***

*Женщина 29 лет, переехавшая в Москву из другой страны или региона РФ, без жилья, работы и денег, не имеющая партнера или другого поддерживающего социального окружения. Скорее всего, у нее вообще нет жилья или ее жилье опасно для ребенка (например, комната в ветхом общежитии, которое уже опечатано перед планируемым сносом). У нее нет средств к существованию, которые позволили бы снять скромную, но подходящую для младенца комнату, и оплачивать повседневные расходы. К такому положению дел привели разные причины: переезд*

---

<sup>2</sup> Конечно, официальная статистика на эту тему невозможна не только по этическим соображениям, но и по практическим – невозможно определить этничность ребенка, если не спросить об этом маму и папу.

из другой страны/города и отсутствие необходимых документов, разрыв отношений с родственниками, отсутствие партнера, наличие медицинских проблем, травматичный детский опыт, неблагоприятно сказавшийся на способности женщины справляться с жизненными сложностями. Почти с уверенностью можно сказать, что таких проблем было сразу несколько (и отсутствие партнера – одна из самых популярных). Женщина старалась справляться сама, но к моменту рождения ребенка проблемы и дефициты «перевесили» имеющиеся у нее ресурсы.

Подробнее об исследовании – в методическом пособии: Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. «Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

### **Каких результатов мы стараемся достичь?**

Мы ожидаем, что после выхода из «Теплого дома» мамы с детьми смогут жить самостоятельно. Это достижимо разными путями: они могут получить от государства или приобрести на материнский капитал свое жилье, найти работу с проживанием или воссоединиться с родственниками и другими близкими людьми, в том числе, после возвращения на родину. Дети будут благополучно расти и развиваться в родной семье, потому что мамы смогут удовлетворять их базовые потребности и обеспечивать им безопасные условия.

### **Наши исследования**

В 2020 г. мы проводили интервью с «выпускницами» «Теплого дома» прошлых лет. Из 16 женщин, с которыми удалось побеседовать, 15 по-прежнему проживают самостоятельно: 7 арендуют квартиру / комнату; 3 приобрели собственное жилье (2 купили его на материнский капитал, 1 получила жилье как лицо из числа детей-сирот); 2 работают с проживанием (для одной женщины такая работа является источником изоляции и стресса; а для другой – мощным источником поддержки); 2 проживают с родственниками; 1 проживает у друзей. В 1 случае женщина проживает в приюте «Ной».

Сама по себе жизнь в арендованном жилье не очень стабильна: в период проведения интервью 4 семьи из 16 находились в процессе активного переезда. Еще в 2 случаях был опыт обращения за стационарной помощью в период между выходом из «Теплого дома» и проведением интервью (1 – проживание в социальном приюте после рождения второго ребенка; 1 – временное помещение детей в СРЦ на время госпитализации матери), но в данный момент они проживают самостоятельно.

Подробнее о сборе обратной связи – в методическом пособии: «Система сбора обратной связи БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» / под ред. Т.О. Арчаковой. – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2021.

<https://otkazniki.ru/upload/method/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%202021.pdf>

Истории успешного выхода из «Теплого дома» показывают не только результат, которого мы достигли. По ним легко представить себе, как развивалась бы ситуация без нашего вмешательства.

## **Наши истории**

*Алана<sup>3</sup> – гражданка Казахстана. Ее вырастили бабушка с дедушкой. Отношения с ними были сложными; Алана очень рано вышла замуж и уехала с мужем в Москву. Но очень скоро он стал бить Алану и не остановился после того, как женщина забеременела. Дочь Ника родилась глубоко недоношенной, на сроке 24 недели – Алана до сих пор уверена, что это случилось из-за стресса. Девочка весила всего 700 граммов, и у нее сильно пострадало зрение – началась отслойка сетчатки. Когда муж Аланы понял, что его дочь вряд ли вырастет обычным здоровым ребенком, он выгнал жену с дочерью. Алана обратилась в дружественный кризисный центр, где ей обеспечили временное размещение, но долго ее держать не могли, и она обратилась в наш Фонд. Риска преследования не было, муж, скорее, хотел избавиться от жены и дочери.*

*В «Теплом доме» Алана смогла прийти в себя, осмыслить происходящее и найти силы, чтобы справляться. Нике сделали три операции на сетчатке, третья операция проведена за счет средств Фонда. К сожалению, несмотря на все усилия врачей зрение сохранить не удалось. Однако бабушка с дедушкой, которые изначально не хотели поддерживать молодую семью, передумали и приняли Алану с дочкой дома. Волонтеры Фонда помогли оплатить билеты.*

Под «самостоятельным» проживанием мы имеем в виду жизнь вне социальных приютов или кризисных центров. Как ни странно, не всегда можно однозначно оценить, достигнут ли этот результат. Не все приюты оказывают интенсивную помощь: некоторые ограничиваются предоставлением крыши над головой – тогда чем они отличаются от бесплатного общежития, в котором многие из нас жили, будучи студентами? Также клиентки могут менять свой статус, не покидая социального приюта – становиться равными консультантами или сотрудниками. Где же проходит грань между жизнью в центре и работой с проживанием?

---

<sup>3</sup> Все имена клиенток изменены в целях сохранения конфиденциальности.

## **Наши истории**

*Марина, «выпускница» «Теплого дома», почти три года жила на территории рабочего дома «Ной» с мужем, которого там же и встретила, и с детьми. Она вышла из нашего Центра с одним ребенком, а в период жизни в «Ное» родила еще двоих. Оба родителя работали и поровну делили заботу о детях, а дети посещали внутренние ясли и детский сад «Ноя». Другими словами, семья жила как участники трудовой коммуны, а не как получатели социальных услуг. Чтобы оценить масштаб изменений в жизни Марины, надо учесть, что в ее жизни был период, когда она злоупотребляла алкоголем. Также она пережила опыт лишения родительских прав – старшие дети уже давно живут в новой семье, и восстановить с ними отношения невозможно. Но Марине буквально удалось начать новую жизнь.*

*У Эли родились двойняшки с особенностями развития. Когда дети появились на свет, их отец исчез из жизни семьи. У одной из девочек – гидроцефалия, и ей установили шунт, с которым нельзя падать и даже слегка ударяться головой. Из-за этого дети не могли посещать детский сад, а Эля не могла ни выйти на работу, ни вернуться на родину – там недоступны высокотехнологичные медицинские и реабилитационные услуги. Семья жила в «Теплом доме» 2,5 года – это своеобразный (анти)рекорд. Эля чувствовала себя «застрахованной в ловушке», несмотря на хорошие отношения с сотрудниками и другими клиентками. После того, как к работе привлекли расширенную сеть партнеров, семья переехала в партнерский реабилитационный центр, который принимает детей с ОВЗ на длительную реабилитацию. Опираясь на среднее медицинское образование, а также на навыки, полученные в «Теплом доме», Эля зарекомендовала себя с хорошей стороны как волонтер, и ее приняли в штат. Сейчас она – сотрудница с проживанием.*

**Как «Теплый дом» встраивается в структуру БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»?**

«Теплый дом» – проект в составе программы «Профилактика социального сиротства». В 2007 г. возник проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации», а в 2010 г. после нескольких ярких случаев работы с профилактикой отказов от новорожденных детей появился отдельный проект «Профилактика отказов от новорожденных». Быстро стало понятно, что ключевая проблема профилактики отказов от новорожденных – отсутствие жилья, куда можно выйти из роддома с младенцем на руках. В феврале 2011 г. мы открыли Центр временного пребывания для мам с новорожденными детьми «Теплый дом». Сейчас все случаи в «Теплый дом» приходят через проект «Профилактика отказов от

новорожденных»<sup>4</sup>. Сотрудники проекта выезжают в родильные дома и в другие места, где находится женщина с младенцем, проводят оценку ситуации и кризисное консультирование. После выхода из «Теплого дома» семья может перейти на сопровождение в проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации», который предлагает работу со случаем по месту жительства семьи.



### Кто входит в команду «Теплого дома»?

Чтобы достигать перечисленных выше результатов, нужна командная работа.

- Координатор проекта руководит всей деятельностью Центра, ведет управленческий учет и мониторинг социальных результатов. Все регулярные процессы описаны, отработаны и не требуют «ручного управления», что дает координатору возможность внедрять новые инициативы. Одновременно координатор проекта является куратором случаев всех клиенток: составляет индивидуальные планы реабилитации и ведет работу по ним. Также он отвечает за взаимодействие с внешними организациями – установление партнерских отношений и обмен опытом с коллегами, общение с донорами, подготовку грантовых заявок.
- Психолог проводит индивидуальные консультации и групповые занятия («мамский клуб»<sup>5</sup>), направленные на стабилизацию эмоционального состояния женщин и улучшение детско-родительских взаимоотношений; занимается психологическим просвещением администраторов, проводит супервизии и интервизии.
- Юрист проводит индивидуальные консультации, сопровождает в поездках в суд и в другие инстанции. Все базовые юридические вопросы описаны, и правовым просвещением занимается координатор «Теплого дома». Юрист включается, когда

<sup>4</sup> Подробнее о проекте «Профилактика отказов от новорожденных» см. в методическом пособии: Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Денисов П. Л., Джос О.А., Шихова О.В Профилактика отказов от новорожденных: опыт БФ "Волонтеры в помощь детям-сиротам". – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/22b/22b63555a2aa7069ef3177bc2c8f1a73.pdf>

<sup>5</sup> Название некоторым может показаться стилистически неудачным (фамильярным или сюсюкающим), но так оно исторически сложилось, так называют его клиентки.

нужна глубокая экспертность. В практике встречаются и нетипичные случаи, когда простейшие действия – написать заявление или сделать запрос – не работают по типичным алгоритмам.

- В «Теплом доме» работают 4 администратора по схеме «сутки через трое». Они отвечают за хозяйственно-бытовую сторону жизни Центра, помогают в присмотре за детьми и учат мам навыкам ухода за ними. Кажется, что администраторы «просто присматривают за порядком». На самом деле, они проводят больше всех времени с женщинами и неизбежно влияют на их состояние и на всю атмосферу в Центре. Поэтому администраторы должны включаться во все аспекты работы: иметь доступ к обучению и супервизиям, участвовать в организационных чатах вместе со специалистами, знакомиться с широким контекстом деятельности Центра, например, ездить на профильные конференции. Как ни странно, сами администраторы часто видят свой вклад более скромным, чем он есть на самом деле. Признание важности их функционала помогает быть и развиваться в профессиональной позиции.
- Также в работе Центра участвуют волонтеры: они оказывают вещевую и транспортную помощь, проводят мастер-классы для мам. Иногда приходится искать волонтера с редкими навыками, например, переводчика с тюркских языков для женщин, которые совсем не владеют русским. Сейчас волонтеры меньше включены в процесс работы, чем в первые годы существования «Теплого дома», но их вклад ценен и незаменим.

Подробные функционалы сотрудников можно посмотреть в Прил. 15.

### На какие принципы и ценности опирается команда «Теплого дома»?

Команда социального проекта – это не просто группа специалистов. Даже высококвалифицированный «звездный» состав не станет командой, если не опирается на общие принципы и ценности. Недостаточно просто перечислить ценности в документах, например, в положении о проекте или в этическом кодексе. Обычно все согласны, что взаимопомощь или уважение важны, но в процессе работы неизбежно оказывается, что каждый вкладывает в эти слова личные оттенки смысла. Поэтому ценности надо обсуждать. Результатом такого обсуждения должно стать общее видение того, как ценности будут воплощаться на практике, что и как каждый член команды должен делать, чтобы его коллеги (и, мы надеемся, клиентки) могли сказать: да, я видела, что она проявила уважение.

#### Прямая речь

*Олеся Деснянская, координатор программы «Профилактика социального сиротства»: Наша главная ценность – это люди! Конечно, все люди разные и у них разные потребности. То, чего они ждут от «Теплого дома», во многом обусловлено их позициями и ролями. Поэтому воплощать ценность людей – значит, действовать без перекосов в сторону интересов одной группы людей в ущерб другой. На разных этапах развития организации может возникать дисбаланс «в пользу» одной из групп – клиентов, команды Центра или Фонда в целом, доноров или даже волонтеров, и очень важно это отслеживать и через открытое обсуждение проблемы стараться опять находить баланс.*

| Ценности   | Воплощаются в том, что...   |
|--|---|
| <p>«Уважаем традиции, ценности и взгляды клиенток».</p> <p>Культурные традиции и религиозные взгляды клиентки, а также взгляды на образование, питание и другие сферы жизни – ее личное дело. Если они не приводят к реальной угрозе здоровью и жизни ребенка, сотрудники не имеют права навязывать клиентке свою точку зрения на то, как ей строить свою жизнь.</p> | <p>Мы с интересом исследуем все родительские практики, которые кажутся нам необычными, а клиентке – привычными по ее родной культуре: наблюдаем, задаем вопросы из позиции антрополога.</p> <p>Мы стараемся понять, какой смысл женщина вкладывает в те или иные действия или решения. Если эти смыслы – «в пользу ребенка», то на них можно опираться в работе. Если обнаруживаются жесткие нормы, которые не приносят пользы и ограничивают выбор вариантов ухода за ребенком, то мы аккуратно расширяем поле возможностей: обсуждаем, какие еще способы ухода женщина знает, какие ей хотелось бы попробовать. Но это «сократический диалог» с открытым финалом – клиентка может остаться при своем мнении.</p>            |
| <p>«Не навязываем свою точку зрения, но и не исполняем желания клиентки по заказу».</p> <p>Отношения сотрудников и клиентки – это отношения добровольного партнерства. Задача состоит в том, чтобы общими усилиями найти выход из сложной жизненной ситуации.</p>  | <p>Мы вовлекаем клиенток в сотрудничество на всех этапах работы: вместе составляем индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации, проводим консилиумы. Также мы предлагаем коллективный формат диалога – еженедельные собрания.</p> <p>Мы используем коллаборативные («сотрудничающие») подходы в психологической и социальной работе – нарративную практику, ОРКТ. В этих подходах клиентка рассматривается как эксперт по своей жизни и по своему ребенку, а психолог – как эксперт по процессу терапевтической работы и по закономерностям развития детей вообще. Большинство приемов и методов направлены на развитие субъектности клиентки, ее «авторской позиции» и представлений о желаемом будущем.</p> |
| <p>«Видим хорошее и поддерживаем его».</p> <p>Выявление и поддержка сильных сторон клиентки – важная часть работы сотрудников.</p> <p>Можно было бы отнести этот пункт к механизмам работы, но такой «механизм» не включается усилием воли, без опоры на</p>   | <p>Мы делаем акцент на выявлении сильных сторон и навыков в общении с клиентками, а также встраиваем вопросы про сильные стороны в наши инструменты оценки рисков и ресурсов семьи.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>ценности. Нужно надеяться, что эти сильные стороны существуют, и проявлять настойчивость в их поиске.</p>   | <p>Под сильными сторонами мы имеем в виду личностные особенности, на которые можно опираться в работе (например, целеустремленность мамы или спокойный темперамент малыша), навыки («что уже получается хорошо»), позитивный опыт и мотивацию («я раньше зарабатывала сама, и я снова встану на ноги»), мечты и ценности самой клиентки.</p>   |
| <p>«Не играем в героев-одиночек»: придерживаемся командного принципа работы.</p> <p>Во-первых, это стандартный принцип междисциплинарной работы со случаем. Во-вторых, значительная часть проблем и конфликтов разворачивается не в рамках индивидуального случая, а в коллективе женщин – и нужен коллектив, что чтобы рассмотреть проблему со всех стороны. В-третьих, сотрудники «Теплого дома» лично включены в его жизнь, поэтому им полезно обращаться к коллегам с более отстраненной позицией.</p> | <p>Все спорные или сложные ситуации рассматриваются в групповом формате – на супервизиях (с приглашенным специалистом) или интервизиях (внутри команды). Есть разные форматы проведения супервизий и интервизий, и разные команды могут выбирать для себя оптимальный. Главное – быть готовым в любой непонятной ситуации обращаться за поддержкой к команде.</p> <p>Границы команды могут меняться: речь может идти о командах «Теплого дома» и другого проекта, который тоже связан с обсуждаемым случаем, или обо всей команде программы «Профилактика социального сиротства». В некоторых случаях могут также приглашаться коллеги из других программ Фонда или из других организаций, также включенных в работу с этим случаем.</p>   |
| <p>Отсутствие «сверхожиданий».</p> <p>Клиентки приходят из иной социальной среды, с иной системой ценностей. С некоторыми из них может быть сложно общаться из-за различий в жизненном опыте. Сотрудникам необходимо учитывать это при выстраивании работы с клиентками, и не ждать, что по итогам работы они кардинально изменятся и будут соответствовать нашим стандартам.</p>  | <p>Мы соотносим действия клиенток не с представлениями об «идеальном» родителе и не с нашим личным опытом родительства, а с потребностями ее ребенка. При этом потребности ребенка мы понимаем как «дать ему все необходимое», а не «дать ему все самое лучшее». (К сожалению, дать самое лучшее во всех сферах жизни сразу – это задача, требующая огромных ресурсов).</p> <p>Мы выстраиваем индивидуальные планы по принципу «маленьких шагов». Если клиентка переживает депрессию, тревогу, неуверенность, то успешные «маленькие шаги» не только продвигают к выполнению плана, но и оказывают терапевтический эффект.</p> <p>Если клиентка предъявляет «сверхожидания» к самой себе («я готова съехать, вот только подам на родственников в суд, отделю свою часть дома, на материнский капитал поменяю там крышу...»),</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>мы помогаем выстроить пошаговый маршрут между тем «как есть» и «как хочется».</p>  |
| <p>«Слышим и уважаем “нет”»: право на отказ от сотрудничества.</p> <p>Вся работа с женщинами строится на их добровольном согласии (конечно, в рамках правил – нельзя сказать «я согласна жить в “Теплом доме”, но только если мне разрешат там пить алкоголь»).</p>  | <p>Клиентка в любой момент может отказаться от помощи «Теплого дома» в целом или от одного из видов помощи. Если такой отказ опасен для ребенка, мы предупреждаем об этом маму и передаем информацию в органы опеки и попечительства. Но мы всегда оставляем пространство для собственного решения женщины, потому что верим, что она сможет осмыслить этот опыт в будущем. «Открыто решила уйти с ребенком, куда глаза глядят» и «тайком сбежала с ребенком, потому что ее не отпускали» – это события, которые имеют разные последствия (в первом случае можно успеть вмешаться) и по-разному влияют на саму женщину.</p> |
| <p>«Не оставляем детей в опасности»: защита интересов ребенка.</p> <p>Но бывают ситуации, когда интересы взрослого и ребенка противоречат друг другу настолько, что возникает реальная угроза жизни и здоровью ребенка.</p> <p>В этой ситуации сотрудники обязаны сделать все возможное, чтобы обеспечить безопасность ребенка, а в случае необходимости – сообщить об имеющейся угрозе в органы опеки и попечительства. Этого же требует от нас законодательство.</p> | <p>Мы придерживаемся семейно-ориентированного подхода, то есть наш клиент – семья в целом. Когда мы вынуждены встать на сторону ребенка, мы все равно стараемся донести до мамы, что именно она делает не так (или чего не делает), как это уже повлияло и как может повлиять на ее ребенка.</p> <p>Если у сотрудников возникают сомнения, стоит ли сигнализировать об опасности или нет («мама срывается на ребенка, но она же старается сдерживаться»), то мы обращаемся к командному принципу работы, чтобы сверить наши оценки и разделить ответственность за решение.</p>  |

## **КРИЗИСНЫЕ ЦЕНТРЫ / СОЦИАЛЬНЫЕ ПРИЮТЫ ДЛЯ ЖЕНЩИН С ДЕТЬМИ В ШИРОКОМ КОНТЕКСТЕ**

Кризисные центры / социальные приюты для женщин с детьми – один из самых эффективных способов профилактики социального сиротства. По данным центра «Насилию.нет» (*организация внесена Минюстом в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента*), сейчас в России действуют 198 кризисных центров для женщин: это примерно 1 центр на 1,5 млн женщин. По данным МОО «Аистенок», в стране более 130 социальных приютов – организаций, которые оказывают услуги временного стационарного размещения для женщин с детьми. Эти две группы организаций частично совпадают по своему функционалу.

Единой государственной политики по развитию кризисных центров и социальных приютов нет, но определенное внимание этой теме уделяется. В Стратегии действий в интересах женщин до 2023 года было направление «Профилактика социального неблагополучия женщин», включающее развитие системы профилактики социального неблагополучия женщин и расширение механизмов поддержки женщин, оказавшихся в ситуации социального неблагополучия, и выхода из нее.

В этой главе мы посмотрим на исторически сложившееся разнообразие этих организаций, чтобы лучше понять контекст, в котором работал и развивался «Теплый дом».

### **ПРИЮТЫ И КРИЗИСНЫЕ ЦЕНТРЫ ДЛЯ МАТЕРЕЙ С ДЕТЬМИ: РЕТРОСПЕКТИВА**

До появления государств современного типа забота о детях, оставшихся без семьи, и об одиноких матерях ложилась на плечи местной общины. Но если дети появлялись на свет вопреки социальным нормам, например, вне брака, то у их матерей было мало шансов на поддержку. В России систематическая работа по признанию сирот началась с «Воспитательного дома», созданного Бецким И.И. при поддержке Екатерины II. «Дом» был сиротским приютом, но родители или родственники, могли забрать оттуда ребенка домой, доказав свое родство записями или показаниями свидетелей, поэтому такую деятельность можно считать прототипом сохранения кровной семьи<sup>6</sup>.

В Европе и США частные приюты для женщин, забеременевших вне брака, существовали еще с XVIII в., но, в отличие от современных, их целью было сохранение приличий. Клиентки приютов анонимно рожали детей и некоторое время жили при них кормилицами. Затем владелицы приюта передавали детей на воспитание. Финансовая модель состояла не в том, чтобы за малыша платили некие состоятельные усыновители. Наоборот, чаще детей передавали в семьи кормилиц – сельских жителей, и кровная мать продолжала платить им за уход, спасая свою репутацию и положение в обществе. Приюты брали оплату за посредничество, а также за проживание, питание и помощь повитухи – как приблизительный аналог платных услуг в современных роддомах, только с длительным пребыванием.

---

<sup>6</sup> Подробнее про сложности и успехи «Воспитательного дома»: <https://arzamas.academy/materials/1686>

В романе «Радости и горести знаменитой Молль Флендерс» Даниэля Дефо<sup>7</sup> есть описание приюта, который, хотя и предлагает клиенткам целых 3 варианта содержания на выбор – от дешевого скромного до дорогого, почти роскошного – но по сути является лишь дополнением к сутенерскому бизнесу. Тут можно проводить параллели с разными современными практиками: от снижения вреда для женщин, которые не готовы полностью выйти из сферы коммерческого секса, до попыток неэтичных бизнесов использовать социальную ответственность, чтобы «обелить» свою репутацию.

*«Чтобы по возможности сократить эту часть моего рассказа, скажу только, что я покинула свою квартиру на Сент-Джон-стрит и переехала к новой пестунье, как все называли ее в заведении; действительно, я встретила у нее такое вежливое обращение, такой заботливый уход и все мне так понравилось, что я была сильно поражена и не могла сначала понять, какую выгоду получает от этого моя пестунья; но впоследствии поняла, что она и не пытается извлекать барыши из содержания своих клиенток (много ей все равно было не извлечь), а получает доходы от других статей, притом, могу вас уверить, доходы внушительные, ибо практика у нее была обширная как на дому, так и в городе, и все по очень деликатной части, или, попросту говоря, по части разврата.»*

Только во второй половине XX в. уровень материального благополучия общества, представления о правах человека и зарождающаяся «наука о привязанности» позволили представить себе другую цель работы. Активную позицию заняла Франция: правительство открыло «материнские дома» в каждом регионе Декретом от 29 июля 1939 г. В 1943 г. была сформулирована миссия этих учреждений: «Предупредить отказы от детей и детскую смертность». Постановление 2 ноября 1945 г. о защите материнства и детства разрешило создание материнских гостиниц, цель которых – прием матерей с детьми, их дальнейшее трудоустройство и предотвращение их маргинализации. Материнские гостиницы берут символическую плату, поскольку созданы для работающих матерей, а материнские дома – бесплатные.

Подробнее про опыт Франции:

- **Ланцбург М.Е. Деятельность материнских центров по профилактике отказов от ребенка (на примере центра «Шармиран», Гренобль, Франция) // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2010. Том 2. № 5. [https://psyjournals.ru/journals/psyedu/archive/2010\\_n5/psyedu\\_2010\\_n5\\_Lantsburg.pdf](https://psyjournals.ru/journals/psyedu/archive/2010_n5/psyedu_2010_n5_Lantsburg.pdf);**
- **Видеозапись лекции М. Ланцбург «Деятельность материнских центров по профилактике отказов от ребенка (на примере центра «Шармиран», Гренобль, Франция)» <https://mqppu.ru/news/3802>**

---

<sup>7</sup> Конечно, Молль Флендерс – воображаемый персонаж. Но Даниэль Дефо – не только автор знакомого с детства романа о Робинзоне Крузо, но и активный общественный деятель своего времени, политический и экономический журналист, памфлетист, высказывавшийся в защиту бедных и высмеивавший установки в адрес малоимущих, которые мы сейчас называем «обвинением жертвы». Можно полагать, что этот кейс – часть его «журналистского расследования».

В большинстве развитых стран четкий курс именно на профилактику социального сиротства был взят в начале 1990-ых гг. До этого в СССР общественное воспитание не считалось проблемой, а иногда рассматривалось и как решение проблемы гендерного неравенства. В странах, где семейные традиции и консервативные ценности на тот момент преобладали над социальными обязательствами государства, решение о дальнейшем жизнеустройстве ребенка было личным делом семьи. В автобиографии «Я буду тебе вместо папы» Марианна Марш рассказывает, как в возрасте 13 лет, забеременев от соседа, она попала в Дом для незамужних матерей. Точных дат в книге нет, но можно предположить, что все происходило в конце 1970-ых или в начале 1980-ых гг.; географически – в сельской местности в Великобритании.

*Редко, очень редко случались истории со счастливым концом. Иногда дом все-таки покидали с улыбкой на лице и маленьким теплым свертком в руках – этих девочек забирали родные, которые за время разлуки смягчились и решили принять «заблудших» обратно в лоно семьи. И однажды – только однажды! – я видела на крыльце молодого человека, томящегося в ожидании своей любимой и ребенка. Пока девушка была здесь, он написал ей письмо, полное раскаяния, и попросил ее руки.*

Условия в Доме были достаточно строгими, но уже похожими на современный социальный приют: там были правила и дежурства, женщин готовили к родам и учили рукоделию, которое потом продавалось в благотворительных магазинах.

*Каждый день в Доме для незамужних матерей был похож на другой, поэтому я легко могу восстановить наш распорядок. Мы вставали в семь тридцать, заправляли кровати, потом завтракали в столовой и вставали в очередь к умывальнику.*

*Меня освободили от работы на кухне и мытья полов, потому что из всех девочек я была единственной, кто еще учился в школе и поэтому должен был заниматься уроками [...]. По выходным я должна была подметать лестницы, протирать перила и чистить туалеты и ваннные комнаты [...].*

*За порядок в местах общего пользования отвечали все девочки, поэтому если кто-нибудь что-то забывал в столовой или в холле, ему приходилось платить пенни в качестве штрафа. Так как у меня с собой не было денег, я очень быстро приучилась убирать за собой. Девочки сами следили за своими вещами, занимались стиркой и глажкой, и мне это нравилось, потому что было приятно каждый день ходить в чистой одежде.*

*Только оказавшись в Доме для незамужних матерей, где каждый день тщательно мылись полы, где ваннные и туалеты натирались до блеска, а на кухне никогда не накапливались горы вчерашней посуды, я поняла, как ужасно вела хозяйство мама. Я с содроганием вспоминала о вечно заляпанном*

*линолеуме, о кучах грязного белья, жирных пятнах на плите и пыли на полках.*

*Старшие девочки учили меня готовить простые блюда, а по вечерам показывали, как можно распустить купленный в благотворительном магазине свитер и из полученной шерсти связать одежду для малыша. [...] раз в две недели проводились занятия по подготовке к родам – к нам приходила акушерка и рассказывала, как надо правильно дышать и ухаживать за новорожденным.*

Перевоспитывать или, тем более, стыдить проживающих не было функцией Дома, но там не было и сдерживающих факторов для сотрудниц, которые считали нужным так поступать. Сам акцент на статусе «незамужних матерей» подчеркивал, что клиентки – отличаются от обычных матерей.

*Для юных матерей было отведено специальное помещение, где они находились под наблюдением Матроны. [...] Эта женщина считала своих подопечных беспутными грешницами, поэтому обращалась с нами холодно, сурово, без всякого сочувствия.*

Современные британские приюты уже сильно отличаются от того, который застала Марианна. Российские приюты для мам проделали этот путь фактически «с нуля».

В 1990-ых гг. в фокусе внимания социальных инициатив были не семьи, а беспризорные подростки («дети улиц») и дети, жившие в детских домах в неприемлемых условиях. Так сложилось, что первые приюты были адресованы несовершеннолетним матерям: РБОО «Служба помощи несовершеннолетним женщинам «Голуба» с кризисной квартирой в Москве и ГБУ «Кризисный центр помощи женщинам» в Санкт-Петербурге. Сейчас проблема ранней беременности распространена гораздо меньше, в основном среди девушек из интернатных учреждений. В плане основных мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на период до 2027 года, заложены «разработка и внедрение типовой модели социально-психологической поддержки несовершеннолетних матерей, включая воспитанниц организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, нуждающихся в помощи и поддержке государства».

Когда в феврале 2011 г. БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» открыл центр «Теплый дом», мы не считали себя абсолютными первопроходцами и искали информацию. По онлайн-публикациям нам был знаком опыт работы других НКО, в которых кризисные центры открылись в 2007 г.: МОО «Аистенок» (Екатеринбург) и Общественный комитет защиты детства, семьи и нравственности «Колыбель» (Иваново). В Московской области работал центр «Незнайка», похожий на социальное общежитие – он давал крышу над головой и полным семьям, и даже людям без детей в ситуации бездомности. Именно туда наш Фонд иногда размещал женщин, которые решили сохранить в семье новорожденного ребенка после нашей консультации.

В 2013 г. мы почувствовали потребность в диалоге с коллегами и организовали всероссийскую конференцию «Сохраним семью для ребенка! Приюты для матерей с детьми: новый этап профилактики социального сиротства в России». Конференция не

стала прологом к созданию ассоциации как юридического лица, но положила начало сообществу и хорошей традиции очных встреч. Сейчас конференция проходит один раз в два года, ее основной организатор – МОО по содействию семьям с детьми в трудной жизненной ситуации «Аистенок» (Екатеринбург).

## **Статистика**

*В 2023 г. 170 специалистов из 126 российских организаций, имеющих в своей структуре приюты для женщин с детьми, из 49 регионов России и Республики Беларусь, приехали в Екатеринбург на VII конференцию «Сохраним семью для ребенка!».*

## **ПРИЮТЫ И КРИЗИСНЫЕ ЦЕНТРЫ ДЛЯ МАТЕРЕЙ С ДЕТЬМИ: ШИРОКАЯ ПЕРСПЕКТИВА**

Места, где женщина может получить крышу над головой и профессиональную помощь, можно классифицировать по разным основаниям.

С точки зрения **основной функции** их можно разделить на социальные приюты (центры временного проживания) для временного размещения и кризисные центры (убежища, шелтеры) для защиты от агрессора. Специфика кризисных центров заключается в строгих мерах по обеспечению безопасности: подписках о неразглашении адреса и контактных данных, наличии договоренностей с правоохранительными органами и «тревожной кнопки», постоянном присутствии охраны, особом режиме входа и выхода. Как правило, центры, оборудованные как кризисные, совмещают функции и защиты, и социального обслуживания.

Эти два типа центров возникли независимо друг от друга, но постепенно сближаются по содержанию своей работы. Кризисные центры принимают у себя любых женщин, не только матерей, и все же им приходится реабилитировать детей, которые стали свидетелями насилия, и работать с влиянием травматического опыта на детско-родительские отношения. Социальные приюты, проясняя причины бездомности или социальной изоляции женщины, очень часто обнаруживают историю насилия, даже если в данный момент женщине никто не угрожает.

## **Исследования**

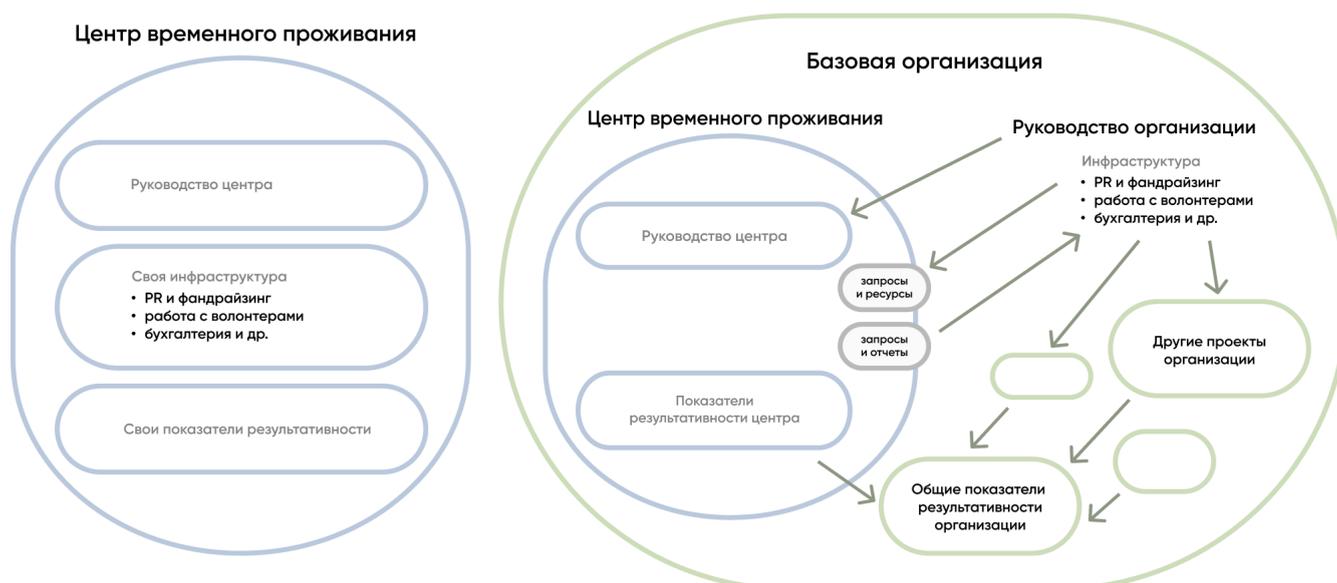
*В недавнем исследовании<sup>8</sup> Изабель Котэ с соавторами проследили эволюцию шелтеров в Квебеке (франкоязычная Канада). Они провели глубинные интервью с «первопроходцами», то есть сотрудниками и клиентками, которые работали или жили в шелтерах между 1975 и 1985 годами, а также интервью с нынешними сотрудниками с опытом работы от 6 лет. Этот тип шелтеров, условно названный «феминистским», изначально помогал женщинам самостоятельно планировать свою жизнь, понимать динамику насилия в отношениях и достигать финансовой независимости. Сотрудники*

---

<sup>8</sup> Côté I, Damant D, Lapierre S. Children in domestic violence shelters: Does the feminist perspective collapse? J Soc Work (Lond). 2022 Mar;22(2):422-439. doi: 10.1177/14680173211009740

не погружались в проблематику детско-родительских отношений, потому что считали: женщина, которая научилась отстаивать свои интересы, сможет позаботиться и об интересах ребенка, а если в воспитании возникнут трудности, то она сама обратится за помощью. К сожалению, иногда клиентки воспроизводили привычные практики воспитания (например, резко одергивали ребенка, как делали это дома, чтобы он не раздражал отца) или паттерны насилия в адрес детей. Тогда сотрудники шелтеров начали поиск баланса между солидарностью с женщиной и благополучием и безопасностью ее ребенка, знакомый специалист из сферы профилактики сиротства.

С точки зрения организационной архитектуры, центр может быть самостоятельной организацией (отдельной услугой, «микросервисом») или проектом в рамках комплексной организации (внутри «платформы», в которую встроены еще несколько услуг). Приблизительно два крайних варианта можно изобразить так:



В любом случае, «чтобы вырастить ребенка, нужна целая деревня», а чтобы помочь семье – коллаборация. Среди специалистов социальных приютов и кризисных центров, которых наши коллеги из СРОО «Аистенок» опросили в 2023 г. 83% считают, что стационар для мам с детьми – «это всегда часть большой комплексной помощи». Становиться такой «частью» можно по-разному: создавая свою партнерскую сеть или встраиваясь в уже созданную.

Сейчас в России можно выделить три модели организационных форм стационаров для матерей с детьми – государственные, некоммерческие и епархиальные.

| Типы стационаров для мам с детьми                            | Условия приема  | Длительность проживания   | Особенности оказываемых услуг   | Место в системе комплексной помощи   |
|--|---|---|---|--|
| Государственные (муниципальные) учреждения                   | <p>Требуется гражданство РФ и постоянная или временная регистрация в регионе, где находится стационар</p> <p>Часто есть ограничения с т.з. психиатрических диагнозов</p> <p>Проще организовать проживание несовершеннолетних матерей (по аналогии с интернатными учреждениями, где руководитель учреждения выполняет функции опекуна)</p> | 1-3 месяца, иногда с возможностью продления   | Зависят от доступных в регионе ресурсов: крупные центры в мегаполисах могут оказывать большое количество услуг для детей (например, логопед, сенсорная комната) и родителей (например, разные направления психотерапии – арт-терапия, двигательная терапия и др.) | Отдельная организация, подчиняющаяся региональному Министерству / департаменту социальной защиты и координирующая свою деятельность с другими государственными (муниципальными) организациями, как правило, через регламенты межведомственного взаимодействия  |
| Социально-ориентированные некоммерческие организации (СОНКО) | <p>Зависят от конкретной организации / программы</p> <p>Как правило, нет ограничений по гражданству и регистрации</p>   | Определяется индивидуально в каждом случае; ограничения зависят от конкретной организации | <p>Зависят от ресурсов конкретного НКО, часто акцент делается на психологической помощи, а также на услугах, связанных с миграционным статусом / восстановлением связей / возвращением на родину</p> <p>К оказанию услуг активно привлекаются волонтеры</p>       | <p>Может работать автономно, встраиваясь в местную партнерскую сеть</p> <p>Может самостоятельно оказывать несколько услуг: как правило, профилактику отказов от детей и сопровождение семей на дому после выпуска из стационара</p> <p>Может быть поставщиком социальных услуг для региона, получая субсидии финансирование от министерства / департамента и отчитываясь перед ним</p> |
| Епархиальные приюты (синодального)                           | Зависят от конкретной   | Определяется индивидуально в каждом   | Иногда в штате нет психолога, но есть священник (но   | Может работать автономно, встраиваясь в партнерскую сеть, при этом имеет доступ  |

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p>отдела Русской православной церкви<sup>9</sup>)</p> | <p>организации / программы</p> <p>Как правило, нет ограничений по гражданству и регистрации</p> <p>Могут включать в лист ожидания женщин, начиная с самых ранних сроков беременности (профилактика абортов)</p> | <p>случае; ограничения зависят от конкретной организации</p> | <p>участие в религиозных обрядах или православная вера не являются обязательными требованиями)</p> <p>Часто делается акцент на трудотерапию, овладение трудовыми навыками, есть возможность сдельного заработка, т.к. есть каналы сбыта продукции (изготовление свечи, церковной утвари)</p> | <p>к общим ресурсам синодального отдела РПЦ, делает свой вклад в общую миссию</p> <p>Может самостоятельно оказывать несколько услуг: как правило, профилактику абортов и отказов от детей и сопровождение семей на дому после выпуска из стационара</p> |
|--|---|--|--|---|

У каждой модели есть свои сильные стороны и ограничения, но и то, и другое зависит от точки зрения оценивающего. Например, кто-то назовет услуги НКО «гибкими», способными подстраивать объем или сроки под индивидуальные потребности клиентки, а кто-то – «неустойчивыми», зависящими от внешнего финансирования.

Конечно, реальная деятельность организаций не всегда укладывается в ячейки нашей табличной модели. К тому же они влияют друг на друга, обмениваясь опытом и заимствуя успешные практики. Поэтому наша таблица служит компактным «портретом» всей сферы социальных приютов и кризисных центров. Если для каких-то целей вам нужно сравнить несколько организаций между собой – например, чтобы решить, к кому поехать на стажировку – то надо знакомиться с описаниями именно их работы.

Все эти организации стремятся к похожим результатам. Они предотвращают социальное сиротство и/или семейное насилие. Они предоставляют временное проживание, поэтому помогают женщине вернуться к самостоятельной жизни. При этом каждая организация по-своему расставляет акценты в том, как определять и измерять достижение этих результатов; какие промежуточные изменения показывают, что клиентка уже находится на пути к ним.

Социальные результаты, их показатели и методы измерения, а также причинно-следственные связи, которые ведут к достижению результатов, представлены в системах мониторинга и оценки. Такие системы есть пока не у всех стационаров для матерей с детьми, но все больше коллег начинают собирать данные о своей результативности и оптимизировать работу с опорой на эти данные.

<sup>9</sup> С юридической точки зрения все они, как и сама церковь, тоже являются НКО. Но с точки зрения модели у епархиальных приютов есть много специфических черт, поэтому их стоит выделить в особую группу.

## Наша статистика

С 2021 г. команда «Теплого дома» участвует в деятельности сообщества практиков – тематической группы «Социальные приюты и кризисные центры для матерей с детьми» <https://ep.org.ru/?tag=кризисные-центры>, которая встречается на базе АНО «Эволюция и филантропия». В 2021 г. в работе сообщества приняли участие 157 сотрудников из 96 организаций.

### Полезные ресурсы:

Карта социальных приютов и кризисных центров в РФ (МОО «Аистенок»): <https://aistenok.org/projects/karta>

### Методические пособия:

- Язева Е.В. Методическое пособие по организации приюта для беременных и матерей с младенцами в трудной жизненной ситуации <https://kolybelivanovo.ru/upload/files/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%8E%D1%82%D0%B0.pdf>
- Слабое звено: социальный портрет женщин, находящихся в трудной жизненной ситуации, обращающихся в кризисные центры, изучение их потребностей в услугах / под ред. Л.В. Лазаревой <https://aistenok.org/media/uploads/2017/09/29/2.pdf>
- Слабое звено: социальный портрет женщин, находящихся в трудной жизненной ситуации, обращающихся в кризисные центры, изучение их потребностей в услугах. Часть 2. Кризисные центры глазами руководителей и сотрудников / под ред. Л.В. Лазаревой <https://aistenok.org/media/uploads/2021/06/15/2.pdf>
- Организация деятельности социальных приютов для матерей с детьми в трудной жизненной ситуации: презентация российского опыта [https://aistenok.org/media/uploads/2017/07/04/fond\\_block\\_a4\\_fin\\_04122015\\_v2.pdf](https://aistenok.org/media/uploads/2017/07/04/fond_block_a4_fin_04122015_v2.pdf)
- Студеникина М., Пуцаев Ю., Новикова Е. Приют для будущих мам: от плана до воплощения [https://www.diaconia.ru/files/5593ee/34416d/a1b371/8b4567/mama-home\\_block\\_1-224\\_new2.pdf](https://www.diaconia.ru/files/5593ee/34416d/a1b371/8b4567/mama-home_block_1-224_new2.pdf)
- Студеникина М.М., Бузулан Д.А., Карпова И.В. Психолог помогает мамам. Опыт психологической помощи беременным и матерям с детьми в кризисном центре «Дом для мамы»

[https://www.diaconia.ru/files/5f8499/de416d/a17f5d/8b4567/dom\\_dlya\\_mami\\_blok\\_to\\_site.pdf](https://www.diaconia.ru/files/5f8499/de416d/a17f5d/8b4567/dom_dlya_mami_blok_to_site.pdf)

- Тематический номер журнала «Семья и дети», посвященный кризисным центрам [https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2021/08/SiD-mag\\_21-02-19.pdf](https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2021/08/SiD-mag_21-02-19.pdf)

## РАБОТА СО СЛУЧАЕМ НА БАЗЕ ЦЕНТРА ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ

Работа со случаем – это технология социальной работы, которая состоит из технологических этапов и реализуется с опорой на принципы. В Центре временного пребывания работа со случаем – это движущая сила, которая ведет женщин к уверенному выходу в самостоятельную жизнь, и не дает Центру превратиться просто в комфортное общежитие.

**Принципы работы со случаем.** Любые решения принимаются исходя из наилучших интересов клиента. Нашим клиентом является семья в целом<sup>10</sup>: мы ведем диалог с мамой, рассчитывая, что наше сотрудничество послужит благополучию и женщины, и ребенка. Работа с клиентом выстраивается на принципах взаимного уважения и совместной ответственности. С клиентом работает специалист (куратор или менеджер случая), который постоянно закреплен за ним. Куратор помогает выявлять ресурсы и находить новые, в том числе, в социальном окружении клиента и в местном сообществе; координирует работу ведомств, служб и учреждений, включенных в работу с клиентом.

Куратор вместе с клиентом проходят **технологические этапы** работы со случаем: выявление и открытие случая, комплексную оценку ситуации, разработку индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации, реализацию и регулярный пересмотр плана, закрытие случая. Работа со случаем – «рамочная технология»; в разных практиках она наполняется своими конкретными методиками, процедурами и инструментами работы.

Подробнее о том, как строится работа со случаем в Фонде – в методическом пособии: Арчакова Т.О., Геласимова А.В., Данилкина Д.Д., Деснянская О.В., Иванова А.В., Курчанова Ю.Р., Сурмило А.Э. «Работа со случаем в профилактике социального сиротства: практические инструменты для куратора случая. Опыт БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/58d/58d13109d588491886a89e0289aa0c98.pdf>.

### Работа со случаем и роль куратора в «Теплом доме»: что особенного?

В «Теплом доме» куратором всех случаев является координатор Центра. Он несет ответственность за работу с клиенткой с момента ее заселения до выпуска из Центра и, при необходимости, организует дальнейшее сопровождение. Он вместе с клиенткой составляет ее **индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации (СЖС)**<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> В перинатальной психологии используется термин «диада “мать – младенец”», который подчеркивает, что в младенческом возрасте ребенок в принципе не способен развиваться без значимого взрослого. При этом мы понимаем, что этим значимым взрослым не обязательно должна быть кровная мама; что стоит говорить о «триаде» с мамой, младенцем и папой – к сожалению, в нашей работе этот «третий» обычно отсутствует или лучше бы отсутствовал. Также мы учитываем, что «семья» состоит из нескольких человек, чьи интересы не обязательно совпадают.

<sup>11</sup> Мы специально не используем общепринятый термин «трудная жизненная ситуация»: он более привычен, но он по-разному определяется в разных регламентах и в разных регионах, и это может вызывать путаницу. Если вы заинтересуетесь теоретической проработкой понятий «трудная жизненная ситуация» или «социально опасное положение», рекомендуем книгу Социально опасное положение семьи и детей: анализ понятия и методология оценки / под ред. Е.Р. Ярской-Смирновой, В.М. Маркиной. М.: ООО «Вариант», 2015. <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/25t9xwut9x/147052524.pdf>

В чем же заключается специфика работы со случаем на базе Центра? Почему мы возложили функции куратора случая на координатора Центра? На эти два вопроса удобно отвечать вместе.

Повседневная жизнь любого стационара для мам с детьми состоит из множества повторяющихся **процессов**: суточных (приемы пищи, дежурства), недельных (собрания), двухнедельных или ежемесячных (мастер-классы, встречи «мамского» клуба) или следующих типовому календарю (плановые прививки). Обеспечение ресурсами (заказ продуктов, участие в акциях по сбору помощи) тоже циклично.

Работа со случаем – это личный **проект** для женщины и рабочий – для команды специалистов. Они вместе ставят цель и достигают ее в ограниченные сроки, используя все доступные ресурсы.

**Проекты и процессы тесно связаны** друг с другом. Часть процессов – это услуги, позволяющие решать задачи индивидуального плана-проекта, например, развивать родительские навыки на «мамском» клубе. Часть процессов создают необходимые условия для работы над личным проектом. В обстановке, где на кухне грязно, ужин не готов, а соседки ругаются по этому поводу, мало кто может сосредотачиваться на сложных задачах или доверять специалистам, которые создали этот хаос своим невмешательством.

Отделить «процессную» часть работы Центра от «проектной» трудно и на практике, и в описании. Поэтому мы решили, что оптимально передать ответственность за них одному сотруднику.

### Этапы работы со случаем в практике «Теплого дома»

| Стандартные технологические этапы         | Специфика в «Теплом доме»  |
|---|--|
| 1. <i>Выявление случая: прием сигнала</i> | <p>«Теплый дом» полностью делегирует этот этап проекту «Профилактика отказов от новорожденных».</p> <p>Психолог проекта «Профилактика отказов от новорожденных» выезжает к женщине, устанавливает с ней контакт и рассказывает ей о «Теплом доме»; проводит первичную оценку ее состояния и потребностей ребенка.</p> <p>Источниками сигнала для них могут быть: личное обращение женщины, ее знакомых (родственников, соседей), обращения от других проектов Фонда, родильных домов или детских больниц, государственных или некоммерческих организаций социальной сферы.</p> <p><i>Документы: отчет о первичном выезде, копии документов клиента, согласие на обработку персональных данных.</i></p> |

## Наша статистика

За время работы «Теплого дома» 38 женщин (32%) обратились за помощью самостоятельно, 27 (23%) – по сигналу из роддома, 52 (44%) – по сигналу от третьих лиц (других проектов Фонда, партнерских организаций, знакомых семьи).<sup>12</sup>

2. Установление контакта с семьей; первичная диагностика состояния и потребностей клиента

### 2.1. Принятие решения о приеме в «Теплый дом»

Решение о приеме в Центр принимается путем общекомандного голосования сотрудников программы «Профилактика социального сиротства» на основе отчета о первичном выезде. Общекомандное голосование особенно важно, когда доступная информация вызывает сомнения в том, что клиентка сможет соблюдать правила Центра. Опыт показывает, что такие спорные случаи могут завершаться успешно, но для этого требуется сотрудничество всех проектов команды.

### 2.2. Подготовка к заселению в «Теплый дом»

Чтобы заселиться в «Теплый дом», женщина должна сдать анализы:

- ВИЧ
- сифилис
- гепатит С
- туберкулез (флюорографию или рентген грудной клетки)

Чаще всего такие анализы у нее уже есть, потому что она недавно побывала в родильном доме. Если анализов нет, то Фонд помогает оперативно сдать их в коммерческой лаборатории, а при заминках – заселяет женщину в хостел на период до 7 дней.

Противопоказанием для заселения является только туберкулез, представляющий опасность для других людей. Про остальные диагнозы важно просто знать на входе, чтобы учитывать их в работе.

### 2.3. Приезд в «Теплый дом»

Женщина добирается в «Теплый дом» самостоятельно, при необходимости Фонд обеспечивает ее проездными билетами в общественном транспорте до Центра.

Фонд также может организовать перевозку семьи в «Теплый дом» на машине (обязательно с использованием детского автокресла):

<sup>12</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсесян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

- если женщина выписывается с ребенком из родильного дома или возраст ребенка – менее 1 месяца
- если клиентке сложно добираться самостоятельно (сложности со здоровьем, беременность на поздних сроках, незнание русского языка, другие уважительные причины)

Если не получается организовать доставку клиентки силами сотрудников или волонтеров, например, дело происходит ночью, Фонд может заказать для нее такси по Москве и Московской области.

Преимущество сценария, в котором женщину привозит в «Теплый дом» волонтер или сотрудник Фонда, – это возможность побеседовать с женщиной в неформальной обстановке. Чтобы не терять получаемую в это время информацию, мы ввели документ – «Отчет о доставке». Там указывается дата, ответственное лицо, маршрут поездки и в свободной форме описываются наблюдения, сделанные в дороге: как женщина взаимодействовала с ребенком, о чем рассказывала, о чем спрашивала.

#### **2.4. Заселение**

Момент заселения – это часть процесса адаптации в Центре, а не технологии работы со случаем. Но с этого момента начинается отсчет сроков: на разработку и подписание индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации отводится 2 недели (14 календарных дней) с момента заселения.

Документы, которые должны быть у специалистов:

- копии документов клиентки (при наличии);
- отчет о первичном выезде (Прил. 2);
- результаты анализов;
- отчет о доставке (при наличии) (Прил. 3).

Документы, подписываемые с клиентом:

- договор безвозмездного оказания услуг на срок не более 1 месяца (Прил. 4);
- заявление о приеме в «Теплый дом» с описью ценных вещей клиента (Прил. 5);
- согласие на обработку персональных данных; (Прил. 6);
- обязательство о неразглашении информации о Центре (Прил. 7);
- правила пребывания в Центре временного пребывания «Теплый дом» (Прил. 8).

Более подробно о работе проекта «Профилактика отказов от новорожденных» и его взаимодействии с «Теплым домом» – в методическом пособии: **Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Денисов П. Л., Джос О.А., Шихова О.В «Профилактика отказов от новорожденных: опыт БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам».** – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019.

3. *Комплексная оценка ситуации*

**3.1. Оценка на входе**

После приезда женщины в «Теплый дом» координатор знакомится с ней, простыми словами объясняет ей идею работы со случаем и ее роль в этом процессе. В первые 2 недели общения координатор и психолог собирают информацию о ситуации в семье, о ее потребностях, рисках и ресурсах, о значимых людях в социальном окружении, дополняя данные, которые уже есть в «Отчете о первичном выезде».

Основные методы оценки: беседа и наблюдение.

**3.2. Постоянная («фоновая») оценка**

Сопровождение семьи в формате стационара, а не отдельных домашних визитов, дает уникальную возможность наблюдать за детско-родительским взаимодействием. Такое наблюдение может быть естественным «фоном» жизни, когда администраторы и психолог замечают удачные моменты и подчеркивают их или видят затруднения и предлагают в них разобраться.

В ситуациях, когда женщина проявляет агрессию или пренебрежение к ребенку, а также если ей сложно ухаживать за ребенком из-за ее ментальных особенностей, используется более сфокусированное наблюдение. С ведома женщины психолог регулярно наблюдает за ее взаимодействием с ребенком, снимает короткие видео (которые потом обсуждает с мамой), фиксирует увиденное в таблице и оценивает по определенным критериям. Подробнее о наблюдении за детско-родительским взаимодействием – в главе «Работа психолога в Центре временного пребывания».

*Документы:*

- форма оценки потребностей, рисков и ресурсов семьи (Прил. 10);
- аналитический отчет (Прил. 11);
- наблюдение за детско-родительским взаимодействием (при необходимости) (Прил. 12).

## Наша статистика

Чаще всего клиентки Центра сталкивались с отсутствием жилья – 93% женщин (109 чел.) и средств к существованию – 97% (114 чел.). В момент поступления в Центр 33% (39) женщин рассказали о том, что в прошлом сталкивались с опытом насилия в родительской семье или со стороны партнера. Из этих женщин 38% (15) обратились в Центр в том числе из-за актуального насилия в семье и потребности в безопасном жилье. В процессе работы выяснилось, что жестокому обращению подвергались более половины всех клиенток Центра (51%): 21% (24) в родительской семье и 30% (35) со стороны партнера.

Важный критерий приема женщины в Центр – угроза отказа или отобрания ребенка: 26% (31) подопечных говорили о желании отказаться от ребенка, 10% (12) столкнулись с угрозой отобрания ребенка, а еще у 3% (3) он попал в учреждение.

Сложности в уходе за ребенком из-за низкого уровня родительских компетенций испытывали 21% (25), не справлялись с удовлетворением потребностей ребенка или прибегали к жестким методам воспитания 18% (21).

Другие типы неблагополучного опыта, с которым приходили женщины: зависимость от психоактивных веществ (ПАВ) – 9 (8%), опыт проституции – 3 (3%), вовлеченность в криминальную среду – 3 (3%).

Проблемы со здоровьем также осложняли ситуацию: у 17% женщин (20) были выявлены психические особенности здоровья (ментальные трудности, эпилепсия, шизофрения, депрессия). Эти особенности проявлялись в поведении женщин и в их взаимодействии с окружающими. У 13% женщин (15) были соматические заболевания, и 21% (25) женщин воспитывали детей с особенностями здоровья<sup>13</sup>.

### 4. Разработка индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации

Координатор Центра составляет и подписывает с клиенткой индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации не позднее 14 календарных дней после ее заселения в «Теплый дом». Чтобы составить план, координатор Центра организует встречу с клиенткой, психологом и администраторами Центра, если надо – и с юристом Фонда.

#### Содержание индивидуального плана

«Типового» плана не существует: конкретные задачи в плане соответствуют уникальной ситуации каждой женщины. Для ориентира в форме плана выделяются сферы жизни, к которым эти задачи могут относиться. Все задачи работают на общую цель – выход с ребенком в самостоятельную жизнь.

<sup>13</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

### Сроки реализации индивидуального плана

Первый договор на проживание (на безвозмездное оказание услуг) всегда заключается на 1 месяц с момента приезда клиентки. Это дает время составить план, сделать по нему первые шаги и точнее оценить время на его реализацию. Но на старте не всегда ясен весь объем задач, который приведет к успешному выходу в самостоятельную жизнь. Поэтому «реалистичный» срок – не всегда «финальный».

Мы периодически (раз в 1 – 3 месяца) пересматриваем планы на консилиуме, в результате чего можем продлевать договор на 3 месяца. Желательно, чтобы общее время пребывания клиентки в Центре не превышало 1 год. Но эти ориентировочные сроки могут меняться с учетом содержания плана и ресурсности клиентки.

*Документы:*

- индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации (СЖС) (Прил. 9)

### Форма плана

| Направления деятельности                                 | Задачи | Подзадачи                       |  | Срок выполнения |
|--|--------|---------------------------------|--|-----------------|
|  |        | Что и как нужно сделать клиенту | Что и как нужно сделать сотрудникам Фонда (юрист / психолог / соц. работник) |                 |
| I. Улучшение материального положения                     |        |                                 |  |                 |
| II. Улучшение жилищно-бытовых условий                    |        |                                 |  |                 |
| III. Решение юридических вопросов                        |        |                                 |  |                 |
| IV. Улучшение физического и душевного состояния родителя |        |                                 |  |                 |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| V. Улучшение физического и душевного состояния ребенка                                 |  |  |  |  |
| VI. Работа по выстраиванию безопасных отношений, в т.ч. работа с социальным окружением |  |  |  |  |

Важно, чтобы клиентки видели свою роль и ответственность в реализации плана. Эта идея воплощается в структуре плана: ответственность за каждую задачу разделяется между клиенткой и конкретными специалистами.

Даже с такой степенью конкретизации план не отвечает на вопрос, «что мне надо делать день за днем?». Поэтому на встрече по составлению индивидуального плана мы выдаем клиентке блокнот. В нем она, пользуясь подсказками координатора или психолога, ведет записи для краткосрочного и долгосрочного планирования своих дел, а если надо – отслеживает состояние здоровья ребенка, его вес и др. Этот блокнот нужно брать на все встречи с психологом, юристом и координатором Центра.

|   |   |
|---|---|
| 5. Реализация индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации | <p>Многие услуги доступны внутри Центра: консультации психолога и юриста, материальная и натуральная помощь.</p> <p>В то же время «Теплый дом» поддерживает партнерские отношения с внешними поставщиками услуг, чаще всего – с детскими и взрослыми поликлиниками (государственными и коммерческими); врачом-психиатром; посольствами или консульствами стран, чьим гражданкам Центр помогает вернуться на родину.</p> |
|---|---|

## Наша статистика

На графике вы видите, какой доле женщин был оказан тот или иной тип услуг за все время работы Центра. Интересно, что психологическая помощь оказалась самой востребованной услугой, хотя она не является обязательной.



Наш опыт показывает, что невозможно составить исчерпывающий перечень услуг. Бывают ситуации, когда приходится искать волонтеров-переводчиков (даже с суахили!) или надо установить родство мамы с ребенком через суд и тест ДНК... и мы не знаем, какие необычные услуги потребуются завтра<sup>14</sup>.

### Услуги юриста

- Участие в составлении и реализации индивидуальных планов сопровождения семей
- Консультирование клиенток по юридическим вопросам
- Подготовка документов (заявлений, запросов, ходатайств от лица Фонда) в разные инстанции
- Сопровождение клиенток в органах государственной власти, государственных и муниципальных учреждениях, в суде
- Отслеживание изменений в законодательстве в сфере социальной защиты семей, создание правовых памяток, раздаточных материалов для сотрудников и клиенток Центра
- При необходимости – консультации у других юристов / правозащитных организаций по узким тематическим вопросам

<sup>14</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

Формы работы юриста:

- Консультации очно или по телефону
- Подготовка заявлений, ходатайств, документов
- Сопровождение и представление интересов в суде (гражданский представитель), МФЦ, ЗАГС

Подробнее об этом – в главе «Работа юриста в Центре временного пребывания».

### Услуга по восстановлению отношений с социальным окружением

Часто именно опора на родственные связи обеспечивает стабильность после выхода из Центра. Практически все клиентки «Теплого дома» – мигрантки из других регионов РФ или из стран ближнего зарубежья, но часто у них есть родственники и друзья в Москве или, как минимум, возможность общаться по телефону или в мессенджерах. Подробнее о том, как ведется работа с социальным окружением – в главе «Работа психолога в Центре временного пребывания».

### Наши истории

Когда Ася была подростком, ее мама приехала из Липецка в Москву на заработки, взяв ее с собой. В Москве ее мама вышла замуж, родила ребенка, а Асю отселила в общежитие, когда она была еще несовершеннолетней. Девушка жила самостоятельно, работала в автосервисе и на мойке, а с матерью разорвала все контакты и не виделась пять лет – пока не родила своего ребенка. В общежитие с младенцем ее не пустили, и она нашла Центр временного пребывания для матерей с детьми «Теплый дом». Отец ее ребенка «исчез», несмотря на обещания жениться, и Ася переживала это как тяжелый личный кризис.

При поступлении Ася заполнила «Карту социальных контактов» вместе с координатором Центра, но прониклась мыслью о важности родственников в своей жизни в процессе более длительной работы с психологом. На родине у нее были родственники, с которыми она не общалась с детства. Ася нашла их в соцсетях, они стали поддерживать диалог и дали контакты ее мамы. Но Ася волновалась и была не готова звонить ей. Однажды тетя написала Асе, что приезжает в Москву и предлагает встретиться. Ася поехала на встречу, и ее мама тоже оказалась там. Женщины стали эпизодически общаться, Ася вместе с психологом работала над чувством обиды к матери.

Тем временем работа со случаем Аси зашла в тупик: все задачи были успешно выполнены, но условия для выхода с младенцем в самостоятельную жизнь создать не удалось – не хватало ресурсов. Координатор «Теплого дома» предложила Асе провести совместный консилиум с мамой. К встрече готовились, как к обычному консилиуму, но учитывали и проговаривали с Асей проблемные моменты в коммуникации с мамой. Встреча проходила на нейтральной территории – не в «Теплом доме», а в офисе Фонда. На ней присутствовали координатор, психолог, юрист (по телефону), Ася и ее мама.

Координатор обозначила главный вопрос, на который нужно ответить на консилиуме: Асе пора выходить из Центра, но куда – есть ли видение альтернативы?

В какой-то момент юрист задал матери Аси вопрос «Чем вы можете помочь дочери?», и женщина возмущалась: «Если бы я могла что-то сделать для дочки, я бы уже сделала!». Другие специалисты прояснили, что никто не ждет от матери, что она заберет Асю с ребенком из «Теплого дома». Ее дочь точно нуждается в поддержке, но от кого – нам пока непонятно. Тогда мама сама предложила Асе звонить ей, если надо посоветоваться или «понять», особенно в отношении внучки. Куратор включил в план задачу и ответственного «Мама поддерживает Асю в общении с ребенком – делится родительским опытом».

После совместного консилиума мама стала активнее включаться в помощь Асе, даже в тех сферах жизни, в которых не вызывалась это делать. Она стала передавать продукты. Когда Ася все-таки вышла из Центра и на накопленные детские пособия сняла жилье рядом с ним, мама стала полностью обеспечивать ее едой. Три месяца Ася прожила там, а потом переехала ближе к маме и стала периодически помогать ей присматривать за своим младшим братом («особым» ребенком). Потом мама помогла ей устроиться няней в детский сад, где работала сама.

6. Регулярная оценка и мониторинг реализации плана

### 6.1. Регулярный мониторинг реализации плана

Исполнение задач по каждому разделу плана контролирует соответствующий специалист – психолог, юрист, администраторы. Координатор Центра контролирует прогресс, соблюдение сроков, взаимодействие с внешними поставщиками услуг.

Координатор вместе с женщиной (часто и с психологом) обсуждают план: они анализируют, какие задачи успешно решаются, а какие – буксуют, и почему это происходит; могут менять постановку задач или способы их решения.

### 6.2. Консилиумы в сложных случаях

Когда мы видим сложную ситуацию, например, перспективы выхода женщины в самостоятельную жизнь не проясняются, то мы проводим консилиум. В отличие от командных мероприятий для специалистов (интервью и супервизий), консилиумы проводятся с участием клиентки, а по возможности – и людей из ее социального окружения (очно или онлайн).

Документы: протокол в журнале консилиумов (Прил. 13).

Как часто происходит обсуждение плана?

- Плановый пересмотр плана (раз в 1 – 3 месяца, в зависимости от длительности самого плана)
- Пересмотр в связи с быстрым или медленным прогрессом работы по плану

- Все задачи плана выполнены, но возможности жить самостоятельно это еще не дает
- Задачи плана не выполняются: возникают объективные сложности и/или женщина недостаточно включается в их выполнение
- Пересмотр плана в изменившихся обстоятельствах:
  - Ситуация женщины резко поменялась
  - Открылись новые подробности из жизни женщины, влияющие на содержание работы с ней
- Пересмотр плана после или в процессе консилиума. Мы можем проводить консилиум при одном из описанных выше сценариев или при других обстоятельствах, например, когда решение некоторых задач требует особо слаженной координации действий.

## 7. Закрытие случая

### 7.1. Закрытие случая может происходить в формате:

- Запланированный выход в самостоятельную жизнь (в том числе, возвращение на родину) без дальнейшего сопровождения
- Запланированный выход в самостоятельную жизнь и продолжение сопровождения по месту жительства: краткосрочный патронаж командой «Теплого дома» или передача на длительное сопровождение в проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации»
- Перевод в другой социальный приют / кризисный центр, например, находящийся в регионе, где женщина официально зарегистрирована и где живут ее родственники
- Исключение из Центра за серьезные нарушения правил, создающие риск для других проживающих. Здесь возможны два сценария. Если женщина своим поведением категорически «не вписывается» в рамки Центра, но достаточно хорошо заботится о ребенке и нашла, куда может уйти с ним, то ее будет сопровождать проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации». Если ее поведение угрожает и ребенку, то это причина для обращения в органы опеки и попечительства. Однажды нам пришлось выселить женщину в хостел, после чего вызвать органы опеки и попечительства.

Перед выпуском координатор обсуждает с клиенткой доступные ресурсы, возможные риски и проблемы после выхода. Можно составить письменный план действий после выхода, если специалисты или клиентка чувствуют потребность в этом.

### 7.2 Разовая помощь при выходе в самостоятельную жизнь

Материальная помощь при выпуске включает в себя покупку билетов до места постоянного проживания; помощь в аренде квартиры (оплату 1 месяца); помощь в переезде; вещевую помощь.

Документы: заявление о прекращении договора (Прил. 14), план самостоятельной жизни (при необходимости), интервью при выходе из «Теплого дома» – обратная связь

Мы сами сформулировали результат работа как «Мама с ребёнком проживает самостоятельно (вне социальных приютов / кризисных центров». *Но иногда важно посмотреть на самостоятельность не как на один из двух «черно-белых» вариантов («живет сама / живет в центре»), а как на градиент с «оттенками» самостоятельной жизни.*

Мы уже обсудили варианты работы с проживанием и воссоединения с родственниками. Есть еще один сценарий выхода из «Теплого дома» – это кооперация двух мам, которые вместе снимают жилье и по очереди работают. Если клиентки озвучивают идею совместного выхода, координатор и психолог собирают их на встречу – «семейный совет», где предлагают обсудить конкретные вопросы: распределение бюджета на аренду и еду, ответственность по присмотру за детьми. Это позволяет проработать план и увидеть существующие проблемы в коммуникации, чтобы их решить (или понять, что совместный выход – не подходящая им идея). Совместному выходу предшествует значительная работа в Центре – четкие правила и инструменты, помогающие их соблюдать, обучение конструктивному решению конфликтов, в том числе, на личном примере всех сотрудников. Но все равно такая практика не типична для нашей культуры, и с точки зрения личностных особенностей подходит не всем. Первые успешные случаи кооперации у нас сложились только на пятом году работы Центра.

### ***Наши истории***

*Галя и Вита вместе выехали из «Теплого дома», когда их детям было по одному году. Вита была гражданкой другой страны и на тот момент не видела возможности для возвращения на родину. Галя родом из кавказского региона, ни жилья, ни родственников у нее не было, а муж ушел от нее во время беременности. Единственным вариантом самостоятельной жизни для обеих был съем жилья, но работать, чтобы платить аренду, с годовалым ребенком на руках невозможно. Тогда женщины решили снимать жилье в качестве компаньенок. Галя имела навыки, позволяющие прилично зарабатывать, Вита – тихая и домашняя. Поэтому они решили, что «добытчиком» будет Галя, а Вита взяла на себя роль няни. Это было удачным разделением труда в их тандеме, но могло усиливать несимметричность их отношений: был риск, что Галя будет доминировать, а Вита – подстраиваться, пока в какой-то момент не всплывет. Перед выездом сотрудники «Теплого дома» обсуждали с ними возможные сценарии и проблемы в уходе за детьми, оплате жилья, покупке продуктов, обращениях к врачам. Некоторые вопросы казались женщинам слишком*

*простыми: «Зачем обсуждать такие мелочи? Решим по ходу дела!». Но задача и была договориться даже о мелочах, чтобы (насколько это возможно) исключить пространство для «продавливания» со стороны более активной женщины. Фонд оплатил первый месяц проживания в съемном жилье и полгода поддерживал компаньонку средствами гигиены и детским питанием. Они прожили вместе целых 4 года и разъехались потому, что Вита вернулась на родину.*

8. Сопровождение после выхода

Сопровождение по месту жительства семьи может осуществляться:

- Партнерская организация
- Проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации» (подробно описан на портале «Смартека»: <https://smarteka.com/practices/pomos-semam-v-sloznoj-zizn-ennoj-situacii>)

### **Наша статистика**

*75% подопечных получали ту или иную помощь Фонда уже после выхода из Центра. 47% (55 мам) получали краткосрочную помощь специалистов Центра (разовые консультации специалистов, психологическая поддержка, натуральная помощь вещами или продуктами). 28% (33 мамы) состояли на более длительном и комплексном сопровождении в проекте «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации», который работает с семьей по технологии «работа со случаем», но уже по месту ее самостоятельного проживания<sup>15</sup>.*

9. Повторное открытие случая (возможность вернуться в «Теплый дом»)

Правила «Теплого дома» допускают повторное обращение, но, как и в первый раз, женщина должна иметь ребенка до 1 года.

Работа с ней начинается как новый кейс, естественно, с учетом уже известной информации и проделанной работы.

### **Наша статистика**

*Из всех женщин 7 (6%) обращались в Центр повторно. Чаще всего обращение было связано с тем, что у женщины актуализировались имевшиеся или появились новые сложности. Так в двух случаях женщины обратились после рождения ребенка, одна из них – второго, другая – первого, так как ее в первый раз она жила в Центре на поздних сроках беременности. Некоторые ненадолго возвращались в*

<sup>15</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

«Теплый дом», чтобы решить ситуативные вопросы с жильем и документами перед тем, как начать самостоятельную жизнь с ребенком. В одном случае женщина после возвращения на родину в регион РФ была вынуждена снова обратиться в Центр из-за обострения медицинских проблем ребенка и потребности в госпитализации. В двух случаях оказалось, что покинувшие Центр женщины не были готовы к самостоятельной жизни, несмотря на их уверенность в готовности к выходу<sup>16</sup>.

## **Наши истории**

Анна – сирота, ее воспитывали родственники. Несколько лет назад она приехала из Петрозаводска в Москву. На тот момент Анна уже была беременна первым ребенком, с отцом которого не поддерживала отношения. После рождения дочери Анна какое-то время жила у знакомой, а потом познакомилась с мужчиной, который хорошо зарабатывал и обеспечивал ее с ребенком. Когда Анна забеременела от него, мужчина решил перейти на другую работу, где ему обещали больше денег, но обманули. После этого он прекратил помогать Анне. За время беременности она жила в разных приютах, затем устроилась работать на рынок и сняла комнату в хостеле. Анна брала старшую дочку с собой на работу. Когда беременность стала очевидной, Анну уволили, платить за хостел стало нечем, и после роддома ей некуда было пойти.

Так она попала в «Теплый дом». При помощи психолога ей удалось снова найти в себе силы действовать, а при помощи юриста – оформить временную регистрацию в Москве, ежемесячные пособия, сертификат для получения материнского капитала. Через полгода Анна восстановила отношения с отцом своего второго ребенка, и они стали вместе снимать комнату в Москве. Однако мужчина снова отказался участвовать в жизни Анны и детей. Без его помощи она не смогла работать: ей пришлось освободить арендуемую комнату и вернуться в «Теплый дом». В этот раз юрист Фонда помогал ей получить в Петрозаводске жилье, положенное ей как лицу из числа детей-сирот. Через пару месяцев она вернулась в родной город – уже в свою квартиру. Фонд нашел волонтеров, готовых помочь Анне и детям на месте в Петрозаводске.

**Работа с клиенткой в «Теплом доме» – это баланс между помощью женщине в адаптации к безопасной среде Центра и ориентировкой на конечность пребывания в нем.** Спешка и давление – непродуктивны, они вызывают у женщины тревогу и желание «закрепиться» в Центре. Задача Центра – стать надежной базой, в которой можно набраться сил для выхода в самостоятельную жизнь (в этом ее можно сравнить с задачей построения надежной привязанности в детско-родительских отношениях).

<sup>16</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

Подведем итоги: что помогает подготовиться к успешному выходу в такой парадоксальной ситуации?

- Не давить, не подталкивать к выходу из Центра
- Не торопить с выходом на работу, дать время для формирования привязанности к ребенку (особенно это актуально для женщин, которые заявляли о намерении отказаться от новорожденного)
- Обсуждать мотивацию и личные смыслы, стоящие за практическими планами: помогать построить реалистичную картину будущего, обсуждать заведомо невозможные варианты решений, оплакивать их несбыточность, но брать из них надежду, ценности и ориентиры
- Не ждать и не требовать от клиентов результатов, которых хотим мы. Единственная область будущего, в которой мы можем и должны быть директивны – безопасность, здоровье и развитие ребенка
- Оценивать с клиенткой риски и трудности, которые могут возникнуть после выхода; если трудностей и рисков много и/или клиентка не совсем к ним готова, то составлять план первых месяцев самостоятельной жизни
- Решить медицинские, юридические и другие проблемы во время жизни в Центре, пока все специалисты легко доступны
- Оставить возможность обращения за помощью в случае необходимости и дать понять, что это не «провал»

# РАБОТА ПСИХОЛОГА В ЦЕНТРЕ ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ

В этой главе мы делимся своими идеями о том, как устроена работа психолога в Центре временного пребывания, чем она отличается от работы «обычного» психолога и психолога в социальной сфере, сопровождающего семьи по месту их жительства. Мы регулярно пересматриваем свое видение: этот текст значительно отличается от того, что мы транслировали два-три года назад, и еще через два-три года он, скорее всего, устареет. Мы не считаем, что наша модель подойдет всем – вы можете адаптировать ее для себя.

## **Почему в центре временного пребывания нужна особая модель работы психолога?**

Психологу в Центре временного пребывания для матерей с детьми часто приходится работать в форматах, не похожих на уже привычное «кабинетное» консультирование. Есть несколько причин, почему здесь нужна особая модель психологической помощи.

*Причина 1. Потребность в безопасной среде актуальнее потребности в психологической помощи.*

В «Теплый дом» женщины приходят за удовлетворением базовых нужд – за крышей над головой, едой, одеждой, а в первую очередь – за безопасностью. При этом клиенткам нужно время, чтобы перестать ждать подвоха и понять, что у нас действительно безопасно. Уже освоившись в «Теплом доме», они рассказывают, как до последнего момента сомневались, что приедут в те условия, которые им пообещали («вдруг у меня там заберут паспорт и заставят бесплатно работать?»). Чтобы начать работать с психологом, нужно сделать еще один большой шаг в сторону доверия, на который может не хватить времени или сил.

*Причина 2. «Классический» формат работы психолога далек от опыта клиенток.*

В начале отношений многим клиенткам (конечно, не всем) психолог кажется лишней «нагрузкой» к практической помощи. Мы часто не замечаем, что значительная часть общества уже впитала «терапевтическую» культуру, а психологические термины и даже психиатрические диагнозы вошли в повседневный лексикон. Но социальный и культурный опыт наших клиенток отличается от опыта жителей мегаполиса, получивших высшее образование. Возможно, ни при каких других обстоятельствах они никогда бы не оказались на приеме у психолога, а обращались бы к священникам, подругам или группам в соцсетях.

Но разве давать новый опыт – не задача «Теплого дома»? Верно, но это касается именно *содержания* опыта – принятия и поддержки, установления границ, доверительного общения, а не *формата* его подачи. Мы прилагаем много усилий, чтобы создать *целостную среду*, которая дает позитивный опыт взаимодействия, поэтому классический *кабинетный* формат психотерапии не создает дополнительной ценности (а вот попытки настаивать на нем могут помешать формированию чувства безопасности).

Некоторые мамы чувствуют себя уязвимо и неловко, потому что «больше не принадлежат самим себе», вынуждены подстраивать все свои планы под ритм жизни младенца. Поэтому помощь психолога должна быть организована гибко: давать возможность «переключаться» на ребенка и помогать снова «включиться» в работу внутри встречи, варьировать длительности встречи или делать перерывы.

*Причина 3. Не самый подходящий период жизни для начала интенсивной работы с психологом.*

«Классический» формат психологической помощи выглядит спорно не только из-за культурных и социальных особенностей наших клиенток. Материнство – новый жизненный этап, новая роль для любой женщины, но само по себе материнство – не психологическая проблема. (По аналогии с тем, что нормально развивающаяся беременность – это сложный физиологический процесс, но не болезнь).

Конечно, послеродовой период не является противопоказанием к психотерапии. Но часто женщины, которые уже работали с психологом, ставят встречи с ним «на паузу»<sup>17</sup>. После выписки из роддома они фокусируются на том, чтобы наладить качество жизни (полноценный сон, отдых, питание), получают заботу от близких, вместе с ребенком адаптируются друг к другу. Матери, которые могут позволить себе выбор из широкого ассортимента помогающих специалистов, все чаще в этот период обращаются не к психологам, а к равным консультантам, «послеродовым доулам» – культура родительства как бы возвращается к традиционным практикам поддержки.

Основная цель психологической работы в «Теплом доме» – содействие процессу формирования привязанности. Психолог действует мягко, обращая внимание клиентки на маленькие естественные изменения в развитии малыша и в отношениях с ним, и для этого не нужна часовая консультация.

### **Почему иногда считается, что психолог в центре временного пребывания должен быть проактивным и прививать клиенткам психологическую культуру?**

Хотя мы действуем иначе, мы считаем, что в поддержку этой идеи есть весомые аргументы.

*Причина 1.* В массовой культуре укоренился образ «хорошего родительства» как интенсивной заботы, нацеленной на успех ребенка в будущем<sup>18</sup>. Стереотипная мама успеваешь покормить ребенка грудью, уложить спать, потом беседует с психологом о своем детстве, чтобы «проработать» свои слабые места, потом ведет малыша на занятия по раннему развитию и в бассейн. Хотя специалисты в социальной сфере не ставят перед клиентками такую высокую планку, но их личный опыт и социальное давление могут незаметно смещать представления о норме выше, к большей вовлеченности мамы.

У некоторых женщин действительно есть запрос «дать своему ребенку больше возможностей» или «научиться играть с ребенком и получать от этого удовольствие». Другим такая постановка вопроса вообще непонятна, и это не делает их плохими матерями. Наши клиентки распределяются по спектру от «матери, готовой интенсивно вкладываться в ребенка ради его успеха в будущем» до «матери, которая еще не определилась, точно ли она не будет отказываться от ребенка», и детям достаточно хорошо живется даже с мамами, которые далеки от «идеального» полюса. Наши задачи – именно профилактика сиротства, жестокого обращения и депривации потребностей ребенка.

---

<sup>17</sup> Здесь мы опираемся на собственный опыт, а не на строгую статистику.

<sup>18</sup> Такая модель родительства получила название «интенсивное родительство», ее активно исследуют психологи и социологи. Краткое введение в тему вы найдете в статье «Интенсивное материнство: Как оно выглядит и что дает детям» <https://iq.hse.ru/news/287847726.html>

*Причина 2.* Есть идея, что успешная профилактика социального сиротства и жестокого обращения достигается благодаря интенсивной психологической помощи маме. В решение сложных проблем нужно вкладывать больше усилий и ресурсов. Но как можно «давать больше» из роли психолога? Сделав психологические консультации обязательными и даже увеличив их количество до двух-трех в неделю, мы все равно не сможем «сделать рывок» и за несколько месяцев преодолеть, например, влияние комплексной травмы, которое накапливалось несколько лет. Когда нет смысла добавлять количество консультаций, на помощь приходит качество безопасной среды, которая дает новый опыт.

*Причина 3.* Существуют похожие модели стационарной комплексной реабилитации, которые подразумевают интенсивную психологическую помощь сразу в нескольких форматах – консультации, группы, ведение дневников. Как правило, они адресованы людям, выздоравливающим от зависимостей, поэтому их нельзя некритично копировать в работе центров для матерей с детьми.

### **Прямая речь**

*Армина Нерсесян, психолог Центра “Теплый дом”: В моей личной практике помогает опыт работы в реабилитационном центре для людей с зависимостями. Как и в любом кризисном центре, здесь тоже важна среда, создаваемая и поддерживаемая нами, границы и правила. Но и этот опыт далеко не универсален. В реабилитационном центре люди находятся точно определенное количество дней, с конкретно определенной целью, и все, что они делают, направлено на выздоровление. Поэтому психологическая работа там продолжается все время, очень интенсивно с разными специалистами, в группе и индивидуально. Но есть важное отличие: там нет никаких детей!*

### **Что психологу центра надо знать про эффективность психологической помощи?**

Эффективность психологической помощи – это возможность достигать положительных изменений в жизни клиенток и их детей. Можно говорить про эффективность работы психолога в целом и про эффективность конкретных методов работы.

### **Общие факторы эффективности**

Исследователи психотерапии несколько десятилетий ищут ответ на вопрос о том, что вообще работает в беседах с психологом. Результаты большого метаанализа, проведенного Майклом Ламбертом и Барли Дином выделяют следующие факторы и степень их влияния на эффективность психотерапии: 40% – это переменные клиентов и внетерапевтические события, 30% – терапевтические отношения, 15% – надежда, ожидания и эффекты плацебо, 15% – техники и терапевтические модели<sup>19</sup>.

**Внетерапевтические факторы** – это буквально все, что происходит «за стенами кабинета», вне консультации. Например, если высокий уровень тревоги и стресса, с которым клиент пришел к психологу, подпитывался финансовыми проблемами, то стабилизация

---

<sup>19</sup> Michael, Lambert & Barley, Dean. (2001). Research Summary of the Therapeutic Relationship and Psychotherapy Outcome. Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training. 38. 357-361. 10.1037/0033-3204.38.4.357. Проценты отражают вклада каждого фактора в дисперсию результатов терапии.

финансового положения (заккрытие ипотеки, выход на новую работу) ускорит достижение целей терапии. С точки зрения психолога, вся работа Центра, включая работу со случаем, восстановление отношений с родственниками, безопасную среду – это управляемые внетерапевтические факторы. **Клиентские факторы** – это сильные стороны, навыки, способности, особенности здоровья или другие уникальные характеристики человека, с которыми психолог работает. Как минимум, их можно учитывать как аргументы в поддержку наших позитивных ожиданий. Еще лучше – максимально исследовать и использовать в работе.

Под «**позитивными ожиданиями**» имеется в виду надежда, которую мы стараемся поддержать у клиенток и которую испытываем сами; вера в собственные силы клиентки – в ее жизнестойкость (резильентность), способность осваивать новые стратегии совладания, в ее искреннее желание обеспечить ребенку хорошее будущее.

Такой оптимизм – не оторванное от реальности «позитивное мышление». Хотя мы можем только предполагать, что клиентки делали бы без нашей помощи, в других сферах социальной работы есть исследовательские данные о том, как люди справляются сами. Исследования спонтанной ремиссии у людей с химическими зависимостями показывают, что после периода активного употребления люди довольно часто сами переходят к менее проблемным паттернам поведения – 78,6% начинают пить реже и не создавать рискованные ситуации (например, не садиться пьяным за руль) и 46,2% сознательно ограничивают прием наркотиков<sup>20</sup>. Конечно, доля тех, кто не приходит к спонтанной ремиссии, велика, а их перспективы без профессиональной помощи – неблагоприятны. В сфере защиты детства мы не можем просто ждать улучшений – нужно обеспечить безопасность ребенка и удовлетворить его потребности как можно быстрее. Здесь важно, чтобы психолог видел ситуацию целостно: придерживался обоснованного оптимизма в целом и замечал проблемы и риски конкретных клиентов в конкретных случаях.

**Терапевтические отношения (альянс)** включают в себя теплый и доверительный эмоциональный контакт, а также общее представление о целях работы, согласованное между психологом и клиенткой. Установлению терапевтических отношений способствуют и общая для всех безопасная среда Центра в целом, и попытки адаптировать психологическую работу под конкретную клиентку – обсуждения того, что происходило на каждой консультации, что не подошло, что стоило сделать иначе. Для этого можно использовать Шкалы оценки сессии.

Личность психолога тоже влияет на успех терапевтических отношений, но неформализуемым образом: на уровне «чем-то не понравился» или «свой человек». Часто встает вопрос, должен ли психолог центра иметь собственный опыт родительства. В опыте «Теплого дома» были психологи без детей, с детьми, и многодетные. С одной стороны, собственный материнский опыт психолога – это простой способ заслужить чуть больше доверия. С другой стороны, опора на личный опыт может создавать *иллюзию* понимания. Поэтому мы считаем, что для специалиста важнее искренний интерес к опыту клиенток, а не особенности его биографии.

**Что может помешать установлению альянса?** Мы подробно анализируем, как жизненный опыт наших клиенток затрудняет установление доверительных отношений (см. главу

---

<sup>20</sup> Sobell LC, Ellingstad TP, Sobell MB. Natural recovery from alcohol and drug problems: methodological review of the research with suggestions for future directions. *Addiction*. 2000 May;95(5):749-64. doi: 10.1046/j.1360-0443.2000.95574911.x. PMID: 10885050.

«Безопасная среда в Центре временного пребывания»). Психолог тоже может привносить в консультацию идеи, которые нарушают альянс. Есть ряд психологических концепций, которые распространены в профессиональном сообществе и за его пределами, но не подходят для работы психолога в социальной сфере.

- **«Иждивенческая позиция» и поиск «вторичной выгоды»** от сложной жизненной ситуации – если понимать такую выгоду как «неосознаваемый положительный бонус от пребывания в неприятном состоянии, который возникает на бессознательном уровне»<sup>21</sup>. Конечно, есть клиенты благотворительных организаций, которые предпочитают не менять ничего в своей жизни, а перемещаться из одного центра временного пребывания в другой. Но, во-первых, истории женщин, бесконечно переезжающих из центра в центр, крайне редки. Во-вторых, речь в них идет либо о сознательно выбранной стратегии, либо о последствиях интенсивной травматизации или ментальных нарушениях. Ничего из этого не является «бессознательными процессами поиска выгоды». Когда клиентки находят что-то положительное в своей ситуации, это говорит о том, что они стараются адаптироваться к ней и замечать возможности, которые объективно становятся доступны. Например, если отец ребенка исчез, действительно, можно и нужно оформить увеличенное пособие матери-одиночки. Подавляющее большинство женщин предпочло бы такой «выгоде» уважительные и заботливые партнерские отношения – если бы у них был выбор.
- **«Сопrotивление» как преграда, которую нужно преодолеть**, чтобы клиент изменил свое поведение или согласился взглянуть на «глубинные» причины своих проблем. Идея сопротивления бывает полезна, если психолог работает из экспертной позиции, и примерно знает, к каким выводам хочет подвести клиента. Но она мешает, если мы приглашаем клиента к партнерству на равных. В Центре временного пребывания мы опираемся именно на партнерство: из-за разницы в опыте и уникальности каждой ситуации мы не можем предложить клиенткам готовых «правильных ответов».

Альтернативу идее сопротивления предлагают современные версии почти всех терапевтических подходов. Например, в гештальт-терапии считается, что за сопротивлением всегда лежит другая потребность, которую клиенту кажется небезопасно предъявить напрямую, а авторы ориентированного на решение подхода рассматривают сопротивление, как реакцию клиента на неподходящий ему способ сотрудничества. Отсюда и рецепт для выстраивания альянса: «Каждый человек, пара или семья стараются выстроить сотрудничество с нами своим уникальным способом, а задача терапевта – во-первых, наблюдать и описывать для себя их стиль сотрудничества, а во-вторых, выстраивать отношения именно таким, подходящим для них способом, чтобы помочь им достичь желаемых изменений»<sup>22</sup>.

- **Некритично понимаемая концепция «созависимости»**. Созависимостью называется *«устойчивое состояние болезненной зависимости от компульсивных (то есть ставших неуправляемыми) форм поведения и от мнения других людей, формирующееся при попытках человека обрести уверенность в себе, осознать собственную значимость, определить себя как личность»*. Созависимость относится к тем понятиям, которые вышли за рамки профессионального языка и стали использоваться в быту. Но всегда

---

<sup>21</sup> Цитата из первой ссылки, которую предложил Google [https://kaktus.media/doc/398013\\_7\\_primerov\\_iz\\_jizni\\_pochemy\\_ne\\_reshautsia\\_problemy\\_psiholog\\_o\\_vtorichnyh\\_vygodah.html](https://kaktus.media/doc/398013_7_primerov_iz_jizni_pochemy_ne_reshautsia_problemy_psiholog_o_vtorichnyh_vygodah.html)

<sup>22</sup> de Shazer 1982

ли оно полезно? Термин «созависимость» часто используется в отношении членов семьи, где есть человек с алко- или наркозависимостью – есть даже группы «Анонимных созависимых» по аналогии с «Анонимными алкоголиками». «Созависимые» строят свои планы вокруг того, трезвым или пьяным придет домой их близкий, чтобы избежать насилия или унижения, и не могут уйти от них из-за отсутствия средств для самостоятельной жизни. Учитывая, что нам теперь известно о влиянии подобных условий жизни, можно сказать, что «созависимость» – это частный случай травмы насилия<sup>23</sup>. Такое понимание сразу дает ориентиры в работе с проблемой созависимости и помогает видеть женщину, как пережившую тяжелые моменты, а не как слабую и зависимую.

### Прямая речь

*Армина Нерсесян, психолог Центра “Теплый дом”: Если некритично принимать идеи «иждивенческой позиции» и «сопротивления», то все можно свести к народной мудрости: «Лучше дать голодному человеку удочку, чем рыбу». Причем человек еще и не хочет эту удочку принимать! Но что, если мы дали удочку человеку, который стоит у пруда, где вовсе нет рыбы? Или тому, у кого нет сил ее удержать? И не умрет ли он с голоду, пока учится рыбачить?*

Психологу в кризисном центре важно осознавать свою позицию по отношению к клиенткам, а также помнить, что его работа влияет на изменение отношения к матерям, попавшим в кризисную ситуацию, например, через интервью в СМИ и посты в соцсетях.

**Техники и терапевтические модели.** Исследования психотерапии (включая мета-анализы, обобщающие результаты множества отдельных исследований) практически единодушны: все терапевтические подходы примерно одинаково эффективны. Нет смысла искать психолога, работающего в том или ином подходе: важно, чтобы он видел преимущества и ограничения своей картины мира и привычного инструментария для задач центра.

Иначе дела обстоят с методами развития детско-родительского взаимодействия: исследования показывают, что среди них можно выделить эффективные и явно бесполезные<sup>24</sup>:

| Неэффективные методы для улучшения взаимодействия  | Эффективные методы для улучшения взаимодействия   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Положительное подкрепление [похвала] для матерей, которое подтверждает, что они поступают правильно (внешняя оценка никак не</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ролевые игры с проигрыванием ролей матери и ребенка</li> </ul> |

<sup>23</sup> Подробнее об этом рекомендуем прочесть в статье Сандры Андерсон «Критический анализ концепции созависимости» <https://m.vk.com/@oksana.shatalova-sozanimost>

<sup>24</sup> Борьесон Б, Бриттен С., Довбня С., Морозова Т., Пакеринг К. Ранние отношения и развитие ребенка. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2013.

|  |   |
|--|---|
| <p>связана с переживаниями и опытом мамы, зато звучит, как «подстройка сверху»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Брошюры и книги по воспитанию детей (их просто не читают)</li> <li>● Демонстрация другим человеком хорошего родительского поведения – не только неэффективно, но и немного вредит (воспринимается как контроль и позиция «сверху»)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Просмотр матерями своего взаимодействия с ребенком [снятого на видео] и запись результатов в листе самооценки, побуждающих мать к рефлексии</li> <li>● Наилучшие результаты дает помощь матерям в осознании их чувств и ответной реакции на ребенка в безопасной обстановке</li> </ul> |
|--|---|

### **Работа психолога в центре: шаг за шагом**

Основные задачи, которые решает психолог:

- Задачи, связанные с проживанием в центре и реализацией индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации, которые психолог решает в составе междисциплинарной команды:
  - Поддержка в постановке целей и задач в плане, а также в выполнении этих задач
  - Участие в создании безопасной терапевтической среды в Центре
  - Сотрудничество со смежными специалистами (психиатр, дефектолог и др.)
  - Помощь в восстановлении отношений с родственниками
  - Психообразование и психологическая поддержка администраторов Центра
- Непосредственные задачи психологической поддержки клиенток:
  - Помощь женщинам в развитии родительских компетенций; наблюдение за психическим развитием ребенка
  - Терапевтическая работа с запросами на нормализацию состояния женщины: с проявлениями депрессии и/или высокого уровня тревожности; с последствиями травматического опыта
  - Психологическое просвещение, обучение навыкам заботы о себе и социального взаимодействия

Подробный функционал психолога можно посмотреть в **Прил. 15**.

### **Психолог как член команды**

Психолог в Центре работает в команде с координатором, юристом и администраторами. Между ними существует разделение позиций и ролей.

### **Вклад в создание безопасной среды**

Психолог активно участвует в создании безопасной среды в Центре (подробнее – в главе «Безопасная среда в Центре временного пребывания»). С одной стороны, это область творчества для психолога и координатора – они могут проверять гипотезы о том, какие повседневные правила, способы разрешения проблем или физические изменения (например, перестановка мебели в общем пространстве) укрепляют чувство безопасности. С другой стороны, это требует экспертного знания психолога о влиянии травматического опыта на жизнь клиенток – знакомства с «техникой безопасности», дающей четкие ориентиры.

#### **Базовые знания о психологии травмы**

- Понятия травматического стресса, посттравматического стрессового расстройства (ПТСР) и комплексного ПТСР (кПТСР)
- Симптомы ПТСР, влияющие на повседневную жизнь и на отношения с помогающими специалистами; сверхбдительность и диссоциация
- Понятие «окна толерантности», способы удерживаться в нем и возвращаться в него
- Реагирование на флешбэк или «затопляющие» эмоции
- Психообразование и техники самопомощи при ПТСР и кПТСР

#### **Разделение функций контроля и поддержки**

Координатор выполняет роли «хранителя правил» и «источника санкций». Серьезные предупреждения выносит именно координатор, беря на себя эту контролирующую, *фрустрирующую роль* (подробнее о системе санкций см. главу «Безопасная среда в Центре временного пребывания»). Администраторы занимают «срединную» позицию, вмешиваясь в повседневные ситуации – они могут эмоционально поддержать или сделать замечание, помочь и научить или напомнить об обязанностях. Благодаря этому психолог может полностью сосредоточиться на *поддерживающей роли*.

Такое разделение ролей важно не путать с тактикой «злого и доброго полицейского». «Злой и добрый полицейский» создают контраст, «эмоциональные качели», вызывающие стресс и заставляющие человека искать первый попавшийся выход из ситуации, соглашаясь на все просьбы «доброе» полицейского. Разделение на сотрудников с «фрустрирующей» и «поддерживающей» ролью, наоборот, делает ситуацию предсказуемой: в Центре есть известные клиентке правила – за их нарушение она получит известные санкции – эти санкции осуществляет определенный человек (и точно не тот, кому она рассказывала о своих сокровенных переживаниях).

Из практики других организаций известно, что иногда в кризисных центрах и социальных приютах эти функции выполняет один и тот же человек. Это возможно, но очень трудно – создается риск эмоционального выгорания и невольного нарушения правил самим же специалистом, который вынужден смотреть на ситуацию сразу с нескольких позиций. Вкладывать ресурсы в создание команды важно, даже если в Центре одновременно живет немного женщин.

#### **Психообразование и поддержка администраторов**

Психолог работает и с администраторами, поскольку погружение в повседневную жизнь мам с детьми вызывает у них много сложных переживаний и риск эмоционального выгорания. В «Теплом доме» психолог:

- Индивидуально работает с администраторами над профилактикой выгорания
- Консультирует по текущим вопросам взаимодействия с женщинами (еженедельно)
- Проводит супервизии по работе со сложными случаями
- Участвует в регулярных встречах всей команды Центра, где обсуждаются трудности и «празднуются» успехи
- Проводит тренинги на темы психологической травмы, соблюдения личных границ, эффективной коммуникации и ненасильственного общения, разрешения острых конфликтов. Содержание тренингов психолог адаптирует к потребностям администраторов: не упрощает содержание, но старается обходиться без излишней психологической терминологии; разбирает теорию и предлагает отработать навыки на случаях из практики.

В работе Центра бывают ситуации, в которых невозможен «счастливый конец». Осознание этого обычно приходит после множества попыток решить проблему, консилиумов, интервизий и супервизий. Если все это не помогает, остается принять собственное бессилие *в этом конкретном случае*, но не дать ему захватить свою профессиональную идентичность и распространиться на все остальные сложные случаи. Чтобы справиться с этим, личных волевых усилий или заботы о себе бывает недостаточно: необходима поддержка от команды и разделение ответственности.

### **Помощь психолога для адаптации в Центре и работы над планами сопровождения**

Здесь у психолога есть ряд типовых задач, но приступая к ним, всегда важно проверить, полностью ли задействованы организационные способы их решения. Если возникают конфликты на одну и ту же тему, можно ли предотвращать их, поменяв правила? Если клиентка все время откладывает выполнение задачи из плана, корректно ли поставлена задача?

| Типичная задача   | Кто еще решает эту задачу?  | Что делает психолог?  |
|---|---|---|
| Помощь в совладании с трудностями, которые возникают в ходе жизни в Центре: конфликты с другими проживающими по разным вопросам – от бытовых разногласий до разных взглядов на мораль и нравственность; сложности с соблюдением того или иного правила. | Координатор или администратор, делая замечание, может предложить женщине обратиться к психологу: это звучит как хорошая альтернатива тому, что «просто перестать» нарушать правило. | Помогает назвать и валидирует переживания, которые стоят за нарушениями и конфликтами.<br><br>Предлагает расширить перспективу: посмотреть, как обстояли дела с этой темой раньше, что уже помогает справляться и как эти навыки можно использовать уже сейчас и в будущем.<br><br>Помогает проанализировать конкретные эпизоды и |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | спланировать действия в следующий раз.   |
| Помощь в постановке целей в процессе составления индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации   | Работой над планом руководит координатор Центра.   | <p>Помогает сформулировать цели и задачи собственно психологической работы (и помнит, что их уточнение и трансформация – непрерывный процесс).</p> <p>Учит принципам и приемам эффективного планирования в ситуации высокой неопределенности и дефицита ресурсов, когда стратегические или отдаленные во времени цели недостижимы. Особый акцент – на принцип «маленьких шагов».</p> <p>Помогает замечать маленькие достижения, вместе радоваться им и «вписывать» их в образ себя («я – та, кто справляется») и в более широкий контекст движения к предпочитаемой жизни.</p> |
| Помощь клиенткам, которым сложно двигаться по плану и выполнять взятые на себя задачи  | Часто эта проблема обсуждается на консилиумах всеми специалистами, работающими с клиенткой | <p>Помогает выявить барьеры на этом пути; работает над ослаблением этих барьеров, например, выраженной депрессией или тревожностью.</p> <p>Помогает женщине всесторонне проанализировать плюсы и минусы активных действий, и почувствовать уверенность в их важности для благополучия ребенка или ее собственного.</p>   |
| Помощь клиенткам в обсуждении задач, которые критически важны с точки зрения сотрудников, но вызывают страхи или несогласие у самих женщин: как правило, это вопросы психиатрической помощи или приверженности | В партнерстве с врачами; информируя координатора и администраторов                         | Помогает женщине увидеть влияние проблемы на ребенка и на нее саму; выявляет, валидирует и обсуждает все риски и страхи; помогает запланировать действия для снижения реалистичных рисков.   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| медикаментозному лечению – для себя или для ребенка. |  |  |
|--|--|--|

Подробнее о мотивационном консультировании и постановке целей в работе с семьями в СЖС можно почитать в методическом пособии: **Арчакова Т.О., Геласимова А.В., Данилкина Д.Д., Деснянская О.В., Иванова А.В., Курчанова Ю.Р., Шихова О.В.** «Работа со случаем в профилактике социального сиротства: практические инструменты для психолога». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. <https://otkazniki.ru/upload/method/Арчакова%20и%20др.%20-%20Работа%20со%20случаем%20в%20ПСС%20-%20практические%20инструменты%20для%20психолога.pdf>

## **Наши истории**

*У Клавдии было высшее образование и опыт работы на хорошей должности. Парадоксально, но именно это вызвало проблемы с постановкой задач в плане. Клавдия сделала вывод: раз при таких исходных данных она попала в «Теплый дом», то причина заключается в ее глубинных психологических проблемах. Значит, ей нужно «полностью измениться и стать другим человеком». На протяжении нескольких месяцев психолог помогала Клавдии разделить этот запрос на множество маленьких задач. Однажды они выписали их все на отдельные листочки и попробовали снова собрать в «большую» цель. Она получилась простая и достижимая: «бережнее относиться к своему здоровью и к физической безопасности своей и детей».*

## **Форматы психологической помощи**

Психологическая работа в «Теплом доме» выстроена в разных форматах, чтобы быть регулярной и доступной, но ненавязчивой.

### **Основные форматы работы:**

- Неформальное общение
- Индивидуальные консультации
  - Беседы
  - Структурированное наблюдение за детско-родительским взаимодействием
  - Групповые занятия («мамские» клубы)

**Неформальное общение.** Часто женщине в Центре нужна неформальная, «человеческая» поддержка. После периода одиночества, конфликтов или унижений, женщине нужно «напитаться» общением с внимательным и искренне заинтересованным собеседником, который не дает оценок ее действиям и всегда находится на ее стороне. Неформальное общение начинается в общем пространстве – в «Теплом доме» это столовая-гостиная. Из разговоров за чаем завязывается доверительная беседа, в которой созревает запрос на психологическую помощь.

Почему это важно?

- Неформальное общение – это возможность постоянно обращать внимание на малыша: делать комплименты, расспрашивать, как его зовут и в честь кого, как проходили роды, как сейчас у женщины проходит восстановление, а у малыша – адаптация. Клиентка видит, что психологу действительно интересно, каково им с ребенком в «Теплом доме», и расслабляется. Доброжелательный интерес – это самый важный мотиватор и для самого психолога, наряду с желанием помочь (не «спасти», а «сделать полегче»).
- Рассказывая истории из жизни заинтересованному слушателю, женщина сама начинает испытывать интерес: Почему мои отношения с бывшей свекровью сложились так? Могло бы быть по-другому? Как справляются другие женщины в похожих ситуациях? Так появляются запросы в духе самоисследования и рефлексии.
- Иногда женщина осознает свои психологические проблемы, но не называет их так, и просто не знает, что их можно адресовать психологу. Находить запрос в неформальной беседе эффективнее, чем объяснять женщине, с чем работает психолог. Все просто: если женщине понравилось говорить с психологом «за жизнь», то она будет готова продолжить в формате консультации.
- Неформальный контакт работает на установление доверия. Он может показаться долгой прелюдией к работе, но это уже настоящая работа, направленная на установление контакта, а затем и терапевтического альянса. Кто-то без такой прелюдии вообще не пойдет в работу с психологом, а кому-то она поможет быстрее перейти от «безопасных» запросов к запросам на социально-неодобряемые темы (например, что делать, когда ребенок сильно раздражает).
- Иногда это повод поговорить о границах и управлении личной информацией, когда женщины начинают рассказывать подробности своей жизни в общем пространстве и предлагают прямо там провести консультацию. Часто так делают женщины с опытом сиротства: в интернатных учреждениях у них было много возможностей поработать с психологами, но, к сожалению, мало возможностей заботиться о своей приватности.

### **Индивидуальные консультации**

Психолог проявляет инициативу, предлагая индивидуальные консультации, когда:

- Слышит в речи клиентки еще не вполне сформулированный запрос на психологическую помощь
- Психологическая работа объективно необходима, например, психологическое состояние мамы создает риск для ребенка или мешает ей предпринимать даже маленькие шаги по плану

График индивидуальных консультаций психолог Центра согласовывает с каждой клиенткой отдельно. У встреч может быть разная периодичность, и она может меняться в зависимости от текущей ситуации. Важно, чтобы эти изменения были результатом обсуждения трудностей и прогресса с клиенткой, а не чередой форс-мажорных обстоятельств («на прошлой неделе не получилось, потому что... а на этой психологу пришлось выехать... ничего, на следующей встретимся»).

Индивидуальные консультации проводятся в кабинете или в комнате у женщины, или во время прогулки (так уединение гарантировано), купания ребенка или его кормления. Если на консультации идет речь именно о навыках мамы в процессе ухода за ребенком или о связанной с ними тревоге, то включиться в этот процесс – оптимальный вариант работы психолога.

## **Наши опыт**

*Прогулки на свежем воздухе – самый недооцененный нашими клиентками способ отдыхать и заботиться о себе. Хотя Центр находится за городом, женщины редко гуляют за пределами «необходимого минимума» свежего воздуха для малыша, и предпочитают устраивать ему воздушные ванны, сидя во дворе.*

*У этого есть серьезные причины. У кого-то отсутствует личный опыт прогулок как приятного досуга: «Я что, просто буду ходить туда-сюда?». Кому-то тревожно оставаться наедине со своими мыслями (от этого неплохо отвлекает серфинг в интернете) или после недавно пережитого насилия страшно встречаться с незнакомыми прохожими. Кому-то стыдно, что жители окрестных домов «вычислят» в них клиенток Центра и будут обсуждать их. Наконец, сложно ценить прелесть прогулок, если значительную часть жизни ты не мог позволить себе купить качественную непромокаемую обувь и теплую одежду по сезону.*

*Поэтому формат консультации на прогулке – это и приглашение пройтись на свежем воздухе, и повод вместе придумать предпочитаемый способ гулять, «в обход» перечисленных барьеров.*

В конце консультации психолог периодически предлагает клиенткам оценить, насколько для них было важно то, что они обсуждали; чувствовали ли они себя услышанными; был ли комфортным способ работы – вопросы, упражнения. Их ответы важно учитывать на следующих встречах – фактически, это способ адаптировать помощь к потребностям конкретной клиентки и поддерживать терапевтический альянс. Такая обратная связь основана на Шкале оценки сессии С. Миллера, где клиенту предлагается оценить эти параметры в письменном виде, поставив отметку на 10-сантиметровом отрезке.

### **Пункты Шкалы оценки сессии (С. Миллер)<sup>25</sup>:**

1. Качество отношений клиент-терапевт
2. Согласованность целей и задач
3. Соответствие предпочитаемых методов
4. «Уверенное сотрудничество» (удовлетворенность консультацией в целом)

<sup>25</sup> Подробнее о Шкале оценки сессии, ее теоретическом обосновании и классическом способе применения см. статью Пономарева М. «Использование шкал обратной связи в индивидуальной психотерапии» [https://narrative.team/scala\\_oaf\\_feedback](https://narrative.team/scala_oaf_feedback)

Психолог «Теплого дома» не использует бланки и формальную процедуру, а задает вопросы по этим пунктам: Насколько ты чувствовала поддержку от меня? В какой момент ее не хватило? Удалось ли нам поговорить о том, что было действительно важно? А что я упустила? Подходят ли тебе мои вопросы или хочется что-то поменять?

Важно отказаться от иллюзии, что реакция клиентки видна и понятна опытному психологу без всякой обратной связи. Особенно сильные искажения происходят, когда мы работаем с людьми из культурных традиций, где не принято показывать уважаемому, «старшему» собеседнику никакого недовольства.

**Каково содержание индивидуальных консультаций?** Преимущественно, это работа с запросами на нормализацию состояния женщины: с проявлениями депрессии и/или высокого уровня тревожности; с последствиями травматического опыта. Но суть индивидуальных консультаций в том, что клиентка может принести любую тему. Аналогично и с психологическим просвещением – сложно представить себе единую программу. Возможно, это связано с тем, что в «Теплом доме» практически не бывает несовершеннолетних мам и сравнительно редко бывают выпускницы интернатных учреждений – те, кому был бы полезен общий «образовательный минимум». Но каким бы разным и «мозаичным» не был опыт клиенток, их объединяет материнство. Поэтому психолог обращает внимание на так называемую **материнскую сферу личности** – теоретический конструкт, который помогает ориентироваться в том, что значит «быть мамой».

#### **Структура материнской сферы личности<sup>26</sup>:**

- Потребностно-эмоциональный блок: *Я хочу общаться с ребенком, и мне это приятно*
- Ценностно-смысловой блок: *В чем ценность ребенка и материнства? Зачем это нужно лично мне?*
- Операциональный блок: *Умею ли я обращаться с ребенком? Знаю ли я его потребности и особенности?*
- Родительская идентичность: *Какая я мама? Какой мамой я хочу быть? Кто я, кроме как мама моего ребенка?*

Чтобы разрешить внутренние конфликты или восполнить дефициты в материнской сфере, разговорной терапии недостаточно, а иногда она просто невозможна. Клиентка может плохо владеть русским языком, иметь ментальные особенности или просто отказаться обсуждать эти темы с психологом. К тому же нам важна связь осознания и практических действий: мало переживать ценность ребенка – нужно научиться ее воплощать на практике. Поэтому основной формат работы с темой материнства – это **структурированное наблюдение за детско-родительским взаимодействием** и обратная связь маме на его основе.

Что значит «структурированное наблюдение»? Специалист наблюдает за взаимодействием матери и ребенка, опираясь на модель, которая «раскладывает» этот процесс на отдельные характеристики. Существуют разные модели для наблюдения, но в целом, взаимодействие матери с младенцем – это первый в жизни ребенка диалог.

<sup>26</sup> На основе Филиппова Г.Г. Психология материнства и ранний онтогенез. М.,1999.

Характеристики хорошего диалога универсальны – чувствительность к репликам собеседника и к его инициативе, адекватность ответов на его реплики, эмоциональный фон, понимание своего состояния в ходе диалога.

В практике «Теплого дома» мы опираемся на программу «Зрелое родительство», где выделяются такие параметры взаимодействия родителей с младенцами и детьми раннего возраста<sup>27</sup>:

| Параметр для наблюдения   | Примеры из жизни, где этот параметр присутствует   |
|---|--|
| <p><b>Предвосхищение:</b><br/>поведение, дающее ребенку знать, что произойдет; предвидение проблемы</p>       | <p>Мама говорит «сейчас мы будем купаться» и дает потрогать воду, прежде чем опустить ребенка в ванночку; надевает «домашнюю» футболку, собираясь кормить активного малыша, который хватается за ложку с пюре</p>  |
| <p><b>Отзывчивость родителя:</b><br/>понимание сигналов ребенка и адекватный отклик</p>                       | <p>Мама понимает, что ребенок хочет спать, потому что хнычет и трет глаза; называет вслух его состояние; идет его укладывать</p>   |
| <p><b>Автономия:</b> способность замечать самостоятельные проявления ребенка и направлять их, не подавляя</p> | <p>Мама замечает, что ребенок тянется к ложке во время кормления; она дает ему подержать пустую ложку или дает поесть самому, но готовится к тому, что малыш измажется, и не ругает его за это</p>   |
| <p><b>Сотрудничество:</b><br/>конструктивные способы достичь цели – своей или общей с ребенком</p>            | <p>Мама вступает в «переговоры» с ребенком, чтобы он отдал ее телефон, который взял со стола (а не пытается молча отобрать силой); мама использует конкретные просьбы: «Поставь ножки на ступеньку, пожалуйста!», а не «Хватит болтать ногами в коляске!»; мама играет с ребенком, по очереди катая машинку</p>  |
| <p><b>Стресс:</b> поддержка ребенка, переживающего негативные эмоции</p>                                      | <p>Мама берет на руки лицом к себе и поглаживает по спинке ребенка, который испугался врача на приеме, сочувствующим голосом называет чувства ребенка или комментирует ситуацию («Да, чужая тетя приложила к тебе холодную трубку...») и более оптимистично настраивает на возвращение к начатому делу («Тетя хорошая, давай дадим еще раз тебя послушать...»)</p> |

<sup>27</sup> Пакеринг К., Миллз М., Эванс Дж., Мэддокс Х., Кокс Э.Д. Обретая контроль: анализ случая работы по программе «Зрелое родительство» // Семейная психология и семейная терапия. 2013. №1. С. 66-84.

|   |  |
|---|--|
| <b>Контроль и конфликт:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>обоснованность требований родителя,</li> </ul> | Мама запрещает своему 8-месячному ребенку хватать за нос своего сверстника в общей столовой (требование, обоснованное соображениями безопасности), но не ждет, что «ползунки» будут сами играть вместе (это было бы нереалистичным требованием с т.з. уровня развития ребенка) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>действия в процессе контроля</li> </ul>        | Мама предлагает альтернативу нежелательному поведению, например, показывает, как трогать другого ребенка за ручку. Если альтернатива не срабатывает, мама последовательно пробует другие ненасильственные способы.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>окончание конфликтной ситуации</li> </ul>      | <p>Мама в итоге воплощает свое обоснованное требование в жизнь, например, уносит своего ребенка от чужого.</p> <p>Если требование было необоснованным, и мама поняла это в процессе конфликта с ребенком, то лучший вариант – наоборот, перестать настаивать.</p>              |

Наблюдение – это основа для обратной связи, и диагностика, и поддержка. Психолог использует наблюдение за взаимодействием в процессе детско-родительских консультаций. Он может влиять на взаимодействие директивно (например, предлагать маме попробовать что-то сделать: «Могли бы вы сменить позу во время кормления?») или опосредованно (например, быть переводчиком сигналов младенца: «Он зажмуривается и трет ушки, как будто говорит: “Глаза слипаются... спать хочется!”»).

В индивидуальной работе удобно использовать видеозаписи – особенно для трудных случаев, когда важно фиксировать даже самые незначительные изменения или нужно обратиться за супервизией.

Просматривая видео вместе с мамой, можно ставить его на паузу, обращать внимание на:

- Сам процесс взаимодействия – это развивает рефлексивность и осознанность, помогает маме ответить на вопрос «Что я сейчас делаю?». Вопрос простой, но только на первый взгляд. В одной и той же ситуации женщина может ответить «Пытаюсь накормить как следует, он же малоежка» или «Кажется, я начинаю запихивать ложку ему в рот силой». Описательный язык – важный навык и для всех специалистов Центра; проговаривая то, что видишь, легче воздержаться от непрошенных интерпретаций и прочувствовать интерес к происходящему.
- Реакции ребенка – иногда маме легче заметить его эмоциональный отклик взглядом «со стороны», когда она не озабочена бытовыми задачами. Внимание к реакциям ребенка – повод поговорить о нем, как о личности: что ему нравится, а что – нет; как он проявляет свои симпатии и антипатии, что это может говорить о его склонностях и сильных сторонах.

- Удачные моменты взаимодействия («Что уже получается хорошо?») – так мамы чувствуют себя увереннее и сознательно повторяют правильные действия (даже если в первый раз это удалось случайно).

| <b>Польза структурированного наблюдения за взаимодействием для мам</b>   | <b>Польза структурированного наблюдения за взаимодействием для специалистов</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Дать клиенткам целостное представление об их жизни; помочь увидеть не только проблемы, но и потенциал (тем самым предотвращая выученную беспомощность);</li> <li>● Помочь клиенткам получить удовольствие от взаимодействия с ребенком и его маленьких достижений;</li> <li>● Показать клиентке процесс ее собственного развития в родительской роли;</li> <li>● Говорить с мамами о психологических потребностях ребенка просто и наглядно, без злоупотребления терминологией. «Язык» видеозаписи понятен независимо от уровня образования и владения русским языком;</li> <li>● Создать домашнюю видеотеку и память о первых шагах в развитии ребенка.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Собрать подробную информацию о спонтанных проявлениях позитивного детско-родительского взаимодействия в повседневной жизни семьи;</li> <li>● Отделить фактическое взаимодействие от теорий, идей и эмоций;</li> <li>● Увидеть, какая именно практическая помощь нужна ребенку или родителям;</li> <li>● Использовать видео для диагностики развития ребенка;</li> <li>● Вместе с клиентками составить пошаговый план изменения взаимодействия и проверить, привели ли изменения во взаимодействии к желаемым целям;</li> <li>● Упростить процесс интервизии и супервизии (независимо от географического местоположения коллег).</li> </ul> |

При этом важно помнить об ограничениях структурированного наблюдения:

- Не сводить близкие отношения к анализу параметров взаимодействия; оставлять место для живой жизни, спонтанности и юмора.
- Не относиться к наблюдению за взаимодействием как к способу контроля.
- Не надеяться, что использование моделей для наблюдения и видеосъемки делает взгляд наблюдателя объективным. В спорных ситуациях лучший способ приблизиться к объективности – сравнить наблюдения нескольких сотрудников.
- Из предыдущего пункта следует вывод: не считать навыки структурированного наблюдения эксклюзивным инструментом психолога, а обучать им всех сотрудников.

### ***Помощь в восстановлении отношений с родственниками***

Работа с социальным окружением состоит из следующих шагов:

- Помочь женщине озвучить всех значимых людей в своей жизни, не исключая тех, с кем давно не общались, или тех, кому стыдно признаться в том, в какой ситуации она оказалась. Это помогает уйти от установки «у меня никого нет», которая в условиях Центра рискует превратиться в «у меня, *кроме вас*, никого нет».
- Помочь ей осмыслить отношения со значимыми людьми. Во-первых, психолог обсуждает с женщиной, насколько поддержка от окружения важна для нее. Психолог не агитирует за важность поддержки, а задает вопросы для исследования этой темы. При этом важно не только поставить под сомнение неадаптивные убеждения, стыд и вину перед близкими за «обузу», но и оценить фактическую безопасность окружения.
- Выступать как посредники в налаживании или возобновлении отношений – с разной интенсивностью вмешательства:
  - ✓ Общение с родственником женщины без ее присутствия (посредничество), но с ее согласия
  - ✓ Психологическая подготовка женщины к разговору с родственниками (практики «горячий стул», «что самое страшное он(а) может сказать...?»)
  - ✓ Присутствие сотрудника при общении с родственником (просто быть рядом для безопасности)
  - ✓ Приглашение родственника на консилиум
  - ✓ Приглашение подтвержденно «безопасных» людей в гости
- Научить обращаться к родственникам за помощью, если раньше этому препятствовали неадаптивные убеждения (стыд или мысли, что «у них своих забот хватает») или не хватало социальных навыков

Опора на социальное окружение – это сильная мера, которая бывает очень результативной, но должна применяться с осторожностью.

Во-первых, дискуссионной остается грань допустимого вмешательства: насколько настойчиво надо транслировать идею, что именно родные и близкие могут взять на себя помощь маме после выхода. Во-вторых, нужно учитывать особенности менталитета мигранток из регионов с исламской культурой, а также их семей. Например, они могут предлагать традиционные, но неприемлемые для клиентки решения проблемы (усыновление «незаконного» ребенка бездетной родственницей), или эмоционально поддерживать клиентку, но отказаться принять ее дома из-за страха социального осуждения. Бывает, что высказывание «Меня дома убьют за то, что я родила ребенка вне брака» – это не преувеличение, а реалистичный прогноз.

## ***Наши исследования***

*Какова роль поддержки со стороны родственников? Мы предполагаем, что без нее снижается вероятность сохранения ребенка в семье после выхода в самостоятельную жизнь. Среди женщин, чьи дети в итоге оказались под опекой*

государства, отношения с близкими были разорваны у 76%. У женщин, продолжающих воспитывать ребенка, отношения с родственниками были нарушены в 55%.

Важно учитывать, что влияние социального окружения может быть и негативным. В «Теплом доме» большинство проживавших женщин были одинокими матерями (69%), партнер присутствовал у 28 женщин (24%), в официальном браке состояли только 8 из них (7%). Анализ жизненных ситуаций этих восьми женщин показал, что наличие у них мужа было не поддержкой, а дополнительной сложностью. Некоторые мужчины жестоко с ними обращались, другие имели психические нарушения или находились в СИЗО, в одном случае брак был фиктивным<sup>28</sup>.

### **Групповая работа**

Групповая работа проходит 1 раз в неделю как неформальный «мамский» клуб: совместные беседы на любую тему, интересующую женщин, проживающих в Центре в данный момент. Примерная длительность встречи – 45 минут. Участницы могут решить и задержаться, но при подготовке лучше ориентироваться на продолжительность школьного урока. Иначе можно столкнуться с ситуацией, когда участницы вынужденно расходятся, не дождавшись окончания.

#### **Примерный список тем клуба:**

- Материнские навыки и знания о детях: возрастные особенности малышей и их потребности, развитие привязанности, игры и игрушки для самых маленьких
- Вопросы здоровья: грудное вскармливание, введение прикорма, собственное здоровье (двигательная активность, питание, регуляция стресса)
- Жизненные навыки: забота о себе, безопасность в отношениях с мужчинами, планирование семьи и контрацепция, навыки разрешения конфликтов и уверенной коммуникации, тайм-менеджмент

Мы намеренно даем открытый и неисчерпывающий список, потому что ориентируемся на текущий контекст и на интерес самих женщин. В системе мониторинга «Теплого дома» мы учитываем, какую долю тем для клуба мамы предлагают по собственной инициативе – это показатель их включенности в психологическую работу.

#### **Форматы проведения клуба:**

- Образовательный: психолог рассказывает о чем-то, демонстрирует презентацию, показывает фильм, который затем обсуждает с женщинами

<sup>28</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

- Игровой: занятие с метафорическими картами, психологическими настольными играми
- Тренинговый: освоение конкретных навыков
- Направляемые разговоры о чем-то актуальном

Работая в любом формате, психолог следит, чтобы работа клуба никогда не превращалась в психотерапевтическую группу: чтобы участницы, увлекшись, не раскрывали о себе чувствительной личной информации, которая может использоваться «против них» и иметь болезненные последствия. В отличие от участников «классических» психотерапевтических групп, в Центре участницы клуба не расходятся после встречи, а остаются в общем пространстве, вместе ведут хозяйство и отдыхают. Даже если никто не будет злоупотреблять этой информацией, женщина может чувствовать так называемое «похмелье от откровенности» – тревогу или стыд от того, что она рассказала о себе больше, чем считает нужным.

Задача психолога: услышав «чувствительную» информацию, мягко перевести ее в индивидуальный запрос, а болезненных тем – не избегать, но обсуждать их иным способом, не обращаясь к личному материалу.

### **Наш опыт**

*Аккуратному отношению к групповым занятиям в Центре нас научил опыт внедрения программы по развитию родительских компетенций «Зрелое родительство». Программа включает в себя «личностную группу» для мам, совместную деятельность с детьми, встречи для мам на тему родительства, включая совместный просмотр видеозаписей общения с детьми. Программа описана в подробном руководстве: есть четкая структура, планы и упражнения.*

*Исследования эффективности «Зрелого родительства» показывают, что работа по такой программе воспринимается мамами как полезная; мамы осваивают новые навыки и налаживают контакт с детьми; обнаруживают, что могут поддерживать других участниц группы и получать от них помощь. Именно такие результаты мы видели у клиенток, которых сопровождали на дому, а на занятия приглашали в офис Фонда или его партнеров.*

*Но встроить «Зрелое родительство» в формат «Теплого дома» не удалось: занятия вызывали сильный стресс и сопротивление. Мы не стали бороться с сопротивлением, но и не сразу отказались от этого замысла: брали супервизии у авторов программы, меняли упражнения из руководства для мам на упражнения из более легкой (во всех смыслах) программы для беременных.*

*В итоге мы осмыслили трудности и сформулировали, почему не подошло «Зрелое родительство»:*

- *Анализ взаимодействия с ребенком в кругу тех, с кем ты вынуждена проводить все время вместе и «на виду», был воспринят, как нарушение границы. Акцент на позитивные стороны взаимодействия делал процесс терпимым, но не мог сделать приятным.*
- *По той же причине женщинам не подошел готовый список тем, хотя руководство по «Зрелому родителству» позволяет заменять некоторые из них. Все темы были актуальными, но именно из-за остроты и актуальности участницы не были готовы обсуждать их на группе. Парадоксально, но работа с «отвлеченной» темой, например, просмотр и обсуждение художественного фильма на клубе, приносит больше пользы, потому что позволяет открыто вовлекаться в обсуждение.*
- *У некоторых мам вызывал недовольство тот факт, что больше половины времени встреч уделялось «детской» тематике. Они хотели больше поговорить о себе, но встречали критику от других участниц («Ты тут вообще только из-за ребенка!») – и ведущим приходилось работать уже с этим неконструктивным общением.*
- *Типовое занятие – длительное, на несколько часов; 2 раза по 1,5 – 2 часа занимают тренинговые части «про мам» и «про детей», еще 20 минут – совместная деятельность мам и детей. Еще требуются перерывы, включая прием пищи, который приходится примерно на середину занятия. В «Теплом доме» мы сразу разделили такое занятие на 2 дня, но все равно встречи оказывались длинными, и мамы были вынуждены отвлекаться.*

Эти аргументы могут быть актуальны и для других подобных программ, но не стоит их рассматривать, как призыв к отказу от экспериментов с групповыми форматами. Важна гибкость и чувствительность к обратной связи: проверяйте гипотезу о том, что группа в задуманном формате возможна.

### **Объем и длительность помощи психолога**

Хотя многое в работе «Теплого дома» основано именно на психологических знаниях, индивидуальная и групповая работа с психологом *не является обязательной*.

Среди проживающих есть женщины, которым профессиональная помощь психолога может понадобиться всего несколько раз за много месяцев, потому что с материнской сферой личности у них все хорошо, с переживанием кризисного периода они неплохо справляются сами, а все их проблемы лежат в материальном или правовом поле. Есть и клиентки, которым нужны встречи чаще 1 раза в неделю или возможность быть с психологом на связи (почти) в любой момент. Поэтому невозможно определить универсальную «дозу воздействия».

Иногда у женщины сохраняется потребность в психологических консультациях после выхода из «Теплого дома», даже если комплексное сопровождение ей уже не нужно. Бывает, что клиентка открывает для себя ценность психологического консультирования уже ближе к выходу в самостоятельную жизнь, спустя некоторое время, проведенное в

безопасной среде. В этом случае психолог обсуждает с ней условия индивидуально; в нашем опыте такие встречи происходят эпизодически (хотя и на протяжении длительного времени, например, 3-4 раза за 1,5 года) и не создают значительную нагрузку.

## **Наши исследования**

*Несмотря на гибкий подход к психологической помощи (или благодаря ему?) она оказывается на первом месте по частоте предоставляемых по запросу клиенток услуг (в 71,8% случаев)<sup>29</sup>.*

В качестве резюме этой главы сравним специфику работы психолога, работающего в частной практике, психолога сопровождения и психолога в Центре временного пребывания.

«Психолог сопровождения»<sup>30</sup> – это наш авторский формат адаптации услуги индивидуального психологического консультирования под нужды семей в трудной жизненной ситуации / социально опасном положении, а также под технологию междисциплинарной работы со случаем<sup>31</sup>.

|                                      | <b>«Классический» психолог</b>   | <b>Психолог сопровождения</b>   | <b>Психолог в Центре временного пребывания</b>  |
|--------------------------------------|--|---|---|
| <b>Основные задачи</b>               | Задача психолога формулируется на основе запроса клиента и (в некоторых подходах) экспертных выводов психолога о проблеме по итогам диагностики. | Задача психолога сопровождения продиктована задачами индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации.<br><br>Часто начинает с прикладных задач, улучшающих ситуацию для ребенка: приучения к горшку, налаживания совместной игры. | Задача психолога Центра продиктована ситуативными проблемами женщин, связанными с пребыванием в Центре (адаптация) и задачами индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации (подготовка к выходу).<br><br>Есть условия, чтобы решать задачу по развитию родительских компетенций и детско-родительского взаимодействия. |
| <b>Диагностика / оценка ситуации</b> | Проводит психологическую диагностику, в том  | Проводит первичный выезд в семью: устанавливает контакт и   | Имеет оптимальные условия для включенного наблюдения, записывает детско-родительское  |

<sup>29</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

<sup>30</sup> Арчакова Т.О., Геласимова А.В., Данилкина Д.Д., Деснянская О.В., Иванова А.В., Курчанова Ю.Р., Сурмило А.Э. Работа со случаем в профилактике социального сиротства: практические инструменты для куратора случая. Опыт БФ "Волонтеры в помощь детям-сиротам" – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2019. <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/58d/58d13109d588491886a89e0289aa0c98.pdf>

<sup>31</sup> Он никак не связан с профессиональным стандартом «Психолог в социальной сфере», хотя решает похожие задачи <https://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/03.008.pdf>

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | <p>числе, с помощью психометрических методик (стандартизированных тестов).</p>            | <p>заполняет отчет о первичном выезде, после этого проводит социально-психологическую диагностику в рамках комплексной оценки.</p> <p>Исследует отношения не только в семье, но и с ее широким социальным окружением (экокарты, карты социальных контактов).</p> <p>Использует все возможности для включенного наблюдения за детско-родительскими отношениями.</p> <p>Не использует тестирование – один из самых низковалидных методов оценки в кризисной ситуации.</p> | <p>взаимодействие на видео и обсуждает его с мамами, подчеркивая сильные стороны.</p> <p>Активно участвует в неформальном общении с клиентками.</p>  |
| <p>Вклад в работу по индивидуальном у плану клиента</p> | <p>Разрабатывает план работы с клиентом как опоры для своей собственной деятельности.</p> | <p>Участвует в разработке индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации (включая задачи психологической помощи).</p> <p>В сложных случаях именно психолог становится куратором семьи, ответственным за разработку плана.</p>  | <p>Участвует в разработке индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации в целом (включая задачи психологической помощи).</p> <p>Не является куратором семьи, но помогает решать трудности в работе по плану – развивать навыки целеполагания, проявлять настойчивость в действиях, осмыслять проделанную работу.</p> |
| <p>Круг задач</p>                                       | <p>В большей степени фокусируется на задачах психологической работы.</p>                  | <p>Проявляет гибкость, при необходимости беря на себя задачи смежных специалистов (например, может стать куратором семьи, которая сложно идет на контакт, или объяснять азы юридических знаний клиентам с интеллектуальными особенностями).</p>   | <p>В большей степени фокусируется на задачах психологической и психолого-педагогической работы.</p> <p>Выступает в качестве медиатора в конфликтах между клиентками и в налаживании контактов клиентки с людьми из ее социального окружения.</p> <p>Делает важный вклад в создание и поддержание безопасной среды.</p>               |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Сеттинг                                    | Специальный сеттинг (кабинет психолога).  | Выезд на дом к клиенту (в его личное пространство) – часто требует согласования времени и других условий.  | Общее пространство Центра; совместная деятельность в рамках режимных моментов (собрания, чаепития, клубы, прогулки, праздники).   |
| Помощь в сфере социальных контактов        | Сложности и страхи по поводу общения с официальными лицами и значимыми людьми обсуждает в рамках сессии.  | Может сопровождать в походах по инстанциям или быть посредником на встречах с родственниками.  | Может сопровождать в походах по инстанциям; активно берет на себя функции посредника, поддерживая все инициативы по восстановлению контактов с родственниками.  |
| Помощь в освоении навыков                  | Использует приемы психообразования / психологического просвещения; предлагает пробы новых навыков в ролевых играх и «репетициях».                             | Сильно выражен социально-педагогический компонент: помогает осваивать конкретные навыки прямо в тех условиях и с теми людьми, с которыми они и будут дальше использоваться.  | Регулярно помогает осваивать родительские навыки и навыки заботы о себе в ходе повседневной жизни в Центре.   |
| Взаимодействие психолога с границами семьи | Работает в терапевтическом пространстве с субъективной реальностью клиентки или с отношениями и пары / ребенка и родителя, которые разворачиваются на приеме. | Работает внутри границ семьи, входит в ее личное пространство.<br><br>Взаимодействует со всеми членами семьи, в том числе, не участвующими напрямую в психологической работе, а также в партнерстве с внешними специалистами (например, может обсуждать с родителями акт, составленный ООП). | Работает с семьей, живущей на территории Центра, наблюдает ее в повседневной жизни.<br><br>По возможности участвует в объективном взаимодействии со всеми членами семьи, в том числе, не участвующими напрямую в психологической работе.<br><br>Участвует в формировании безопасной среды, которая некоторое время служит для клиентки и ребенка «искусственным» поддерживающим окружением. |

# РАБОТА ЮРИСТА В ЦЕНТРЕ ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ ДЛЯ МАМ С ДЕТЬМИ

Юрист – важный член команды Центра временного пребывания для мам с детьми.

Его примерный функционал включает в себя:

1. Участие в составлении и реализации индивидуальных планов сопровождения семей
2. Консультирование клиенток по юридическим вопросам
3. Подготовку документов в разные инстанции (заявлений, запросов, ходатайств от лица Фонда)
4. Сопровождение клиенток в органах государственной власти, государственных и муниципальных учреждениях, в суде
5. Отслеживание изменений в законодательстве в сфере социальной защиты семей, создание правовых памяток, раздаточных материалов для сотрудников и клиенток Центра
6. При необходимости – консультации у других юристов / правозащитных организаций по узким тематическим вопросам

Подробный функционал юриста можно посмотреть в **Прил. 15**.

## Базовое правовое просвещение

При всем множестве задач, решаемых юристом, его постоянное участие в жизни Центра не требуется. Большую часть повседневных «юридических» задач точнее будет назвать социально-правовым просвещением. Эти задачи включают в себя информирование о том:

- Каковы права и обязанности родителей, как устроена сфера защиты детей
- Какие пособия, льготы и выплаты положены, как их оформить и получить (и в какой момент эти возможности будут упущены, если ничего не делать)
- Как получить доступ к услугам, например, оформить полис ОМС, прикрепить ребенка к поликлинике и поставить его на очередь в детский сад
- Для женщин, которые не являются гражданками РФ, – как избежать нарушений миграционного законодательства

В типовых ситуациях с таким просвещением справляются администраторы и координатор Центра. Если трудности и возникают, то по субъективным причинам. Женщины могут стесняться своей «неграмотности», в правовом или даже в буквальном смысле; плохо понимать русский язык; теряться при первых же признаках отказа или строгого обращения со стороны государственных и муниципальных служащих. Для кого-то «присутственные места» и общение с госслужащими или полицией могут являться триггерами травматического опыта; кто-то будет постоянно откладывать и переносить неприятный момент встречи с ними. Здесь, скорее, поможет психолог.

Есть темы, которые будут актуальны после выхода из Центра. Их можно обсуждать в формате «мамского клуба» или в рамках плана на выход, например:

- Как безопасно арендовать жилье; как делать временную регистрацию
- Как приобрести жилье на материнский капитал
- Как официально устроиться на работу, что надо знать о потенциальном работодателе, на каких условиях заключать трудовой договор
- С какими вопросами и проблемами в какие организации социальной сферы нужно обращаться, как это грамотно сделать
- В какой ситуации и на каких условиях можно пользоваться кредитами, и как не стать жертвой мошенников
- Как заметить первые «красные флаги» в отношениях и как защитить себя, если партнер применяет насилие

### **Профессиональная помощь юриста**

Юрист специально приезжает в «Теплый дом», чтобы познакомиться с новыми клиентками, выявить проблемы и установить рабочие отношения.

Будь юрист привлеченным специалистом или собственным сотрудником организации, ему надо понимать общий контекст работы, участвовать в консилиумах и быть знакомым с клиентками Центра, с их повседневными заботами и тревогами. Это обязательное условие эффективной работы, когда возникают запросы, требующие профессиональной юридической помощи, например:

- Восстановление утраченных документов в сложных / нетипичных случаях
- Оформление пособий, льгот и выплат в сложных / нетипичных случаях
- Реструктуризация долгов (за ЖКХ, по кредитам)
- Решение вопросов с жильем (постановка на очередь, выделение доли и раздел имущества с родственниками и др.)
- Помощь в разводе и назначении алиментов
- Помощь в ограничении или лишении родительских прав второго родителя
- Помощь на судебных заседаниях, в том числе таких, где стоит вопрос об ограничении или лишении родительских прав / о восстановлении в родительских правах самой клиентки

Сопровождение в суде – это важный источник поддержки для женщины. Сотрудники Центра могут выступать как в качестве свидетелей на стороне женщины, так и ее представителей на суде. В гражданских слушаниях судов первой инстанции представителем стороны может быть любой дееспособный взрослый человек. В большинстве случаев важно, чтобы это был именно юрист: кроме неспецифической эмоциональной поддержки он может подсказать, как лучше действовать, потому что понимает контекст ситуации и может хотя бы приблизительно спрогнозировать развитие событий.

## Наши истории

Марина несколько лет была замужем за своим бывшим одноклассником Борисом, с которым вместе переехала в Саратов из другого региона. В ее семье были довольно теплые и поддерживающие отношения. Как только выяснилось, что Марина забеременела, ее уволили с работы. Примерно в это же время Борис начал пить. Оказалось, что за те несколько лет после окончания школы, когда Марина с Борисом не общались, у него уже возникали проблемы с алкоголем. Тогда он «закодировался», но в момент резких изменений в семье снова взялся за старое. В состоянии алкогольного опьянения Борис практиковал физическое насилие: бил Марину во время беременности и после рождения ребенка.

Марина неоднократно обращалась в полицию, писала заявление на мужа, но кроме штрафов, никакого результата не было. В один прекрасный день с помощью родственников и соседей она сбежала в Москву. Месяц жила у знакомой, потом заселилась в «Теплый дом». Через несколько месяцев проживания в «Теплом доме» выяснилось, что Марина ждет второго ребенка, и срок беременности уже большой. Это стало для женщины полной неожиданностью, и она даже думала отказаться от второго ребенка, но постепенно передумала. Марина интенсивно работала и с психологом, и с юристом. Ей хватило сил вскоре после родов развестись с мужем, ограничить его в родительских правах в отношении обоих детей, а также назначить на детей алименты.

Работа юриста заключалась в том, что он:

- Совместно с клиенткой собрал информацию для заявления: они нашли документы об обращении ее в полицию в Саратове, составили список свидетелей, готовых выступить в суде и рассказать о домашнем насилии
- Составил заявление в суд о расторжении брака, определении места жительства детей и об алиментах
- Составил заявление о лишении родительских прав отца детей
- Подготовил ходатайство от Фонда
- Сопровождал клиентку в суде

Отдельные сложности возникают в жизни матерей-мигранток. Хотя подавляющее их большинство приезжают в Россию из стран бывшего СССР, с которыми нет визового режима, непрерывное пребывание на территории РФ для них может ограничиваться по срокам. Самым простым «техническим» ответом на это требование является «въезд – выезд», когда мигранты пересекают границу страны в любом удобном месте и сразу возвращаются обратно, получив соответствующую отметку в паспорте или миграционную карту. Но делать это во время беременности и тем более с младенцем сложно: во-первых, поездка создает дополнительные расходы, во-вторых, самые доступные способы «въезда

– выезда» – это многочасовые поездки на автобусе. Поэтому матери-мигрантки невольно нарушают законодательство.

Мы не ставим специальную задачу по помощи в легализации. Наш фокус внимания на том, чтобы помочь женщине вернуться на родину, если это безопасно со всех точек зрения, учитывая ситуацию в стране и отношение к женщине со стороны родственников. Мы исходим из идеи, что на родине они с ребенком, как граждане той страны, смогут бесплатно пользоваться хотя бы минимальными социальными благами и не будут жить в правовой «серой зоне» под угрозой депортации.

Ситуация усложняется, когда гражданка другой страны лишается документов. Она не может просто пойти в полицию и подать заявление о восстановлении паспорта: вопрос должен решаться в консульстве той страны, чьей гражданкой она является. При этом консульства обычно требуют подтвердить, что к ним действительно обратилась «их» гражданка. Для этого нужно найти тех, кто знает женщину на родине, и это создает дополнительные барьеры для тех, кто приехал в Москву из социального «вакуума» (например, выпускниц сиротских учреждений), и тех, кто опасается бойкота или насилия со стороны родственников из-за внебрачного ребенка.

Далее встает вопрос о гражданстве ребенка. Многие женщины ошибочно думают, что он получает гражданство РФ по факту рождения, но это не так. В России ребенок может получить гражданство по матери или по отцу; если они различаются, то родители решают этот вопрос между собой.

Восстановление документов и установление гражданства ребенка решаются в консульстве каждой страны немного по-своему. В этих действиях есть общая логика, но конкретные детали зависят и от законодательства страны, откуда женщина приехала, и от специфики договоренностей этой страны с РФ.

## **Наши истории**

*Мадина приехала из Таджикистана в Москву на заработки, работала на складе без официального оформления. Познакомилась с мужчиной, от которого забеременела. Мужчина сразу сказал, что дети ему не нужны, и помогать он не будет. В начале беременности Мадина работала, но потом перестала из-за тяжелого токсикоза, который не проходил до последнего триместра. Вдобавок ко всем неприятностям, на складе у Мадины украли сумку, где хранились ее документы.*

*Мадина жила у подруги в однокомнатной квартире, где одновременно ночевали по 12–13 человек. С ребенком жить там было невозможно, поэтому из роддома Мадина поехала в «Теплый дом». Живя в «Теплом доме», Мадина сообщила своим родителям о рождении ребенка: они приняли эту новость, но не стали активно включаться в помощь дочери.*

*Процесс получения документов на выезд сильно затянулся. Сначала долго ждали документы, подтверждающие личность Мадины, из Таджикистана. Ни у родственников, ни у сотрудников местного паспортного стола «не доходили руки» до того, чтобы их отправить. Мы обратились за помощью в Международную организацию по миграции, и их сотрудник, который был в командировке, забрал*

*документы и привез их в Москву. Потом был долгий процесс получения свидетельства о рождении ребенка. Ребенку было уже 8 месяцев на тот момент, когда мать подтвердила свою личность: в медицинском свидетельстве о рождении, выдаваемом в роддоме, сведения были вписаны с ее слов. Поэтому Мадине с помощью нашего юриста пришлось обратиться в суд с иском на установление материнства и сделать назначенную судом генетическую экспертизу.*

*Только после того, как суд удовлетворил иск, свидетельство о рождении ребенка было, наконец, получено. Чтобы получить свидетельство о возвращении на родину, Мадина снова обратилась в посольство. И только потом возвращение к родителям в Таджикистан стало возможным.*

Как понять, какой нагрузка ляжет на юриста в вашем центре? После одного-двух месяцев налаживания работы, когда вы проясните и опишите в виде памяток все « типовые » запросы, она точно будет ситуативной. Никогда нельзя сказать заранее, сколько попадет сложных, « не-типовых » случаев. Но надо быть готовыми к тому, что они будут. Ведь в жизни наших клиенток есть факторы, повышающие риск правовых сложностей:

- Низкий уровень правовой грамотности. Женщина не будет рассказывать о юридической проблеме, если не понимает, что проблема вообще существует. Поэтому в процессе работы проблемы могут выявляться неожиданно.
- Недобросовестные « советчики ». В такой роли могут оказаться знакомые, уговорившие женщину « взять кредит на себя, но без последствий », или даже помогавшие ей ранее специалисты, которые не стали глубоко вникать в детали ее ситуации и из-за этого дали некорректные рекомендации или неверно оформили той или иной документ.
- Уникальные истории выживания и совладания с трудностями в обход закона. Так одна наша клиентка, оказавшись без документов на улице, вступила в близкие отношения с участковым полицейским, который позаботился о ней и сделал ей паспорт на имя другой женщины, прописанной в Москве (ни о чем, конечно, не подозревавшей). Мы специально решили не рассказывать такие истории подробно, чтобы не создавать искаженное впечатление о типичных задачах юриста. Важно быть готовым встретиться с тем, что выходит за рамки здравого смысла, а с чем именно вы встретитесь – неизвестно.

Еще одно соображение касается границ работы юриста в Центре. Есть ситуации, когда права женщины были нарушены, но на ее будущее это не влияет. Например, работодатель неправомерно уволил ее во время беременности, но она и не хочет возвращаться на старое место работы. Нам часто хочется, чтобы такие недобросовестные действия не остались безнаказанными и не повторялись в адрес других женщин. Но важно ориентироваться на то, насколько сама клиентка хочет и готова восстанавливать справедливость. Здесь возникает различие между **социальной помощью**, реализацией индивидуального плана клиентки и **адвокацией** (защитой прав) беременных и матерей, которая направлена на изменение « правил игры » в целом. По умолчанию задача юриста – решать правовые вопросы в рамках социальной помощи.

# БЕЗОПАСНАЯ СРЕДА В ЦЕНТРЕ ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ

Важный принцип работы «Теплого дома» – **травмаинформированность**. Мы опираемся на базовые знания о травме и механизмах ее влияния на жизнь человека, учитываем эти знания во взаимодействии с клиентками и в организации жизни Центра. Мы строим работу, исходя из того, что все наши клиентки могут иметь травматический опыт.

## *Наша статистика*

*У многих женщин был свой неблагоприятный детский опыт, который неблагоприятно сказался на их способностях быть заботливым родителем и справляться с кризисными ситуациями. У 57% клиенток «Теплого дома» в родительской семье были нарушены семейные отношения, в 32% случаев семья была социально неблагоприятной, еще у 6% был опыт проживания в сиротском учреждении.*

*В момент поступления в Центр 33% (39 женщин) рассказали о том, что сталкивались в прошлом с опытом насилия – в родительской семье или со стороны партнеров. Из этих женщин 38% (15 человек) обратились в Центр в том числе из-за актуального насилия в семье и потребности в безопасном жилье. В процессе работы выяснилось, что жестокому обращению подвергались более половины всех клиенток Центра (51%): 21% (24 человек) в родительской семье и 30% (35 человек) со стороны партнера. Мы предполагаем, что и это число может быть занижено: часть женщин не готовы делиться подобной информацией, а часть – не считают насилие по отношению к себе именно «насилием», потому что оно, к сожалению, было постоянным фоном их жизни<sup>32</sup>.*

Значит ли это, что им всем можно поставить клинические диагнозы, связанные с травмой? Ни в коем случае! Далеко не у всех, кто пережил потенциально травмирующие события, возникают проблемы клинического уровня. По статистике посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) развивается<sup>33</sup>:

- У 49% пострадавших от сексуализированного насилия
- У 32% пострадавших от тяжелого физического насилия
- У 16,8% людей, побывавших в серьезных авариях
- У 14,3% людей, неожиданно потерявших близкого
- У 7,3% людей, оказавшихся свидетелями убийства или жестокого насилия

<sup>32</sup> Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В. Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом». – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2022, <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

<sup>33</sup> <https://www.statista.com/statistics/1117068/ptsd-risk-from-select-traumatic-events/> К сожалению, аналогичной российской статистики пока нет.

Большинство людей своими силами справляются даже с самыми ужасными ситуациями. Со своей стороны, в «Теплом доме» мы оберегаем от лишнего стресса и контакта с триггерами тех, на кого травматический опыт повлиял сильно. Для этого мы создаем среду, поддерживающую здоровые и безопасные отношения, которая полезна для всех наших клиенток (и защищает от эмоционального выгорания специалистов).

Когда мы думаем о проблемах «из прошлого», которые влияют на повседневное взаимодействие с клиентками, то можем назвать:

- *Неготовность брать на себя ответственность за изменения в жизни и сложности с планированием.* Женщины не хотят планировать («живу сегодняшним днем»), с трудом переходят от планов к действиям, исходят из нереалистичных прогнозов – слишком оптимистичных или, наоборот, катастрофических. Дело в их жизненном опыте: чтобы научиться планировать, нужно жить в безопасных предсказуемых условиях, где есть ресурсы для воплощения планов и возможности согласовать свои планы с другими людьми.
- *Неумение обращаться со своими чувствами.* Женщине трудно различать и называть их, трудно корректно выражать негативные чувства (она может «выплескивать» их или, наоборот, долго «копить в себе», вообще не озвучивая, что ей что-то не нравится), неловко выражать нежность к ребенку.
- *Попытки манипулировать или обманывать сотрудников Центра.* Это один из немногих доступных способов хоть как-то контролировать ситуацию.
- *Смутные представления о своих потребностях* («я хочу что-то съесть или отдохнуть?»), неумение прямо заявлять о них, иногда – иррациональные попытки создать себе запасы «на черный день», которые выглядят, как накопительство. Все это – последствия постоянной депривации базовых потребностей.
- *Недоверие ко всем окружающим*, к сотрудникам государственных учреждений и даже к самой себе в роли мамы.
- *Высокий уровень тревоги и/или влияние травматического опыта* (избегание каких-то мест, людей, действий; «вторгающиеся» образы или мысли), которые мешают воплощать в жизнь план по выходу из сложной жизненной ситуации.
- *Возможно, нестабильная работа нервной системы из-за влияния хронического стресса:* нарушения сна, несоразмерно острая реакция на те или иные стрессоры, неспособность физически расслабиться. При этом женщины не всегда замечают постоянное напряжение или сверхбдительность – они становятся привычным фоном, снижая качество жизни.
- Эти особенности поведения создают *высокий риск конфликтов*, а у наших клиенток было мало шансов научиться разрешать их конструктивно.

Из этого списка видно, что многие проблемы клиенток связаны не только с тем, что им довелось пережить, но и с тем, чего у них в жизни пока *не случилось*: не освоили базовые навыки саморегуляции и коммуникации, не видели, как конфликт можно решить с пользой для всех сторон, не были услышаны другими людьми. Терапевтическая работа с последствиями травмы, какой бы профессиональной она ни была, не восполнит эти пробелы. Как говорят наши англоязычные коллеги, *a pill does not teach a skill* – таблетка

или терапевтическое вмешательство сами по себе не учат новым способам действовать. На помощь приходит терапевтическая среда, которая дает новый опыт, помогает практиковаться в новых навыках и в то же время снижает уровень стресса.

Какие чувства и мысли могут возникать у сотрудников Центра, когда они сталкиваются с проблемами во взаимодействии с клиентками?

- Жалость, желание спасти и помочь, даже «любой ценой», например, нарушая личные границы женщины
- Желание научить из экспертной позиции («я знаю, как правильно»), проконтролировать, уличить в нежелании делать «правильно», и даже наказать
- Раздражение, взаимное недоверие, обида и злость
- Жалость к детям и попытки компенсировать им отсутствие «достаточно хорошей» мамы (здесь речь идет именно об эмоциональных реакциях, а не о ситуациях высокого риска, когда от нас требуется обеспечить безопасность ребенка)
- Ожидание быстрого результата и/или значительного улучшения ситуации
- Сосредоточенность на проблемной истории, отсутствие веры в ресурсы клиентки, их недооценка
- Наоборот, излишний оптимизм. Например, специалист может ссылаться на свой опыт – «я тоже оставалась с детьми одна, но справилась, и она справится» – но не учитывать разницу контекста, такую как уровень образования или доступность поддерживающего окружения.
- «Вторичная травматизация»: влияние историй о насилии и несправедливости, свидетелями которых они становятся

Независимо от уровня профессионализма и стажа, сотрудников Центра затрагивает чужой опыт, с которым они соприкасаются. Нужно отслеживать собственные реакции, поддерживать свои границы и границы клиенток, сочетать четкие договоренности и гибкость – это легче всего делать в терапевтической среде.

#### **Компоненты терапевтической травмаинформированной среды<sup>34</sup>:**

1. Безопасность и защищенность
2. Доверительные отношения
3. Возможность выбора и влияния
4. Сотрудничество с клиенткой
5. Поддержка собственных сил клиентки

<sup>34</sup> Prescott, L., Soares, P., Konnath, K., and Bassuk, E. (2008) A long journey home: A guide for creating trauma-informed services for mothers and children experiencing homelessness. Rockville, MD: Center for Mental Health Services.

## Безопасность и защищенность

С одной стороны, переживание безопасности – индивидуально. Кому-то визит участкового полицейского кажется признаком защищенности со стороны государства, а кому-то – пугающим вторжением. С другой стороны, наш опыт говорит о том, что Центр может создавать более-менее универсальные безопасные условия, оставаясь открытым к различиям.

С первых минут пребывания в «Теплом доме» сотрудники активно создают атмосферу физической и эмоциональной безопасности, помогая женщине адаптироваться. Приезд в Центр сам по себе не обязательно вызывает у них чувство облегчения. Мы знаем об этом, потому что позже женщины рассказывают нам про свои опасения в момент приезда: что их доверием злоупотребят в преступных целях («отберут паспорт и заставят работать»), что их поселят в плохие условия («в холоде и в грязи»), что их не примет сообщество женщин, которые давно живут в Центре.

### Помощь в адаптации клиентки

- У дверей клиентку встречает администратор: показывает ее комнату, помогает занести вещи.
- Клиентке всегда обеспечивается необходимый набор вещей для личной гигиены и ухода за ребенком, даже если известно, что какие-то вещи есть у нее с собой. Это показывает, что Центр не будет жестко экономить на ее базовых потребностях. Наша задача – снизить вред от изоляции, отсутствия денег, затрудненного доступа к медицинской и социальной помощи.
- В течение суток после заселения администратор проводит для клиентки краткий инструктаж, как пользоваться системами водоснабжения и обогрева, как соблюдать пожарную безопасность и на какие еще бытовые моменты обратить внимание.
- В тот же период времени администратор вместе с другими клиентками организуют чаепитие в удобное для всех время, чтобы в неформальной обстановке познакомить новую клиентку с персоналом и с другими жительницами.
- Психолог рассказывает, чем может помочь, и расспрашивает клиентку, как она устроилась на новом месте, чтобы понять, каков ее уровень стресса и что можно сделать для его снижения прямо сейчас; чтобы убедиться, что женщина сориентировалась в основных правилах и поняла, к кому можно обращаться.
- Выезд из Центра тоже сопровождается прощальным чаепитием.

## Наши истории

*Клиентки Центра сами придумали и соблюдают «неписанное правило», которое гласит, что женщина с новорожденным в течение 7 дней освобождается от дежурств. Идею предложили мамы родом из кавказских республик, где народные традиции все еще популярны.*

- **Физическая безопасность** включает в себя:
  - Соблюдение личных границ женщин – сотрудники не входят в их комнаты без разрешения. В «Теплый дом» приезжают на стажировки из других организаций, но о любых визитах внешних людей мамы предупреждаются заранее, а все общение происходит только в общих или служебных помещениях. Клиентки могут приглашать к себе гостей, но их приход согласовывается с координатором, и они могут находиться только в комнате пригласившей их женщины.
  - Отсутствие бытовых опасностей (например, ограждение от детей на лестнице); соответствие всем нормам пожарной и газовой безопасности; отсутствие мест, которые выглядят пугающе («закоулков» из мебели или слабо освещенных коридоров); обязательное знакомство всех поступающих женщин с мерами безопасности в быту.
  - Постоянное присутствие в доме хотя бы одного из сотрудников (администратора).
  - «Теплый дом» не является убежищем, поэтому там нет поста охраны и «тревожной кнопки», однако мы соблюдаем меры предосторожности: все волонтеры и проживающие подписывают **«Обязательство о неразглашении конфиденциальной информации и адреса Центра» (Прил. 7)**.
- **Конфиденциальность сведений о клиентах** распространяется на:
  - Работу с персональными данными в рамках законодательства. Система мониторинга «Теплого дома» содержит обезличенные данные, поэтому нет риска, что конфиденциальность может быть нарушена случайно, например, при публикации приложений к описанию практики или к научной статье.
  - Взаимодействие со СМИ, когда они описывают истории клиенток или записывают интервью с ними. Мы разработали свод правил для журналистов, который подробно описан в главе **«Организационные вопросы работы Центра временного пребывания»**.
  - Конфиденциальность внутри «Теплого дома». Мы не разглашаем известные нам обстоятельства жизни женщины другим клиенткам, а если хотим предупредить всех о чем-то (например, об особых потребностях), то делаем это на собраниях в присутствии женщины и с ее разрешения. Это особенно актуально, когда мать с младенцем приезжают из роддома после предотвращенного отказа: мы не афишируем, что такое намерение имело место.
- **Эмоциональная безопасность** включает в себя:
  - Уважительное отношение, отсутствие угроз и наказаний, отказ от стигматизации. Подробно эти идеи раскрываются в следующих разделах.
  - Возможность обратиться за помощью: мы рассказываем какую помощь можем оказать, как нужно действовать, к кому подходить, писать, чтобы получить помощь. Также мы кратко рассказываем про финансовые и материальные источники помощи (про систематическую работу по

привлечению средств), чтобы у женщин не было страха, что все эти ресурсы могут неожиданно исчезнуть.

- о Возможность отстаивать свою точку зрения если женщине, кажется, что сотрудники Центра неправы. С одной стороны, мы призываем к тому, чтобы все противоречия с сотрудниками озвучивались на собрании. С другой стороны, женщины знают про возможность пожаловаться на администраторов психологу или координатору Центра, а на них – вышестоящему руководству (координатору программы «Профилактика социального сиротства» или президенту Фонда).

#### **Дисциплина сотрудников:**

- о Сотрудники – тоже люди со своими слабостями. Лучший способ не стать источником опасности для клиентки – это не вступать с ней в отношения, о которых нельзя (странно, неловко) рассказать другим членам команды.
- о В «Теплом доме» есть специальные правила для волонтеров (подробнее в главе «Организационные вопросы работы Центра временного пребывания»).

#### **Доверительные отношения**

Доверительные отношения формируются за счет предсказуемости всего уклада жизни:

- **Предсказуемые перспективы.** Женщина сразу знает, каков «путь клиентки» в «Теплом доме»: что после краткого периода адаптации она будет вместе с координатором, администратором и психологом, при необходимости с юристом Центра составлять индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации, обсуждать ориентировочные сроки проживания и постоянно делать шаги, приближающие к выходу в самостоятельную жизнь.
- **Предсказуемые события.** Объявленные заранее мероприятия проводятся вовремя, а форс-мажоры обсуждаются с клиентками. Дело не только в своевременной реализации плана-графика. Так мы создаем стабильность и предсказуемость жизни; моделируем важность соблюдения договоренностей и делимся навыками, которые нужны для этого; демонстрируем уважение к планам женщин – чтобы они могли, например, перенести визит в поликлинику ради полезного мастер-класса.
- **Заранее известные правила.** Правила, существовавшие вчера, есть сегодня и будут завтра. Изменения правил возможны после открытого обсуждения их с клиентками, а вот неожиданные и произвольные изменения – исключены.

#### **ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПА ПРЕБЫВАНИЯ В ЦЕНТРЕ**

1. Женщины, пребывающие в нашем Центре, ставят своей целью выход в самостоятельную жизнь вместе со своими детьми. Для этого они должны приложить все необходимые усилия для выполнения плана, совместно разработанного со специалистами Центра.

2. Взаимная поддержка, терпимость и уважение друг к другу и сотрудникам Центра – основа для реализации и закрепления положительных изменений в дальнейшей жизни.
3. Неукоснительное соблюдение правил Центра – обязательное условие для пребывания в нашем доме. Соблюдение внутреннего распорядка Центра обязательно для всех.
4. Бережное и экономное отношение к продуктам, вещам и прочим материальным ценностям.

Полный текст правил является приложением к договору, которое женщина подписывает, подтверждая свое знакомство и согласие с правилами **(Прил. 8)**

Правила Центра позволяют придерживаться принципов и быстро принимать правильные решения в повседневных ситуациях. Что важно учесть, чтобы правила работали?

- Правила нужно сформулировать просто и понятно.
- Текст правил (или процесс знакомства с ними) должен включать в себя объяснения, зачем нужно то или иное правило.
- Правила и санкции за их нарушение заранее известны, предсказуемы и не рождаются спонтанно в момент, когда произошло что-то неприятное, о чем раньше никто не думал. Могут появляться новые правила на будущее, но «закон обратной силы не имеет».
- Правила и санкции должны быть реалистичны и выполнимы, в том числе – со стороны сотрудников Центра.
- Все объявленные санкции обязательно исполняются: нельзя объявить письменное замечание, и «забыть» его записать. Если необходимо сделать исключение из правил, мы сразу объясняем всем клиенткам, почему, не дожидаясь вопросов.

## ***Наши истории***

*У Марии была средняя степень умственной отсталости. Во время ее проживания в «Теплом доме» мы оценивали ее навыки обращения с младенцем, чтобы понять, насколько она безопасна для ребенка. Мария справлялась не со всеми гигиеническими процедурами: огромной проблемой было купание ребенка. Ей было очень сложно выполнять дежурства на приемлемом уровне качества – другие мамы на ее месте получали бы замечания. Но для Марии способность сделать даже не самый аккуратный вклад в общий быт уже была признаком прогресса.*

*В «Теплом доме» жила Зина, которой был поставлен диагноз клинической депрессии. В быту депрессия проявлялась в том, что женщине было сложно приступить даже к простым делам, поэтому все задачи она выполняла в последний момент (но все-таки выполняла!). Самым неприятным последствием было то, что она часто готовила еду позже положенного времени. С согласия Зины*

координатор объяснила суть ее заболевания на собрании, чтобы обеспечить ей понимание и «подстраховку» в быту со стороны остальных проживающих. Не стоит волноваться, что другие женщины подхватят идею депрессии как оправдания: «я тоже скажу, что мне грустно, и меня будут жалеть». Открытый разговор про депрессию и ее влияние на жизнь человека оставляет мало пространства для таких фантазий.

Эти истории из опыта Теплого дома стали важной частью опыта. Правила могут быть гибкими, но до тех пределов, когда это не влияет необратимым образом на жизнь Центра в целом и на безопасность остальных клиенток.

Правила могут быть:

1. Писаными (зафиксированы, с ними знакомят всех клиенток после заселения)
2. Неписаными (они подразумеваются как «здравый смысл» или обсуждаются на собраниях)

Такое разделение необходимо, иначе писанные правила превратятся в длинный текст, который знакомит и с основами этикета (говорить «пожалуйста», когда вы о чем-то просите), и с инструкциями по использованию бытовой техники (не включать пустой электрочайник). Это довольно абсурдная ситуация, которая сразу перечеркивает принципы простоты и понятности правил, а заодно и уважения к клиентам.

Зная о двух типах правил, мы следим за ситуацией. Если случается прецедент, когда нарушение «неписаного» правила создает проблему, на ближайшем собрании мы делаем его «писанным».

#### Виды санкций за нарушения правил

- Устное замечание – выносит администратор
- Письменное замечание (за неоднократное, от 3 раз, нарушение одного и того же правила) – выносит координатор или (чаще всего) администратор
- Предупреждение – выносит только координатор
  - при однократном нарушении правила
  - при наличии трех письменных замечаний

Выбор санкции – замечания или предупреждения – зависит от контекста нарушения правила и от степени влияния его на детей. Например, за оставление ребенка без присмотра можно получить только замечание (если ребенок был один, но не успел испугаться, потому что мама вышла во двор поговорить по телефону) или предупреждение (если мама ушла в магазин и оставила спящего ребенка, а он проснулся, испугался, плакал 20 минут, пока администратор открывал дверь комнаты). Если женщины поругались, то за оскорбления друг друга они могут получить замечание, а за крики, которые напугают детей – предупреждение.

- Выселение из Центра в течение 7 календарных дней при наличии 3 предупреждений
- Немедленное выселение из Центра – в случае выявления фактов преднамеренной угрозы жизни и здоровью людей

Алгоритм действий при нарушении правил:

- Делаем замечание наедине (если, конечно, нарушение не касается других проживающих). Замечание надо сформулировать корректно и очень конкретно: Какое правило нарушено? В каких именно действиях заключалось нарушение? Поможет формулировка в стиле видеорежиссера: «Я вошла в кухню и увидела, как вы...»
- При повторном нарушении действуем также, и указываем на ПОВТОР. Необходимо фиксировать информацию о замечаниях, чтобы сотрудник знал, что повтор имеет место, и мог это аргументировать.
- При третьем нарушении допустимо делать замечание в присутствии других людей, указывая на **ОЧЕРЕДНОЙ ПОВТОР**. На третий раз мы выносим письменное замечание.

Замечания описывают именно факт нарушения правил, без выводов и интерпретаций. Если предупреждение выносится как результат накопившихся замечаний, то это уже причина побеседовать с женщиной о ее позиции. Почему ей так важно поступить по-своему, что она раз за разом выбирает нарушать правила и встречаться с санкциями? Чем ей не подходят текущие правила? Какие внешние факторы мешают их соблюдать? Как ей взять на себя больше ответственности за свои действия? Что и кто может в этом помочь?

По нашему опыту самый субъективно трудный для соблюдения правил период – это не адаптация в «Теплом доме», а наоборот, последние недели перед выходом. Похоже, некоторые женщины используют нарушение правил как своеобразный «тест»: Не слабо ли мне отсюда выйти? Ведь если кроме запланированного выхода мне будет грозить еще и исключение, то обратного пути точно не будет!

Бывает, что все женщины согласны, что правило необходимо, но все равно систематически нарушают его. Тогда нужно найти и убрать средовые барьеры, мешающие соблюдать правило, или разработать поведенческие подсказки, помогающие его соблюдать. Такие подсказки избавляют от постоянных напоминаний и помогают женщинам самим контролировать свои действия.



## Наши истории

В «Теплом доме» были проблемы с соблюдением графика дежурств. На собраниях выяснилось, что почти все, кто отказывался дежурить в свою смену, объясняли это не брезгливостью или усталостью, а тем, что их предшественница плохо сделала свою работу. Они видели в этом несправедливость («Если Маша вчера подежурила кое-как, почему я сегодня должна стараться?») и усложнение задачи («Со вчерашнего дня в раковине все засохло; если бы Катя сделала это вовремя, она бы справилась за минуту, а сегодня это работа на полчаса»). Поэтому команда «Теплого дома» вместе с проживающими

женщинами сделали «Карточки передачи дежурств». Карточки работают:

- Как чек-листы: на них перечислены все действия, в которых заключается дежурство по той или иной зоне дома (в холле, в кухне, в санузлах)
- Как знак согласия с тем, что дежурство за прошедший день выполнено достаточно хорошо.

Есть карточки с описанием работы по каждой зоне в доме, и есть кармашки с именами проживающих мам. В идеале карточки передаются из рук в руки. Если дежурство принято, то Катя берет карточку от Маши и кладет в кармашек со своим именем. Если она не согласна принять дежурство, то должна сформулировать, в чем именно проблема. Обычно это делается без участия сотрудников. Если возникают сложности – Катя и Маша не могут договориться – то включается администратор.

Карточки нужны не всегда. Бывает, что в «Теплом доме» живут женщины, которым удастся договариваться и сотрудничать в дежурствах без формальных элементов. Но как только появляются трудности, мы снова предлагаем вернуться к использованию карточек, как удобному инструменту.

### Возможности для выбора и влияния на свою жизнь

Получая опыт контроля над своей жизнью, женщины преодолевают последствия травмы и убеждаются, что им по силам справляться и после выхода из «Теплого дома».

Для этого сотрудники Центра стараются:

- Избегать ситуаций, когда решения принимаются за благополучателей, и разделять ответственность за выполнение всех задач. Если женщина сама приложила руку к плану по выходу из сложной жизненной ситуации, то воплощает его с гораздо большим энтузиазмом. Этот принцип реализуется в работе со случаем (глава «Работа со случаем в Центре временного пребывания»).

- Узнавать у женщин их актуальные потребности, мнения, настроения, мысли – то есть получать обратную связь прямо в процессе работы; обсуждать любые сложности и, наоборот, обозначать хорошие моменты. Замечать и признавать свои профессиональные ошибки: объективные промахи или действия, субъективно не подходящие конкретному благополучателю. Этот принцип реализуется в повседневной жизни, и особенно в работе психолога (глава «Работа психолога в Центре временного пребывания»).
- Уважать решения клиенток по поводу питания, «народных средств» оздоровления или участия в религиозных ритуалах, даже если они кажутся нам ненужными или экзотичными, но все-таки не опасны для здоровья ребенка.
- Прямо обсуждать с женщинами, в чем их повседневный выбор ограничен правилами и условиями жизни в Центре, а что они могут выбирать.
- Помогать клиенткам освоить навыки, необходимые для осознанного выбора – ставить цели, формулировать свои потребности, искать и проверять информацию, «взвешивать» разные варианты выбора и прогнозировать их последствия.
- По возможности вовлекать в работу социальное окружение женщин – их родных, друзей. Это дает женщинам выбор, к кому обращаться за поддержкой с той или иной проблемой.
- Поддерживать баланс «повседневной жизни» и «культурных мероприятий». Культурные мероприятия как источник впечатлений и хороших идей, как можно проводить досуг, очень нужны. Но если их становится слишком много (по нашему опыту, «много» – это чаще 1 раза в 2-3 недели), то возникают ситуации, когда участвовать в данный момент не хочется, а отказаться неудобно. В жизни бывают ситуации, когда нужно действовать «через силу», но важно не создавать их искусственно.

### **Сотрудничество с клиентками**

Сотрудничество помогает делать проект максимально открытым для клиенток; предотвращать возможные недопонимания женщин друг с другом и с сотрудниками Центра, улучшать работу Центра с учетом потребностей женщин.

На практике сотрудничество в «Теплом доме» воплощается в еженедельных собраниях. Их модератором координатор, а другие сотрудники (психолог и дежурный администратор) и все женщины – обязательно участвуют. На собраниях обсуждается все, что касается проживающих в «Теплом доме» как единой группы и жизни Центра в целом. При этом координатор следит, чтобы никто не поднимал конфиденциальные вопросы и не обсуждал отсутствующих женщин.

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>Принципы проведения собраний:</b> |
|--------------------------------------|

- Уважительное отношение ко всем и внимание к каждому. Сохранение конфиденциальности
- Отсутствие давления и «продавливания» своих идей
- Учет мнения всех; поддержка активности женщин и предоставление им инициативы; включение всех участниц в собрание (даже если женщина плохо говорит на русском языке)
- Стабильность: проведение собраний в один и тот же день и в одно и то же время
- Решения собрания не могут противоречить принципам и базовым правилам «Теплого дома»

Формат сотрудничества с клиентками позволяет решать на организационном уровне проблемы, которые иначе пришлось бы определить как «психологические».

### ***Наши истории***

*В «Теплом доме» жила мама с двухлетним сыном, который все время был остальных детей. Другие женщины постоянно предъявляли ей претензии. В результате собрания возникло специальное правило для этой мамы – в общем пространстве находиться на расстоянии вытянутой руки от сына. Остальные мамы обсудили свою часть ответственности за безопасность своих детей. Если бы мы начали корректировать поведение ребенка, то конфликт затянулся бы.*

Повестка формируется и заранее, и стихийно, в ходе собрания. В течение недели администраторы собирают темы и вопросы, которые нужно обсудить. Они озвучивают их остальным сотрудникам, чтобы те понимали, о чем будет речь, и подготовились.

Спорные моменты, возникающие в быту, можно ставить «на паузу»: записывать и озвучивать на собрании. Также на собрание выносятся «тлеющие» конфликты: стороны конфликта получают возможность высказаться – не всегда вежливо, но зато явно и в контролируемых условиях – и это дает им опыт конструктивного разрешения конфликта.

#### **Примерная схема собрания:**

- Новости, объявления
- Вопросы, предложения, беспокойства, мнения женщин («Как у вас дела?»)
- Обсуждение спорных моментов и поиск приемлемых для всех решений
- Решение текущих задач (например, составление планов на неделю)
- Фиксация или передача информации
  - Изменения в документах. Если на собрании речь шла об изменениях в режиме дня, правилах, дежурствах, то координатор сразу вносит

изменения в эти документы, а на следующем собрании раздает или вывешивает их новые версии.

- о Устные договоренности. Дежурный администратор должен передать информацию о них своему сменщику и женщинам, которые по тем или иным причинам отсутствовали на собрании.

Кейс «Теплого дома» в сборнике **«Вовлечение благополучателей в поддержку миссии и деятельности организаций сферы детства»**

<https://base.socialvalue.ru/upload/files/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BE%D0%B2.pdf>

Что мы делаем, если конфликт уже произошел? Координатор «Теплого дома» или психолог выступают в роли медиатора; если конфликт протекает очень остро, то они встречаются в формате 2X2 – по одному специалисту поддерживают каждую из сторон конфликта, чтобы они могли вести диалог опосредованно. Здесь работают классические принципы медиации: не искать виноватых; не отдавать предпочтение ни одной из сторон; помогать четко и ясно формулировать все претензии и ожидания друг от друга.

Наша цель реалистична: помочь договориться так, чтобы договоренности *минимально устраивали* обе стороны. Мы не ищем «оптимальное» решение, которое всем *нравится*, или «истину» в споре – скорее всего, их просто нет. Мы не ставим задачей превратить участниц конфликта в подруг – нам достаточно нейтралитета (хотя для некоторых людей опыт конструктивного выхода из конфликта действительно становится началом дружбы).

### **Алгоритмы разрешения конфликтных ситуаций**

1. Встреча происходит без детей – в «Теплом доме» они слишком малы, чтобы извлечь из этого полезный опыт, зато могут легко расстроиться или испугаться.
2. Прояснение ситуации: обе стороны высказываются по очереди. Как правило, звучит много интерпретаций. Сотрудники «Теплого дома» помогают перейти от интерпретаций к фактам.
3. Формулировка претензий без унижений и в формате Я-высказываний. Все попытки оскорблять друг друга пресекаются с объяснением, почему это не подходит. Можно договориться с женщинами о невербальных сигналах «стоп!» (например, похлопывании по плечу), чтобы не слишком часто перебивать их.
4. Попытки обозначить фрустрированные потребности. Из-за чего на самом деле возник конфликт?
5. Формулировка просьб на языке конкретных действий. Как бы ты хотела, чтобы она себя вела? Что она должна была сделать вместо этого?
6. Проверка понимания претензий и просьб оппонентами.
7. Поиск возможных договоренностей и изменений. Проговариваем четкий алгоритм действий. Что мы увидим, если все будут действовать, как договорились?

8. Устный договор.

9. Выражение сожаления или принесение извинений за оскорбления или другие действия, причинившие ущерб.

Еще несколько подсказок для разрешения конфликтов в Центре временного пребывания:

- Если женщина формулирует свои претензии как «Мне мешает ее ребенок... он плачет гораздо чаще моего / уже бегает и хватает мои вещи со стола на кухне», то надо спросить ее о том, как это соотносится с реальностью. Какими были ее ожидания, когда она въезжала в «Теплый дом»? Знала ли она, что здесь есть и другие маленькие дети? Какого поведения от них ждала? Что знает о возрастных особенностях поведения детей чуть старше ее собственного? В итоге часто получается, что женщина не имеет претензий лично к маме «непослушного» ребенка, а испытывает трудности в адаптации, которые проще описать в виде претензий. (Если дело в «трудном» поведении детей, решение проблемы описано выше).
- Женщины, вовлеченные в конфликт, могут думать, что они с оппоненткой в неравных условиях. «Новенькая» может считать «старожилку» «любимицей» администраторов, а женщина, которая видела в жизни мало поддержки, может принимать теплое отношение сотрудников за особую симпатию и ждать, что они всегда будут на ее стороне. В таких ситуациях важно обозначить свою нейтральность: «Ты знаешь, что мы давно с тобой работаем... но это не значит, что я встану на твою сторону. Мне важно вообще не занимать чью-то сторону. Сейчас у меня другая задача – помочь вам договориться о...».

### **Поддержка собственных сил клиенток**

Все перечисленные выше шаги в какой-то степени помогают женщинам почувствовать свою способность влиять на свою жизнь, заботиться о себе и о ребенке. Есть еще несколько способов укрепить эту способность:

- Интерес не только к проблемной истории, но и к ценностям, надеждам, сильным сторонам женщин, которой воплощается в инструментарии для работы со случаем (в инструментах оценки ситуации, при составлении плана) и в повседневном общении. Даже в разговорах на кухне можно переносить акцент с «Ой, какой ужас! За что он так с тобой!?» на «Как тебе удалось это пережить? Что служило тебе опорой?» или «Я уверена, что ни с тобой, ни с любым другим человеком так поступать нельзя».
- Отказ сотрудников от стигматизирующего языка, «навешивания ярлыков». Лучше использовать термины, где на первом месте – человек, например не “жертвы насилия”, а “люди, пережившие насилие”. Общее правило: обсуждать ситуацию клиенток на супервизиях, интервизиях и в неформальном общении так, чтобы можно было смело повторить все сказанное в их присутствии. Такая дисциплина помогает устойчиво занимать уважительную позицию в беседах с женщинами.
- Теплые и в то же время рабочие отношения. Нельзя провоцировать возникновение у клиенток чувства вины или особой благодарности. Наша дополнительная помощь всегда анонимна: например, если у администратора дома есть много одежды,

которая подошла бы одной из женщин, она передает эту помощь на склад. На первый взгляд, личная помощь – это дополнительная демонстрация заботы, но в итоге она приводит к росту тревоги («Как я за это оплачу?»).

- Уважение к материнской компетентности, даже если кажется, что ее (пока) нет. Все действия, которые мы хотим сделать с ребенком, мы обсуждаем с мамой. «Давайте я в этот раз закапаю ему лекарство, а вы посмотрите, и завтра попробуете сами» – хороший вариант. Молча подойти и сделать манипуляцию – неприемлемо. Сложности с выполнением этого принципа возникают, если у женщины есть старшие дети или ее ребенок уже подросток и многое может делать сам. Когда такой «автономный» ребенок делает что-то, вызывающее протест у других мам (играет с водой на полу в кухне или «изучает» носик и глазки чужого малыша), у них возникает соблазн преподать ему урок. Но нельзя воспитывать чужих детей: все вопросы к их поведению решаются только через маму (за исключением моментов, когда ее нет рядом, а невмешательство опасно для ребенка).

### **Роль и функции администратора**

Безопасная среда во многом создается усилиями администраторов – 4 сотрудниц, которые постоянно находятся в «Теплом доме», сменяя друг друга на суточных дежурствах. Их сфера ответственности:

- Контроль хозяйственных вопросов и учет ресурсов: вещевой склад, продукты, аптечка
- Наблюдение за соблюдением правил, вынесение устных замечаний, помощь в разрешении бытовых микро-конфликтов
- Организация и сопровождение мероприятий, например, волонтерских мастер-классов; встреча внешних посетителей, например, врача скорой помощи
- Помощь женщинам в освоении навыков ухода за ребенком
- Помощь женщинам в выполнении планов (если у них есть особые потребности в такой помощи), например, напоминания о визитах в поликлинику с ребенком
- Помощь женщинам в адаптации в Центре: администраторы первыми встречают новых клиенток, показывают комнату, знакомят с правилами и документами, выдают все необходимые вещи

Подробный функционал администратора можно посмотреть в **Прил. 15**.

Именно администратор ближе всех к клиенткам – и фактически, и эмоционально. Поэтому администратору особенно важно выдерживать баланс человеческого контакта и теплого отношения с одной стороны, и профессиональной позиции и границ – с другой.

Мы не предъявляем к администраторам требований с точки зрения уровня образования и специальности. Достаточно среднего специального образования и опыта работы с людьми, не нужно быть педагогом или психологом; необходим опыт ухода за младенцами, но не обязателен опыт собственного родительства. Очевидные требования: отсутствие судимости и зависимостей.

Сложно прогнозировать успешность работы администратора на этапе собеседования. Мы используем реальные истории из жизни, в которых предлагаем кандидатке рассказать, как она решала бы проблему. Из таких ответов «считывается» эмоциональное отношение к женщинам в сложной жизненной ситуации (сочувствие, осуждение, настороженность...). Можно увидеть, как кандидатка считает правильным проводить границы, «воздействовать» на нарушителей правил, что знает о специфике работы с целевой группой. В данном случае мы не проводим «стрессовое интервью», чтобы посмотреть, как она будет вести себя в реальном конфликте. Мы придерживаемся принципов «готовность рождается в деятельности» и «лучше обучать, чем тестировать».

Мы уверены, что обучать администраторов – необходимо! Нельзя рассматривать их как технический персонал: они постоянно взаимодействуют с женщинами, поддерживают терапевтическую среду и в течение дня принимают множество важных решений.

За развитие компетенций администраторов отвечает координатор Центра:

- Включает администраторов в обучающие мероприятия Фонда, если считает, что тренинг на эту тему поможет им в работе
- Обеспечивает им возможность принять участие в регулярной конференции для сотрудников социальных приютов и кризисных центров для матерей с детьми, чтобы пообщаться с коллегами со всей России
- Включает их в обсуждения развития проекта, например, системы мониторинга и оценки, грантовых заявок

# СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЦЕНТРА ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ

Главу про систему мониторинга и оценки «Теплого дома» мы решили написать в хронологическом порядке: как эта система развивалась от первых базовых элементов к более сложным методам и глубоким исследованиям. Для опытных организаций-практиков, где еще нет такой системы, но уже работает социальный приют / кризисный центр для мам с детьми, похожая последовательность шагов подойдет для постепенного внедрения мониторинга. Организации, которые сразу хотят открыть новый приют сразу с мониторингом «под ключ», могут рассматривать эту последовательность шагов, как логическую: во-первых, подумать о пользователях системы мониторинга, во-вторых, построить цепочку социальных результатов, и так далее.

Тем, кто еще не приступал к мониторингу, потому что считает его сложным или формальным, история нашего опыта может помочь почувствовать в этом жизнь и смысл. Тем, у кого уже есть работающая система мониторинга, будет проще увидеть маленькие отличия и идеи, которые можно позаимствовать.

## **Наш опыт**

*2011 г. – с первых дней работы «Теплого дома» мы начали собирать количественные данные в Excel-таблицах. Содержание таблиц определялось здравым смыслом: необходимостью учитывать расходы или отчитываться за материальную помощь перед волонтерами; вести рабочие заметки психолога и юриста – так, как их видит конкретный сотрудник.*

*Уже на втором году работы Центра возник запрос на выработку общего видения результатов. Мы на собственном опыте столкнулись со сложными случаями – с невозможностью сохранять ребенка в семье и с неопределенностью, а стоит ли пытаться сделать это в данном случае. Такие дилеммы всегда возникают в профилактике социального сиротства, и мы уже решали их в проекте «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации», но в «Теплом доме» они звучали чуть иначе.*

*Во-первых, сотрудники были глубже погружены в ситуацию, чем в формате домашних визитов: и эмоционально, с точки зрения привязанности, симпатий или даже антипатий к клиенткам, и с точки зрения оценки рисков. Мы видели больше и рискованных моментов, и эпизодов заботы о ребенке; но не всегда «больше информации» означает «больше определенности». Во-вторых, на стационарный формат работы возлагались большие надежды: что в тесном ежедневном взаимодействии можно добиться изменений даже самого сложного родительского поведения. Это рабочая гипотеза, которая подтверждается часто, но не всегда.*

*Поэтому поиск «общего видения» результатов сначала происходил на супервизиях по конкретным сложным случаям. Он часто сопровождался интенсивными эмоциями и затрагивал уровень ценностей: почему мы в принципе считаем, что в конкретном случае есть смысл прилагать усилия по сохранению ребенка в семье?*

*Знакомство с мониторингом и оценкой как профессиональной сферой помогло отделить запросы на общую ценностную базу для решения индивидуальных этических дилемм и на общее видение результатов для сбора данных о результативности проекта в целом.*

*2015 г. – в команде «Теплого дома» прошла первая встреча для обсуждения потребностей в мониторинге и оценке.*

*2017 г. – мы сделали первый шаг в обучении мониторингу, приняв участие в проекте «Система измерения и оценки для программ в области социального сиротства: онлайн-сервис, экспертная поддержка и вдохновляющие кейсы (ПИОН)» АНО «Эволюция и филантропия». Мы разработали логическую модель практики с результатами и показателями, апробировали эти показатели, обсудили их с экспертами.*

*Опыт оказался неожиданно вдохновляющим для администраторов «Теплого дома». В тот период мы уже предлагали им обучение и супервизии, включали в обсуждение случаев. Но, как оказалось, раньше они представляли свою работу в духе «мы следим за порядком сутки через трое». Когда координатор поставила им задачу составить исчерпывающий список своих повседневных действий, она опасалась, что эта лишняя нагрузка вызовет сопротивление. Но администраторы охотно все описали и впечатлились: им стало очевидно, что они не просто «сидят и следят», а делают много важных дел, влияющих на результат.*

Наши первые шаги в мониторинге описаны как кейс в пособии «**Программа “Система измерения и оценки для программ в области социального сиротства: онлайн-сервис, экспертная поддержка и вдохновляющие кейсы”**».

[https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/11/%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_interactive\\_fin.pdf](https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/11/%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_interactive_fin.pdf)

### **Что такое система мониторинга?**

**Мониторинг**<sup>35</sup> – это систематическое и планомерное отслеживание процесса реализации программы, сбор информации о значениях заранее выбранных показателей для получения сведений о том, в какой степени достигаются запланированные результаты и как используются ресурсы, выделенные на программу.

Вся система мониторинга выстроена и развивается с учетом целей, которые мы поставили в начале работы и пересматривали в процессе. Мониторинг – инструмент, отвечающий на конкретные вопросы; а у каждого вопроса есть заинтересованный автор.

---

<sup>35</sup> Все определения в этой главе мы взяли из онлайн-курса «Оценка проектов и программ в сфере детства» АНО «Эволюция и филантропия» <https://edu.socialvalue.ru/>

| Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)  | Цели, которым должна служить система мониторинга для этих заинтересованных сторон   |
|--|---|
| Сотрудники «Теплого дома»  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Выработать в команде общее видение социальных результатов, возможностей и ограничений в их достижении</li> <li>● Понимать степень результативности своей работы, чтобы принимать управленческие решения и снижать риск эмоционального выгорания</li> <li>● Осознанно менять подходы и стратегии в работе с отдельными категориями благополучателей, которые часто не достигают социальных результатов</li> <li>● Опирается на единую систему результатов и показателей при написании грантовых заявок</li> <li>● Упростить отчетность и в перспективе автоматизировать ее</li> <li>● Подготовиться к проведению оценки долгосрочной эффективности проекта</li> </ul> |
| Сотрудники «Теплого дома» – в отношении клиенток «Теплого дома»                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Активнее включать клиенток в процесс принятия решений через вовлечение в процесс мониторинга и оценки</li> </ul>   |
| Сотрудники других подразделений Фонда (Волонтерский центр, PR и фандрайзинг)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Совершенствовать обратную связь донорам и аргументировать просьбы о поддержке</li> <li>● Подготовиться к проведению оценки финансовой эффективности проекта и понять стоимость масштабирования</li> <li>● Совершенствовать обратную связь волонтерам и делать прозрачным их вклад</li> </ul>   |
| Профессиональное сообщество: коллеги из других приютов для матерей с детьми, исследователи | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Тиражировать опыт «Теплого дома»: аргументировать его ценность, передавать систему мониторинга как часть технологии</li> <li>● Выявлять «серые зоны» в оценке результативности и обсуждать их с коллегами и исследователями</li> </ul>   |

В социальных проектах есть два типа результатов: непосредственные и социальные. **Непосредственные результаты** свидетельствуют о том, что специалисты осуществили запланированные действия в нужном объеме и качестве, а целевые группы – приняли участие в этих действиях и получили нужные услуги в нужном объеме. **Социальные результаты** – это изменения, которые преднамеренно (или непреднамеренно) произошли вследствие осуществления деятельности.

Результаты не всегда очевидны, а «очевидные» сотрудникам и благополучателям результаты приходится подтверждать для внешних стейкхолдеров – грантодателей, волонтеров, коллег из других организаций. Нужен какой-то «измерительный прибор», чтобы делать выводы о достижении результатов.

Поэтому для каждого результата разрабатывается **показатель (индикатор)** – конкретная мера, как правило, выраженная в числовой форме. Для непосредственных результатов показатель фиксирует выполнение запланированной деятельности (факт выполнения, сроки, объем, качество услуг) и объем вложенных ресурсов, а для социальных результатов – достижение результата или прогресс на пути его достижения.

Возьмем, например, социальный результат «Улучшилось детско-родительское взаимодействие». Как можно мониторить его достижение?

Во-первых, выстроить цепочку изменений от нашей деятельности по психолого-педагогическому сопровождению детско-родительских отношений до желаемых изменений. Работа психолога начинается с того, что он помогает мамам обращать внимание на их взаимодействие с ребенком и предлагает новые идеи по уходу за ним. Если спросить психолога, чем она занималась на консультации, то ответ будет примерно таким: «Мы выяснили, что малыш часто хнычет, потому что ему не хватает общения и впечатлений, пока он бодрствует. Я показала маме несколько вариантов игр и потешек. Помогала ей понять, что нравится ребенку и ей самой». Это и есть непосредственный результат. Измерить и выразить его количественно можно с помощью показателей «Количество индивидуальных консультаций по детско-родительским отношениям», «Количество групповых занятий по детско-родительским отношениям», «Количество мам, получивших консультацию». При всей простоте здесь остается место для методического творчества. Кому-то может быть удобно «оцифровывать» непосредственный результат в часах («Количество часов, затраченных на работу с детско-родительскими отношениями»), у кого-то нет потребности делить консультации на групповые и индивидуальные.

| Деятельность   | Непосредственный результат   |   | Социальные результаты   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
|  | Непосредственный результат   | Показатель  | Краткосрочный социальный результат                              | Показатель  | Среднесрочный социальный результат            | Показатель  |
| Психолого-педагогическое сопровождение детско-родительских отношений | Мама получила обратную связь по поводу взаимодействия с ребенком и получила навыки по уходу за ним | Количество мам, получивших индивидуальные консультации<br><br>Количество индивидуальных консультаций по детско-родительским отношениям<br><br>Количество групповых занятий по | Мама взаимодействует с детьми и применяет рекомендации по уходу | Количество мам, поставивших в индивидуальном плане задачи по развитию детско-родительских отношений | Улучшилось детско-родительское взаимодействие | Количество мам, у которых произошли позитивные изменения во взаимодействии с детьми <sup>36</sup> |

<sup>36</sup> По данным структурированного наблюдения за взаимодействием: повышение оценки на 1 балл и более по какому-либо из 5 параметров: чувствительность, контроль и конфликт, предвосхищение, эмоциональное тепло, регуляция стресса

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | детско-родитель-<br>ским<br>отношениям |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

Учитывая принцип «маленьких шагов», мы можем выделить краткосрочный социальный результат – первый шаг в направлении к «достаточно хорошим» детско-родительским отношениям, который достигим уже в первые несколько недель работы. Формулировки результатов и показателей мы конструируем сами, опираясь на научные исследования, свой профессиональный опыт и опыт других организаций, а также на ценности проекта. В других организациях может понадобиться учесть что-то еще, например, типовые формулировки социальных результатов, на которых настаивает грантодатель, или требования государственной статистики.

Мы знаем, что улучшить взаимодействие можно только в деятельности, поэтому ожидаем увидеть, что «мамы взаимодействуют с детьми и применяют рекомендации по уходу». Какой показатель поможет измерить прогресс? Ведь все мамы в «Теплом доме» так или иначе взаимодействуют с детьми. Постоянно хронометрировать время взаимодействия – плохая идея; это выглядит, как грубое нарушение границ, и технически невыполнимо. Кстати, количество взаимодействия не всегда переходит в качество; мы хотим увидеть целенаправленную деятельность, добровольно взятые на себя обязательства. Поэтому наша формулировка показателя: «Количество мам, поставивших в индивидуальном плане задачи по развитию детско-родительских отношений».

У среднесрочного результата «Улучшилось детско-родительское взаимодействие», который достигается за несколько месяцев жизни в Центре, тоже есть показатель «Количество мам, у которых произошли позитивные изменения взаимодействия с детьми». Но каким инструментом мы измеряем его значение? Показатели «Количество индивидуальных консультаций по детско-родительским отношениям» и «Количество мам, поставивших в индивидуальном плане задачи по развитию детско-родительских отношений» измеряются с помощью анализа документации – журнала консультаций и индивидуального плана, соответственно. Это не требует никаких специальных знаний от сотрудника, который это делает.

Чтобы оценить «позитивные изменения взаимодействию с детьми», мы опираемся на структурированное наблюдение за взаимодействием. «Позитивным изменением» мы считаем повышение оценки на 1 балл и более по какому-либо из 5 параметров: чувствительность, контроль и конфликт, предвосхищение, эмоциональное тепло, регуляция стресса. Эти изменения фиксируются в бланке наблюдения.

Последовательность взаимосвязанных результатов, которую мы обсудили, называется **цепочкой результатов**, а цепочки результатов для всех основных видов деятельности проекта – его **логической моделью (Прил. 17)**.

Логическая модель проекта вместе с показателями и инструментами сбора данных по ним составляют основу системы мониторинга. Но это еще не все: чтобы обеспечить систематический и регулярный сбор, надежное хранение и информативный анализ данных, нужно выработать **процедуры сбора и анализа данных**, включая сроки и периодичность, и назначить **ответственных** за их выполнение.

Например, процедура сбора данных по показателю «Количество индивидуальных консультаций по детско-родительским отношениям» выглядит так:

| Сбор и хранение данных  | Анализ и использование данных  |
|---|--|
| <p>Психолог (ответственный)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● фиксирует информацию о каждой проведенной индивидуальной консультации (периодичность)</li> <li>● в день проведения этой консультации (срок)</li> <li>● раздел психологической помощи в карточке семьи в единой автоматизированной системе (инструмент сбора данных)</li> <li>● которая хранится в единой автоматизированной системе, доступ к которой на основании защищенного индивидуальным паролем входа имеют только сотрудники Фонда (правила хранения данных)</li> </ul> | <p>Координатор «Теплого дома» (ответственный)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● один раз в квартал (периодичность)</li> <li>● вносит данные о количестве консультаций, проводившихся с каждой женщиной, в CRM (место хранения)</li> <li>● после чего получает возможность видеть их количество в аналитических отчетах по каждой женщине, а также в сводных отчетах об оказанных услугах / о непосредственных результатах</li> <li>● при этом все выгружаемые из CRM отчеты анонимны (правило хранения и передачи данных)</li> <li>● координатор вносит эти данные, например, в отчеты грантодателям (использование для внешних стейкхолдеров)</li> <li>● сравнивает со значениями прошлых периодов (использование для отслеживания выполнения плана)</li> <li>● обсуждает динамику количества консультаций с психологом (использование для принятия управленческих решений в проекте)</li> </ul> |

Во многих проектах важно договориться о **плановых значениях показателей**, и сравнивать «факт» с «планом», чтобы понимать, как идут дела, и вносить корректировки. «Теплый дом» работает одновременно с небольшим количеством случаев, каждый из которых – уникален. Поэтому плановые значения сложно спрогнозировать. Здесь важно отслеживать динамику по сравнению с прошлыми периодами. Если значения какого-то показателя в текущем году резко выросли по сравнению с предыдущим, значит, мы нащупали новый эффективный способ действий, и надо его осмыслить, чтобы сделать обязательной практикой. Если значения показателя резко упали, значит, мы что-то упускаем в наших действиях и теряем контроль над достижением результатов. Другое объяснение неожиданно низких значений показателей: мы попали в своеобразный тренд, к нам приехали сразу несколько семей с особо серьезными проблемами. В этом случае надо делать фокус на поддержке команды и профилактике выгорания.

| Трудность  | Как решается  |
|--|---|
| <p>В индивидуальном плане каждой семьи есть задачи по улучшению ее жизненной ситуации, которые можно легко трансформировать в формулировки социальных результатов. Но не</p> | <p>Мы начали с показателей, отражавших изменения, актуальные для отдельных категорий клиентов, например, «снижение уровня депрессии» для тех, у кого он исходно</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>так просто объединить индивидуальные изменения в жизни той или иной семьи в общую систему результатов проекта.</p>   | <p>высокий. Апробация показателя выявила, что клиенток с такой проблемой в «Теплом доме» бывает мало – и точно меньше, чем мы предполагали.</p> <p>Здесь актуальны две отдельные рекомендации: не «мельчить» с масштабом результатов и показателей к ним и тестировать все показатели. Любое предположение, что новый показатель будет полезен – это гипотеза.</p>   |
| <p>Низкая информативность измерений методом срезов (т.е. проведение тестирования одновременно для всех), потому что в «Теплом доме» могут одновременно жить клиентки, приехавшие день, месяц и полгода назад.</p>   | <p>Надо набраться терпения и ждать, пока накопятся данные за первые 6 – 9 месяцев, прежде чем делать выводы.</p> <p>Обязательно обсуждать этот методологический вопрос с партнерами из исследовательских организаций, которых планируют исследования на базе Центра.</p>   |
| <p>Нет смысла измерять прогресс в достижении некоторых социальных результатов, потому что парадоксальным образом услуги Центра одновременно помогают и мешают достигать этих результатов.</p> <p>К таким результатам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>снижение уровня конфликтности.</i> С одной стороны, сотрудники создают безопасную среду, на собраниях и в ходе медиации учат конструктивному разрешению конфликтов. С другой стороны, в Центре собираются клиентки с травматическим опытом, попадающие туда не по своей воле, а по стечению неблагоприятных обстоятельств. Это само по себе повышает риск конфликтов. Специалисты учат женщин конструктивному общению, эти женщины выходят в самостоятельную жизнь, а на их место приходят «новенькие», принося потенциал конфликта, создавая новые альянсы и группировки.</li> <li>● <i>снижение уровня тревоги.</i> Этот результат имеет «колеблющуюся» динамику: тревожность высока на входе («Где я? Что со мной здесь будет?») и перед выходом («Справлюсь ли я? Что со мной там будет?»). Между входом и выходом тревога, как правило, снижается даже без направленной психологической работы с ней.</li> </ul> | <p>Важно обсуждать причинно-следственные связи в нашем проекте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● выделять для этого время и место (например, методические супервизии)</li> <li>● использовать для этого специальные инструменты (Теорию изменений)</li> <li>● всегда помнить, что влияние любого достаточного сложного проекта нелинейно и разнонаправлено (не только «Проект влияет на клиенток», но и «Клиентки влияют на проект», и «Мы влияем друг на друга»)</li> </ul> |
| <p>В систему мониторинга могут включаться результаты, которые важно отслеживать, но для которых нельзя ни назначать плановые значения показателей, ни вообще сравнивать их с какой-либо «нормой».</p> <p>К таким результатам относится:</p>   | <p>Мониторинг социальных проектов – не набор «нейтральных» и «объективных» показателей и инструментов. Его надо обсуждать с точки зрения профессиональной этики и ценностей проекта.</p>   |

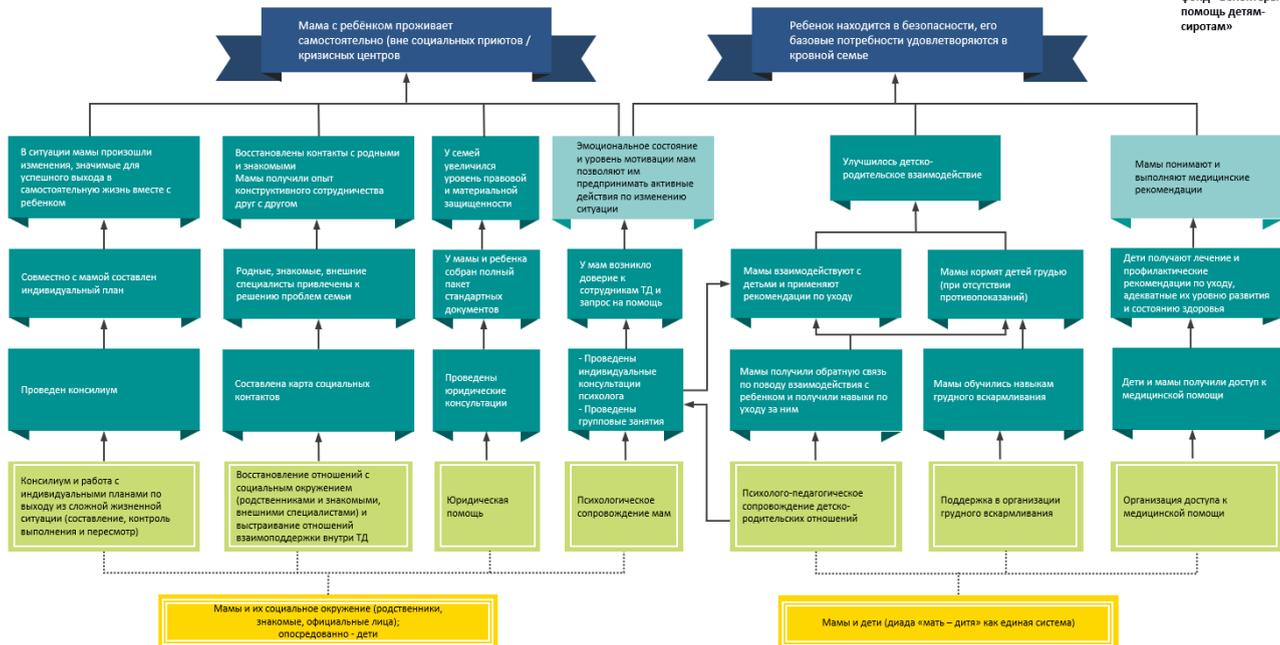
|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мамы кормят детей грудью (показатель: «Доля мам, кормящих грудью, от общего количества мам, не имеющих медицинских ограничений для этого»).</li> </ul> <p>С одной стороны, мы хотели бы, чтобы дети получали максимально полезное питание, а мамы имели дополнительный стимул к тесному взаимодействию с малышом (и заодно сэкономили на смесях!).</p> <p>С другой стороны, мы не можем настаивать на выборе того или иного способа вскармливания – это личный выбор женщины.</p> |   |
| <p>Сложная задача – разработать показатели, которые помогали бы оценивать такие комплексные социальные результаты, как безопасность среды. (Особенно, если пытаться выйти за рамки упрощенных вопросов «Чувствуете ли вы себя в нашем Центре в безопасности?»).</p>  | <p>Не все задачи решаются в рамках мониторинга с количественно измеряемыми показателями. Мы формулируем на эту тему вопросы для оценки и ищем ответы в глубинных интервью. Еще одна идея, которую мы пока не попробовали, – использование метода «фотоголос». Можно предложить клиенткам сфотографировать несколько мест и/или повседневных ситуаций в Центре, которые создают ощущение безопасности, и обсудить, за счет чего достигается этот эффект.</p> |

Обсуждение социальных результатов и показателей помогло нам увидеть ряд методологических трудностей, типичных для социальных приютов и кризисных центров.

## **Наш опыт**

*2017 – 2019 гг. – «Теплый дом» получил поддержку от Фонда Тимченко по конкурсу «Семейный фарватер». По правилам грантового конкурса, Фонд комплексно поддерживал непосредственную работу с клиентками, распространение опыта и развитие системы мониторинга. Уже разработанная система мониторинга помогла нам получить этот грант, а условия гранта, в свою очередь, помогли «не сойти с дистанции» – регулярно использовать и совершенствовать систему мониторинга. В рамках «Семейного фарватера» мы разработали «дерево результатов» для «Теплого дома».*

**«Дерево результатов»** (оно же «дерево целей») – это своеобразная карта, визуализирующая цепочки ожидаемых результатов, приводящих к достижению цели проекта, и взаимосвязи между ними. «Дерево» похоже на логическую модель проекта, но не так искусственно линейно. Оно показывает, что одна и та же деятельность может приводить сразу к нескольким результатам, а один достигнутый результат – складываться из нескольких других.



Если дополнить «дерево результатов» еще несколькими элементами, раскрывающими механизмы достижения результатов, то получится теория изменений.

**Теория изменений** – это подробное описание программы, раскрывающее причинно-следственные связи между конкретной деятельностью и предполагаемым социальным результатом. Она отвечает на вопрос: почему произойдут запланированные изменения в конкретных условиях?

Кроме описания результатов и связей между ними, в теорию изменений входят:

- **Указания на механизмы (причинно-следственные связи), благодаря которым достигаются результаты.** Разрабатывая новые проекты, все организации так или иначе опираются на причинно-следственные связи, даже если команда называет это просто «опытом» или «здравым смыслом». Опыт позволяет сформулировать гипотезу о механизмах изменений; гипотезу тестируют на практике, и, если она не подтвердилась, вносят поправки в теорию изменений. Можно опираться и на доказательства, уже полученные кем-то другим, например, на результаты научных исследований. Так мы аргументируем, почему родительские навыки будут развиваться благодаря обратной связи и обучению на практике, и не будут – от лекций и «ролевых моделей».
- **Допущения о том, при каких условиях эти механизмы будут работать.** «Допущения» – это описание условий, как в теоремах: «Допустим, что присутствуют факторы А, Б и В, не мешает фактор Г... Тогда результаты будут достигнуты». Условия здесь понимаются максимально широко – это и внешняя среда (например, не все практики

переносятся из сельской местности в мегаполис и наоборот), и организационные факторы, и ценности членов команды. Также «допущения» могут описывать то, что мы буквально «допускаем», например, во что верим, какие ограничения видим или на какой масштаб изменений рассчитываем.

#### **Допущения из теории изменений «Теплого дома»:**

- Женщины *хотят* сохранить ребенка (не будут жить у нас, если не хотят)
- Психиатрические заболевания не являются противопоказанием, но являются фактором риска, что результат не будет достигнут: женщина не удержится в Центре, и ребенок попадет в учреждение
- Не все женщины владеют русским языком – не со всеми возможна «разговорная» терапия и поддержка
- Часто абьюзивные отношения – неотъемлемая часть жизни (невозможно «освободиться» от них полностью)
- Тревожность является «фоном» на входе и на выходе из Центра
- Трудоустройство и/или профессиональное обучение женщины не является приоритетной задачей проекта: мы даем время для развития взаимной привязанности матери и ребенка в первые месяцы его жизни
- В Центре (в замкнутом пространстве с маленьким ребенком) всегда есть риск «материнского выгорания»

В сложных программах, где участвуют много партнеров, где не только оказывают услуги, но и создают среду с определенными характеристиками, не всегда работает логика линейных причинно-следственных связей. Объяснения типа

*«Обучение уходу за ребенком приводит к снижению тревожности у мамы благодаря формированию новых навыков и уверенности в себе»*

слишком упрощают действительность. Более тщательная попытка разобраться звучит так:

*«Обучение уходу за ребенком приводит к снижению тревожности у мамы. Еще тревожность со временем снижается сама, когда женщина адаптируется к жизни в «Теплом доме». Это мы знаем из наблюдений за мамами, у которых с родительскими навыками изначально все хорошо: они умеют купать и кормить младенцев. При этом если слишком акцентировать внимание на родительских навыках («слишком» для каждой женщины свое), то уровень тревоги опять повышается: маме кажется, что она недостаточно хороша и что ее «держат здесь только из-за ребенка».*

Поэтому мы построили теорию изменений не на основе «дерева результатов», а на основе методики картирования результатов (outcome mapping). Мы описываем типы стратегий, которые используем для достижения того или иного результата, но учитываем, что на разных женщин одни стратегии могут влиять значительно, а другие – слабо. Для каждой из них ответ на вопрос, как и благодаря чему были достигнуты изменения, будет отличаться – но в рамках описанных стратегий.

## Стратегии

|  | Прямое влияние  | Изменение убеждений  | Поддержка  |
|--|---|--|--|
| Направлена <b>на конкретного благополучателя</b> /группу благополучателей      | Действие, производящее непосредственные результаты / продукт (выдача материальной помощи / утвержденный план) | Передача новых знаний и навыков (по инициативе специалиста): тренинги, консультации                                | Создание личной поддерживающей сети / наставничество / поддержка собственной активности / ...                |
| Направлена <b>на среду</b> конкретного благополучателя/группу благополучателей | Изменение физической среды / правила, руководство / обеспечение доступности услуг                             | Распространение информации (в том числе, «равный - равному») /создание среды, в которой воплощаются некоторые идеи | Создание сети взаимопомощи благополучателей / работа над коллективным проектом (например, оценка с участием) |

### Стратегии для достижения результатов в сферах «Психологическое благополучие...» и «Детско-родительские отношения»

|                      |   |  |   |
|----------------------|---|--|---|
| Уровень благополучия | <p><b>-Составление индивидуального плана сопровождения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Практическая помощь по уходу за ребенком</li> <li>-Консультации по грудному вскармливанию</li> </ul> | <p>Индивидуальные консультации психолога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-По запросу в связи с актуальным состоянием / задачами,</li> <li>-По терапии травмы и проработке отношений с партнером / матерью,</li> <li>-По детско-родительским отношениям (развитие отзывчивости, решение проблем)</li> </ul> <p>Групповые занятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Лайфхаки жизни с ребенком и педагогическое просвещение,</li> <li>-Совместная деятельность с детьми</li> <li>-Социальные навыки, медицинские знания</li> </ul> | <p>Исследование социального окружения женщин и восстановление контактов с ним</p>   |
| Уровень среды        | <p><b>Правила, помогающие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соблюдать границы</li> <li>- Предотвращать конфликты</li> <li>-Доступ к услугам психиатра по необходимости</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Режим дня, прогулки и другие практики заботы о себе</li> <li>-Взаимодействие всех сотрудников с женщинами с учетом знаний о влиянии травмы</li> <li>-Наблюдение, позволяющее выявлять и обсуждать эпизоды ЖО</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Коллективное принятие решений (собрания, планерки)</li> <li>-Поддержка инициатив по взаимопомощи</li> </ul> |

### Стратегии для достижения результатов в сферах «Защита прав» и «Материальное обеспечение»

|                      |  |   |   |
|----------------------|--|---|---|
| Уровень благополучия | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Реструктуризация долга</li> <li>-Сопровождение в процессе оформления документов, льгот и выплат</li> <li>-Сопровождение в суде (иск недобросовестному работодателю, развод, защита жилищных прав)</li> <li>-Оплата пошлин и штрафов</li> <li>-Легализация проживания в РФ</li> <li>-Покупка билетов домой</li> <li>-Ремонт аварийного жилья</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Правовое и финансовое просвещение</li> <li>-Тренинги по безопасному трудоустройству (профилактика траффинга)</li> <li>-Мастер-классы по бытовым навыкам (кулинария, ручной труд)</li> </ul> | <p>Помощь в поиске работы (в т.ч. с проживанием) после выхода</p> |
| Уровень среды        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Полное обеспечение материальных потребностей во время проживания (женщина копит пособия и др.)</li> <li>-Доступ к медицинским услугам</li> </ul>   | <p>—</p>  | <p>Участие в учете и распределении материальной помощи</p>        |

## Наш опыт

*К 2020 г. мы внедрили интервью для сбора обратной связи от женщин перед их выпуском из «Теплого дома». Уже в первой редакции списка целей, которым служит мониторинг, у нас был пункт «Активнее включать благополучателей в процесс принятия решений через вовлечение в процесс мониторинга и оценки». Но подошли к нему мы только через 3 года. Ведь чтобы вовлечь клиенток в эти*

процессы, нужно как следует разобраться, что мы сами хотим от мониторинга и оценки. Иначе создается неэтичная ситуация, когда клиенткам приходится додумывать за специалистов, чего от них хотят.

Как мы проверяем свое видение теории изменений? Откуда берем данные об этих изменениях? Собираем обратную связь от клиенток.

**Обратная связь** – это выражение ожиданий, представлений, чувств или мнения благополучателей, которые они испытывают и выражают по отношению к программе, услугам или организации в целом<sup>37</sup>. Обратная связь нужна, чтобы целенаправленно исследовать мнения и опыт благополучателей по отношению к программе, а также учитывать их точку зрения на качество работы. Это помогает обогатить наше понимание и ограничить нашу «экспертную власть» как специалистов. Клиентки являются «экспертами по собственному опыту» – ведь никто из сотрудников не знает, что такое жить (а не работать) в Центре временного пребывания. Слушая их, мы можем быть более критичными к своим выводам.

Существуют общие рекомендации о том, зачем и как брать обратную связь на разных этапах работы проекта. В таблице мы соотнесли эти рамочные рекомендации и наш фактический опыт.

| Этап реализации проекта | До запуска   | Во время реализации   | После  |            |
|-------------------------|--|---|--|------------|
|                         |  |   | Сразу после  | Отсроченно |
| Зачем?                  | <i>Рекомендуют эксперты:</i>   |   |  |            |
|                         | Включение перспективы благополучателей, понимание их потребностей, предпочтений, интересов, возможностей и ограничений | Возможность оперативно адаптировать, улучшать практику                                      | Понимание опыта благополучателей, достигает ли программа ожидаемых результатов и почему                            |            |
|                         | <i>Наша практика:</i>  |   |  |            |
|                         | Проект возник как ответ на запрос из практической работы   | Возможность оперативно адаптировать, улучшать практику и помогать клиентам быть услышанными | Понимание опыта благополучателей, достигает ли программа ожидаемых результатов и почему – это универсальный вопрос |            |
| Как?                    | <i>Рекомендуют эксперты:</i>   |   |  |            |

<sup>37</sup> Определение и таблица разработаны по материалам [https://base.socialvalue.ru/upload/files/%D0%9E%D0%A1\\_%20%D0%BE%D1%82\\_%20%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5\\_%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf](https://base.socialvalue.ru/upload/files/%D0%9E%D0%A1_%20%D0%BE%D1%82_%20%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf)

|                   |   |         |             |   |   |
|-------------------|---|---------|-------------|---|---|
|                   | Глубинные исследования  | строгие | Блиц-опросы | Глубинные строгие исследования                |   |
|                   | <i>Наша практика:</i>   |         |             |   |   |
|                   | Обсуждали потребности с клиентками похожей «минимальной» практики – центра «Незнайка», который предлагал временное жилье и материальное обеспечение без психологических и социальных услуг (первые две клиентки переехали к нам оттуда) |         | Собрания    | Глубинное интервью («Интервью перед выходом») | Глубинное интервью (исследовательские интервью)         |
| <i>Как часто?</i> | <i>Рекомендуют эксперты:</i>  |         |             |   |   |
|                   | Редко   |         | Часто       |   | Редко   |
|                   | <i>Наша практика:</i>   |         |             |   |   |
|                   | Был период обсуждений в команде и с потенциальными клиентками за 1-2 месяца до открытия   |         | Еженедельно | 1 раз перед выходом от всех                   | 1 раз в несколько лет со всеми, с кем удается связаться |

Как выстроен процесс сбора обратной связи в «Теплом доме»?

|  | <b>Договоренность об интервью и его проведение</b>   | <b>Обработка и анализ данных</b>   |
|--|--|--|
| <b>Ответственный</b>                                 | Координатор проекта  | Координатор проекта, методист  |
| <b>Инструмент и процедура сбора / анализа данных</b> | Интервью по гайду (очно, по телефону или видеосвязи)   | Аудиозапись с текстовой расшифровкой в сводной таблице, на основании которой делаются обобщенные выводы по итогам интервью за прошедший год  |
| <b>Сроки</b>   | В период между 1 неделей до выхода из «Теплого дома» и 2 неделями после выхода (желательно проводить интервью, когда женщина уже проживает на нейтральной территории, но это не всегда возможно из-за переезда за рубеж) | Расшифровка интервью и сводный анализ выполняются 1 раз в год<br><br>Поскольку координатор проекта проводит интервью, оперативные изменения в работу могут вноситься сразу по его итогам |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Использование обратной связи</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Координатор может вносить оперативные изменения в работу «Теплого дома»</li> <li>● Обобщенные результаты за год обсуждаются со всеми сотрудниками на рабочей встрече</li> </ul> |
|-------------------------------------|--|

### **Интервью на выходе из «Теплого дома»**

1. Изменилось ли что-то у вас за то время, пока вы жили в «Теплом доме»?

ЕСЛИ «Нет», что бы вы хотели изменить?

ЕСЛИ «Да», пожалуйста, расскажите про это подробнее:

ЕСЛИ сложно конкретизировать, что именно изменилось:

- Что новое вы узнали? Чему научились?
- Как изменилось самочувствие?
- Как изменилось настроение?

1.2. Как вы думаете, что изменилось у вашего ребенка?

1.3. Какое из этих изменений было самым важным?

2. Пока вы жили в «Теплом доме», вы вместе с координатором составляли план действий. Какие действия больше всего помогли вам подготовиться к выходу?

ЕСЛИ женщина отвечает обобщенно («Всё помогло»):

2.1. Пожалуйста, расскажите, что именно вы делали вместе с сотрудниками «Теплого дома»?

2.2. Что из этого было самым полезным?

3. Бывало ли у вас чувство, что сотрудники в «Теплом доме» прислушиваются к вашему мнению?

3.1. Пожалуйста, вспомните пример такой ситуации, когда к вам прислушались // когда к вам НЕ прислушались

4. Если бы вы стали координатором «Теплого дома», то какую одну вещь (например, правила, занятия со специалистами, виды помощи, сложившиеся традиции и др.) вы бы:

- отменили или стали делать по-другому?
- добавили, потому что этого не хватает?
- оставили как есть, потому что это уже делается хорошо?

5. Расскажите ли вы своему ребенку, о том, что когда-то жили в «Теплом доме»?

Если «да» / если «нет», то поясните, почему?

Вопросы в интервью посвящены обратной связи об опыте проживания в «Теплом доме», в том числе:

- Подходящим и неподходящим, более и менее эффективным форматам помощи
- Предложениям по изменению работы
- Субъективной оценке факта проживания в «Теплом доме»

Значительная часть вопросов посвящена оценке положительных изменений (достижения социальных результатов) самими женщинами. Такие вопросы решают сразу несколько задач:

- Позволяют делать выводы о достижении результатов с разных точек зрения, сравнивая оценки клиенток и разных специалистов – координатора, психолога. «Золотым стандартом» в оценке считается триангуляция, т.е. соотнесение трех точек зрения.
- Помогают увидеть свою цепочку результатов глазами клиентки и доработать ее, например, добавить новый результат или изменить формулировку имеющегося.
- Вопросы о том, что изменилось для ребенка – это косвенный способ понять, насколько мама понимает его потребности, распознает у него или приписывает ему внутренние состояния – желания, чувства, эмоции. Во многих направлениях психотерапии эта способность называется ментализацией<sup>38</sup>, а на бытовом языке ее можно назвать способностью *видеть в ребенке человека*. Так мы получаем больше информации о повышении уровня родительских компетенций. Особенно наглядно эти вопросы работают, если мы просим высказаться от лица ребенка: «Что изменилось для вашего ребенка за те три месяца, которые вы провели в «Теплом доме»? А теперь давайте пофантазируем, что ваш ребенок умел бы говорить и понимать взрослые вопросы. Как он ответил бы на этот вопрос?»

## **Наши исследования**

*В качестве основных изменений женщины выделяют разные аспекты психологического благополучия: свое личностное развитие / развитие детей; нормализацию эмоционального состояния; переживание поддержки; налаживание отношений с родственниками, а также решение юридических вопросов. Большинство из них не испытывало трудностей в том, чтобы сформулировать главные результаты с точки зрения ребенка. Их формулировки не всегда отражают представления о внутреннем мире ребенка, но почти всегда ребенок предстает как отдельный от мамы человек, со своими задачами развития, например: «Ребенок начал ходить и говорить очень рано. Я стала сама по себе, в смысле, самостоятельной».*

*Женщины отмечают пользу от разных видов помощи: психологической, правовой, материальной, а также мастер-классов. Одна из них отмечает важность поэтапного плана действий. Это отражает индивидуальный подход в работе со случаем.*

<sup>38</sup> Знакомиться с этой идеей лучше по работам Питера Фонаги.

*В качестве клиенток «Теплого дома» женщины чувствуют себя услышанными. Для них это выражается в том, что сотрудники внимательно относятся к их вопросам, а также помнят о пожеланиях женщин в ситуациях, где требуется отсроченное коллегиальное решение<sup>39</sup>.*

## **Наш опыт**

*В 2020 г. мы провели первое оценочное исследование результатов проживания в «Теплом доме» в долгосрочной перспективе, а в 2022 г. – анализ данных, накопленных за 10 лет работы Центра. Очевидно, что возможность оценить отсроченные результаты пришла со временем, но потребность существовала с первых же дней работы Центра. «Как будут дальше справляться люди, у которых мало ресурсов и которые однажды уже привели свою жизнь в точку, где некуда больше идти?» – популярный вопрос от потенциальных, но колеблющихся доноров. Что касается анализа данных, он стал ответом на внутренние вопросы команды «Теплого дома». За много лет работы мы сделали некоторые выводы «на глазок», а сейчас подключили статистический анализ, чтобы проверить их.*

**Оценка** – аналитическая процедура, направленная на вынесение обоснованного суждения о проекте. Мониторинг позволяет проводить регулярные измерения, чтобы понимать, в какой мере достигаются запланированные результаты проекта. В отличие от него, оценка представляет собой отдельный анализ (исследование), а ее цель – поиск ответов на более сложные содержательные вопросы. Оценка отличается от научного исследования тем, что ее вопросы сфокусированы на конкретном проекте, а не на выявлении фундаментальных закономерностей. Результаты оценки – не только новые знания о проекте, но и практические рекомендации для его улучшения, устойчивости, тиражирования или других действий, в которых заинтересована команда проекта.

**Оценка результатов в долгосрочной перспективе** проводилась в формате телефонного интервью и отвечала на 2 основных типа вопросов:

- Вопросы об устойчивости социальных результатов «Мама с ребёнком проживает самостоятельно (вне социальных приютов / кризисных центров)» и «Ребенок находится в безопасности, его базовые потребности удовлетворяются»
- Вопросы о механизмах изменений и опыте взаимодействия с «Теплым домом»

Результаты этой оценки мы приводим в нескольких главах этого пособия во врезках «Наши исследования». Полностью познакомиться с ними вы можете в методическом пособии: **«Система сбора обратной связи БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» / под ред. Т.О. Арчаковой.** – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2021. <https://otkazniki.ru/upload/method/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>

---

<sup>39</sup> Система сбора обратной связи БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» / под ред. Т.О. Арчаковой. – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2021. <https://otkazniki.ru/upload/method/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%202021.pdf>

## Гайд интервью

### *Самостоятельное проживание*

- 1) Где и с кем вы сейчас живете? Вопрос не о конкретном месте, а о том, живете ли вы, например, на съемной квартире или с родственниками...
- 2) Работаете ли вы? ЕСЛИ да, то кем?

### *Социальная поддержка (неформальная / доступ к образовательным институтам)*

- 3) Кто помогает с ребенком?
- 4) Ходит ли ребенок в сад / школу?
- 5) Обращались ли вы в какие-то другие организации за помощью? ЕСЛИ да, то в какие?

### *Благополучие ребенка*

- 6) Как здоровье ребенка?
- 7) Расскажите, пожалуйста, о ваших отношениях с ребенком

УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ: Что радует? Чем нравится заниматься вместе? Есть ли какие-то сложности?

ЕСЛИ говорит о сложностях: Что помогает справляться?

### *Обратная связь о «Теплом доме»*

- 8) Что первое приходит вам в голову, когда вы вспоминаете про «Теплый дом»?
- 9) Что из того, что делали сотрудники – координатор, психолог, юрист, администраторы – больше всего помогло вам пережить сложности и подготовиться к выходу?
- 10) Если бы ваша знакомая оказалась в такой же ситуации, как вы тогда, то вы посоветовали бы ей обратиться в «Теплый дом» или справляться как-то еще?

### *Качество жизни и прогнозы*

- 11) Как вы оценили бы свою жизнь на сегодняшний день? Имеется в виду жизнь в целом: и отношения с ребенком, и ситуация с деньгами и жильем, и самочувствие и все остальное. Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – дела идут очень плохо, а 5 – все именно так, как вы хотите.
- 12) Как вы думаете, в ближайшем будущем ваша жизнь изменится к лучшему или к худшему или останется, как есть? Почему?

## **Наши исследования**

*Всего на момент исследования через «Теплый дом» прошли 86 женщин. В 13 (15%) случаях ребенка не удалось сохранить в семье – женщина отказалась от него, еще находясь в «Теплом доме», или отобрание произошло вскоре после ее выхода. В выборку для обзвона вошли 53 женщины (61,6 % от всех проживавших). Мы не*

включали тех, кто жил в «Теплом доме» менее 1 недели, и тех, кто практически не говорил по-русски, и два печальных случая, где умерла мама (ребенка приняли под опеку родственники) и умер ребенок от врожденного неизлечимого заболевания. В итоге респондентками стали 16 женщин – 30% от выборки<sup>40</sup>.

Оценка долгосрочных результатов позволяет судить о том, как повлияла наша помощь на дальнейшую жизнь клиенток и их детей. Но такой масштабный взгляд порождает свои методологические трудности.

| Трудность  | Как решается   |
|--|--|
| <p>Нет определенности, когда нужно прекращать отслеживать результаты в долгосрочной перспективе. Если ребенку уже 5 лет, и он продолжает благополучно жить в семье, каков вклад Центра временного пребывания (и есть ли он вообще)? Если ребенка в 6 лет отобрали из семьи в связи с угрозой его жизни и здоровью, можно ли говорить о неустойчивости результатов?</p> | <p>Надо определиться, зачем нужна определенность. Если мы говорим о временных границах влияния практики, то хороший вариант – 3 года, когда ребенок идет в детский сад. Привязанность сформирована, ребенок научился говорить и сообщать о своих базовых потребностях, в его социальном окружении появились новые поддерживающие люди, он находится «на виду» у педагогов.</p> <p>Что, если нам в принципе интересно, как складывается жизнь наших «выпускников»? Это вполне обоснованный научный интерес, ведь такие данные еще никто не собирал. Тогда можно не ограничиваться временными рамками, но с определенного момента говорить об <i>исследовании</i> жизненных траекторий «выпускниц», а не об <i>оценке</i> нашего проекта. Мы собираем данные о достигнутых результатах краткосрочно (на выходе), через 1, 3 и 5 лет. Но 5-летняя перспектива – исследовательская; мы понимаем, что там вклад «Теплого дома» уже кончается.</p> |
| <p>Как интерпретировать долю женщин, с которыми прерывается связь? Если нам удалось связаться с 30% от выборки – это много или мало? Если «мало», то какие выводы о практике можно из этого сделать?</p>   | <p>Для ответа на первый вопрос можно использовать <i>бенчмаркинг</i> – сравнение с результатами, которые другие организации получили в похожих исследованиях. Иногда «похожие исследования» найти не получается, и можно ориентироваться на смежные сферы. Так в исследовании жизненных траекторий выпускников интернатных учреждений за аналогичный период – 10 лет – БФ «Дети наши»<sup>41</sup> удалось связаться лично или получить</p>  |

<sup>40</sup> Система сбора обратной связи БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» / под ред. Т.О. Арчаковой. – М.: БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», 2021. <https://otkazniki.ru/upload/method/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%202021.pdf>

<sup>41</sup> [https://detinashi.ru/wp-content/uploads/2022/06/2019\\_Opros-vy-pusknikov\\_fin.pdf](https://detinashi.ru/wp-content/uploads/2022/06/2019_Opros-vy-pusknikov_fin.pdf)

|  |   |
|--|---|
|  | <p>актуальную информацию только о трети всех выпускников (31%). Это совпадает с нашим результатом.</p> <p>Если бы бенчмаркинг показал, что наши результаты сильно отличаются в большую либо меньшую сторону, мы бы стали искать причины. Важный источник отличий – контекст. Например, «Теплый дом», находящийся в московском регионе, отличается от многих похожих центров в РФ тем, что среди его клиенток преобладают мигрантки из других регионов или стран. Вернувшись домой, они часто меняют sim-карты и не отвечают на звонки из-за границы из-за дорогого роуминга.</p> <p>Кроме специфики контекста на более или менее активное поддержание связи могут влиять и наши действия, и решения самих женщин. Например, вопрос из интервью, расскажут ли клиентки детям о том, что жили в «Теплом доме», помогает понять, кто расценивает это как ситуацию неуспеха и может прерывать контакт, чтобы не вспоминать о ней.</p> |
|--|---|

**Ретроспективный анализ данных**, накопленных за 10 лет работы Центра, мы проводили с помощью несложных статистических методов:

| Методы   | Что реализовано этими методами  |
|--|---|
| <p>Описательная статистика: распределение частот с визуализацией на графиках и круговых диаграммах</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Описаны социально-демографические характеристики женщин, получающих помощь в Центре временного пребывания «Теплый дом»</li> <li>● Выявлены и проанализированы потребности женщин в услугах (при попадании в Центр)</li> <li>● Выяснено, какие действия/услуги в Центре влияют на изменения в жизни женщин</li> <li>● Произведено сравнение полученных результатов с результатами социологического исследования проблем женщин, находящихся в трудной жизненной ситуации и обращающихся в кризисные центры, проведенного МРОО по содействию семьям с детьми в трудной жизненной ситуации «Аистенок» (г. Екатеринбург, 2017 г.)</li> </ul> |
| <p>Сравнение нескольких групп с помощью таблиц распределения интересующих нас признаков в</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Выявлены контрастные группы женщин с разной длительностью проживания в «Теплом доме» и найдены различия между ними.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>этих группах; оценка значимости различий в представленных характеристиках (критерий <math>\chi^2</math> Пирсона, подходящий для выборки небольшого размера и номинативного типа данных)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявлены и проанализированы факторы, влияющие на достижение позитивных изменений в жизни женщин: произведено сравнение различных характеристик групп женщин, сохранивших (94 чел.) и не сохранивших (17 чел.) ребенка после выхода из Центра.</li> </ul> |
|--|---|

## Наши исследования

Аналитическая работа с данными и «с цифрами» иногда приводит к неожиданным, контринтуитивным выводам, которые мы не замечаем «аналоговым» взглядом. В нашем исследовании оказалось, что жительницам Москвы и Московской области сложнее выехать из «Теплого дома». Среди тех, кто проживал в Центре более 9 месяцев, больше всего жительниц этого региона. Средняя длительность пребывания в Центре у жительниц Москвы (32 недели) выше, чем у внутренних и внешних мигранток (24 и 22 недели соответственно). Уже зная про этот тренд, можно найти объяснение: если москвичка попала в Центр временного пребывания, значит, ее жилищная ситуация и отношения с окружением – максимально запутанные.

Результаты этой оценки мы приводим в нескольких главах этого пособия во врезках «Наши исследования». Полностью познакомиться с ними вы можете в методическом пособии: **Попова А.В., Андреева Е.К., Арчакова Т.О., Деснянская О.В., Нерсисян А.А., Шихова О.В.** «Исследование факторов результативности работы с мамами и их детьми на базе центра временного пребывания «Теплый дом» <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/136/136eef18de29cef81b98ee7a5ba38efb.pdf>

## Наш опыт

2019 г. – мы впервые описали «Теплый дом» по Стандарту доказательности практик в сфере детства<sup>42</sup> для Реестра доказательных практик (сейчас это СМАРТЕКА). В 2021 г. мы описали ее повторно, и во второй раз она получила максимальные уровни доказательности по всем критериям. В чем была польза этого опыта? Мы увидели, как важно пересматривать свою методическую работу и актуализировать описания того, что мы делаем. Как минимум, это помогает заметить удачные спонтанные инновации и закрепить их. Вдохновившись, мы распространили навыки мониторинга на другие проекты программы «Профилактика социального сиротства».

Описание практики «Теплый дом» на портале СМАРТЕКА <https://smarteka.com/contest/practice/centr-vremennogo-prebyvania-dla-mam-s-detmi-teplyj-dom-0>

42

[https://mgppu.ru/resources/images/faculties/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2-%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%90%D0%97%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%98-%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A\\_23.11.2018.pdf](https://mgppu.ru/resources/images/faculties/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2-%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%90%D0%97%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%98-%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A_23.11.2018.pdf)

**Описание практики «Профилактика отказов от новорожденных»** на портале СМАРТЕКА  
<https://smarteka.com/practices/profilaktika-otkazov-ot-novorozdennyh>

**Описание практики «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации»** на портале СМАРТЕКА: [tps://smarteka.com/practices/pomos-semam-v-sloznoj-ziznennoj-situacii](https://smarteka.com/practices/pomos-semam-v-sloznoj-ziznennoj-situacii)

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ РАБОТЫ ЦЕНТРА ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ

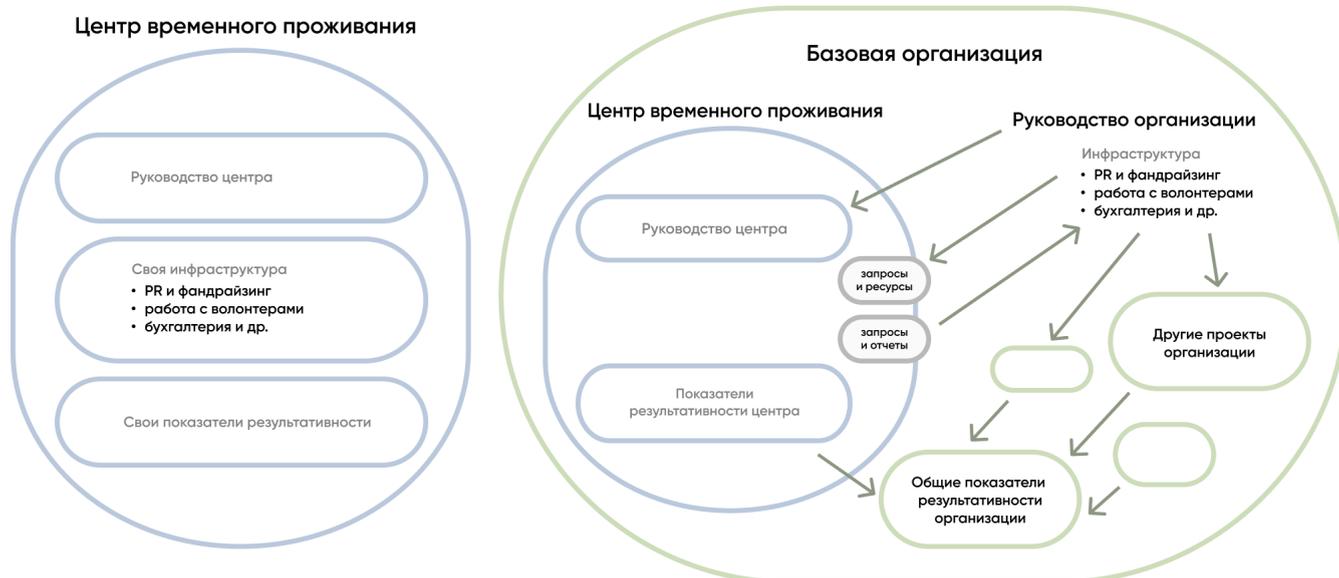
В этой главе мы рассмотрим вопросы, о которых важно подумать административным сотрудникам, а также специалистам по коммуникациям и фандрайзингу. Они касаются разных вопросов. Мы объединили их, как важные, но не относящиеся к прямой работе с клиентками.

## Как Центр может встраиваться в модель организации?

В главе «Кризисные центры / социальные приюты для женщин с детьми в широком контексте» мы уже обозначили две контрастные модели: Центр как самостоятельная организация и Центр как проект / подразделение внутри организации. В этом есть упрощение, свойственное любой классификации.

С одной стороны, «самостоятельные» Центры могут быть в ведении местного Министерства социальной защиты или Синодального отдела РПЦ. Их структура и стратегические цели не создаются непосредственно руководителем и командой Центра – такая модель больше похожа на франчайзинг.

С другой стороны, Центры как проекты внутри организации могут быть сколь угодно сложно «вложены» в другие проекты и программы, как матрешка. В главе «Центр временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом»: как все устроено?» мы показали, что проект «Теплый дом» – часть программы «Профилактика социального сиротства», а программа – одно из направлений работы Фонда.



В подавляющем большинстве случаев модель нового Центра обусловлена исторически сложившимися условиями. Пожалуй, только крупный бизнес, желающий открыть свою корпоративную благотворительную организацию, может выбирать модель «с нуля»: хотим ли мы иметь фонд для разных проектов или исключительно свой приют для мам с детьми, не осложненный никакими дополнительными элементами?

Как бы ни сложились обстоятельства на старте, в процессе развития важно учитывать факторы, влияющие на успешное сосуществование Центра с другими структурами внутри организации.

- **Делегировать управленческие решения.** Центр временного пребывания должен быть автономным в принятии решений, чтобы быстро реагировать на нештатные ситуации и индивидуально подходить к работе со случаем. Он должен достаточно автономно распоряжаться своей долей бюджета, чтобы не зависеть от «головной» организации в решении вопросов бытового обеспечения и не попадать в ситуацию кассового разрыва, когда деньги точно будут потом, но *прямо сейчас* не на что купить продукты.
- **Согласовывать социальные результаты Центра и всей организации.** Центр делает уникальный вклад в улучшение жизни благополучателей, и в то же время этот вклад «вливается» в обобщенные результаты организации. Их согласованность на уровне системы и мониторинга нужна, например, при сборке годового отчета. Можно посмотреть и с другой стороны: опираясь на обобщенные результаты организации, команде Центра временного пребывания легче сформулировать уникальные результаты и показатели.
- **Замечать и урегулировать коллизии между разными уровнями системы.** Между разными уровнями сложной системы неизбежно возникают трения. Изменения в стратегии работы Центра могут способствовать его быстрому развитию, но затруднять реализацию стратегии всей организации (и наоборот). Например, рост требований к процессу сбора информации о клиентках при поступлении в Центр поможет работе Центра, но увеличит нагрузку на программу профилактики социального сиротства в целом. Заметить такого рода проблемы можно, либо если прописана стратегия и выстроена система мониторинга, либо когда рано или поздно начнутся конфликты между сотрудниками разных проектов. Первый путь предпочтительнее.

Иногда на первый план выходит «горизонтальная» конкуренция между проектами за ресурсы. Как правило, Центр временного пребывания для матерей с детьми – самый дорогой проект организации, как в абсолютном выражении, так и в соотношении затраченных ресурсов на одну семью. При этом «горизонтальная» конкуренция не является неустрашимым системным эффектом: она легко предотвращается четким и прозрачным финансовым планированием.

### Какие ресурсы нужны, чтобы открыть Центр временного пребывания?

| Базовые  | Дополнительные  |
|--|---|
| <p>Помещение, соответствующее базовым требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● безопасная физическая среда для детей раннего возраста / безопасные окрестности для прогулок</li> <li>● просторная кухня</li> <li>● отдельная комната для сотрудников</li> </ul> | <p>Помещение, где есть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● входная группа, адаптированная для парковки колясок и детских беговелов, самокатов</li> <li>● большое помещение (зал, гостиная) для тренингов</li> <li>● доступные детские площадки</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>Склад: запираемое помещение, не слишком тесное, чтобы можно было комфортно находиться сразу нескольким людям – вести совместный учет помощи, привозимой волонтерами с акций по сбору.</p> <p>На складе могут храниться запасы одежды; постельного белья, полотенца, посуды.</p> | <p>–</p>   |
| <p>Мебель для спальни: кровать, прикроватная тумбочка, шкаф для одежды, детская кроватка, пеленальный стол.</p> <p>Мебель для кухни: большой стол, стулья, шкафы для хранения.</p>   | <p>Воротца от детей на лестницу, блокираторы на окна – дополнительная мебель и девайсы для детской безопасности.</p> <p>Телевизор для просмотра видео на клубных встречах.</p>   |
| <p>Бытовая техника (на 6 матерей с детьми): 2 холодильника и 1 морозильная камера, 1 плита, 2 стиральных машинки</p>   | <p>Дополнительные устройства для кухни (мультиварка, пароварка, вафельница и др.) есть смысл использовать, когда они создают дополнительные возможности, например, используются для кулинарных мастер-классов.</p> <p>Если женщины не учатся готовить в них новые блюда, а используют для приготовления каши вместо кастрюли, то они рискуют (а) не получить базовые навыки, (б) столкнуться с тем, что в самостоятельной жизни без этих устройств готовка требует больше сил и времени.</p> |
| <p>Компьютер/ноутбук для сотрудников и отдельно – ноутбуки (2-3) для женщин. Выдаются для удаленной работы, видеозвонков родственникам или поиска информации.</p>  | <p>Камеры – но только в общественных местах, ни в коем случае не в ванной / туалете / личных комнатах. Камера отходит от концепции «домашней» среды, но упрощает решение вопросов с предполагаемым воровством.</p> <p>Если в доме установлены камеры, в договоре на оказание услуг должно быть согласие на это. Должны существовать четкие правила, кто, как и при каких условиях может отсматривать камеры.</p>   |
| <p>Развивающие игрушки для детей раннего возраста (погремушки, пирамидки, коврики, бизборды и др.) – не обязательно покупать дорогие, всегда можно найти дешевые аналоги, в том числе, сделать их своими руками.</p>   | <p>Песочница во дворе; сенсорное оборудование.</p>   |

Некоторое оборудование часто ассоциируется с маленькими детьми, но приносит больше проблем, чем пользы. Это касается манежа и ходунков в общем помещении: они или превращаются в «склад» / «вешалку» игрушек, или дети лежат / сидят в них целый день.

При этом женщина может купить их за свои деньги или привезти с собой и хранить у себя в комнате.

У всех вещей есть стоимость владения: обслуживания, мелкого ремонта. Надо заложить эти средства в бюджет или привлекать волонтеров для мелкого бытового ремонта и ремонта бытовой техники.

**Аренда помещения.** Если есть возможность выбрать тип помещения, отдельный дом лучше, чем квартира. В квартире больше напряжения (нет или мало общественных пространств), возникает повышенное внимание со стороны соседей, нет места для парковки колясок (даже если холл большой, 6 колясок сразу займут его целиком), а также отсутствует возможность оборудовать склад. При этом важно иметь партнерские и просто инфраструктурные организации – поликлинику, магазин, аптеку – в шаговой доступности.

Желающих сдать частный дом благотворительной организации для людей из уязвимых групп – мало. Нужно активно демонстрировать потенциальным арендодателям, что вы не опасны.

- Для этого можно использовать отзывы от предыдущих арендодателей или, если вы снимаете помещение для центра впервые, от арендодателей офиса; соглашения о партнерстве от госслужб – это может показать вашу платежеспособность и адекватность. Помогут истории семей с фото и видео, чтобы собственник жилья смог составить о них впечатление; правила центра и график присутствия сотрудников, чтобы он понимал, с кем и как взаимодействовать.
- Важный вопрос: кто оплачивает коммунальные услуги; а если это делает благотворительная организация, то как – передает деньги собственнику или оплачивает самостоятельно и отчитывается перед собственником? Учитывая большое количество жительниц с маленькими детьми, планируется большой расход электричества и воды.
- Надо ответить на все вопросы арендодателя, «а что, если... (что-то сломается / кто-то заболит / придет полиция с проверкой...?)», и зафиксировать ответы письменно.

## Как подойти к расчету финансовой эффективности Центра?

### **Наш опыт**

*2021 г. – в рамках проекта «Стандарт 2.0» коллеги из АНО «Эволюция и филантропия» пригласили нас стать пилотной организацией, чтобы на материале «Теплого дома» апробировать методiku для расчета экономической эффективности. Предложение оказалось актуальным. Во-первых, мы были готовы к такому исследованию: у нас были структурированы данные о достижении непосредственных и социальных результатов, а также о бюджетных расходах «Теплого дома». Во-вторых, у нас уже был сформулирован запрос: узнать, сколько стоит социальный результат; какая сумма в среднем требуется, чтобы провести женщину по пути к самостоятельной жизни и к «достаточно хорошей» заботе о ребенке.*

Подробнее о расчете в статье «Сколько стоит сохранить семью» (<https://otkazniki.ru/events/histories/skolko-stoit-sokhranit-semyu/?ysclid=lrnvxnwrq71890036>), полный текст исследования «Стоимость социальных результатов проекта «Тёплый дом» <https://otkazniki.ru/upload/medialibrary/2bd/2bdf8b28e2036c0ece99a99054450ac3.pdf>

Под **финансовой эффективностью** мы имеем в виду «стоимость» социального результата: сколько денег уходит на то, чтобы одна женщина смогла проживать с ребенком самостоятельно, удовлетворяя его потребности.

Чтобы рассчитать финансовую эффективность, нужно:

- Определить полную стоимость проекта, то есть перевести в денежное выражение данные о натуральных пожертвованиях (одежда, бытовые товары, мебель, детское питание и др.). При этом можно опираться на их точную стоимость (например, на акциях в супермаркетах из прайс-листа известно, по каким ценам жертвователи приобретали помощь) или на примерную оценку стоимости (в случае б/у вещей).
- Определить, какие типы расходов будут соотноситься с отдельными семьями (например, медицинская помощь), а какие – рассматриваться на уровне всего проекта и делиться пропорционально количеству семей (например, аренда помещения).
- Соотнести расходы и логическую модель проекта: подсчитать расходы для достижения каждого из непосредственных результатов.

При организации сбора и хранения данных об оказываемых услугах и о соответствующих расходах возникают типичные проблемы; некоторые из них мы прокомментировали в этой таблице.

| Распространенные сценарии сбора и хранения данных   | Возникающие проблемы  | Возможные решения                               |
|---|---|---|
| Информация об оказанных услугах для каждой семьи хранится в ее личном деле, аналитическом отчете и не сводится в один документ по всем семьям             | При работе с Excel или аналогичными программами приходится вносить одни и те же данные в два документа  | Автоматизация                                   |
| Несколько таблиц с разными важными данными, например, о финансовых поступлениях и затратах на проект и о количестве благополучателей и оказанных им услуг | Обычно этими источниками данных пользуются разные сотрудники, и таблицы прекрасно работают по отдельности, пока не возникает задача посчитать стоимость социального результата / услуги – тогда документы приходится объединять | Автоматизация                                   |
| Данные собираются на двух уровнях с разной структурой:  | Это вызывает сложности с агрегированием данных по   | Для расчета финансовой эффективности достаточно |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>на уровне отдельного случая (как уникального «мини-проекта» каждой семьи) и на уровне проекта в целом</p>                      | <p>отдельным случаям на уровне проекта в целом, например, сложно выбрать достаточно универсальные показатели социальных результатов; неинформативно проводить одномоментные срезы (в один момент в Центре находятся женщины, с которыми проводится разная по длительности и объему работа)</p> | <p>данных учета на уровне проекта. При этом нужно убедиться, что «усредненная» семья, для которой демонстрируется стоимость, примерно соответствует самому распространенному в реальной практике профилю семей с точки зрения типа и объема полученных услуг.</p>  |
| <p>Сбор некоторых данных, например, стоимости натуральных пожертвований в денежном выражении, идет не с самого начала проекта</p> | <p>При попытках оценить стоимость задним числом пострадает точность</p>  | <p>Перед началом расчета финансовой эффективности договориться о «глубине» погружения. Возможно, лучше будет иметь точный расчет, пусть и за меньшее количество лет.</p> <p>Также можно обратиться за консультацией к экспертам по экономике, чтобы опираться на общепринятые поправочные коэффициенты при оценке задним числом.</p> |

## Наши исследования<sup>43</sup>

Общая сумма  
затраченных ресурсов

# 2019



### Учет факторов

продолжительность проживания в доме, количество детей в семье, различная ценность индивидуальных и групповых психологических консультаций и др.

### Расходы на семью/ребенка по основным направлениям деятельности

- комфортное проживание
- психологическая помощь
- медицинская помощь
- юридическая помощь
- материальная помощь

## Теплый дом

**533 409 руб.**

на одну семью за 8 месяцев (среднее время пребывания мамы в Теплом доме)

**Стоимость социального результата: ребенок остался с мамой, и она самостоятельно воспитывает его**

**66 676 руб.**

на одну семью в месяц

**С учетом стоимости аренды Теплого дома, полного обеспечения и работы специалистов (психолога и юриста)**

## Детский дом

**1 000 000 руб.**

Стоимость содержания ребенка в год в образовательной организации для детей сирот

**1 328 000 руб.**

Стоимость содержания ребенка в год в медицинской организации для детей сирот

**1 076 000 руб.**

Стоимость содержания ребенка в организации, оказывающей социальные услуги

Расчет экономической эффективности важно проводить:

- Для прозрачной коммуникации с донорами о влиянии их финансовых пожертвований
- Для отслеживания влияния инфляции и других макроэкономических факторов на стоимость проекта
- Для поиска возможностей оптимизации финансовой модели
- Для масштабирования проекта: расширения имеющегося Центра (переезд в помещение большей вместимости) или открытия новых филиалов
- Для сравнения со стоимостью альтернативных решений проблем целевой группы, например, проживания ребенка в организации для детей-сирот

Расчет экономической эффективности *не стоит* использовать, чтобы:

- Сравнить стоимость Центра и других проектов внутри организации – в отношении проектов с разными видами деятельности и разными целевыми группами это некорректно. Из информации о том, что «Теплый дом» обходится дороже, чем, например, наставничество над подростками в детских домах, нельзя сделать никаких управленческих выводов; это просто факт.
- Сравнить стоимость разных Центров или социальных приютов между собой – такое сравнение не сможет учесть влияние множества факторов контекста, которые помогают сэкономить одному Центру и, наоборот, блокируют возможности оптимизировать расходы для другого.

### Как происходит набор персонала в Центр?

Источники для поиска специалистов зависят от состояния рынка труда в регионе и собственных компетенций организации в отборе специалистов. Как правило, если на рынке труда мало нужных специалистов и/или у организации мало опыта по их найму, лучше начинать поиск через «своих», в том числе, среди волонтеров. Если специалистов

много и/или организация уверенно чувствует себя в теме рекрутинга, то лучше не ограничиваться ближним кругом, а действовать через основные каналы вашего региона, HeadHunter и Авито. Важно максимально подробно описать вакансию и подчеркнуть те моменты, которые специфичны именно для этой работы по сравнению со стандартными требованиями к таким специалистам.

### **Вакансия «Юрист проекта «Теплый дом»**

#### **Обязанности:**

1. Консультирование и юридическое сопровождение семей (клиентов проекта «Теплый дом») по следующим вопросам с целью нормализации их жизненной ситуации и выхода из кризиса:

- содействие в восстановлении и оформлении необходимых документов (паспорт, свидетельство о рождении, свидетельство о возвращении на родину и т.д., в т.ч. для выезда за границу на постоянное место жительства);
- решение жилищных вопросов (содействие в получении положенного по закону социального жилья, консультирование по вопросам покупки жилья на материнский капитал, порядку постановки на учет в качестве нуждающихся в улучшении жилищных условий, продажи жилья, вступления в наследство, реструктуризации долгов за оплату ЖКХ и т.д.);
- оформление положенных по закону пособий и льгот (назначение и порядок выплаты пособий по рождению ребенка, пособий по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, пособий после достижения ребенком возраста полутора лет; порядок назначения и выплаты пособий работающим родителям, одиноким родителям и др.; установление отцовства, взыскание алиментов и др.);
- оформление инвалидности, порядок прохождения МСЭ, оформление льгот и выплат инвалидам, квот на лечение;
- устройство ребенка в ДОУ;
- оформление ОМС, защита прав пациента;
- представление интересов в суде (в первую очередь, в случае восстановления в родительских правах)

2. Отслеживание изменений в законодательстве в сфере социальной защиты семей.

3. Создание правовых памяток, раздаточных материалов для волонтеров и семей.

#### **Требования:**

- высшее юридическое образование;
- готовность выезжать в гос. учреждения г. Москвы и Московской области;
- гибкий график (большую часть времени нужно работать в будни, но в экстренных случаях необходимо работать по вечерам и в выходные, соответственно можно компенсировать потраченное время в будние дни);
- стрессоустойчивость, контактность, ответственность, мобильность, толерантность;
- разделение ценностей и идей, заявленных в Миссии нашего Фонда;

- умение и готовность работать со сложным контингентом, с людьми в кризисных состояниях;
- умение и готовность работать с сотрудниками гос. учреждений (органы опеки и попечительства, комиссии по делам несовершеннолетних, посольства и т.д.).

Чтобы понять, насколько потенциальный психолог, юрист и, тем более, координатор Центра сможет влиться в команду нужен многоступенчатый отбор:

1. Анализ откликов на вакансию (резюме)
2. Отправка тестовых заданий (письменный анализ кейса – реальной истории из практики) и их анализ
3. Собеседование (частично тоже на основе кейса, в режиме симуляции)

#### **Тестовые задания для вакансии “Психолог проекта “Теплый дом”**

Краткая информация о нашем проекте: Центр временного пребывания «Теплый дом» предназначен для мам с новорожденными детьми, которые из-за отсутствия жилья, работы и поддержки родственников оказались на грани отказа от ребенка или его отобрания государственными службами. Сотрудники «Теплого дома» (координатор, психолог, юрист, администраторы, помогающие им волонтеры) создают безопасную среду, учитывающую травматический опыт женщин; работают по технологии междисциплинарного ведения случая и оказывают женщинам и их детям широкий спектр услуг. Женщины, проживающие в «Теплом доме», получают комплексную социальную, правовую, психологическую помощь и поддержку в развитии детско-родительских отношений, полезные знания и навыки, помощь в восстановлении отношений с родными и возвращении на родину. Сроки проживания определяются индивидуально, исходя из потребностей ребенка и стоящих перед женщиной задач, которые зафиксированы в индивидуальном плане по выходу из сложной жизненной ситуации. Мы помогаем любым семьям, где есть риск или факт изъятия/отказа от ребенка, кроме тех случаев, когда родители имеют алкогольную/наркотическую зависимость или вовлечены в криминальную среду.

1. Прочитайте, пожалуйста, нижеприведенную историю и ответьте на следующие вопросы:

- Какие чувства и переживания вызвал у Вас этот случай?
- Какие риски и ресурсы Вы видите в этой ситуации? Считаете ли Вы нужным попробовать помочь семье? Почему?

«В наш Фонд за помощью обратилась Катя. Она родилась и выросла в Молдове, где живут ее мама и младший брат. В 2012 году приехала в Россию работать и с тех пор находится здесь нелегально, т.к. патент на работу не оформлен. Катя снимала комнату в г. Люберцы, где познакомилась с Иваном. Весной дом Ивана, в котором они жили, сгорел по неизвестной причине. Семье пришлось переехать в бытовку, без отопления и воды. Примерно в это же время, Катя узнала, что беременна. Ей 40 лет, это первая беременность, раньше у нее не получалось. Для нее это событие стало настоящим чудом, хотя ей было очень страшно, дом сгорел, гражданства нет, с работы пришлось уйти. У Кати родилась девочка. В роддоме ей регулярно предлагали отказаться от ребенка. Скорее всего, такая настойчивость врачей связана с тем, что у Кати ВИЧ и в прошлом она употребляла наркотики (последние 8 лет находится в ремиссии). Катя отказалась и забрала дочку домой. При выписке Кате отказали в выдаче справки о рождении (медицинское свидетельство о рождении) ребенка. Отказ мотивировали тем, что сначала она должна оплатить медицинские услуги, так как у нее нет полиса ОМС. Стоимость услуг 30 000 руб. У Кати таких денег не было. Через неделю после выписки из больницы к ней

домой пришли сотрудники отдела опеки и произвели отобрание новорожденного. Причем отобрание было произведено без каких-либо документов, маме ничего не объяснили, просто забрали ребенка и увезли в больницу. Условия бытовки действительно непригодны для того, чтобы там рос ребенок. Сотрудники фонда вместе с Катей съездили в роддом, где она написала заявление о выдаче ей медицинского свидетельства о рождении ребенка. Зам. главврача его подписала. По ее словам, она это сделала только для того, чтобы помочь коллегам из опеки скорее решить вопрос с жизнеустройством ребенка. Позиция зам главврача в том, что мать не справится с уходом за ребенком. После того, как Катя получила все документы, она вместе с сотрудниками Фонда поехала в опеку. Сотрудники опеки отказались разговаривать с сотрудниками фонда. Они настаивали на том, чтобы Катя написала заявление о добровольном помещении ребенка в больницу, мотивируя это тем, что она практически убила дочку, и ей нельзя доверить воспитание ребенка. Катя отказалась это делать и просит нас помочь ей вернуть ребенка. Она плачет, говорит, что любит дочку и готова сделать все возможное, чтобы быть с ней вместе».

2. Прочитайте, пожалуйста, нижеприведенную историю. Составьте примерный план помощи семье.

«В «Теплый дом» заехала Диана с двумя детьми. Диана родилась в Бурятии. В Москве работала продавцом одежды, ежедневно получала деньги, из которых оплачивала хостел. Старшая двухлетняя дочка всегда находилась рядом. Когда вторая беременность стала очевидной, работодатель уволил женщину. За хостел стало нечем платить. До родов семью приютили знакомые, но с двумя детьми жить там невозможно. Диана планировала отказ от второго ребенка, но передумала после предложения помощи. Во время проживания в Центре выяснилась следующая информация. Диана – сирота. В возрасте 4 лет родители погибли в автокатастрофе, в которой выжили Диана и ее брат. Воспитывалась в семье родственников, в детском доме не была. С отцом старшей дочери отношений не поддерживает. Отец младшего сына от поддержки не отказывается, но прямо сейчас имеет финансовые трудности и проблемы с законом. Диана как ребенок-сирота стоит в очереди на получение жилья на родине. Детские пособия не оформлены».

3. Прочитайте, пожалуйста, нижеприведенную историю и ответьте на следующие вопросы:

- Какие чувства и переживания вызвал у Вас этот случай?
- Что должен и/или не должен делать специалист в данной ситуации?

«В «Теплом доме» два месяца назад поселилась Ольга с полуторагодовалым сыном. Она сбежала в Москву от мужа, который регулярно применял физическое и сексуализированное насилие. Во время визита к гинекологу выяснилось, что Ольга ждет второго ребенка, что стало для нее полной неожиданностью. Она искала возможности для аборта на позднем сроке беременности. Нашла нелегальные варианты, но у нее на это не хватило средств. Потом сказала психологу, что откажется от ребенка сразу после его рождения, а остальным проживающим скажет, что он умер в родах».

4. Вам на почту приходит письмо от опытного волонтера Фонда, которая недавно обращалась к Вам с просьбой помочь знакомой маме. Волонтер спрашивает, что случилось, т.к. женщина помощь не получила и прислала ей письмо следующего содержания: «Я всегда знала, что все фонды мошенники! Я одинокая мама с младенцем, нам нечего кушать, живем в нищете, никто не помогает... обратилась за помощью, чтобы хоть как-то выжить детей, а нам отказали!!! Мы умираем с голоду!». Вы съездили в семью и узнали, что женщина проживает не одна, а с сожителем, и оба употребляют алкоголь, а таким семьям мы не помогаем. Напишите, пожалуйста, Ваш ответ волонтеру с учетом имеющейся информации.

Важные характеристики, на которые надо обращать внимание, помимо профессиональных навыков:

- Гибкость (способность работать в динамично меняющейся среде)
- Готовность учиться и реагировать на новые вызовы
- Готовность быть частью команды
- Специфика собственного травматического опыта, если такой имеется: он не должен быть актуальным и четко связанным с темами семейного насилия, вынужденной миграции

По возможности желательно, чтобы в собеседованиях с потенциальными кандидатами участвовали все основные сотрудники Центра (координатор, психолог, в некоторых случаях – юрист). Такой “множественный взгляд” помогает более эффективно увидеть сильные и слабые стороны кандидата, а также лучше понять, сработается ли с ним команда Центра. Участие в собеседовании помогает сотрудникам чувствовать свою причастность к сделанному выбору и способствует установлению более поддерживающей атмосферы в коллективе.

### Как волонтеры могут участвовать в работе Центра?

Волонтеры способны делать многое. Возможны разные модели вовлечения волонтеров, и каждая из них может быть очень эффективна в своем контексте. Обычно роль волонтеров в Центре временного пребывания все же не является центральной. Сложность текущей ситуации, травматический прошлый опыт клиенток – все это требует от куратора случая высокого уровня квалификации и включенности в работу. (Можно представить себе исключения, например, коммуну, где специалисты, волонтеры и люди в сложной жизненной ситуации живут бок о бок).

| Уровень вовлеченности волонтера     | Преимущества  | Ограничения   | Условия  |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Волонтер – куратор случая           | Волонтер берет на себя значительную часть работы специалистов (или заменяет отсутствующих специалистов), дополнительно выступая как наставник или как ролевая модель в решении проблем. | Всегда есть риски снижения качества работы из-за того, что волонтер не сможет уделять работе столько времени и сил, сколько требуется в данном конкретном случае, или не заметит, где кончаются границы его компетенции. Привлечение волонтеров-кураторов не снимает <i>полностью</i> проблему дефицита ресурсов и кадров, потому что им требуется обучение и сопровождение, которым все равно занимаются сотрудники. | Обязательно требуется обучение: знакомство со спецификой благополучателей и контекстом работы организации; обучение технологии «Работа со случаем»<br>Обязательно требуется сопровождение: супервизии, меры по профилактике выгорания. |
| Волонтер – помощник куратора случая | Волонтер может сосредоточиться на роли друга-наставника, значимого человека вне Центра, что особенно важно для женщин, практически лишенных   | Сложно регулировать границы взаимодействия. Нарушение «рабочих» границ может быть не только риском, но и ресурсом – началом настоящей дружбы,   | Обязательно требуется обучение: знакомство со спецификой благополучателей и  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | поддерживающего окружения – мигранток, выпускниц детских домов.  | крестинами детей – но это уже зона вне контроля проекта. Подходит организациям, в которых уже практикуется наставничество, и есть опыт работы с сопутствующими трудностями.                         | контекстом работы организации. Обязательно требуется сопровождение: супервизии, меры по профилактике выгорания |
| Волонтер – помощник для ситуативных задач Центра (без прикрепления к семье) | Волонтер оказывает практическую (например, транспортную, ремонтную) помощь, проводит тематические мастер-классы. Он четко знает правила такого эпизодического взаимодействия. В случае резкого изменения планов он никого серьезно не подведет, потому что не связан тесными отношениями с клиентками. | Не полностью задействованы ресурсы для неформальной взаимопомощи. Частично может компенсироваться участием постоянных волонтеров в праздничных и досуговых мероприятиях в Центре в качестве гостей. | Обязательно требуется инструктаж (знакомство и согласие с правилами для волонтеров).                           |

## Наши истории

*В первые годы кураторами семей становились опытные, зарекомендовавшие себя волонтеры или сотрудники команды «Профилактика социального сиротства» – внешние люди по отношению к «Теплому дому». У нас были и ситуативные причины (процессы еще налаживались «в ручном режиме», и у координатора не хватало времени на семьи), и весомые аргументы за такую модель.*

*Мы считали важной характеристикой куратора его относительную независимость: предположительно, клиенткам было легче пожаловаться на проблемы в Центре ему, чем сотрудникам Центра; он был человеком извне, который своими визитами привносил ощущение новизны в повседневную рутину. У каждой женщины был свой личный куратор, поэтому между ними могли сложиться (и часто, действительно, складывались) отношения наставничества, которые продолжались и после выхода в самостоятельную жизнь.*

*Но тот факт, что все кураторы были разными людьми, вносил и разногласия. Даже соблюдая общие правила и пройдя единый для всех волонтеров тренинг, одни кураторы неизбежно оказывались более оперативными или более настойчивым в отстаивании интересов своих подопечных, чем другие. Постоянно общаясь друг с другом, клиентки «Теплого дома» начинали сравнивать своих кураторов и даже завидовать тем, чей куратор казался лучше по тем или иным признакам. Иногда эти предпочтения были совсем не связаны с качеством работы (кто же не хочет ездить с куратором в детскую поликлинику на большом красном BMW!). Иногда волонтеры-кураторы действительно переключались на другие сферы жизни и уделяли своим клиенткам меньше внимания.*

*При этом координатор Центра все равно не оставлял работу кураторов на самотек, помогал составлять планы и контролировал их выполнение. В какой-то*

период они получили статус «помощников куратора»: в зоне их ответственности остались поездки с подопечными по делам и неформальное общение, наставничество. Но это вносило еще больше неопределенности в их статус: клиентки не понимали, к кому с каким вопросом обращаться и кто что решает.

Затем мы окончательно перешли на модель «координатор Центра = куратор случаев». Дефицит общения с «внешними» людьми частично компенсировался тем, что в тот же период мы ввели схему дежурств с администраторов «сутки через двое». Роль «телефона доверия», которому можно рассказать о проблемах в «Теплом доме», выполняют координатор программы «Профилактика социального сиротства» и президент Фонда – у всех женщин есть их контакты.

Конечно, текущая модель жизнеспособна только при небольшой пропускной способности «Теплого дома». Если когда-нибудь Центр сможет принять 15–20 женщин одновременно, то координатор не сможет курировать их всех, и мы разработаем новую модель.

#### **Текущие правила для волонтеров «Теплого дома»**

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Мы с большой радостью и благодарностью принимаем наших прекрасных помощников – волонтеров и ведущих различных мастер-классов. Ваша помощь очень важна для нас и нашего Дома. Вы оказываете неоценимую помощь и приносите нам разные и такие нужные знания и умения, уникальный личный опыт, что очень для нас ценно.

Мы открыты новому и в то же время очень бережно относимся к традициям и духу нашего «Теплого дома», поэтому просим вас обратить внимание на важные, с нашей точки зрения, обстоятельства:

- Адрес «Теплого дома» скрывается, запрещено его разглашать!
- Если Вы привезли вещи для «Теплого дома», то мы просим Вас передавать их только через администратора. Исключением являются вещи, привезенные для конкретной Мамы, по личной договоренности (такие вещи передаются вне «Теплого дома»).
- Просим вас не выделять никого из женщин и относиться ко всем одинаково. Это важно для сохранения здорового климата в «Теплом доме».
- В нашем Доме волонтеры не занимаются индивидуальным консультированием, кроме консультанта по грудному вскармливанию.
- Наши Мамы могут представлять очень разные культуры. Мы с уважением относимся к различиям и незнакомым традициям.

Для ведущих мастер-классов и занятий:

- Некоторые темы могут быть очень болезненными для наших Мам, поэтому просим заранее обсудить тему и количество занятий.

- Все мероприятия у нас начинаются и заканчиваются вовремя. Поэтому мы всегда заранее обсуждаем время вашего визита для того, чтобы наши Мама могли спланировать свой день.
- Мастер-класс проводится не чаще 1 раза в 2 недели и по длительности не превышают 1 час 15 мин.
- У каждого человека свой опыт и мировоззрение, мы не навязываем своих убеждений взрослым людям, не «воспитываем» и не «ругаем» их. Каждая участница вашего мастер-класса вольна в своем выборе принять только то, что ей подходит.
- Мастер-класс не подразумевает терапевтических и личностных диагностических мероприятий. Каждая участница имеет право на «СТОП».
- Если Вы не возражаете, мы бы хотели сфотографировать занятие – это важно для нашей отчетности.

СПАСИБО ЗА ПОНИМАНИЕ!

### **Как придерживаться этических норм, рассказывая о клиентках Центра временного пребывания?**

Когда фандрайзеры, PR- и SMM-специалисты работают на всю организацию, им важно понимать специфику Центра временного проживания по сравнению с другими проектами. Эта специфика заключается в особой уязвимости клиенток Центра перед внешним взглядом, ведь в Центре протекает их повседневная жизнь, включая ее «непарадную» часть. Можно сравнить клиентку Центра с приемной мамой – тоже клиенткой Фонда – которая охотно приглашает СМИ к себе домой, дает фотографировать специально оборудованную детскую комнату, открыто рассказывает о пережитых проблемах. Приемная мама по собственной инициативе пришла в социальную сферу и на сопровождение в Фонд, она находится в своем доме и демонстрирует то, чем по праву гордится. Женщина в кризисном центре, даже при учете всех формальных правил безопасности при съемках или интервью, может чувствовать себя застигнутой врасплох.

### ***Гипотетическая история***

*Представьте себе, что в Центре живет женщина, которая осталась без жилья из-за стечения внешних обстоятельств. При этом у нее есть высшее образование и опыт публичных выступлений. А может быть, у нее «в активе» фотогеничная внешность, соответствующая конвенциональным представлениям о красоте, или яркое чувство юмора. Она видит, как СМИ делают репортажи о Центре, как сложно многим другим клиенткам держаться перед камерой или отвечать на вопросы интервьюера. Тогда она решает выразить свою благодарность, став «лицом» Центра. Она вызывается добровольцем на все встречи со СМИ, и за несколько месяцев проживания в Центре становится героиней нескольких видеосюжетов и публикаций в гляцевых журналах. Конечно, перед этим она читает и подписывает информированное согласие, а СМИ – не делают узнаваемую портретную съемку. Но однажды знакомые «из прошлой жизни» пишут ей сообщение: «Мы читали в журнале интервью с женщиной, которая по силуэту и по*

*некоторым деталям истории жизни похожа на тебя. Признайся, это ты с ребенком в приюте?» Эти люди не относятся к ее близкому окружению, и она с самого начала не хотела рассказывать им о своей ситуации.*

Эта утрированная и собирательная история показывает ограничения любого информированного согласия. Публикуя материалы в открытых источниках, мы можем столкнуться с непредсказуемым стечением обстоятельств или с неочевидными способами раскрытия анонимности; мы точно не можем гарантировать, что информация не дойдет до тех, от кого клиентка хочет ее скрыть.

Из этой истории не следует, что надо совсем отказаться от сотрудничества со СМИ, которое решает сразу несколько важных задач, не только привлекая средства в организацию, но и меняя общественное отношение к матерям в кризисной ситуации. Она показывает, как важно обсуждать с клиентками даже маловероятные риски, и не поддаваться соблазну максимально использовать их ресурсность и мотивацию к общению со СМИ. Если клиентка осознанно согласилась на использование своей истории в СМИ с ней подписывается отдельный документ **«Согласие на использование фото/видео изображения и голоса» (Прил. 16).**

#### **Правила работы со СМИ в «Теплом доме»**

- Женщин не снимают лицом без их согласия, это относится и к тем случаям, когда мама видна на заднем плане (то есть, в случаях, когда ее не снимали целенаправленно).
- При публикации или трансляции материалов обязательно изменяются имена женщин и детей, названия регионов, откуда они приехали в Москву, а также опускаются наиболее узнаваемые детали биографий. В случае любых сомнений следует обращаться за консультацией к координатору Центра.
- Все печатные материалы перед выходом корреспонденты должны согласовывать с пресс-секретарем Фонда.
- При видеосъемке и записи интервью с клиентками обязательно должен присутствовать сотрудник Фонда.
- Нельзя упоминать в материалах о диагнозах матерей и детей, даже если женщина сама об этом сообщает.
- Жизненные истории мам до их прихода в Центр надо освещать корректно и осторожно, чтобы не навредить и им самим, и имиджу Центра.

#### **Как вести соцсети Центра?**

В этом пособии нет задачи рассказать о тонкостях SMM, поэтому мы расскажем, какие форматы постов могут пригодиться и что делать, когда в комментариях под ними придут люди, далекие от бережного отношения к нашим клиенткам.

#### **Примеры постов в социальных сетях**

##### **1. Сбор средств через истории:**

- <https://t.me/otkazniki/847>
- <https://t.me/otkazniki/365>

- <https://t.me/otkazniki/184>
- [https://vk.com/wall-32048680\\_23669](https://vk.com/wall-32048680_23669)

2. Рассказ координатора \ эксперта о своей работе:

- <https://t.me/otkazniki/713>
- [https://vk.com/wall-32048680\\_25360](https://vk.com/wall-32048680_25360)
- [https://vk.com/wall-32048680\\_23510](https://vk.com/wall-32048680_23510)

3. Цифра дня: <https://t.me/otkazniki/643>

4. Истории подопечных

- Просто история с фото: [https://vk.com/wall-32048680\\_25360](https://vk.com/wall-32048680_25360), [https://vk.com/wall-32048680\\_24606](https://vk.com/wall-32048680_24606)
- Аудиоистория: <https://t.me/otkazniki/564>
- С видеозарисовкой: [https://vk.com/wall-32048680\\_25426](https://vk.com/wall-32048680_25426)

5. Рассказ эксперта о том, как устроена работа Центра:

- [https://vk.com/wall-32048680\\_24828](https://vk.com/wall-32048680_24828)
- [https://vk.com/wall-32048680\\_24430](https://vk.com/wall-32048680_24430)

6. Дайджест хороших новостей: [https://vk.com/wall-32048680\\_23845](https://vk.com/wall-32048680_23845)

7. Пост к значимой дате (видео ко Дню матери): [https://vk.com/wall-32048680\\_21991](https://vk.com/wall-32048680_21991)

8. *Счастливые истории выпускников:* [https://vk.com/otkaznikiru?\\_smt=profile%3A2&w=wall-32048680\\_20754](https://vk.com/otkaznikiru?_smt=profile%3A2&w=wall-32048680_20754)

Общие правила работы с комментариями, в том числе, негативными:

- На комментарий дается по возможности полный, вежливый, экспертный ответ.
- Для формулировки ответа привлекаются эксперты Фонда: психологи, юристы, координаторы программ и проектов.
- Ответ может содержать ссылки на ранее опубликованные материалы в соцсетях Фонда.
- Агрессивные комментарии, содержащие ненормативную лексику и оскорбления участников сообществ или героев материала, удаляются. Комментарии, содержащие рекламные сообщения, удаляются.

Примеры ответов на распространенные критические комментарии:

*Где ее семья? Родители, муж, братья, сестры? Где жила? Где жилье? Почему ждет помощи от чужих людей? Езжай домой, к родителям – нет мужа, не справишься!*

Это самый частый вид комментариев. Людям сложно поверить, что у человека может быть настолько узкий круг общения и настолько холодные родственники (или их не вовсе), что в кризисной ситуации он остается один. Здесь можно чуть больше поделиться информацией об этой стороне жизни, например, что родителей уже нет в живых, что братья или сестры – сами в очень сложном финансовом положении. Если такой информации нет, то можно написать обобщенный комментарий:

«Женщины, оказавшиеся в сложной ситуации с младенцем на руках, часто сами выросли в неблагополучных семьях. Их социальное окружение очень скудное, и ждать от него какой-либо поддержки не приходится. Родственники могут не общаться годами, и просьба о помощи от женщины с ребенком будет просто проигнорирована. Рассчитывать на себя женщина тоже не умеет, потому что ее просто не научили этому в детстве и никогда не поощряли на пути к самостоятельности. Потому во взрослом возрасте женщина зачастую сама оказывается в неблагополучной ситуации уже своей семьи, и в кризисе остается абсолютно одна».

*Ну не прокормит одна несовершеннолетняя / необразованная / безработная мать ребенка! Даже в столице. Не прокормит ни его, ни себя. Спихнет в итоге на государство.*

Ответ: «Наша программа работает с 2007 года, и полученный нами за это время опыт говорит: около 90% женщин могут сохранить своих детей в долгосрочной перспективе, если им вовремя оказать помощь. Часто, особенно сразу после рождения ребенка, маме очень страшно, и без сторонней поддержки она откажется от ребенка, хотя любит его и хочет воспитывать. Однако объем этой поддержки может быть разным. Кому-то нужно месяц пожить в приюте, чтобы при помощи специалистов помириться с родственниками. Бывает так, что несколько мам живут в нашем приюте год на полном обеспечении, откладывают немного денег, снимают квартиру на несколько семей, помогают друг другу с детьми, посменно работают.

Позиция нашего Фонда – совместно с родителями выработать план выхода из кризиса и определить тот объем помощи, который нужен конкретно этой семье. Таким образом, мы реализуем индивидуальный подход к каждому случаю, что повышает вероятность успешного его завершения – ребенок и мама остаются вместе».

*Ума нет – считай, калека. Вне брака родить в чужом городе, на чужой жилплощади. А после родов на что рассчитывала? Правду говорят, бабы – дуры.*

Ответ: «Если бы женщина могла правильно рассчитать свои финансовые возможности и была бы в ресурсе, то наверняка не оказалась бы в таком положении. Мы никого не обвиняем. Мы стараемся помочь, чтобы такие ситуации в жизни человека не повторялись. А наша главная цель – помочь ребенку жить в семье. Если сейчас не поддержать маму, ребенок может оказаться в детском учреждении».

*Нечего спать с кем попало! Видимо, чесалось в одном месте, раз не разобралась в человеке...*

Ответ: «Подопечные нашего проекта часто росли в неблагополучных семьях или детских домах. Это значит, что у них не было примера теплых, поддерживающих отношений, они не умеют их строить, и часто доверяют первому человеку, который предлагает им внимание. Если сейчас не поддержать маму, не дать ей навык опираться на себя, ее ребенок может оказаться в детском учреждении, а именно этого мы стремимся избежать».

*Вот такие жалостливые статейки про здоровую кобылу с призывом жертвовать это что? Клянчат у всех, и у меня в том числе! Я-то не даю, но другие доверчивые дуры же шлют. Нет бы этой девке работу найти – так не пойдет же работать, халява-то лучше...*

Ответ: «Благотворительность – дело добровольное. Мы оказываем помощь женщинам, которые оказались в действительно сложной ситуации, и без поддержки будут вынуждены разлучиться со своим ребенком, хотя любят его и хотели бы воспитывать сами. Такое

развитие событий станет травматичным и для ребенка, и для мамы, будет дополнительной нагрузкой на бюджет нашего государства. В этой статье мы сравнили стоимость жизни ребенка в детском учреждении и семьи в приюте. Мы поможем маме встать на ноги, со временем она начнет работать и сможет содержать себя и малыша. Сейчас ей необходима передышка, как любой женщине с маленьким ребенком, у которой есть декретный отпуск. Наша героиня пока не может получать поддержку от государства, поэтому ей помогает благотворительная организация».

*На детей иностранных граждан есть и средства, и кадры, и помещения. На российских детей – только ювенальная полиция. Как она мило называется – соцзащита.*

Ответ: «Миссия нашего Фонда – помочь каждому ребенку жить в семье, а не детском доме. Вне зависимости от его национальности. Ребенок нашей героини родился на территории РФ, а мы здесь живем и работаем».

Важно понимать, что тема поддержки кровных семей одна из наиболее триггерных, и порой люди пишут неприемлемые вещи, которые может быть тяжело читать и тем более отвечать. Важно, чтобы у сотрудника, отвечающего за эти коммуникации, была возможность получить как экспертную, так и человеческую поддержку от других сотрудников организации.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

## **ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЕКТЕ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»**

**Положение о проекте «Центр временного пребывания «Теплый дом» в рамках программы «Профилактика социального сиротства» Благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам»**

### **1. Основные положения.**

- 1.1. Проект Центр временного пребывания «Теплый дом» (далее – «Теплый дом»), осуществляется в рамках программы «Профилактика социального сиротства» (далее – Программа) благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам» (далее – Фонд) и предназначается для временного пребывания женщин с их малолетними детьми, оказавшихся в сложной жизненной ситуации. Срок пребывания в «Теплом доме» зависит от конкретных обстоятельств и индивидуальных особенностей женщин, обратившихся за помощью, и их детей.
- 1.2. «Теплый дом» создается, реорганизуется, ликвидируется решением президента Фонда по согласованию с правлением Фонда.
- 1.3. Структуру «Теплого дома», виды социально-реабилитационных и других услуг определяют координатор, психолог и юрист проекта по согласованию с координатором Программы и президентом Фонда.
- 1.4. Штатное расписание «Теплого дома» и графики волонтерской деятельности разрабатываются и утверждаются координатором «Теплого дома» по согласованию с координатором Программы и президентом Фонда.
- 1.5. «Теплый дом» возглавляет координатор (штатный сотрудник Фонда), который назначается на эту должность и освобождается от нее президентом Фонда. Помимо координатора, в число штатных сотрудников «Теплого дома» могут входить психолог и юрист. Администраторы являются внештатными сотрудниками и нанимаются на основе договора подряда.
- 1.6. «Теплый дом» функционирует за счет благотворительных средств Фонда.
- 1.7. «Теплый дом» осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими проектами и программами Фонда, а также с учреждениями здравоохранения, социальной защиты, образования и другими государственными и негосударственными организациями Москвы, Московской области и регионов постоянной регистрации женщин в целях реализации программ социальной реабилитации женщин с детьми.

### **2. Миссия, цели и принципы деятельности проекта.**

- 2.1. Миссия проекта: сохранение новорожденного ребенка в семье в ситуации, когда причиной отказа от ребенка (или одной из таких причин) является отсутствие у матери жилья, в котором она может проживать со своим ребенком.
- 2.2. Цель проекта: восстановление способности женщин к самостоятельной жизни в новой роли матери путем развития их родительской компетентности и социальной адаптации.
- 2.3. Целевая аудитория проекта: женщины с новорожденными детьми (в момент выписки из родильного дома или детской больницы), не имеющие жилья, в

котором они могут проживать со своими детьми. Для приема в «Теплый дом» действуют следующие правила:

- Отсутствие зависимостей; консультация нарколога в случае подозрения на их наличие.
- Отсутствие фактов жестокого обращения с ребенком или серьезного пренебрежения его нуждами к моменту обращения в проект.
- Наличие анализов на ВИЧ, сифилис, гепатит С, туберкулез. Положительный результат сам по себе не является основанием для отказа, если стадия и острота протекания заболевания не опасны для окружающих и не требуют госпитализации клиентки.
- Все случаи наличия у клиентки психического заболевания рассматриваются в индивидуальном порядке.
- Готовность к сотрудничеству и соблюдению правил внутреннего распорядка проекта.
- Преимущественное право на помещение в «Теплый дом» предоставляется клиенткам, которые получили помощь по проекту «Профилактика отказов от новорожденных» в рамках Программы.

- 2.4. В основе работы с семьей лежит индивидуальный план сопровождения (индивидуальный план по выходу из сложной жизненной ситуации), который составляется и реализуется координатором, психологом, и юристом «Теплого дома» совместно с самой клиенткой, с учетом ее мнения, ценностей, культурных традиций. Первая версия плана составляется в течение 14 календарных дней после помещения семьи в «Теплый дом». План подлежит регулярному пересмотру (раз в 1 – 3 месяца, в зависимости от длительности самого плана. Клиентка обязуется выполнять текущую версию плана сопровождения.
- 2.5. Сопровождение каждой семьи осуществляется персоналом «Теплого дома», в том числе администратором, психологом и юристом проекта, которые отслеживают ход выполнения индивидуального плана сопровождения семьи, содействуют его реализации. Координатор несет ответственность за выполнение плана со стороны Фонда, а также организует его своевременный пересмотр, инициирует консилиум или супервизию по данному случаю.
- 2.6. Для реализации индивидуального плана семьи по необходимости могут привлекаться любые другие специалисты, которые могут быть волонтерами или сотрудниками Фонда либо привлекаться к работе на возмездной основе. Супервизор также является приглашенным специалистом.
- 2.7. Общий мониторинг за осуществлением индивидуальных планов семей по выходу из сложной жизненной ситуации в «Теплом доме» осуществляет координатор «Теплого дома».
- 2.8. Сотрудники «Теплого дома» по возможности реализуют ряд функций, связанных с деятельностью Проекта, помимо непосредственно работы с клиентками: распространение опыта на семинарах, конференциях и др., работа со СМИ по развитию идей и ценностей профилактики социального сиротства.

### **3. Услуги, предоставляемые клиентам в рамках проекта**

#### **3.1. Бытовые услуги.**

- 3.1.1. Предоставление временного пребывания. Первичный договор о пребывании в «Теплом доме» заключается с клиенткой на 1 месяц. Основной договор заключается на срок, установленный в индивидуальном плане сопровождения по выходу из сложной жизненной ситуации, и в случае необходимости может быть продлен.
- 3.1.2. Материальное обеспечение одеждой, игрушками, предметами гигиены.
- 3.1.3. Питание.
- 3.2. Психолого- и социально- педагогические услуги.
  - 3.2.1. Содействие в восстановлении социальных контактов, родственных связей.
  - 3.2.2. Психологическая помощь: группа психологической поддержки, индивидуальные консультации.
  - 3.2.3. Обучение уходу за ребенком и взаимодействию и играм с ним: групповые и индивидуальные консультации.
  - 3.2.4. Содействие в профориентации и поиске работы.
  - 3.2.5. Тематические лекции.
- 3.3. Социально-правовые услуги:
  - 3.3.1. Содействие в восстановлении утраченных и оформлении новых документов.
  - 3.3.2. Содействие в оформлении льгот и выплат.
  - 3.3.3. Содействие в возвращении на родину: легализация пребывания на территории РФ, оформление необходимых для выезда документов, покупка билетов.
  - 3.3.4. Гражданское представительство интересов в суде.
- 3.4. Медицинские услуги:
  - 3.4.1. Оплата медицинских услуг для клиенток, не являющихся гражданками РФ, и их детей.
  - 3.4.2. Оплата медицинских услуг для граждан РФ и их детей, если данные услуги не входят в перечень ОМС.
  - 3.4.3. Организация консультаций узких специалистов и высокотехнологичных обследований.
  - 3.4.4. Приобретение лекарств.
- 3.5. Патронаж: после выхода женщин с детьми из «Теплого дома» психолог осуществляет мониторинг по телефону или по возможности патронаж на дому длительностью, определенной в индивидуальном плане сопровождения. По необходимости семья может быть передана для сопровождения в проект «Помощь семьям в сложной жизненной ситуации» в рамках Программы.
- 3.6. Дополнительные услуги: реализуются при наличии соответствующих ресурсов.
  - 3.6.1. Профессиональное обучение.
  - 3.6.2. Кулинарные и другие мастер-классы.
  - 3.6.3. Хобби-курсы.

#### **4. Документооборот проекта.**

- 4.1. Помещение в «Теплый дом» происходит на основе заявления клиентки.
- 4.2. Пребывание в «Теплом доме» оформляется по договору.

- 4.3. Индивидуальный план сопровождения семьи по выходу из сложной жизненной ситуации составляется командой специалистов совместно с клиенткой и подписывается всеми исполнителями.
- 4.4. Предоставление клиенткой персональных данных о себе и о своем ребенке происходит на основе разрешения на обработку и использование персональных данных. От клиентки принимаются следующие данные:
  - 4.4.1. Копии документов.
  - 4.4.2. Копии медицинской документации.
  - 4.4.3. Сведения о личной истории, включая контактные данные значимых лиц, организаций и др.
- 4.5. Помимо индивидуальных планов сопровождения в отношении клиентов документируются:
  - 4.5.1. Характер и содержание психолого-педагогических услуг; цели задачи и результаты их оказания (рабочая документация психологов – групповая и индивидуальная).
  - 4.5.2. Результаты диагностики.
  - 4.5.3. Рекомендации специалистов.
- 4.6. Координатор «Теплого дома» предоставляет текстовые и фотоотчеты о работе проекта по запросу координатора Программы или президента Фонда.
- 4.7. Все документы, связанные с деятельностью проекта и работой с клиентами, хранятся в офисе фонда и в кабинете «Теплого дома».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОТЧЕТ О ПЕРВИЧНОМ ВЫЕЗДЕ

### Отчет по итогам первичного посещения семьи

Кто выезжал:

Дата посещения:

**Клиент:**

Тел.:

**Адрес:**

|                         |
|-------------------------|
| Постоянной регистрации: |
| Временной регистрации:  |
| Фактический:            |

**Семья:**

| Ф.И.О | дата рождения | возраст |
|-------|---------------|---------|
|       |               |         |
|       |               |         |

**Дети:**

|    | Ф.И.О | дата рождения<br>/ срок<br>беременности | возраст | местонахождение<br>(родственники,<br>учреждение, роддом) | причина |
|----|-------|---|---------|--|---------|
| 1. |       |   |         |  |         |
| 2. |       |   |         |  |         |
| 3. |       |   |         |  |         |

**Наличие у клиента необходимых документов (нужное выделить):**

1. Паспорт (да / нет)
2. Свидетельство о предоставлении временного убежища на территории РФ (да / нет)
3. Медицинское свидетельство о рождении ребенка (да / нет)
4. Свидетельство о рождении ребенка (да / нет)
5. Медицинский полис родителя (да / нет) и ребенка (да / нет)
6. Страховое пенсионное свидетельство (СНИЛС) родителя (да / нет) и ребенка (да / нет)
7. Сертификат на материнский капитал (да / нет)
8. Медицинские анализы на ВИЧ (да / нет), гепатит (да / нет), сифилис (да / нет), флюорография (да / нет), заключение дерматолога (да / нет) (для потенциальных кандидаток в приют)
9. Медицинская книжка (да / нет)

**Гражданство (нужное выделить):**

|  |  |
|--|--|
| <b>1. РФ</b>   |  |
| <b>2. Другое (указать):</b>  |  |
| Если другое, указать законность пребывания на территории РФ (нужное выделить): | Имеется временная регистрация (да/ нет)                                    |
|  | Оформлен патент на работу (да / нет)                                       |
|  | Оформлено разрешение на работу (да / нет)                                  |
|  | Наличие визы (для стран, с которыми предусмотрен визовый режим) (да / нет) |
| Дата последнего въезда в страну:   |  |

**Жилищные условия (нужное выделить):**

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| Наличие жилья на данный момент   | <i>Вид жилья</i>  | <i>Статус жилья</i>   |
|                                  | дом / квартира ....- <i>комнатная</i> / комната / место в комнате | собственное/ муниципальное/ съемное/у других людей (указать у кого) /другое |
|                                  | нет   |   |
| другое (комментарий):            |   |   |
| Состояние жилья на данный момент | пригодно (комментарий):   |   |
|                                  | требует дополнительных мер по улучшению условий (указать какие):  |   |
|                                  | совсем не пригодно (комментарий):                                 |   |
| Количество проживающих           | сколько человек и кем друг другу приходится (комментарий):        |   |
| Наличие другого жилья            | дом / квартира ....- <i>комнатная</i> / комната / место в комнате | собственное/ муниципальное /другое  |
|                                  | нет   |   |
|                                  | другое (комментарий):   |   |
| Состояние жилья на данный момент | пригодно (комментарий):   |   |
|                                  | требует дополнительных мер по улучшению условий (указать какие):  |   |
|                                  | совсем не пригодно (комментарий):                                 |   |

**Материальное положение:**

|                   |  |
|-------------------|--|
| Зарплата          |  |
| Пособия, алименты |  |

|  |  |
|--|--|
| Пенсии                                     |  |
| Помощь родственников, друзей, знакомых     |  |
| Помощь других организаций                  |  |
| <b>Общий суммарный доход семьи в месяц</b> |  |
| Долги за ЖКХ                               |  |
| Долги                                      |  |
| Кредиты                                    |  |
| Другое                                     |  |

**Краткое описание ситуации:**

**Ключевые проблемы в семье:**

**Образование:**

**Опыт работы** (в прошлом и в настоящий момент):

**Медицинские особенности:**

**Риск попадания в сиротское учреждение (нужное выделить):**

|                                       |
|---------------------------------------|
| Уже попадал в сиротское учреждение:   |
| Претензии от государственных органов: |
| Намерение родителей/сожителей:        |

**Потенциально ресурсное окружение (оказание / неоказание помощи клиенту):**

| <i>Источник помощи</i>   | <i>Какую помощь оказывает на данный момент</i> | <i>Какую помощь может оказать</i> |
|--|--|-----------------------------------|
| Отец ребенка   |  |                                   |
| Родственники отца ребенка (родители, братья, сестры, дяди, тети и др.) |  |                                   |
| Родственники женщины (родители, братья, сестры, дяди, тети и др.)      |  |                                   |
| Друзья, знакомые женщины   |  |                                   |
| Социальные организации   |  |                                   |

**Отношения взрослых членов семьи между собой** (если их больше одного):

**Отношения родителей со старшим поколением** (бабушками, дедушками):

**Впечатление от общения с взрослыми членами семьи (мама/папа) (нужное выделить):**

|  |   |
|--|---|
| <b>Личностные особенности</b> (черты характера, уровень интеллекта, темперамент и т.д.)  |   |
| <b>Ситуативное эмоциональное состояние</b>   | спокойное, уравновешенное / грустное, подавленное / импульсивное, тревожное / агрессивное / другое (комментарий):   |
| <b>Внешний вид</b>   |   |
| <b>Наличие признаков</b>   | а) психического расстройства<br>б) химической зависимости<br>в) депрессивного состояния<br>г) вспышек агрессии<br><i>В случае наличия пояснить какие именно</i> |
| <b>Социальная компетентность</b> (насколько клиент способен адекватно и эффективно реагировать на проблемные жизненные ситуации)                                       | способен практически всегда/ способен отчасти/ практически не способен<br>комментарий:  |
| <b>Опыт преодоления кризисных ситуаций</b> (какие кризисные ситуации (смерти, разводы, травмы, болезни и т.д.) происходили в жизни клиента и как он с ними справлялся) | комментарий:  |
| <b>Замечания и мысли клиента, прямые цитаты:</b><br><i>! (обязательно заполняется в случае выезда к потенциальным клиентам ТД)</i>                                     |   |

**Впечатление от общения с ПЕРВЫМ ребенком \_\_\_\_\_ (имя, возраст) (нужное выделить):**

|   |   |
|---|---|
| <b>Ситуативное эмоциональное состояние</b>                    | спокойное, уравновешенное / грустное, подавленное / импульсивное, тревожное / агрессивное / другое (комментарий): |
| <b>Физическое развитие</b> (соответствие возрастным нормам)   |   |
| <b>Вскармливание</b> (для ребенка до года)                    | грудное/искусственное (указать с какого возраста и по какой причине)  |
| <b>Внешний вид</b>  |   |
| <b>Наличие осложнений и ограничений по здоровью</b>           | нет/ да (комментарий)   |
| <b>Особенности коммуникации с матерью и другими взрослыми</b> |   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Эмоциональный контакт</b><br><b>!</b> (В случае выезда к потенциальным клиентам ТД по возможности описать эпизод взаимодействия мамы с ребенком)   | принятие (спокойствие, внимание, интерес, отзывчивость, забота, адекватное удовлетворение эмоциональных потребностей ребенка)<br>комментарий, эпизод:                        |
|   | амбивалентность (тревожность, импульсивность, опека чередуется с игнорированием, частичное адекватное удовлетворение потребностей ребенка)<br>комментарий, эпизод:           |
|   | отвержение (агрессия, игнорирование, безразличие, пренебрежение, неадекватное удовлетворение потребностей ребенка, нанесение физических повреждений)<br>комментарий, эпизод: |
|   | другое (комментарий):  |
| <b>Возможность обеспечить потребности детей (кормление, одевание, гигиена, учеба и т.д.)</b><br><b>!</b> (В случае выезда к потенциальным клиентам ТД по возможности описать эпизод взаимодействия мамы с ребенком) | осуществляется качественно / удовлетворительно / не адекватно / не осуществляется / другое (комментарий):  |

**Отношение к новорожденному ребенку (нужное выделить): !** (заполняется при выезде в роддом)

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Пребывание в палате:</b>                  | Совместное    |
|  | Раздельное    |
| <b>Кормление:</b>                            | Грудное       |
|  | Искусственное |
| <b>Наличие у ребенка имени:</b>              | Есть          |
|  | Нет           |
| <b>Наличие заранее подготовленных вещей:</b> | Есть          |
|  | Нет           |

**Наблюдения сотрудников роддома (нужное выделить): !** (заполняется в случае выезда в роддом)

|                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| <b>Обращение в роддом:</b> | Самостоятельное |
|----------------------------|-----------------|

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | привезла скорая помощь<br>(указать откуда):  |
|                            | течение родов<br>(отсутствие / наличие осложнений)   |
| <b>Состояние здоровья:</b> | матери (кратко):   |
|                            | ребенка (кратко):  |
| <b>Поведение клиента:</b>  | Интересуется ли состоянием ребенка<br>(да / нет / другое), комментарий:                                |
|                            | Планирует (планировала) отказаться от ребенка<br>(да / нет), комментарий:                              |
|                            | Демонстрировала косвенные признаки, указывающие<br>на намерение отказаться<br>(да / нет), комментарий: |
|                            | Выполняет ли рекомендации врачей по уходу за<br>ребенком<br>(да / нет / другое), комментарий:          |
|                            | Выполняет ли правила распорядка в роддоме<br>(да / нет / другое), комментарий:                         |
|                            | Форма общения с сотрудниками роддома<br>(предъявляет ли жалобы, претензии и т.п.),<br>комментарий:     |

**Уровень мотивации и готовности клиента самостоятельно решать свою ситуацию при временной помощи фонда (нужное выделить):**

|   |   |
|---|---|
| <b>Кто выступал инициатором в обращении за помощью:</b>   | клиент  |
|   | социальное окружение (комментарий):   |
|   | сотрудники другой организации (комментарий):                                    |
| <b>Наличие осложнений и ограничений по здоровью у самого клиента или у его ближайшего социального окружения (при условии совместного проживания):</b> | нет   |
|   | инвалидность / тяжелые хронические / психиатрические заболевания (комментарий): |
|   | алкогольная / наркотическая зависимости   |
| <b>Форма общения клиента с сотрудниками фонда:</b>  | спокойная, уравновешенная   |
|   | требовательная, эмоциональная (предъявление жалоб и претензий)<br>комментарий:  |
|   | агрессивная, пренебрежительная (хамство / безразличие)<br>комментарий:          |

|   |  |
|---|--|
| <b>Что уже предпринимал клиент для решения своей ситуации до обращения в фонд:</b>  | опыт самостоятельного решения своей ситуации (комментарий):      |
|   | опыт обращения к ближайшему социальному окружению (комментарий): |
|   | опыт обращения в другие организации (комментарий):               |
| <b>Насколько совпадает информация, полученная от сотрудников других организаций / роддома / социального окружения / документов, с версией самого клиента:</b> | совпадает (комментарий):   |
|   | частично (комментарий):  |
|   | не совпадает (комментарий):                                      |

**Результат обращения сотрудника к помогающим организациям или социальному окружению клиента по его случаю:**

|  |                 |                       |
|--|-----------------|-----------------------|
| Контактное лицо: (организация, родственники, друзья и др.) | Номер телефона: | Информация о клиенте: |
|  |                 |                       |

**Выявленные риски для безопасности ребенка (детей):**

| <i>Риск</i>   | <i>Краткое описание риска (если он есть)</i> | <i>Понимание родителями риска и предпринимаемые шаги для его минимизации</i> |
|---|--|--|
| Наличие алкогольной и/или химической зависимости (актуальной или в анамнезе)  |  |  |
| Наличие ментальных нарушений (психических заболеваний, умственной отсталости и т.д.)                                    |  |  |
| Наличие опасных инфекционных заболеваний (туберкулез, ВИЧ, гепатиты, сифилис и т.д.) при отсутствии адекватного лечения |  |  |
| Отказ от медицинского лечения в случае, когда это угрожает жизни и здоровью ребенка                                     |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Наличие опасных для жизни и здоровья ребенка условий проживания (согласно возрастным потребностям) |  |  |
| Наличие в социальном окружении людей, опасных для жизни и здоровья ребенка                         |  |  |
| Признаки физического насилия (в том числе информация о прошлых случаях в отношении других детей)   |  |  |
| Признаки эмоционального вреда  |  |  |
| Вовлеченность в криминальную среду (в качестве участника или жертвы)                               |  |  |

**Основания для оказания помощи (нужное выделить):**

- намерение отказаться от ребенка или факт отказа (да / нет)
- угроза изъятия ребенка (наличие претензий со стороны государственных служб) (да / нет)
- факт изъятия (вынужденное помещение по заявлению или отобрание государственными службами) (да / нет)
- риск добровольного помещения в государственное учреждение (да / нет)
- факт добровольного помещения в государственное учреждение (да / нет)
- отсутствие жилья для совместного проживания с ребенком (да / нет)
- отсутствие средств к существованию (да / нет)
- очень низкие родительские компетенции (да / нет)

**Запрашиваемая клиентом помощь (нужное выделить):**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Социальная:</b>      | вещевая / продуктовая / предметы гигиены/подгузники и детское питание/транспортная / ремонтная / жилищная / медицинская / предоставление няни/ другое (комментарий): |
| <b>Юридическая:</b>     |  |
| <b>Психологическая:</b> |  |

**Мнение сотрудника по оказанию помощи клиенту:**

|   |  |
|---|--|
| Необходимость оказания помощи (да / нет, комментарий) |  |
| Меры по оказанию помощи                               |  |
| Объем помощи, сроки                                   |  |

**Рекомендации по взаимодействию (информация, которую важно учитывать при общении с клиентом):**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОТЧЕТ О ДОСТАВКЕ

### Отчет о доставке семьи в Центр временного пребывания «Теплый дом»

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ФИО специалиста/волонтера: |  |
| Дата перевозки:            |  |
| ФИО клиентки:              |  |
| Маршрут:                   |  |

**Наблюдения о семье в свободной форме** (важно отразить особенности взаимодействия с ребенком и специалистом; информацию, которую клиентка рассказала в дороге):

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

## ДОГОВОР БЕЗВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

г. Москва

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Благотворительный фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам», именуемый в дальнейшем «Фонд», в лице Президента Альшанской Елены Леонидовны, действующей на основании Устава, с одной стороны, и

\_\_\_\_\_, именуемый (-ая) в дальнейшем «Клиент», «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_ г.р., уроженец (-ка)

\_\_\_\_\_, зарегистрированный (-ая) по адресу:

\_\_\_\_\_, документ, удостоверяющий личность (паспорт, вид на жительство и т.д.) серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г., действующий (-ая) на основании Гражданского Кодекса, с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», а по отдельности «Сторона», заключили настоящий Договор безвозмездного оказания услуг (далее по тексту «Договор») о нижеследующем:

### 1. Предмет и цель договора

1.1. Фонд предоставляет безвозмездно Клиенту и его несовершеннолетнему ребенку (детям)

1. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

2. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

3. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ места в центре временного пребывания «Теплый дом» для женщин, оказавшихся в сложной жизненной ситуации (далее – «Центр»), расположенном по адресу: \_\_\_\_\_, а Клиент принимает его в безвозмездное временное пользование.

1.2. Объект предоставляется Клиенту для его целевого использования – временного пребывания на условиях, определенных настоящим договором.

1.3. В соответствии с настоящим договором безвозмездное предоставление места в Центре осуществляется на срок с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

1.4. Фонд безвозмездно предоставляет Клиенту благотворительную помощь в виде психологических и юридических консультаций, оказания вещевой, продуктовой и материальной помощи.

1.5. Оказание помощи, являющейся предметом настоящего Договора, осуществляется исключительно при условии добровольного письменного согласия Клиента на основании его заявления (Приложение №1).

1.6. Указанная в п.1.1. и п. 1.4. благотворительная помощь оказывается Клиенту в целях его выхода из сложной жизненной ситуации в соответствии с Планом по выходу из сложной жизненной ситуации (далее – «План») (Приложение № 5).

## 2. Права и обязанности Сторон

### 2.1. Фонд имеет право:

2.1.1. В любое время осуществлять проверку целостности и сохранности имущества.

2.1.2. Требовать от Клиента соблюдения правил техники безопасности, пожарной безопасности, соблюдения норм Положения о проекте «Центр временного пребывания «Теплый дом» в рамках программы «Профилактика социального сиротства», а также Правил пребывания в Центре (Приложение № 4).

2.1.3. В случае нарушения п. 2.4. Фонд вправе в письменной форме предупредить об устранении нарушения, установив разумный срок для такого устранения. При повторном нарушении требовать досрочного расторжения договора. В случае выявления систематического жестокого обращения с детьми (избиения, издевательства) Фонд оставляет за собой право проинформировать органы опеки и попечительства о наличии риска для жизни и здоровья ребенка.

2.1.4. В случае отсутствия нарушений со стороны Клиента, при необходимости пролонгировать настоящий договор и срок предоставления места в Центре, указанный в п. 1.3. договора.

2.1.5. Фонд не несет ответственности за сохранность личных ценных вещей, принадлежащих Клиенту и находящихся при нем и в месте его пребывания.

### 2.2. Фонд обязан:

2.2.1. Предоставить койко-место для Клиента и его несовершеннолетнего ребенка (детей), соответствующее санитарным требованиям, с отоплением и освещением.

2.2.2. Предоставить в личное пользование Клиенту исправную мебель, инвентарь, оборудование и постельные принадлежности в соответствии с установленными правилами и нормами Центра.

2.2.3. Обеспечить нормальную эксплуатацию жилого помещения, в период отопительного сезона поддерживать температуру в жилой комнате не ниже 18 градусов по Цельсию.

2.2.4. Обеспечить возможность пользования Клиентом всеми социально-бытовыми помещениями Центра (кухней, умывальной комнатой, туалетом и т.д.).

2.2.5. Своевременно производить текущий ремонт и оперативное устранение неисправностей в системах канализации, электро- и водоснабжения.

2.2.6. При вселении информировать Клиента о его правах и обязанностях, а также о нормативных документах, связанных с организацией деятельности проекта «Центра временного пребывания «Теплый дом» в рамках программы «Профилактика социального сиротства».

2.2.7. По мере необходимости предоставлять в пользование Клиенту детские вещи, детский гигиенический инвентарь, средства гигиены, детские игрушки. Перечень предоставляемых предметов и их количество согласовываются Клиентом с администрацией Центра исходя из необходимости и рациональности их использования. Оставлять указанные предметы в своем личном пользовании после окончания срока действия договора Клиент имеет право только после согласования данных действий с администрацией Центра.

2.2.8. Предоставлять продукты питания для Клиента и детское питание для его несовершеннолетнего ребенка (детей) в соответствии с возрастными нормами.

2.2.9. Количество, объем и сроки предоставления Клиенту помощи, указанной в п.п. 2.2.7 и 2.2.8, согласовываются Клиентом с администрацией Центра исходя из необходимости и рациональности ее использования, а также из наличия и возможностей Фонда по ее приобретению.

2.2.10. Предоставлять услуги психолога и юриста, вещевую, продуктовую и материальную помощь на безвозмездной основе.

### **2.3. Клиент имеет право:**

2.3.1. Досрочно расторгнуть договор, письменно уведомив об этом Президента Фонда через руководство Центра за 10 календарных дней.

2.3.2. Ходатайствовать о пролонгации настоящего договора.

### **2.4. Клиент обязан:**

2.4.1. Соблюдать правила техники безопасности, пожарной безопасности, нормы Положения о проекте «Центр временного пребывания «Теплый дом» в рамках программы «Профилактика социального сиротства», а также Правила пребывания в Центре.

2.4.2. Бережно относиться к оборудованию и инвентарю Центра, нести материальную ответственность за имущество, переданное ему в личное пользование, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.4.3. При наличии вины, возмещать причиненный материальный ущерб Фонду.

2.4.4. Экономно расходовать электроэнергию и воду.

2.4.5. Производить уборку жилой комнаты, участвовать в работах по самообслуживанию в Центре.

2.4.6. Соблюдать тишину после 21 часа 00 минут.

2.4.7. Соблюдать правила вежливости по отношению к сотрудникам и посетителям Центра.

2.4.8. Выполнять требования Президента Фонда, сотрудников Фонда, администрации Центра, привлекаемых медицинских специалистов, юристов, психологов.

2.4.9. По требованию Президента Фонда и сотрудников Фонда предоставить документы, подтверждающие сложную жизненную ситуацию и отсутствие жилого помещения (жилой площади), пригодного для пребывания.

2.4.10. В течение 14 рабочих дней совместно с сотрудниками Фонда составить и подписать План.

2.4.11. В соответствии с Планом самостоятельно и четко выполнять указанный там необходимый алгоритм действий, согласовывая его с сотрудниками и/или добровольцами Фонда. В случае необходимости Фонд может предоставить сотрудников и/или добровольцев Фонда с целью сопровождения Клиента при посещении медицинских, государственных и иных учреждений.

2.4.12. По первому требованию удалять гостей из помещения и территории Центра.

2.4.13. Использовать койко-место в предоставленном месте (комнате) Центра.

2.4.14. По истечении срока действия договора освободить занимаемое место.

2.4.15. Клиент не вправе передавать выделенное ему место третьим лицам.

2.4.16. Использовать переданную вещевую, продуктовую и материальную помощь исключительно для личного пользования и употребления.

2.4.17. Обеспечивать безопасность ребенка и полноценный уход за ним с учетом его возрастных особенностей. Клиент полностью берет на себя ответственность за жизнь, здоровье и безопасность себя и собственного ребенка (детей), за обеспечение нормальной жизнедеятельности своей семьи.

2.4.18. Скрывать адрес Центра временного пребывания от посторонних. Раскрывать адрес гостям можно только после согласования с координатором Центра (Приложение № 3).

## **3. Персональные данные.**

3.1. Клиент дает согласие на обработку и использование Фондом своих персональных данных и персональных данных своих детей (фамилии, имени, отчества, паспортных данных, адрес и др.) в случае возникновения такой необходимости и исключительно в рамках уставной деятельности Фонда (Приложение № 2).

#### **4. Прочие условия.**

4.1. Настоящий договор вступает в силу со дня его подписания и прекращает свое действие по истечении срока предоставления места в Центре, установленного п.1.3. договора, как конечной даты пребывания. Если Стороны пролонгируют настоящий договор, то договор прекращает свое действие с даты, согласованной Сторонами как окончание срока предоставления места в Центре.

4.2. В случае возникновения споров по договору, они подлежат разрешению путем проведения переговоров между Сторонами. В случае невозможности урегулирования спора путем переговоров, он передается на рассмотрение в суд в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.3. Вопросы, не урегулированные настоящим Договором, подлежат толкованию в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

4.4. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору, Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

4.5. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой из Сторон.

4.6. Любые изменения и дополнения к договору допускаются только по взаимному соглашению Сторон и имеют юридическую силу, если они составлены в письменной форме и подписаны Сторонами.

4.7. Настоящий договор может быть расторгнут Фондом досрочно в одностороннем порядке в случае нарушения Клиентом Правил пребывания в Центре, условий настоящего договора, указания заведомо недостоверных сведений в Заявлении о приеме в Центр, а также в случае систематического без уважительных причин нарушения Клиентом положений Плана.

#### **5. Реквизиты и подписи Сторон.**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИЕМЕ

Приложение № 1 к Договору от \_\_\_\_\_

Президенту БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»  
Альшанской Е.Л.

от \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_ г.р.,

Зарегистрированного (-ой) по адресу:

\_\_\_\_\_

Фактически проживающего (-ой) по адресу:

\_\_\_\_\_

Паспор  
т: серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ выдан

\_\_\_\_\_

Телефон

\_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИЕМЕ

Прошу Вас принять меня в качестве Клиента в Центр временного пребывания для мам с новорожденными детьми «Теплый дом» с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.в целях оказания благотворительной помощи мне и моему ребенку (детям)

1. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.р.,

2. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.р.,

3. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.р.

В \_\_\_\_\_ СВЯЗИ

С \_\_\_\_\_

С правилами пребывания и внутренним распорядком Центра ознакомлена и обязуюсь их выполнять. Адрес Центра обязуюсь не разглашать.

Несу материальную ответственность за предоставленные мне предметы пользования (постельные принадлежности, корпусную и бытовую мебель, бытовую технику: телевизор, стиральную машинку, холодильник).

Обязуюсь освободить занимаемое место по требованию руководства Центра.

На диспансерном учете в психоневрологическом, кожно-венерологическом и туберкулезном диспансерах состою / не состою (нужное подчеркнуть).

При себе не имею огнестрельного и холодного оружия, взрывчатых веществ, а также лекарственных и наркотических препаратов, представляющих угрозу для здоровья и жизни окружающих.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 6. СОГЛАСИЕ НА ОБРАБОТКУ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Приложение № 2 к Договору от \_\_\_\_\_

Президенту БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»  
Альшанской Е.Л.

от \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_\_ г.р.,

Зарегистрированного (-ой) по адресу:

\_\_\_\_\_

Фактически проживающего (-ой) по адресу:

\_\_\_\_\_

Паспорт: серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ выдан

\_\_\_\_\_

## СОГЛАСИЕ НА ОБРАБОТКУ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Я, \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

действующий (-ая) в своих интересах/интересах своего несовершеннолетнего ребенка (детей):

1. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.р.,

2. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.р.,

3. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.р.

в соответствии п. 4 ст. 9 Федерального закона от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», даю согласие оператору – **Благотворительный Фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам»** (ИНН 7706412841) – далее Фонд, на обработку моих персональных данных с целью создания необходимых условий для реализации программ и проектов Фонда, направленных на помощь семьям в сложной жизненной ситуации, семьям с приемными детьми, детям-сиротам и детям оставшимся без попечения родителей, находящимся в больницах и детских домах, социализацию воспитанников, иных социально-значимых проектов, в целях оказания мне и моей семье социальной, психологической, юридической, материальной помощи, подготовке информационного, рекламного, методического, обучающего материала, распространяемого среди граждан и организаций, в СМИ – публикуемого в печатных изданиях, транслируемого на телевидении и радиовещании, а также в сети Интернет, обеспечения взаимодействия с органами государственной власти и органами местного самоуправления по аспектам деятельности Фонда, разработки, создания и ведения учета по оказанию адресной помощи.

Мои персональные данные, в отношении которых дается данное согласие, включают: *фамилию, имя, отчество; год, месяц, дату рождения; место рождения; номер и серию*



# ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ОБЯЗАТЕЛЬСТВО О НЕРАЗГЛАШЕНИИ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Приложение № 3 к Договору от \_\_\_\_\_

## ОБЯЗАТЕЛЬСТВО о неразглашении конфиденциальной информации и адреса центра

Я \_\_\_\_\_

понимаю, что в процессе пребывания в Центре временного пребывания для мам с детьми «Теплый дом» могу узнать конфиденциальную информацию, касающуюся обстоятельств жизни и здоровья, иных персональных данных других клиентов Благотворительного Фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам», пребывающих в Центре.

Обязуюсь не разглашать данную информацию посторонним лицам, без согласия указанных лиц.

Обязуюсь не разглашать адрес Центра временного пребывания «Теплый дом» без согласования с координатором.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

ФИО

Подпись

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ г.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ПРАВИЛА ПРЕБЫВАНИЯ В ЦЕНТРЕ ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»**

Приложение № 4 к договору от \_\_\_\_\_

## **ПРАВИЛА ПРЕБЫВАНИЯ В ЦЕНТРЕ ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ «ТЕПЛЫЙ ДОМ» ДЛЯ ЖЕНЩИН С ДЕТЬМИ В СЛОЖНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ**

**Наш Центр – это временный дом для тех, у кого в жизни случился сложный период, связанный с рождением детей.**

**Цель нашего Центра** – сохранить ребенка в семье, помочь выстроить гармоничные детско-родительские отношения, помочь женщине изменить свою жизненную ситуацию к лучшему для дальнейшей независимой и самостоятельной жизни совместно с ребенком.

Данные правила призваны обеспечить комфорт и безопасность пребывающих в Центре, а также избежать конфликтных ситуаций между ними и сотрудниками Центра.

### **Условия приема и пребывания в Центре**

При поступлении в Центр с семьей заключается предварительный договор на 1 месяц. В зависимости от индивидуальных жизненных обстоятельств семьи, срок пребывания может быть продлен на период, не превышающий в общей сложности один год.

Размещением семей в Центре занимается координатор проекта, в его отсутствие – администратор Центра. Пожелания семьи по возможности учитываются, но решающее слово остается за администрацией.

После размещения в Центр с семьей работают специалисты: координатор, юрист и психолог.

В течение 14 дней после размещения в Центр сама женщина совместно со специалистами составляет индивидуальный план по выходу семьи из сложной жизненной ситуации. План определяет, что необходимо сделать для этого самой женщине, и какую помощь ей будет оказывать Фонд. В плане обязательно указываются конкретные действия и сроки их выполнения.

Женщина, пребывающая в Центре, обязуется выполнять свой индивидуальный план по выходу семьи из сложной жизненной ситуации. Обо всех изменениях личных обстоятельств, которые влияют на соблюдение плана (болезнь, трудоустройство, установление контакта с родственниками и т.д.) необходимо своевременно сообщать сотрудникам Центра.

### **ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПА ПРЕБЫВАНИЯ В ЦЕНТРЕ**

1. Женщины, пребывающие в нашем Центре, ставят своей целью выход в полноценную самостоятельную жизнь вместе со своими детьми. Для этого они должны приложить все необходимые усилия для выполнения плана, совместно разработанного со специалистами Центра.
2. Взаимная поддержка, терпимость и уважение друг к другу и сотрудникам Центра – основа для реализации и закрепления положительных изменений в дальнейшей жизни.

3. Неукоснительное соблюдение Правил Центра – обязательное условие для пребывания в нашем доме. Соблюдение внутреннего распорядка Центра обязательно для всех.
4. Бережное и экономное отношение к продуктам, вещам и прочим материальным ценностям.

### **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. **Семьи, пребывающие в Центре, несут полную ответственность за жизнь и здоровье своих детей, а также за их физическое и психическое развитие.** Мама обязана обеспечить полноценный уход за своим ребенком, с учетом его возрастных особенностей:
  - кормление. Обязательна индивидуальная консультация со специалистом (педиатром, психологом) по наиболее предпочтительным вариантам кормления. В Центре приветствуется грудное вскармливание;
  - бдительное отношение к безопасности детей. Обязательна консультация со специалистом (педиатром, психологом) об их возрастных особенностях. Категорически не допускается оставление детей без присмотра;
  - поддержание чистоты и опрятности своего ребенка, мест его нахождения и средств ухода за ним;
  - прогулки на свежем воздухе не реже одного раза в день (рекомендовано дважды в день);
  - регулярное проветривание помещения.
2. **Пребывание в Центре происходит по принципу самообслуживания, обязательно выполнение дежурств по дому.** В комнатах и на территории Центра должна поддерживаться чистота:
  - каждый сам убирает свою комнату, ухаживает за своими и детскими вещами;
  - дежурства по дому включают в себя уборку на общей территории: влажную уборку кухни, прихожей, лестницы; мытье душевых и туалетов; вынос мусора; приготовление еды;
  - дежурства происходят по графику дежурств, который устанавливается совместно с администратором Центра и соблюдается неукоснительно. Если дежурство совпадает с поездкой по делам, можно поменяться днями дежурства с кем-нибудь из пребывающих в Центре;
  - дежурства регулируются с помощью «карточек передачи смены». Дежурство начинается при получении карточки и заканчивается при ее передаче следующему дежурному.
  - в течение первых 10 дней после рождения ребенка и в случае болезни мама освобождается от трудной физической работы (мытьё полов, перенос каких-либо тяжелых предметов и т.д.). Возможно выполнение легкого общественного труда. По медицинским показаниям, срок освобождения от указанной работы может быть продлен;
  - пребывающие должны выполнять просьбы дежурного и администратора о помощи по хозяйству и устройству быта Центра.
3. **Все мероприятия Центра являются обязательными для посещения.** За исключением случаев, когда участвовать в них не получается по объективным причинам (болезнь или отсутствие, связанное с выполнением индивидуального плана):

- о каждом выходе за территорию Центра необходимо предупреждать администратора;
  - возвращаться в Центр необходимо до 20.00, покидать возможно не ранее 8.00 часов, при необходимости более длительной поездки либо более раннего ухода из Центра данные условия согласовываются с администрацией;
  - для посещения обязательны: общие еженедельные собрания с координатором; индивидуальные и групповые психологические занятия; занятия с приглашенными специалистами других профессиональных направленностей с целью расширения индивидуальных возможностей женщин, пребывающих в Центре; вечерние планерки с администратором.
4. **Администрация Центра не несет ответственности за ценные вещи, не сданные на хранение в сейф:**
- личные вещи должны находиться только в личных комнатах;
  - вещи общего пользования находятся у администратора Центра, и их использование согласовывается с администратором.
5. **Пребывающим семьям оказывается помощь в получении медицинских, транспортных и других услуг:**
- при необходимости и по согласованию с координатором Центра мамам и их детям может быть оказана помощь в получении платных медицинских услуг;
  - плановые и не срочные медицинские осмотры, сдача анализов и т.п. осуществляются пребывающими самостоятельно и за свой счет в медицинских и других государственных социальных учреждениях. Обо всех визитах к врачам необходимо сообщать администратору;
  - при необходимости и по согласованию с координатором Центра пребывающим могут быть предоставлены транспортные услуги или компенсация стоимости проезда в общественном транспорте в случае, если передвижение осуществляется в интересах ребенка и не противоречит индивидуальному плану по выходу семьи из кризиса;
  - оплата такси или поиск машины для поездки осуществляются в исключительных случаях, когда передвижение на общественном транспорте не представляется возможным;
  - Центр не компенсирует пребывающим затраты на приобретение товаров и услуг, если такое приобретение не было заранее согласовано с координатором Центра.
6. **Адрес Центра скрывается от посторонних. При этом семьи могут приглашать к себе гостей в Центр:**
- раскрывать адрес гостям можно только после согласования с координатором Центра. Все приглашенные гости подписывают обязательство о неразглашении адреса Центра;
  - лица, приглашенные в Центр и не являющиеся сотрудниками и волонтерами фонда, могут находиться в помещении Центра только в дневное время (с 9.00 до 19.00) с ведома и разрешения координатора проекта и администратора Центра;
  - в ночное и вечернее время (с 19.00 до 9.00) посторонние лица в помещении Центра находиться не могут;

- в Центре гости могут находиться в комнате пригласившей их женщины. Гости должны постоянно находиться с теми, кто их пригласил.
- посетители не могут питаться продуктами Центра;
- соблюдение правил обязательно для посетителей. Женщины, приглашающие гостей, должны предупредить их о существовании правил и необходимости их соблюдения;
- в случае несоблюдения посетителями основных правил, координатор проекта или администратор могут попросить посетителей незамедлительно покинуть Центр, а в случае повторных нарушений – отказать им в возможности посещать Центр.

**7. В случае возникновения конфликта необходимо сообщить о нем сотруднику Центра:**

- для решения конфликта будет проведена беседа между конфликтующими сторонами с привлечением сотрудника Центра;
- в случае необходимости будет проведено общее собрание. Все решения, принятые на общих собраниях, обязательны к исполнению всеми пребывающими в Центре и не могут изменяться до следующего собрания;
- важно соблюдать правила вежливости в общении со сторонними людьми как на территории Центра – гостями и волонтерами, так и за ее пределами – в поликлинике, на бирже труда и т.д. Мнение о Центре складывается исходя из вашего поведения.

### **ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО РАСПОРЯДКА**

**В Центре категорически запрещается:**

- отказываться от исполнения просьб сотрудников, дежурств и обязанностей по Центру, нарушать распорядок дня.
- отсутствовать в Центре и на обязательных мероприятиях по неуважительной причине.
- неуважительно или пренебрежительно высказываться по отношению друг к другу, гостям или сотрудникам Центра.
- использовать матерные и оскорбительные слова и выражения по отношению к другим людям и детям.
- причинять физический вред себе, другим людям, детям, а также имуществу Центра, в том числе вред, нанесенный по халатности.
- относиться небрежно к продуктам питания, выбрасывать их.
- оставлять детей без присмотра.
- курить в помещениях Центра. Курить разрешается только на улице в специально отведенном месте.
- употреблять алкоголь и наркотические вещества, а также находиться на территории Центра в состоянии алкогольного и наркотического опьянения.
- брать чужие вещи без разрешения.
- отказываться от сотрудничества по разработке и реализации индивидуального плана выхода из кризиса.
- разглашать адрес Центра без согласования с координатором Центра.

### **САНКЦИИ ЗА НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ**

**В Центре предусмотрены следующие санкции:**

**1. Устное замечание.**

## 2. **Письменное замечание:**

- за систематическое нарушение правил, попадающих под более легкий вид санкций (наличие трех устных замечаний);
- за отказ или уклонение от выполнения просьб сотрудников;
- за невыполнение своих обязанностей согласно графику дежурств;
- за отсутствие на мероприятиях Центра по неуважительным причинам;
- за позднее возвращение без уведомления сотрудников;
- за неуважительные или пренебрежительные высказывания/действия по отношению друг к другу, гостям или сотрудникам Центра;
- за выброс продуктов питания;
- за нарушение режима дня.

## 3. **Предупреждение за однократное нарушение и/или невыполнение следующих Правил:**

- за систематическое нарушение правил, попадающих под более легкий вид санкций (наличие трех письменных замечаний);
- за отлучку без уведомления сотрудников;
- за употребление матерных и оскорбительных слов по отношению к другим людям и детям;
- за причинение физического вреда себе, другим людям, детям, а также имуществу Центра. Мама получает предупреждение, даже если из-за ее халатных действий пострадал ее собственный ребенок;
- за оставление детей без присмотра;
- за курение в помещении Центра; за употребление алкоголя и наркотических веществ; за нахождение на территории Центра в состоянии алкогольного и наркотического опьянения;
- за взятие чужих вещей без разрешения;
- за отказ от сотрудничества по разработке и реализации индивидуального плана выхода из сложной жизненной ситуации, систематическое нарушение договоренностей о реализации необходимых для этого действий без уважительных причин;
- за разглашение адреса без согласования с координатором Центра.

## 4. **Выселение из Центра в течение 7 календарных дней:**

- после получения трех предупреждений. При продолжении нарушения правил (предупреждения) возможно снижение объема помощи после выезда из «Теплого дома».
- после разглашения адреса Центра человеку, от которого исходит риск преследования.

## 5. **Немедленное выселение из Центра.** В случае выявления фактов **преднамеренной угрозы жизни и здоровью людей**, в том числе детей, находящихся на территории Центра, семья должна покинуть Центр **в течение 24 часов** с момента выявления такого факта.

## 6. В случае выявления систематического жестокого обращения с детьми (избиения, издевательства) администрация Центра оставляет за собой право поставить в известность органы опеки.

**Очевидно, что невозможно предугадать все ситуации, поэтому решения о вынесении предупреждений и немедленном выселении принимаются сотрудниками Проекта**

**коллегиально с максимальным вниманием к индивидуальной ситуации пребывающего. Но после принятия решения в дальнейшем пересмотру оно не подлежит.**

С правилами ознакомлена, обязуюсь выполнять

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_г

ФИО

подпись

# ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ПЛАН ПО ВЫХОДУ ИЗ СЛОЖНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ

Приложение № 5 к договору от \_\_\_\_\_

## План по выходу из сложной жизненной ситуации (СЖС)

Клиент:

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

| Направления деятельности   | Задачи                           | Подзадачи                       |  | Срок выполнения |
|--|----------------------------------|---------------------------------|--|-----------------|
|  |                                  | Что и как нужно сделать клиенту | Что и как нужно сделать сотрудникам фонда (юрист / психолог / соц. работник) |                 |
| I. Улучшение материального положения   | 1. Оформление пособия на ребенка |                                 |  |                 |
| II. Улучшение жилищно-бытовых условий  |                                  |                                 |  |                 |
| III. Решение юридических вопросов  |                                  |                                 |  |                 |
| IV. Улучшение физического и душевного состояния родителя                               |                                  |                                 |  |                 |
| V. Улучшение физического и душевного состояния ребенка                                 |                                  |                                 |  |                 |
| VI. Работа по выстраиванию безопасных отношений, в т.ч. работа с социальным окружением |                                  |                                 |  |                 |

С планом ознакомлен (-а) и согласен (-на)

Клиент \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Психолог \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Юрист \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Координатор \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Администратор \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10.

### ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ, РИСКОВ И РЕСУРСОВ СЕМЬИ

#### ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ, РИСКОВ И РЕСУРСОВ СЕМЬИ

ФИО родителей:

ФИО ребенка:

| <b>Потребности ребенка</b>   | <b>Удовлетворяются ли родителями?</b><br>(если да, то насколько, если нет, то почему) | <b>Удовлетворяются ли социальным окружением?</b><br>(родственников, друзей, др. организациям и) | <b>Понимают ли родители риски и готовы ли с ними работать?</b> | <b>Какую помощь оказывает организация ?</b> | <b>Удовлетворяются ли потребности ребенка с учетом всей помощи?</b> |
|--|---|---|--|---|---|
| <b>Полноценное развитие:</b><br><br>– <b>физическое</b><br>(вес и рост согласно возрасту или возможностям ребенка с учетом его заболевания или личностных особенностей)          |   |   |  |   |   |
| – <b>социально-психологическое</b><br>(социальные навыки, речь, мышление и т.д. согласно возрасту или возможностям ребенка с учетом его заболевания или личностных особенностей) |   |   |  |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Жилье</b><br/>(постоянная возможность проживания, наличие отопления, источника воды, света; отсутствие опасных для здоровья существ (крысы, тараканы и т.д.); отсутствие пожароопасных ситуаций (горы мусора, открытый огонь в прямом доступе и т.д.); отсутствие опасных бытовых условий в соответствии с возрастом ребенка или его особенностям (например, для ребенка 2-х лет – открытых окон и лекарств в свободном доступе)</p> |  |  |  |  |  |
| <p><b>Питание</b> (согласно возрасту, в достаточном количестве, удовлетворяющее базовую потребность в питательных веществах, в соответствии с медиц. рекомендациями, если они есть).</p>   |  |  |  |  |  |
| <p><b>Одежда</b><br/>(достаточно чистая, соответствует размерам ребенка и окружающей температуре)</p>  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Личная гигиена</b><br/>(регулярные водные процедуры в теплой воде, отсутствие резких запахов)</p>  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Медицинская помощь</b> (вызов врачей/скорой в случае необходимости, соблюдение врачебных рекомендаций, удовлетворение особых потребностей в случае наличия серьезных заболеваний)</p>  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Физическая безопасность от опасных для ребенка людей, в т.ч. из социального окружения</b> (отсутствие признаков физического насилия, причинения вреда, в т.ч. по неосторожности, травм, сексуальной эксплуатации, свободного доступа посторонних людей; отсутствие таких эпизодов в прошлом)</p> |  |  |  |  |  |
| <p><b>Эмоциональная безопасность</b> (отсутствие агрессии, криков, давления, оскорблений, манипуляций, психологического шантажа и т.д.)</p>  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Отношения с родителями</b> (наличие привязанности, поддержки, любви и т.д.)</p>  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
| <b>Социализация</b><br>(общение с другими людьми, посещение образовательных учреждений, кружков и секций согласно возрасту или возможностям ребенка с учетом его заболевания)  |  |  |   |   |  |
| <b>Контроль и ограничение</b><br>(наличие понятных и адекватных возрасту и уровню развития правил, рамок, запретов, отсутствие доступа к алкоголю и наркотикам и т.д.)   |  |  |   |   |  |
| <b>Особенности семьи, которые могут повлиять на удовлетворение потребностей ребенка</b><br>(зависимости, проблемы со здоровьем у членов семьи, проблемы с законом, семейное насилие и т.д.)                          | <i>Комментарий, если возможное ухудшение ситуации связано с действиями или состоянием родителя</i>     | <i>Комментарий, если возможное ухудшение ситуации связано с действиями социального окружения</i> | <i>Комментарий, видит ли родитель проблему</i>                                | <i>Возможная помощь со стороны организации</i>  | <i>План действий, чтобы вовремя заметить ухудшение и что-то ему противопоставить</i> |
| <b>Ресурсы семьи и окружения, которые могут повлиять на способность семьи справиться с ситуацией</b><br>(особенности характера, прошлого опыта, социальные связи, потенциальные ресурсы внешних организаций и т. п.) | <i>Какие ресурсы семьи, обоих или одного из родителей могут стать основной для улучшения ситуации:</i> | <i>Какие ресурсы социального окружения можно усилить или подключить для улучшения ситуации:</i>  | <i>Какие ресурсы внешних организаций можно было бы привлечь дополнительно</i> | <i>Какие ресурсы или качества семьи, обоих или одного из родителей могли бы помочь им увидеть проблему, если она есть</i> | <i>План действий, чтобы активизировать ресурсы семьи или внешние ресурсы</i>         |
|  |  |  |   |   |  |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 11. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О РАБОТЕ С КЛИЕНТОМ

Аналитический отчет о работе с клиентом проекта «Теплый дом»

ФИО родителей и детей:

Адрес:

Телефон:

Первичная встреча:

Заезд «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. Выезд «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. Срок проживания:

Сроки поддержки:

Краткая история:

Ссылка на страницу на сайте:

Нарушение правил в ТД:

Критерии приема в проект:

Тип случая (мотивационное консультирование/ ведение случая/ патронат/ социальный паллиатив):

Цель работы:

Ресурсы:

Особенности семьи, которые могут повлиять на удовлетворение потребностей ребенка:

Работа со случаем:

| Риски   | Задачи               | Что планируется сделать |       | Что сделано                      |                                       | Оказанные услуги |
|---|----------------------|-------------------------|-------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------|
|   |                      | Действия                | Сроки | Сделано/ не сделано; кем сделано | Дата выполнения/ причина невыполнения |                  |
| Ребенок попадет в сиротское учреждение                  | Прием в «Теплый дом» |                         |       |                                  |                                       |                  |
| Потребности ребенка в медицинской помощи не выполняются |                      |                         |       |                                  |                                       |                  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Родитель или ребенок не имеет документов               |  |  |  |  |  |  |
| Отсутствие средств для существования                   |  |  |  |  |  |  |
| Отсутствие жилья для совместного проживания с ребенком |  |  |  |  |  |  |
| Опыт проживания в ситуации домашнего насилия           |  |  |  |  |  |  |

**Консилиумы/супервизии:**

**Сеть социальных контактов:**

**Количество оказанных услуг:**

| №        | Наименование услуги                                      | Количество оказанных услуг /комментарии |
|----------|--|---|
| 1        | <b>Материальная помощь:</b>                              |   |
|          | - аренда жилья   |   |
|          | - проезд   |   |
|          | - регистрация  |   |
|          | - медицинская помощь                                     |   |
|          | - пошлина  |   |
|          | - другое   |   |
| 2        | <b>Натуральная помощь:</b>                               |   |
|          | - продуктовая  |   |
|          | - предметы гигиены и бытовая химия                       |   |
|          | - вещевая  |   |
|          | - транспортная   |   |
|          | - медицинские изделия                                    |   |
|          | - техника  |   |
|          | - мебель   |   |
|          | - образование  |   |
| - другое |  |   |
| 3        | <b>Работа с координатором по ведению случая</b>          |   |
| 4        | <b>Индивидуальная психологическая работа</b>             |   |
| 5        | <b>Групповая психологическая работа</b>                  |   |
| 6        | <b>Консилиум</b>   |   |
| 7        | <b>Супервизии по случаю (групповые и индивидуальные)</b> |   |
| 8        | <b>Медицинские услуги:</b>                               |   |
|          | - Для мамы   |   |
|          | - Для детей  |   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 9  | <b>Сопровождение в государственные и другие службы</b>                     |  |
| 10   | <b>Индивидуальные юридические консультации</b>                             |  |
| 11   | <b>Восстановление /оформление документов:</b>                              |  |
|  | - Паспорт  |  |
|  | - Медицинское свидетельство о рождении ребенка/ детей                      |  |
|  | - Свидетельство о рождении ребенка/ детей                                  |  |
|  | - Медицинский полис родителя   |  |
|  | - Медицинский полис ребенка / детей  |  |
|  | - Медицинская книжка   |  |
|  | - СНИЛС родителя   |  |
|  | - СНИЛС ребенка/ детей   |  |
|  | - Регистрация по месту жительства родителя и ребенка                       |  |
|  | - Регистрация по месту пребывания родителя и ребенка                       |  |
|  | - Документы на жилое помещение   |  |
|  | - Разрешение на работу для иностранных граждан                             |  |
|  | - Разрешение на временное проживание для иностранных граждан               |  |
|  | - Вид на жительство для иностранных граждан                                |  |
| - Свидетельство на выезд для иностранных граждан |  |  |
| - Другое   |  |  |
| 11   | <b>Оформление положенных выплат и пособий:</b>                             |  |
|  | - Единовременное пособие   |  |
|  | - Ежемесячное пособие до 1,5 лет   |  |
|  | - Ежемесячное пособие до 3 лет   |  |
|  | - Сертификат на материнский капитал  |  |
|  | - Статус многодетной матери  |  |
|  | - Алименты   |  |
|  | - Пенсия (по инвалидности, потере кормильца и т.д.)                        |  |
| - Другое   |  |  |
| 12   | <b>Выход:</b>  |  |
|  | - Возвращение в собственное жилье  |  |
|  | - Возвращение на родину  |  |
|  | - Съём жилья   |  |
|  | - Работа с проживанием   |  |
|  | - Приобретение жилья в счет материнского капитала                          |  |
|  | - Социальный найм  |  |
|  | - Другой приют   |  |
| - Другое   |  |  |
| 13   | <b>Патронат:</b>   |  |
|  | - детское питание и средства детской гигиены                               |  |
|  | - другое   |  |
| 14   | Выполненные ключевые задачи плана по выходу из сложной жизненной ситуации: |  |

### Специалисты, которые работают с семьей:

- кейс-менеджер:
- психолог:
- юрист:
- социальный работник

- психиатр
- консультант по ГВ

**Контактная информация всех участников, имеющих отношение к работе с семьей:**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 12. НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ДЕТСКО-РОДИТЕЛЬСКИМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

Наблюдение за детско-родительским взаимодействием (первично / повторно)

Семья \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

**ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ОТЗЫВЧИВОСТЬ:** мама проявляет позитивные эмоции, удачно выбирает моменты для обращения к ребенку, воздерживается от неконструктивных проявлений негативных эмоций (от нотаций, повышения голоса, шлепков).

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| Практически никогда не проявляет позитивные / не контролирует негативные эмоции |   | Иногда проявляет позитивные эмоции, иногда перестает контролировать негативные |   | Практически всегда проявляет позитивные / контролирует негативные эмоции |
| 1   | 2 | 3  | 4 | 5  |
| Комментарий:  |   |  |   |  |

**ПОДДЕРЖКА В СИТУАЦИИ СТРЕССА:** мама замечает и принимает чувства ребенка (грусть, испуг и др.), утешает ребенка (вербально и невербально), помогает совладать с ситуацией.

|                                     |   |                                 |   |                                 |
|-------------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Практически никогда не поддерживает |   | Иногда поддерживает, иногда нет |   | Практически всегда поддерживает |
| 1                                   | 2 | 3                               | 4 | 5                               |
| Комментарий:                        |   |                                 |   |                                 |

**ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ:** мама дает ребенку знать, что будет с ним делать, готовит его к действиям, предвидит и устраняет потенциальные проблемы и риски для ребенка или «триггеры» нежелательного поведения.

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Практически никогда не предвидит проблемы и не готовит ребенка |  | Иногда предвидит проблемы или готовит ребенка, иногда нет |  | Практически всегда предвидит проблемы или готовит ребенка |
|--|--|---|--|---|

|              |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Комментарий: |   |   |   |   |

**АВТОНОМИЯ:** мама учитывает (и, если это уместно – поддерживает) инициативу ребенка, замечает его протест или желание прекратить взаимодействие, предъявляет реалистичные требования

|                                  |   |                              |   |                              |
|----------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|
| Практически никогда не учитывает |   | Иногда учитывает, иногда нет |   | Практически всегда учитывает |
| 1                                | 2 | 3                            | 4 | 5                            |
| Комментарий:                     |   |                              |   |                              |

**СОТРУДНИЧЕСТВО:** если перед парой «мама – ребенок» стоит какая-то задача, мама успешно ведет с ребенком переговоры, при необходимости – мягко настаивает на своем варианте (не погружается в «торги»), при этом воздерживается от жесткого давления (угроз, физического принуждения).

|   |   |                                 |   |   |
|---|---|---------------------------------|---|---|
| Практически никогда не выстраивает сотрудничество |   | Иногда сотрудничает, иногда нет |   | Практически всегда выстраивает сотрудничество |
| 1   | 2 | 3                               | 4 | 5   |
| Комментарий:                                      |   |                                 |   |   |

**КОНТРОЛЬ И КОНФЛИКТ:** если перед парой «мама – ребенок» стоит какая-то задача, и ребенок не хочет действовать так, как от него требуется, (а) мама выдвигает обоснованные и реалистичные требования, (б) мама действует спокойно, (в) в итоге ребенок добровольно подчиняется или мама признает ненужность требования и выражает поддержку ребенку.

|   |   |                               |   |   |
|---|---|-------------------------------|---|---|
| У мамы практически никогда не получается организовать последовательный контроль или мирное разрешение конфликта |   | Иногда получается, иногда нет |   | У мамы практически всегда получается организовать последовательный контроль или мирное разрешение конфликта |
| 1   | 2 | 3                             | 4 | 5   |
| Комментарий:  |   |                               |   |   |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 13. ЖУРНАЛ КОНСИЛИУМОВ

Консилиумы

Клиентка:

| Дата | Цель | Присутствующие | Результат |
|------|------|----------------|-----------|
|      |      |                |           |
|      |      |                |           |
|      |      |                |           |
|      |      |                |           |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 14. ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРЕКРАЩЕНИИ ДОГОВОРА

Президенту БФ  
«Волонтеры в помощь детям-сиротам»  
Альшанской Елене Леонидовне  
от \_\_\_\_\_  
зарегистрированной по адресу:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Заявление

Прекращаю Договор безвозмездного оказания услуг по пребыванию в Центре временного пребывания «Теплый дом» для женщин с детьми, оказавшихся в сложной жизненной ситуации (далее – Центр) от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года досрочно, в связи с *(разрешением сложной жизненной ситуации, изменением семейных обстоятельств, выездом по месту постоянного проживания, нарушением порядка пребывания в Центре и т.д.)* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

Планирую проживать *(у родственников \ друзей \ снимать квартиру и т.д.)*  
\_\_\_\_\_  
по адресу: \_\_\_\_\_

Прошу предоставить возможность для безвозмездного хранения моего имущества (указать, что именно) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ в срок до «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

Имущественных и личных неимущественных претензий к БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» не имею.

Адрес Центра временного пребывания для мам с новорожденными детьми «Теплый дом» обязуюсь не разглашать.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 15.**

## **ФУНКЦИОНАЛЫ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРА ВРЕМЕННОГО ПРЕБЫВАНИЯ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»**

### **ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ КООРДИНАТОРА ЦЕНТРА**

**Координатор Центра:**

#### **1. Организует реабилитационный процесс клиентов:**

- 1.1. Участвует в принятии решения о взятии клиента в Центр временного пребывания «Теплый дом», исключении из него и об условиях дальнейшего сопровождения клиента.
- 1.2. Обеспечивает процесс передачи случая от психолога Фонда к работникам Центра, в том числе удостоверяется в наличии необходимых медицинских документов у клиента, поступающего в Центр.
- 1.3. Контролирует процесс заселения и выезда клиента из Центра, а также процесс сопровождения клиента после выпуска.
- 1.4. Организует процесс составления индивидуального плана клиента по выходу из сложной жизненной ситуации. Контролирует выполнение плана, как со стороны клиента, так и со стороны персонала Центра.
- 1.5. Создает и поддерживает в Центре безопасные условия для проживания клиентов и работы персонала.
- 1.6. Создает и поддерживает в Центре психологическую атмосферу, мотивирующую клиентов на преодоление сложной жизненной ситуации.
- 1.7. Организует процесс реабилитации клиента посредством координации работы сотрудников и специалистов Центра, а также привлечения сторонних специалистов и организаций.
- 1.8. Проводит консилиумы специалистов
- 1.9. Составляет и поддерживает банк данных об организациях и частных предпринимателях, которые могут быть потенциальными работодателями, а также предоставлять услуги по обучению клиентов Центра.
- 1.10. Занимается урегулированием конфликтных ситуаций между клиентами Центра, а также между клиентами и сотрудниками Центра. О сложных конфликтных ситуациях, имеющих потенциальное влияние на работу Фонда, а также о ситуациях, требующих вмешательства администрации Фонда, координатор Центра незамедлительно информирует координатора Программы или Президента Фонда.

#### **2. Обеспечивает взаимодействие с внешними структурами – государственными органами, медицинскими учреждениями, жертвователями, СМИ, другими командами фонда:**

- 2.1. Взаимодействует с жертвователями и волонтерами:
  - осуществляет привлечение новых волонтеров и жертвователей;
  - поддерживает отношения с волонтерами и жертвователями, регулярно оказывающими помощь Центру;

- формирует и предоставляет жертвователям и волонтерам отчеты по использованным средствам, переданным клиентам материальным ценностям, а также о работе сотрудников и специалистов Центра;
  - организует и проводит визиты жертвователей и волонтеров в Центр;
  - регулярно благодарит и информирует жертвователей, волонтеров и потенциальных спонсоров о работе Центра.
- 2.2. Совместно с юристом Фонда взаимодействует с арендодателем помещения Центра, а также с государственными органами (опека, КДН, полиция).
- 2.3. Подготавливает и подписывает договора со сторонними организациями и физическими лицами, контролирует документооборот и своевременную оплату Фондом их услуг.
- 2.4. Контролирует своевременную и правильную оплату коммунальных платежей.
- 2.5. Вносит в CRM данные о своей работе с семьей по установленной форме и использует ее исключительно в целях профессиональной деятельности.
3. **Совместно с отделом PR и отделом фандрайзинга Фонда осуществляет поиск и привлечение средств на проект в целом и на актуальные текущие нужды Центра, участвует в написании грантовых заявок**
- 3.1. Совместно с PR-отделом Фонда взаимодействует со СМИ: организует и проводит телевизионные и фотосъемки или интервью в Центре, непосредственно присутствует на съемках.
- 3.2. Совместно с методистом Фонда организует проведение вебинаров, участие в конференциях, разработку методических материалов, обмен опытом с сотрудниками других государственных и негосударственных организаций, работающих в области профилактики социального сиротства
4. **Обеспечивает функционирование Центра временного пребывания (административно-хозяйственная часть):**
- 4.1. Осуществляет руководство персоналом Центра, в том числе занимается подбором, мотивацией и обучением персонала, составляет должностные инструкции, разъясняет основные принципы работы, проводит консультации по сложным случаям.
- 4.2. Контролирует соблюдение клиентами и персоналом Центра санитарно-гигиенических норм, правил общественного порядка, правил пожарной и бытовой безопасности, а также контролирует поддержание общего порядка и чистоты в Центре.
- 4.3. Контролирует соблюдение правил, предусмотренных внутренними документами Центра: Положением о проекте «Центр временного пребывания «Теплый дом», должностными инструкциями персонала, Правилами проживания в Центре, другими внутренними документами.
- 4.4. Контролирует и при необходимости участвует в процессе обеспечения Центра продуктами питания, медикаментами, средствами гигиены, одеждой, мебелью и другими средствами быта.
- 4.5. Организует ремонтные работы в Центре по мере необходимости.
- 4.6. Обеспечивает своевременное подписание необходимых документов по ведению случая (договора с клиентами, гарантийные письма, другие документы) со стороны администрации Фонда, в случае необходимости корректирует эти документы и предоставляет готовый вариант на утверждение Координатору Программы и Президенту Фонда.

- 4.7. Предоставляет отчеты координатору Программы и другим сотрудникам Фонда в сроки и по формам, предусмотренными внутренними документами Фонда.
- 4.8. Согласует с координатором Программы наем, условия работы и оплаты персонала Центра.
- 4.9. Участвует в разработке внутренних документов, регулирующих деятельность Центра.
- 4.10. Участвует в семинарах, тренингах и других мероприятиях, рекомендованных для координатора Центра.
- 4.11. Обо всех чрезвычайных ситуациях на территории Центра, а также о фактах нарушения Правил проживания, которые потенциально могут повлиять на работу Центра и Фонда незамедлительно (в течение не более 30 минут после получения информации) ставит в известность о сложившейся ситуации координатора Программы, юриста и Президента Фонда.
- 4.12. Контролирует видеонаблюдение и в случае необходимости использует эту информацию для урегулирования конфликтных ситуаций и применения санкций по отношению к клиентам.
- 4.13. В сложных и спорных ситуациях, возникающих в работе Центра, координатор проходит супервизию по случаю.

## **ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ПСИХОЛОГА ЦЕНТРА**

### **Психолог Центра:**

1. Участвует в принятии решения о взятии клиента в Центр временного пребывания «Теплый дом», исключении из него и об условиях дальнейшего сопровождения клиента.
2. Осуществляет психологическую диагностику клиента, которая используется в дальнейшем при составлении индивидуального плана клиента по выходу из сложной жизненной ситуации.
3. Содействует адаптации новых клиентов в Центре.
4. Участвует в разработке и реализации индивидуального плана по выходу клиента из сложной жизненной ситуации.
5. Сотрудничает и поддерживает контакт с внешними специалистами (консультанты по грудному вскармливанию, слингам, другие специалисты) и организует индивидуальные консультирования клиентов или групповые занятия по соответствующим направлениям.
6. Осуществляет ведение групповых психологических занятий. В случае ведения группового занятия внешним специалистом, психолог совместно с координатором Центра приглашает соответствующего специалиста, а также при необходимости присутствует на занятиях. Групповые занятия должны проводиться для группы из 2х и более человек не менее 2 раз в месяц по разным направлениям в том числе:
  - техника пожарной и бытовой безопасности
  - детско-родительские отношения, особенности развития детей от 0 до 5 лет
  - грудное вскармливание, гигиена и основы ухода за ребенком
  - гигиена и здоровье, основы контрацепции, навыки ухода за собой
  - планирование, управление собственным временем и бюджетом
  - хозяйственные и бытовые навыки

- профессиональная деятельность (клининг, домашняя работа, финансы, риэлторская деятельность, др.)
7. Проводит индивидуальные психологические консультации клиентов Центра очно, а также при необходимости удаленно по телефону или через интернет. Индивидуальные консультации проводятся психологом Центра при наличии запроса со стороны клиента на психологическую помощь, а также в ситуации, когда индивидуальная психологическая работа с клиентом обусловлена объективной необходимостью.
  8. Составляет график групповых занятий и индивидуальных консультаций минимум на неделю вперед, а также своевременно информирует клиентов и работников Центра о расписании занятий и консультаций посредством вывешивания необходимой информации на информационной доске Центра.
  9. Участвует в предотвращении и урегулировании конфликтных ситуаций между клиентами Центра. Информировывает координатора Центра или координатора Программы о конфликтных ситуациях между клиентом и сотрудниками Центра, а также о сложных конфликтных ситуациях, имеющих потенциальное влияние на работу Фонда и требующих вмешательства администрации Фонда.
  10. Дает рекомендации по текущему взаимодействию с клиентами работникам Центра, непосредственно работающим с клиентами, а также при необходимости другим сотрудникам Фонда.
  11. Сотрудничает с медицинским персоналом сторонних организаций (педиатрами, психиатрами, клиническими психологами, акушерами, гинекологами и другими профильными специалистами) по случаю клиента. Сопровождает клиента в медицинское учреждение в случае необходимости.
  12. При наличии запроса со стороны осуществляет сопровождение клиентов после их выпуска из Центра в режиме телефонных консультаций или через интернет.
  13. По согласованию с координатором Центра и PR-отделом общается с представителями СМИ и государственных органов.
  14. Совместно с координатором Центра участвует в проведении собеседований кандидатов на должности сотрудников Центра.
  15. При необходимости совместно с психологом Фонда осуществляет выезды в роддома и семьи, которые являются потенциальными клиентами Центра.
  16. Проходит личную супервизию не менее 1 раза в два месяца. Участвует в семинарах, тренингах и других мероприятиях, рекомендованных для психолога Центра.
  17. Участвует в разработке внутренних документов, регулирующих деятельность Центра и касающихся психологической части работы.
  18. Предоставляет отчеты координатору Центра в сроки и по формам, установленными внутренними документами Центра, а также другим сотрудникам Фонда по запросу.
  19. Вносит в CRM данные о своей работе с семьей по установленной форме и использует ее исключительно в целях профессиональной деятельности.
  20. Обо всех чрезвычайных ситуациях на территории Центра, а также о фактах нарушения правил проживания лицами, проживающими в Центре, незамедлительно (в течение не более одного часа) информирует одного из представителей Фонда в порядке указанной очередности: 1 – координатор Центра, 2 – координатор Программы, 3 – юрист Фонда, 4 – Президент Фонда.

## ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ЮРИСТА ЦЕНТРА

### Юрист Центра:

1. Участвует в принятии решения о приеме семьи в Проект, исключении из него и об условиях их дальнейшего сопровождения.
2. Совместно с клиентом и сотрудниками Центра принимает участие в обсуждении случая, разработке и пересмотре индивидуального плана по выходу из сложной жизненной ситуации.
3. Совместно с другими специалистами Центра, работающими со случаем, осуществляет консультирование и юридическое сопровождение семей по следующим вопросам с целью нормализации их жизненной ситуации и выхода из кризиса:
  - содействие в восстановлении и оформлении необходимых документов (паспорт, свидетельство о рождении, свидетельство о возвращении на родину и т.д., в т.ч. для выезда за границу на постоянное место жительства)
  - решение жилищных вопросов (содействие в получении положенного по закону социального жилья, консультирование по вопросам покупки жилья на материнский капитал, порядку постановки на учет в качестве нуждающихся в улучшении жилищных условий, продажи жилья, вступления в наследство, реструктуризации долгов за оплату ЖКХ и т.д.)
  - оформление положенных по закону пособий и льгот (назначение и порядок выплаты пособий по рождению ребенка, пособий по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, пособий после достижения ребенком возраста полутора лет; порядок назначения и выплаты пособий работающим родителям, одиноким родителям и др.; установление отцовства, взыскание алиментов и др.)
  - оформление инвалидности, порядок прохождения МСЭ, оформление льгот и выплат инвалидам, квот на лечение;
  - устройство ребенка в ДОУ;
  - оформление ОМС, защита прав пациента;
  - представление интересов в суде.
4. Консультирует семьи по миграционным вопросам и в случае необходимости подключает сторонние профильные организации с целью оказания узкопрофильной помощи семье.
5. Отслеживает изменения в законодательстве в сфере социальной защиты семей.
6. Создает правовые памятки, раздаточные материалы для волонтеров и семей.
7. В случае какого-либо запроса со стороны семьи, не относящегося к юридическим, передает его психологу, ведущему случай данной семьи.
8. Осуществляет сбор и подписание необходимых документов в рамках работы с семьей.
9. Взаимодействует с государственными органами (опека, КДН, полиция, мед. учреждения) и другими внешними организациями, в т.ч. НКО.
10. Вносит в CRM данные о своей работе с семьей по установленной форме и использует ее исключительно в целях профессиональной деятельности.

11. Предоставляет отчеты с информацией об оказанной семье координатору Центра в сроки и по формам, установленными внутренними документами Фонда, а также другим сотрудникам Фонда по запросу.
12. По запросу координатора Центра и/или координатора Программы участвует в разработке внутренних документов, регулирующих деятельность Центра и касающихся юридической части работы.
13. По согласованию с координатором Центра общается с представителями СМИ, представляет Фонд и Центр на тематических конференциях, круглых столах и других тематических мероприятиях. Ставит в известность руководство о коммуникации от имени Фонда с внешними организациями и частными лицами.
14. Организует подготовку информационных и презентационных материалов о работе Центра.
15. По запросу PR-отдела принимает участие в коммуникациях со СМИ.
16. Совместно с координатором Центра участвует в проведении собеседований кандидатов на должности сотрудников Центра.
17. По запросу проходит личную супервизию, а также принимает участие в групповых супервизиях. Систематически повышает свою профессиональную квалификацию как в ходе обучающих мероприятий Фонда, так во внешних организациях.
18. Принимает участие в общих командообразующих мероприятиях Фонда (рабочих, организационных и командообразующих встречах, стратегических сессиях).
19. Отвечает на письма руководства в рабочее время, в течение суток, за исключением экстренных ситуаций.
20. Со всеми сотрудниками, волонтерами, подопечными Фонда, а также любыми внешними лицами в любых ситуациях без исключения придерживается вежливой и тактичной коммуникации.
21. Соблюдает конфиденциальность полученной в процессе работы информации.
22. Исполняет приказы, распоряжения и локальные нормативные акты Президента Благотворительного Фонда.

## **ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ АДМИНИСТРАТОРА ЦЕНТРА**

### **Администратор Центра:**

#### **1. Выполняет административно-хозяйственные функции:**

- 1.1. Координирует бытовую жизнь Центра, а именно осуществляет:
  - контроль за общим порядком в помещениях и на территории Центра;
  - контроль за рабочим состоянием всех систем (водоснабжение, обогрев, канализация) и передачу по электронной почте координатору Центра показаний счетчиков воды, электроэнергии и газа до 5-го числа каждого календарного месяца;
  - Контроль за рабочим состоянием всех приборов и мебели, находящихся во всех помещениях Центра;
  - Контроль за соблюдением клиентами Центра правил пожарной безопасности;
  - Контроль за рабочим состоянием компьютера и оргтехники.Обо всех случаях неполадок указанных систем незамедлительно сообщает координатору проекта и в аварийные службы.
- 1.2. Обо всех чрезвычайных ситуациях на территории Центра, а также о фактах нарушения правил проживания клиентами, проживающими в Центре, незамедлительно (в течение не более одного часа) информирует одного из

представителей Фонда в порядке указанной очередности: 1 – координатор Центра, 2 – координатор Программы, 3 – юрист Фонда, 4 – Президент Фонда.

- 1.3. Ведет учет выданных проживающим материальных ценностей, для чего делает соответствующие записи в Книге Учета материальных ценностей. Контролирует расход материальных ценностей и поддерживает порядок на складах Центра.
- 1.4. Предоставляет отчеты координатору и психологу Центра в сроки и по формам, установленными внутренними документами Центра, а также другим сотрудникам Фонда по запросу (в том числе ведет журналы по передаче смены и ведению мастер-классов).
- 1.5. Ведет учет посещения клиентами врачей, прохождения обследований в государственных поликлиниках и платных клиниках, с которыми у Фонда заключены договора на оказание платных медицинских услуг. Предоставляет координатору Центра необходимую информацию о клиентах, дате и времени посещения.
- 1.6. Выполняет иные поручения координатора Центра и координатора Программы, касающиеся жизнедеятельности Центра.

2. **Обеспечение продуктами, предметами гигиены, лекарственными средствами, предметами бытового обихода:**

- 2.1. Формирует заказ продуктов и предметов гигиены на всех проживающих в Центре клиентов и направляет его координатору Центра.
- 2.2. Осуществляет взаимодействие со складами Фонда и направляет им заявки на необходимые нужды Центра (подгузники, детское питание, предметы гигиены, одежда и т.д.).
- 2.3. Формирует и направляет заявки на благотворительные акции, проводимые Фондом с целью сбора предметов гигиены и питания (подгузники, детское питание, предметы гигиены).
- 2.4. Координирует процесс передачи добровольцами Центру запрашиваемых вещей, предметов бытового обихода и другой необходимой помощи; открывает и ведет темы по поиску транспорта для доставки в Центр вещей от жертвователей.
- 2.5. Информировывает координатора Центра о заказах, отправленных благотворителям.
- 2.6. В соответствии с назначением врача, а также в случае необходимости в кратчайшие сроки принимает меры к обеспечению клиентов лекарственными средствами.

3. **Осуществляет работу с клиентами Фонда:**

- 3.1. Осуществляет встречу и проводы клиентов при их заселении и выезде из Центра.
- 3.2. Подготавливает комнаты для проживания вновь прибывших клиентов и организовывает уборку в комнатах выбывших.
- 3.3. Проводит инструктаж вновь прибывших клиентов по вопросам пользования системами водоснабжения и обогрева, по вопросам пожарной безопасности и другим вопросам жизнедеятельности Центра. Осуществляет помощь в размещении вновь прибывших клиентов.
- 3.4. Формирует и поддерживает в актуальном состоянии личную папку клиента, в том числе ведет журналы «Медицинские услуги», «Опись комнаты» и «Обеспечение одеждой».

- 3.5. Контролирует соблюдение клиентами и их гостями Правил проживания в Центре, Правил пожарной и бытовой безопасности.
- 3.6. Составляет и контролирует соблюдение клиентами Центра графика дежурств по кухне и уборке дома.
- 3.7. Организовывает субботники и другие мероприятия по уборке и благоустройству здания Центра и прилегающей к нему территории.
- 3.8. Составляет и контролирует соблюдение клиентами Центра (лично и в отношении их детей) режима дня. Для женщин с новорожденными детьми контролирует соблюдение режима дня для новорожденных детей в соответствии с рекомендациями врача-педиатра.
- 3.9. Контролирует посещение клиентами государственных и медицинских учреждений, а также других организаций в соответствии с утвержденным индивидуальным планом клиента по выходу из сложной жизненной ситуации.
- 3.10. Оповещает и контролирует посещение всеми проживающими в Центре клиентами организационных и обучающих мероприятий, проводимых сотрудниками Фонда.
- 3.11. В случае необходимости, обусловленной выполнением индивидуального плана клиента, осуществляет уход и присмотр за детьми клиентов на время их отсутствия, на срок не более 6 часов в смену.
- 3.12. Посредством беседы, непосредственной помощью, а также собственным примером способствует формированию у клиентов приоритетного отношения к своему ребенку и его безопасности, доброжелательного и уважительного отношения к окружающим, а также способствует формированию и поддержанию у клиентов Центра трудолюбия и стремления к саморазвитию.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 16. СОГЛАСИЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОТО/ВИДЕО ИЗОБРАЖЕНИЯ И ГОЛОСА

г. Москва

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Я, \_\_\_\_\_,  
(дата рождения: \_\_\_\_\_, паспорт: серия \_\_\_\_\_, №  
\_\_\_\_\_, выдан: \_\_\_\_\_, контактный телефон:  
\_\_\_\_\_.

настоящим даю свое согласие на неоднократное **использование фото/видео изображения/изображений, голоса меня и моего ребенка** БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам», который вправе передавать их третьим лицам.

| ФИО     | Фото лицом<br>да/нет | Фото со<br>спины<br>да/нет | Видео<br>лицом<br>да/нет | Видео со<br>спины<br>да/нет | Голос (интервью)<br>да/нет |
|---------|----------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Мама    |                      |                            |                          |                             |                            |
| Ребенок |                      |                            |                          |                             |                            |
|         |                      |                            |                          |                             |                            |
|         |                      |                            |                          |                             |                            |

БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» и третьи лица имеют право обнародовать и в дальнейшем использовать указанные выше материалы полностью или фрагментарно без ограничения по сроку в любой форме, любыми, не противоречащими действующему законодательству РФ способами.

Настоящее заявление (согласие) действует бессрочно и вступает в силу с момента подписания данного согласия.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 17. ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРАКТИКИ «ТЕПЛЫЙ ДОМ»

Центр временного проживания для матерей с детьми «Теплый дом» (далее – ТД)  
Благотворительный фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам»

| Благополучатели  | Деятельность                                     |   | Непосредственный результат            | Показатель   | Краткосрочный социальный результат                                       | Показатель   | Среднесрочный социальный результат   | Показатель   | Долгосрочный социальный результат   |
|--|--|---|---------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| Мамы и их социальное окружение (родственники, знакомые, официальные лица);<br><br>опосредованно – дети | Обеспечение безопасного и комфортного проживания | Консилиум и работа с индивидуальными планами по выходу из сложной жизненной ситуации (составление, контроль выполнения и пересмотр) | Проведен консилиум                    | Количество консилиумов на 1 случай   | Совместно с мамой составлен индивидуальный план                          | Доля мам, с которыми индивидуальные планы составлены к концу 2 недели пребывания в ТД (от общего количества мам) | В ситуации мамы произошли изменения, значимые для успешного выхода в самостоятельную жизнь вместе с ребенком | Доля выполненных задач, поставленных в индивидуальных планах | Мама с ребёнком проживает самостоятельно (вне социальных приютов / кризисных центров) |
|  |  | Вещевая и материальная помощь   | Оказана материальная и вещевая помощь |  | У семьи появились средства для решения задач плана                       |  |  |  |   |
|  |  | Восстановление отношений с социальным окружением (родственниками и знакомыми, внешними специалистами)                               | Составлена карта социальных контактов | Доля мам, для которых карты социальных контактов составлены не позднее, чем через 2 месяца | Родные, знакомые, внешние специалисты привлечены к решению проблем семьи | Доля консилиумов, которые проводятся с участием родных или знакомых (от общего)                                  |  |  |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  | и) и<br>выстраивание<br>отношений<br>взаимоподдер<br>жки внутри ТД |  | проживания<br>в ТД (от<br>общего<br>количества<br>мам) |  | количества<br>консилиумов)   |  |   |  |
|  |  |  |  |  | Выстроены<br>отношения<br>взаимоподдер<br>жки в Теплом<br>доме                 |  | Мамы<br>получили<br>опыт<br>конструктивн<br>ого<br>сотрудничест<br>ва друг с<br>другом | Количество<br>совместных<br>выходов<br>нескольких<br>мам в<br>самостоятель<br>ную жизнь     |  |
|  |  | Юридическая<br>помощь  | Проведены<br>юридические<br>консультации | Количество<br>юридических<br>консультаций              | У мамы и<br>ребенка<br>собран полный<br>пакет<br>стандартных<br>документов [2] | Количество<br>семей, у<br>которых<br>собран полный<br>пакет<br>стандартных<br>документов | У семей<br>увеличился<br>уровень<br>правовой и<br>материально<br>й<br>защищенност<br>и | Количество<br>семей<br>(граждан РФ),<br>у которых<br>оформлены<br>льготы и<br>выплаты       |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Мамы –<br>граждане РФ<br>получают<br>жилье в<br>собственност<br>ь или<br>социальный<br>наём |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Количество<br>семей,<br>законные<br>права и<br>интересы<br>которых были                     |  |

|  |  |                                   |   |   |  |   |  |  |   |
|--|--|-----------------------------------|---|---|--|---|--|--|---|
|  |  |                                   |   |   |  |   |  | защищены в конфликтах/судебных спорах  |   |
|  |  |                                   |   |   |  |   | Мамы-мигрантки возвращаются с детьми на родину   | Количество мам-мигранток, вернувшихся на родину с детьми                                     |   |
|  |  | Психологическое сопровождение мам | Проведены индивидуальные консультации психолога | Количество индивидуальных консультаций по личным запросам мам | У мам возникло доверие к сотрудникам ТД и запрос на помощь                     | Доля самостоятельных обращений за психологической поддержкой или просвещением от всех консультаций / групповых занятий с психологом | Эмоциональное состояние и уровень мотивации мам позволяют им предпринять активные действия по изменению ситуации | Количество мам, планирующих и реализующих необходимые изменения в различных сферах жизни [3] | Ребенок находится в безопасности, его базовые потребности удовлетворяются |
|  |  |                                   | Проведены групповые занятия                     | Количество групповых занятий по проблемам самих мам           | У мамы стабилизировалось эмоциональное состояние, решается актуальная проблема | Количество мам, у которых стабилизировалось эмоциональное состояние   |  |  |   |

|  |  |  |  |  |   |   |   |   |  |
|--|--|--|--|--|---|---|---|---|--|
| Мамы и дети (диада «мать – дитя» как единая система) |  | Психолого-педагогическое сопровождение детско-родительских отношений | Мамы получили обратную связь по поводу взаимодействия с ребенком и получили навыки по уходу за ним | Количество мам, получивших индивидуальные консультации<br><br>Количество индивидуальных консультаций по детско-родительским отношениям<br><br>Количество групповых занятий по детско-родительским отношениям | Мамы взаимодействуют с детьми и применяют рекомендации по уходу | Количество мам, поставивших в индивидуальном плане задачи по развитию детско-родительских отношений | Улучшилось детско-родительское взаимодействие | Количество мам, у которых произошли позитивные изменения во взаимодействии с детьми [4] |  |
|  |  | Поддержка в организации грудного вскармливания                       | Мамы обучились навыкам грудного вскармливания [5]  | Количество мам, получивших поддержку в налаживании грудного вскармливания  | Мамы кормят детей грудью  | Доля мам, кормящих грудью, от общего количества мам, не имеющих медицинских ограничений для этого   |   |   |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | Организация доступа к медицинской помощи | Дети и мамы получили доступ к медицинской помощи (прикрепление к поликлинике; специализированная медицинская помощь при необходимости) | Количество мам / детей, поставленных на учет в поликлинику | Дети получают лечение и профилактические рекомендации по уходу, адекватные их уровню развития и состоянию здоровья | Доля состоявшихся визитов к врачам, от всех требуемых (по показаниям или по календарю медицинского наблюдения) | Мамы понимают и выполняют медицинские рекомендации | Количество мам, которые самостоятельно ставят вопросы об поддержании здоровья ребенка в ходе оценки потребностей перед выходом |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

[1] Под «контактами» имеется в виду любая форма (очно, по телефону или в социальных сетях) общения, которое происходит по инициативе самой мамы и/или людей из ее окружения; оно может сопровождаться спорами и эпизодическими конфликтами, но направлено на конструктивные общие цели и/или на эмоциональную поддержку мамы

[2] Полный пакет документов – 1) паспорт, 2-3) регистрация мамы и ребенка, 4) медицинское свидетельство о рождении ребенка, 5) свидетельство о рождении ребенка, 6-7) медицинский полис мамы и ребенка (граждане РФ), 9-10) СНИЛС мамы и ребенка (граждане РФ), 11) сертификат на материнский капитал (на второго ребенка гражданке РФ).

[3] По транстеоретической модели стадий изменений поведения Дж. Прохазки, <http://www.voppsy.ru/issues/1994/942/942113.htm>

[4] По данным структурированного наблюдения за взаимодействием: повышение оценки на 1 балл и более по какому-либо из 5 параметров: чувствительность, контроль и конфликт, предвосхищение, эмоциональное тепло, регуляция стресса

[5] При необходимости привлекаются консультанты по грудному вскармливанию