II Kamień milowy

Raport końcowy z badań fokusowych

Spis treści

Wprowadzenie 2
Cele badania 2
Uczestnicy badania 3
Poziom przygotowania podmiotów do wdrażania Modelu Kooperacji 4
Zbiór osób czy Zespół? 4
Poziom rozumienia założeń projektu i postawy wobec projektu 6
Oczekiwania dotyczące współpracy w Modelu Kooperacji 9
Możliwości wdrożenia Modelu Kooperacji na rzecz rodzin/osób z określonym typem trudności wybranym do testowania w gminie 11
Bariery utrudniające kooperację w środowisku wiejskim na rzecz rodzin/osób przeżywających trudności 13
Zasoby do kooperacji podmiotów powiatowych i gminnych różnych sektorów działających na rzecz rodzin 15
Sposób wykorzystania zasobów, w tym narzędzi z Modelu Kooperacji 17
Podsumowanie 18

Wprowadzenie

Cele badania

Celem badania było dostarczenie informacji na temat podstawowych korzyści ze współpracy, optymalizacji wykorzystania zasobów i możliwości bardziej efektywnego wykorzystania instrumentów wsparcia, którymi dysponują partnerzy. Zebrane w ten sposób dane mają posłużyć weryfikacji modelu.

Badanie fokusowe ma na celu przede wszystkim zebranie informacji nt. poziomu przygotowania do wdrażania modelu. Ponadto przeprowadzone badanie umożliwi realizację następujących celów:

- analiza poziomu przygotowania podmiotów do wdrażania Modelu Kooperacji,
- analiza oczekiwań dotyczących współpracy podmiotów w Modelu Kooperacji,
- analiza możliwości wdrożenia Modelu Kooperacji na rzecz rodzin/osób z określonym typem trudności (określonym, wybranym do testowania problemem w gminie),
  - jakie bariery wpływają na brak współpracy w zakresie pomagania osobom/rodzinom z określonym typem problemów (np. opiekuńczo-wychowawczymi) w tej gminie/powiecie?
- analiza sposobu wykorzystania zasobów, w tym narzędzi z modelu kooperacji,
- identyfikacja barier utrudniających kooperację w środowisku wiejskim na rzecz rodzin/osób przeżywających trudności,
- analiza zasobów do kooperacji podmiotów powiatowych i gminnych różnych sektorów działających na rzecz rodzin.

Informacje pozyskane od przedstawicieli instytucji realizujących działania na rzecz rodzin z poszczególnymi dominującymi problemami społecznymi w ich regionie miały pozwolić wyciągnąć konstruktywne wnioski w zakresie budowania kooperacji różnych instytucji na podstawie istniejącego potencjału i możliwości działania partnerów oraz ocenie tego, jak opracowany model może wpłynąć na efektywność pomocy rodzinom/osobom.

Uczestnicy badania

Badanie realizowano w sześciu Partnerskich Zespołach Kooperacji. W żadnym z Zespołów nie udało się zebrać na wywiadzie wszystkich ich członków. Wiązało się to, w większości przypadków, z okresem urlopowym (wywiady prowadzono w połowie lipca 2019 r.).

Zwraca uwagę, że tylko w dwóch miejscach w całych wywiadach uczestniczyli przedstawiciele radnych, przy tym w jednym z przypadków był to radny, który wcześniej należał do Zespołu, występując w innej funkcji. Pozostała dwójka radnych opuściła badanie focus niebawem po jego rozpoczęciu. Zapewne, warto przyglądać się zaangażowaniu i frekwencji przedstawicieli tej grupy (radnych) w kolejnych miesiącach realizacji projektu. To istotne przede wszystkim dlatego, że to jedyna grupa, która dobierana była do Zespołu według odmiennych zasad.

O składzie Zespołu decydowano na ogół na podstawie wstępnej decyzji o tym, jakie rodziny/osoby będą objęte pomocą, jaki był poziom przydatności danej instytucji dla realizacji projektu (czy np. potrzebny jest udział PUP jeśli projekt kierowany jest do seniorów lub DPS jeśli pomoc ma być kierowana do rodzin z dziećmi) oraz ich deklaracji dotyczącej możliwości dalszego zaangażowania w projekt (w ten sposób na przykład w zespole w Bogorii nie uczestniczy przedstawiciel ośrodka zdrowia mimo potrzeby włączenia tej instytucji do działania). Zupełnie inaczej wybierano radnych, których obowiązkowy udział w Zespole jest określony w Modelu Kooperacji dla gmin wiejskich. W przypadku radnych gminnych, były to osoby wskazane przez wójtów po rozmowie z kierownikami OPS (współtworzących Zespół) na temat specyfiki projektu i oczekiwań co do roli, jaką mają członkowie Zespołu. Inaczej działo się w przypadku radnych powiatowych. Tu wpływ Zespołu na wybór radnego był na ogół znacznie mniejszy. W części przypadków w skład Zespołu wejdą radni powiatowi zupełnie zespołowi nieznani. Mimo sposobu wyboru oraz nieobecności radnych na pierwszym spotkaniu w ramach II Kamienia Milowego, członkowie Zespołu podtrzymują swoje przekonanie, że obecność radnych w ich gronie będzie przydatna. Wiązane są z nią różne nadzieje, przede wszystkim jednak upatruje się szansy na docieranie z informacją o podejmowanych działaniach do rady i zarządu na poziomie gminy oraz powiatu

, a to ma sprzyjać uzyskaniu uznania i wsparcia dla tych i przyszłych działań dzięki zwiększaniu świadomości istnienia danego problemu społecznego. Członkowie Zespołu w mniejszym stopniu natomiast liczą, że pojawienie się w nim radnych będzie stanowić wzmocnienie merytoryczne grupy (takie glosy pojawiały się tylko pojedynczo).

Poziom przygotowania podmiotów do wdrażania Modelu Kooperacji

Zbiór osób czy Zespół?

W każdym z Zespołów znaleźli się przedstawiciele PCPR i OPS. Wśród pozostałych reprezentowanych instytucji znalazły się m.in.: policja, Powiatowy Urząd Pracy, lokalne stowarzyszenia, szkoła, biblioteka gminna, ośrodek kultury, Zespół interdyscyplinarny ds. rozwiązywania przemocy. Skład Zespołu zależny był na ogół od tego, jakie problemy mają być rozwiązywane. Wydaje się jednak, że w części przypadków włączono te instytucje, które są aktywne w gminie, niezależnie od ich możliwej roli (to znaczy ta rola była jeszcze niejasna w momencie konstruowania Zespołu).

W składzie większości obecnych Zespołów znalazły się osoby, które go współtworzyły w pierwszej fazie projektu. Tylko w dwóch Zespołach doszło do zasadniczych zmian – co najmniej połowa członków jest nowa. Są to Zespoły działające w Bogorii i Łoniowie.

Zespoły różnią się poziomem integracji i osiągniętego stopnia wspólnotowości. Znajdujemy więc z jednej Zespoły, w których większość członków uczestniczy z zaangażowaniem w dyskusjach i otwarcie dyskutowane są problemy, wątpliwości a decyzje są krytycznie rozważane (przykładem takich zespołów są Wodzisław lub Oksa). Drugi typ (umiarkowana integracja) to Zespoły, w których starsza część Zespołu jest silnie zintegrowana, ale grupę uzupełniły nowe osoby, które na obecnym etapie są (jeszcze) nieco na marginesie grupy. Dodatkowo część z nich jest jednocześnie służbowo podporządkowana liderowi grupy, co powoduje, że trudniej tu o pełną podmiotowość i zdolność do otwartej i krytycznej komunikacji oraz aktywność (Łopuszno lub Bieliny).Wreszcie są też Zespoły o relatywnie niskim poziomie integracji, w którym wyłonili się pojedynczy liderzy, którzy

zdominowali grupę. Pozostali członkowie są dość bierni i niepewni swojej roli w zespole (Bogoria, Łoniów).

Wydaje się, że na integrację i zmianę charakteru Zespołów (w swoistą wspólnotę celów) wpływa kilka czynników:

1) względnie stały skład Zespołu – tam, gdzie większość obecnych członków Zespołu funkcjonuje w nim od początku lub byli ich uczestnikami przez większość okresu I KM, silniejsza jest identyfikacja z grupą;
2) intensywność kontaktów związanych ze wspólnym projektem – we wszystkich Zespołach część ich członków ma ze sobą dość częsty kontakt służbowy, jednak tylko w tych Zespołach, w których takim zawodowym kontaktom towarzyszyły rozmowy o realizowanym projekcie, a zwłaszcza, gdy stawały się one pretekstem do podejmowania decyzji lub wykonywania prac związanych z nim, tam silniejsza jest identyfikacja z grupą;
3) tryb pracy Zespołu w I KM – jeśli prace były wykonywane regularnie, a ciężar zadań był rozłożony na różne osoby tak, że wszyscy mieli poczucie sprawstwa, tam samo wspólne przejście przez trudne zadania pozwoliło na utożsamianie się z Zespołem;
4) podjęcie dodatkowych wspólnych zadań niezależnie od projektu – realizacja postawionych w I KM zadań stała się okazją do dyskusji nad problemami, które dotąd postrzegane były jako interesujące tylko dla wybranych osób, grup i podmiotów lub były słabo zdiagnozowane i jako takie, nie mobilizowały do szukania wspólnych rozwiązań; praca w Zespole stała się inspiracją do podjęcia działań (np. utworzenia Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Łopusznie), które podejmowano niejako poza projektem, ale siłami różnych osób tworzących Zespół; spowodowało to, że członkowie Zespołu odkryli, że łączą ich wspólne cele, uzupełniają się umiejętnościami i możliwościami działania, a to z kolei stało się podstawą do silniejszego zawiązania się wspólnoty;
5) zawiązywanie przyjaźni i relacje nieformalne – silniejsza jest więź z zespołem tam, gdzie członkowie Zespołu mieli potrzebę rozszerzenia swoich relacji i pozostawanie nie tylko w stosunkach formalnych, ale starali się wzajemnie poznać i polubić – służyło temu przenoszenie dodatkowych spotkań w miejsca inne niż oficjalne lokalizacje posiedzeń Zespołu (pizzeria, dom, restauracja) i/lub łączenie ich z częścią nieoficjalną lub wspólne wyjazdy w ramach projektu (Wodzisław), które poza rozszerzaniem wiedzy stwarzały też możliwość dłuższego wspólnego przebywania, wyjścia z ról formalnych, lepszego poznania się i zbudowania wzajemnego zaufania;
6) brak dominacji lidera Zespołu – sama obecność lidera sprzyja dynamice pracy grupy, jednak jeśli lider nadmiernie dominuje, a jednocześnie Zespół składa się z osób o niskich lub niepewnych kompetencjach (to znaczy takich, których przydatność dla projektu trudno ocenić), możliwości stworzenia poczucia przynależności są ograniczone.

Wszystkie Zespoły deklarowały poczucie, że tworzą rodzaj wspólnoty – w tych grupach, w których ma ona bardziej deklaratywny charakter (Bogoria) taką deklarację w imieniu grupy składał – co charakterystyczne – lider. Jest to zatem bardziej wyraz poczucia, że na tym etapie (po roku wspólnej pracy i z nowymi wyzwaniami) Zespół powinien stanowić już wspólnotę.

Warto w dalszej fazie projektu i badania przyglądać się temu, w jaki sposób poziom integracji Zespołu przekłada się na sprawność działania i realizację postawionych celów.

Poziom rozumienia założeń projektu i postawy wobec projektu

W ocenie poziomu przygotowania do projektu należy uwzględnić także to, w jakim stopniu członkowie Zespołu rozumieją swoje zadania i założenia projektu, jak je sobie wyobrażają, jakie są ich nastawienia oraz jak wyobrażają sobie własną rolę w całym procesie.

Wywiady prowadzono po pierwszym spotkaniu otwierającym obecny etap projektu. Na spotkaniach podjęto podstawowe decyzje o dalszym postępowaniu, w tym uzgodniono terminy wykonania pierwszych czynności i ustalono, na czym miałyby one polegać. Charakter i szczegółowość tych decyzji była jednak ściśle związana z tym, jaki jest poziom rozumienia celu projektu i zdolności przełożenia go na długofalowe działanie.

Jeśli polegać na deklaracjach osób badanych, to wydaje się, że ogólny cel projektu jest dla nich zrozumiały. Problem na obecnym etapie polega jednak na tym, co kryje się pod tą deklaracją – część Zespołów bowiem umiała powiedzieć, na czym będzie polegała zmiana, którą chcą wywołać (np. w Łopusznie i Bielinach), a inne formułowały cel w kategoriach bardziej ogólnych: ma nastąpić poprawa, zmniejszyć się problem – ale bez wskazania na czym zmiana dokładniej miałaby polegać i jaki ma być jej efekt. To pośrednio sygnał, że poziom przygotowania był w tej fazie projektu dość niski lub – w części zespołów – umiarkowany i zależał przede wszystkim od relatywnie wczesnej (i jednoznacznej) decyzji, kogo należałoby objąć pomocą oraz jaki problem istniejący w tej grupie osób ma być rozwiązany.

Im słabsze było wyobrażenie o tym, do kogo należy kierować działania i w jakim celu, tym większa była trudność w zakresu niezbędnych działań, określeniu własnej roli i oceny przygotowania do jej pełnienia.

W Zespołach obecne są trzy typy wyobrażeń o własnej roli:

1) rola w pełni aktywna (inicjatorzy i działacze) – Zespół planuje działania i je w większości realizuje, nawet jeśli wiąże się to z koniecznością rozszerzenia własnych kompetencji (Wodzisław, Bieliny);
2) rola częściowo aktywna (realizatorzy) – Zespół planuje działania, z których część mogą podjąć sami członkowie Zespołu, ale część przekracza ich możliwości, będą poszukiwali wsparcia specjalistów i lokalnych liderów, ale są gotowi wziąć na siebie główny ciężar pracy z rodziną, w tym stałe monitorowanie postępów, motywowanie do udziału, dopasowywanie działań do zmieniających się potrzeb rodziny (Oksa, Łopuszno);
3) rola bierna (zarządzający) – aktywność Zespołu może ograniczyć się do wytypowania rodzin/osób i stworzenia dla nich indywidualnego planu działania, który realizowany będzie rękoma specjalistów (Bogoria).

Wydaje się, że wyobrażenia o własnej roli są pochodną oceny przygotowania do realizacji projektu i otwartości na dalsze czynności przygotowawcze. W pierwszej grupie wyrażano przekonanie, że Zespół ma taki skład, żeby możliwe było podejmowanie aktywnych działań. Tu łatwiej otwarcie przyznawano się do pewnych ograniczeń i konieczności ich pokonania – w tym nauczenie się otwartej komunikacji z rodzinami, większej empatii, pracy nad własnymi wyobrażeniami o rodzinach objętych pomocą, ale także tym, co dla nich stanowi barierę. Tu deklarowano także chęć i potrzebę uczenia się – samodzielna praca z rodzinami w oparciu o własne kompetencje niesie ze sobą potrzebę ich krytycznej oceny i rozszerzania. To zarazem Zespoły najbardziej autorefleksyjne.

W drugiej grupie (częściowo aktywne), skład Zespołu jest nawet jeśli optymalny nie umożliwia podjęcia części planowanych działań. Nie oznacza to niechęci do uczenia się i poszerzania kompetencji, ale raczej przyjęcia, że rodzinom niezbędna będzie pomoc specjalistyczna i w związku z tym, Zespół powinien angażować się tylko na tyle, na ile będzie to z korzyścią dla rodzin.

Wreszcie trzecia grupa to Zespoły, które są zarazem najsłabsze kompetencyjnie, tworzone były w otoczeniu, w którym niewiele jest aktywnych podmiotów i ostateczny skład Zespołu jest wypadkową wymogów projektowych i woli działania jego członków (niekoniecznie jest to zbiór specjalistów z danej dziedziny). Powoduje to, w połączeniu z przekonaniem, że w projekcie należy zaproponować specjalistyczne usługi niezbędne będzie skorzystanie z pomocy zewnętrznej i do znalezienia jej i oceny efektów pomocy będzie w

dużej mierze sprowadzała się funkcja Zespołu.

Pomiędzy dwiema ostatnimi kategoriami lokuje się jeden Zespół (Łoniów), którego członkowie mają potrzebę zaangażowania się w projekt większego niż pozwalają na to ich kompetencje. Powoduje to, że grupa może rozwinąć się w dwóch kierunkach: 1) zdecyduje się na wzmocnienie własnych kompetencji lub odnalezienie takich zadań, które pozwolą im włączyć się w pracę w rodzinę i tylko uzupełnić własną pracę usługami specjalistycznymi albo 2) członkowie uznają, że nie mają potrzeby lub możliwości wzmacniania własnych kompetencji. Wydaje się, że istnieją szanse obrania pierwszej z tych dróg, głównie za sprawą jednej z liderek grup. To osoba, która do Zespołu została delegowana, ale nie z racji kompetencji, tylko wymogu nałożonego na jej pracodawcę, ma natomiast silną potrzebę nadania sensu własnej obecności w Zespole i funkcjonowania grupy w ogóle, jest w związku z tym zdeterminowana rozszerzać kompetencje i zachęcać pozostałych członków grupy do rozwoju. Dla realizacji takiego scenariusza potrzebne jest jednak zewnętrzne wsparcie.

Tym, co upodabnia wszystkie grupy jest nastawienie do projektu – we wszystkich Zespołach było ono pozytywne, w przeciwieństwie do postaw towarzyszących pierwszej fazie projektu. Nastawienie do projektu zmieniło się z dwóch powodów.

Po pierwsze, źródłem takich pozytywnych postaw ma być – według deklaracji badanych – natura planowanych do podjęcia działań. Po okresie planistycznym ma nastąpić faza działaniowa. Badani podkreślali, że jest to dla nich prostsze do zdefiniowania na własny użytek (niezależnie od poziomu zaawansowania przygotowań) i utożsamienia się. Mają też poczucie, że swoim działaniem mogą przyczynić się do zmiany sytuacji konkretnych, znanych im rodzin/osób. Zwiększa to ich przekonanie o przydatności i celowości angażowania się. Inaczej było w pierwszej fazie projektu (wypracowanie Modelu Kooperacji dla gmin wiejskich), która postrzegana jest jako teoretyczna i abstrakcyjna (w znaczeniu wyabstrahowania od znanego im kontekstu i trybu działania). Na ten aspekt zwracały uwagę wszystkie Zespoły.

Po drugie, część Zespołów uznała, że samo zakwalifikowanie się do drugiego etapu jest rodzajem legitymizacji dla Zespołu – skoro zewnętrzne grono uznało, że jest sens istnienia Zespołu, to znaczy, że faktycznie powinien on istnieć a jego działania są potrzebne.

To ocena częstsza w tych Zespołach, które niepewne były co do trafności własnego Zespołu, a jego członkowie mieli silną potrzebę potwierdzania zewnętrznego adekwatności podejmowanych decyzji i działań. To podejście było obecne w Zespole w Bogorii, ale także w Oksie.

Poziom przygotowania do realizacji projektu jest na ogół niski. Zespoły miały w momencie realizacji badania małe wyobrażenie o tym, jakie czynności będą podejmowane w ramach pracy z rodzinami/osobami. W efekcie badani nie umieli ocenić, czy ich wiedza, doświadczenie wyniesione i z pracy zawodowej i z pierwszej fazy projektu są wystarczające. Grupy różnią się jednak w ocenie, czy będą potrzebowały merytorycznego wsparcia z zewnątrz w momencie, gdy już zaplanują działania. Chęć korzystania ze wsparcia i rozwoju zależy przede wszystkim od oceny prawdopodobnej adekwatności kompetencji członków Zespołu do stawianych przed nimi zadań – tam, gdzie pojawiały się tego rodzaju wątpliwości bądź krytycznie starano się ocenić możliwości Zespołu i jego poszczególnych członków (co wymaga pewnej dojrzałości i integracji grupy), tam częściej wyrażano chęć i potrzebę uzupełniania wiedzy oraz otwartość na doświadczenia innych. Drugim czynnikiem wpływającym na gotowość rozszerzania katalogu działań jest też zaufanie do kompetencji lidera przy jednoczesnej względnej bierności pozostałych członków Zespołu. Połączenie tych dwóch cech – nastawienie na pełnienie przez Zespół funkcji organizacyjnej i jednoczesne zaufanie do pomysłów i doświadczenia lidera powoduje ograniczoną potrzebę rozszerzania własnych kompetencji.

Odosobniona jest postawa członków Zespołu, którzy umieją sporządzić katalog potencjalnych braków kompetencyjnych, rozumianych nie tylko jako wiedza o danym problemie społecznym i standardowych sposobach jego rozwiązywania, ale także jako umiejętność pracy z rodzinami, w tym komunikowanie się z nimi, motywowanie rodzin, ale także rozszerzanie własnych horyzontów: empatii, zaangażowania, kreatywności, chęci uczenia się. Taka postawa pojawiła się w Łoniowie.

Oczekiwania dotyczące współpracy w Modelu Kooperacji

Wyobrażanie o współpracy w Modelu są ściśle związane z tym, jak postrzegany jest

cel działań i ich funkcja. Z drugiej strony, nie bez znaczenia jest wyobrażenie o tym, jak tryb rozwiązywania problemów społecznych (istnienie Zespołu) wpłynie na szanse trwałej zmiany sytuacji rodzin.

Rodzaj możliwych działań ujmowany jest w kilku kategoriach:

1) mają to być działania kompensacyjne – projekt, w ocenie badanych, dzięki zasileniu Zespołu w środki finansowe pozwoli na przywrócenie lub wprowadzenie działań pomocowych, które obecnie w gminie lub powiecie nie są dostępne ze względu na koszt (Bogoria, Oksa);
2) mają to być działania, które dopełniają istniejącą ofertę, rozszerzając ją o nowe elementy, co przyczyni się do zwiększenia kompleksowości i zindywidualizowaniu pomocy (Łopuszno, Oksa)
3) mają to być działania podobne do takich, które już są wprowadzane własnymi siłami, ale są dostępne dla niewielkiej grupy i projekt ma się przyczynić do tego, aby znaleźć rozwiązania pozwalające przełamać (teraz i w przyszłości) bariery pomocy typowe dla gminy (np. związane ze strukturą dróg, rozwiązaniami komunikacyjnymi, przemianami demograficznymi) (Bieliny);
4) mają to być działania, które pozwolą na pokonanie swoistego impasu, to jest barier, które powodowały, że dotychczasowa pomoc nie była skuteczna (Wodzisław).

Zespoły – niezależnie od funkcji nadanej projektowanym działaniom – formułują ostrożne oceny możliwych rezultatów. Nikt z badanych nie przyjął takiego założenia, że projekt dostarczy wystarczająco pewnej odpowiedzi lub recepty rozwiązywania wybranych problemów ani też nie oczekują oni, że udział w projekcie z pewnością doprowadzi do takiej zmiany sytuacji rodziny lub osób, że przestaną one być zależne od pomocy społecznej. Ta ostatnia ocena jest jednak zależna w dużej mierze od głębokości problemu i obecnej zależności od systemu.

Niezależnie od tego, jak postrzegana jest funkcja projektu, członkowie wszystkich Zespołów zakładają, że sposób działania (jako Zespół) otwiera przed nimi nowe możliwości i szanse na przybliżenie do rozwiązania danego problemu – dotyczy to także grupy, która w projekcie widzi w szczególności szansę na kompensację braków obserwowanych w gminie.

Siła Zespołu ma mieć swoje źródło w kilku cechach:

1) funkcjonowanie jako Zespół pozwala przełamać bariery instytucjonalne – jak podkreślają badani, każdą z instytucji ograniczają ramy prawne i organizacyjne blokujące możliwości skutecznego rozwiązywania problemów społecznych; stworzenie Zespołu daje szanse w takiej sytuacji na poszukiwania rozwiązania dopełniającego w innej, partnerskiej, instytucji;

2) dobra znajomość zakresu i sposobów działania partnerów powoduje, że można łatwiej skonstruować kompleksowe rozwiązanie;
3) ma przyczyniać się do zwiększenia profesjonalizacji działań – zdolności do trafniejszego doboru niezbędnych działań na bazie zasobów partnerów; możliwość podejmowania dopełniających się działań równolegle;
4) większej sile oddziaływania na rodzinę/osobę objętą pomocą;
5) możliwości zaoferowania pomocy bardziej zindywidualizowanej – dzięki wszechstronnej diagnozie i rozszerzeniu wachlarza możliwych działań łatwiej będzie Zespołowi zaoferować rozwiązania optymalne dla danej rodziny lub osoby;
6) rozłożenie odpowiedzialności na poszczególne osoby powoduje zwiększenie szans na sprawne wprowadzenie działań pomocowych (ale jednocześnie niesie ryzyko porażki, gdyby udział któregoś z partnerów był mniejszy niż założono);
7) funkcjonowanie w Zespole umożliwia lepsze wzajemne motywowanie się i wsparcie oraz gotowość do monitorowania i oceny efektów działania.

Możliwości wdrożenia Modelu Kooperacji na rzecz rodzin/osób z określonym typem trudności wybranym do testowania w gminie

Wszystkie grupy wstępnie określiły, z jakimi rodzinami będą pracować oraz jaki będzie sposób ich wyłonienia i zaproszenia do udziału w projekcie. W części Zespołów decyzję w całości scedowano na OPS, w innych wybór rodzin nastąpi po szczegółowym omówieniu propozycji OPS.

Ze względu na fazę projektu, żaden z zespołów nie zaplanował szczegółowo, jakie działania trzeba będzie podjąć, jak mogłyby być wdrażane, co uznają na sukces lub porażkę, na jakiej podstawie będą mogli dokonać takiej oceny. To sygnał, że pozytywnemu nastawieniu do projektu, na tym etapie nie towarzyszył głęboki namysł jak należy działać i po co.

Dodatkowym utrudnieniem dla oceny możliwości i sensu wdrażania zaplanowanych działał jest brak punktu odniesienia – w przypadku grup już objętych pomocą efekty działań monitorowane są symbolicznie, niemożliwa więc będzie ocena, czy oferta projektu służy skuteczniejszemu rozwiązywaniu jakichś problemów społecznych.

W tych zespołach, które liczą się z większymi trudnościami (ze względu na własne kompetencje, typ środowiska, w którym funkcjonują, wcześniejsze doświadczenia, rodzaj rodzin wstępnie wytypowanych do projektu), szukają takich rozwiązań, które ułatwią wdrażanie Modelu – np. przez przyjęcie założenia, że pewne elementy oferty dla rodzin będą standardowe i powtarzalne lub znaczna część działań zostanie powierzona zewnętrznym podmiotom.

Pewną przeszkodą dla sprawnego wdrożenia Modelu mogą być ograniczenia formalne. Zwracano na to uwagę zwłaszcza w Wodzisławiu. Tu Zespół podziela obawę o to, na ile faktycznie będzie możliwość doboru indywidualnych rozwiązań dla rodziny/osób. Ta obawa wiąże się z innym lękiem, to jest przekonaniem, że część rodzin/osób nie utrzyma się w projekcie dobrowolni rezygnując z udziału w nim. Jeśli dla takiej rodziny/osób zaprojektowano by indywidualne rozwiązania wymagające wsparcia zewnętrznego specjalisty, jej rezygnacja rodzi konsekwencje materialne: albo oznacza niewykorzystanie wykupionych usług i niegospodarność albo konieczność poszukiwania rodziny, która wejdzie zastępczo do projektu – to jednak powoduje, że pomoc nie jest w pełni zindywidualizowana. W tym przypadku (jedynym, jakim zaobserwowano w badaniu) „projektowy" tryb myślenia zastępuje odpowiedzialność za osiągnięcie wyznaczonego celu pracy z rodziną/osobą (w Zespole nie podjęto jeszcze dyskusji, jak pracować z rodziną/osobą, żeby nie doszło do sytuacji, gdy rezygnuje z udziału).

Opisywany przypadek jest odosobniony. Nie znaczy to, że inne Zespoły nie doświadczają niepokojów związanych z możliwościami wdrożenia Modelu - znajdujemy takie sygnały jeszcze w trzech przypadkach. W Oksie, Zespół uznał, że możliwości wdrożenia skutecznych rozwiązań są niemożliwe do przewidzenia na obecnym etapie, ale też zwolnił się z konieczności formułowania takich ocen traktując projekt jako okres testowania optymalnych rozwiązań, co dla członków Zespołu oznacza, że – z założenia – nie każde przyjęte rozwiązania musi skutkować pozytywną zmianą. Z kolei, w Bielinach uznano, że – ze względu na ogólnikowo zdefiniowany cel działania – jest za wcześnie na ocenę, jakie są możliwości wdrożenia projektu, jednak z czasem i dalszą krystalizacją pomysłu, takie oceny będą mogły być formułowane. Wreszcie, w Łopusznie przyjęto, że ciężar wątpliwości co do

możliwości wdrożenia nie dotyczy w istocie realizacji działań projektowych, ale ich trwałych skutków. Z tą myślą, Zespół chce zaprojektować takie działania, które spowodują uruchomienie zasobów endogennych gminy, trwale zmieniając możliwości rozwiązywania problemów społecznych.

Bariery utrudniające kooperację w środowisku wiejskim na rzecz rodzin/osób przeżywających trudności

Członkowie Zespołów wskazują na podobne bariery utrudniające współpracę na rzecz rodzin i osób przeżywających trudności, niezależnie od stadium zaawansowania pracy Zespołu, jego przygotowania lub dojrzałości. Wskazywano na kilka powtarzających się barier występujących w środowisku wiejskim:

1) postawy rodzin/osób, do których kierowana ma być pomoc

   Postawy rodzin/osób przeżywających trudności to najczęściej wskazywana bariera. Według członków Zespołu trudno będzie zachęcić te rodziny i osoby do udziału w projekcie wymagającym od nich aktywności, gdy łatwo dostępna jest pomoc społeczna, nie wymagająca żadnego wysiłku (pomoc nie jest warunkowana). Są nisko zmotywowane do zmiany własnej sytuacji.

   Dla innych – zwłaszcza osób, które nie zawsze były zależne od pomocy innych (np. aktywni wcześniej seniorzy) – barierą jest wstyd i niechęć do przyznania się do własnej bezradności.

   Pomoc społeczna ma piętnujący charakter. Mieszkańcy obawiają się ocen ze strony otoczenia i sąsiadów, część gotowa jest zrezygnować w związku z tym z potrzebnej im pomocy. Takie rodziny mają być postrzegane przez otoczenie jako nieporadne, obarczone patologiami i spychane na margines życia społecznego.

2) postawy najbliższego otoczenia rodzin i osób przeżywających trudności

   Według części badanych, to najbliższe otoczenie osób doświadczających trudności może stać się przeszkodą do skorzystania przez nie z oferty Zespołu. Dotyczy to w szczególności osób starszych, zależnych od innych (chodzi zarówno o zobowiązania seniorów do wykonywania określonych domowych czynności, jak i możliwość dojazdu na spotkanie lub zajęcia w miejscach, w których nie działa transport publiczny).

3) postawy szerszego otoczenia/społeczności lokalnej

   Środowisko wiejskie opisywano jako takie, w którym raz podjęte opinie i etykiety nadane innym są trwałe i trudne do zmiany, w którym mieszkańcy raczej będą poszukiwali potwierdzenia dla tych powziętych sądów, a nie starali się je weryfikować.

Część zespołów, świadoma problemu, podjęła już dyskusję, jak z jednej strony pracować z rodzinami i osobami przeżywającymi trudność tak, aby było to mało zauważalne dla otoczenia, a z drugiej jak pracować ze społecznością lokalną, żeby dyskretnie włączyć do tej społeczności rodziny objęte pomocą (Łoniów).

4) brak wiedzy o dostępnych formach pomocy

Według części badanych problemem w wybranych gminach (np. Łopuszno lub Bieliny) nie jest brak ofert dla grup, do których mają być adresowane działania, ale – poza jej dostępnością, atrakcyjnością i dopasowaniem do potrzeb – znajomość tej oferty. W tych Zespołach podjęto już dyskusję jak najskuteczniej docierać z odpowiednimi informacjami do potencjalnych uczestników.

5) wizerunek i zaufanie do instytucji pomocy

W kilku wywiadach podkreślono, że wizerunek instytucji pomocowych nie sprzyja zdobyciu zaufania ze strony potencjalnych adresatów pomocy. Dzieje się tak dlatego, że korzystanie z pomocy OPS jest społecznie piętnujące (o czym pisano wyżej). OPS kojarzone jest ze świadczeniami pieniężnymi, a nie z pomocą aktywizującą. OPS działa w oparciu o sztywne reguły, co oznacza, że część odbiorców pomocy społecznej jest sfrustrowana wielkością pomocy. Wreszcie, OPS wyposażone jest w rozmaite narzędzia, które rodziny mogą traktować jako zagrażające ich bezpieczeństwu (np. odkrycie przemocy w rodzinie, uzależnień, zaniedbań wychowawczych skutkuje działaniami, które dla części rodzin są przykre, nawet jeśli służą jej dobru).

W części zespołów toczą się dyskusje, jakie działania należy podjąć, żeby z jednej strony osłabić ten negatywny obraz OPS, a z drugiej wykorzystać instrument, jakim OPS może się posłużyć, to jest do warunkowania wybranych form pomocy dla rodziny, podjęciem określonego typu aktywności. Jednym z narzędzi zmiany miałoby być tworzenie wizerunku Zespołu jako ściśle współpracującego z OPS, ale stanowiącego jednak nową (inną) jakość. Druga propozycja, jaką sformułowano to bazowanie na lokalnych liderach, osobach budzących społeczny szacunek i zaufanie – to takie osoby miałyby wzbudzać i utrzymywać motywację rodzin do zmiany.

6) bariery organizacyjne i infrastrukturalne

Zwracano uwagę że dostęp do pomocy jest ograniczony ze względu na rozwiązania infrastrukturalne, w szczególności możliwości przemieszczania się wewnątrz gminy (trudność z dojazdem do miejsca świadczenia usług pomocowych lub koszt takiego dojazdu może stanowić – zdaniem badanych – poważne ograniczenie dla możliwych do podjęcia działań.

Zasoby do kooperacji podmiotów powiatowych i gminnych różnych sektorów działających na rzecz rodzin

Członkowie Zespołów mieli pewną trudność w określeniu, co składa się na zasoby, jakimi operują. Z jednej strony, poszukiwano wskazania na materialne i niematerialne wyposażenie samych gmin lub powiatu:

1) utworzenie systemu usług opiekuńczych (Bieliny), które spowodowało, że podstawowe potrzeby seniorów są zabezpieczone i Zespół może skupić się na działaniach bardziej zaawansowanych (skłonieniu seniorów do większej aktywności społecznej),
2) zaplecze infrastrukturalne – udostępnienie na potrzeby realizacji projektu przestrzeni w świetlicach, domach kultury, bibliotekach,
3) zaplecze organizacyjne – powołanie organizacji, która może być naturalnym łącznikiem między seniorami a Zespołem (Uniwersytet Trzeciego Wieku w Łopusznie);

   Do takich zasobów zaliczono także chętnie samo istnienie Zespołu – jego pojawienie się i dojrzewanie do roli realizatora (mniej lub bardziej aktywnego) działań kierowanych do rodzin i osób przeżywających trudności traktowane jest jako ważny atut i szansę na zmianę sposobu projektowania i wdrażania rozwiązań problemów społecznych.

   Należałoby tu włączyć także wcześniejsze doświadczenia w realizacji projektów części członków Zespołu. Udział w innych przedsięwzięciach ma skutkować m.in. zdolnością do przygotowaniu niezbędnych w projekcie dokumentów lub zdolnością do uzupełniania oferty projektu przez aplikowanie o środki zewnętrzne wspomagające lub rozszerzające działania.

   Do tych cech można zaliczyć też zdolność i doświadczenie w podejmowaniu decyzji.

Chętniej wymieniono jednak zasoby, jakimi dysponują poszczególne osoby w zespole, Były to (powtarzające się we wszystkich Zespołach) następujące cechy:

1) dobra znajomość środowiska lokalnego;
2) długa przynależność do lokalnego środowiska („swojskość"), zżycie ze środowiskiem, które skutkuje łatwością zdobycia zaufania mieszkańców;
3) silna więź ze środowiskiem (dzieci z rodzin objętych wsparciem przywiązane do nauczyciela, który jest częścią Zespołu);
4) zaufanie mieszkańców;
5) dobra znajomość liderów lokalnych, ich możliwości oddziaływania i zdolność do włączenia ich w działania projektowe;
6) stała styczność z rodzinami i osobami przeżywającymi trudności – dobra znajomość ich problemów;

7) doświadczenie w pracy z rodzinami/osobami, które mają być objęte działaniami lub doświadczenie w podejmowaniu określonych rodzajów działań, nawet jeśli wcześniej kierowane były do innych grup (np. działania kulturalne, wcześniej prowadzone z dziećmi) i pomysł na wykorzystanie tych doświadczeń z rodzinami w projekcie;
8) umiejętność dotarcia do osób wymagających wsparcia;
9) wypracowane skuteczne kanały komunikacji z rodzinami;
10) znajomość metod i narzędzi pracy w wybranymi grupami osób i zdolność doboru odpowiednich narzędzi pracy
11) znajomość metod i narzędzi pracy partnerskich instytucji – co zwiększa wachlarz możliwości działania

Dodatkowo pytani o atuty pojedynczy członkowie Zespołów uzupełnili tę listę o trzy charakterystyki: zdolność zachowania pewnego dystansu do mieszkańców i osób przeżywających trudności (co pozwala prawdopodobnie na łatwiejsze poradzenie sobie z ewentualną porażką działań, ale także konsekwentne stawianie wymagań adresatom działania), na drugim krańcu pojawiła się zdolność do empatii i głęboka troska o mieszkańców. Członek jednego z Zespołów uznał też, że jego atutem jest ostrożny optymizm, to jest połączenie przekonania o szanse na skuteczność swoich działań, z pewną rezerwą i świadomością, że jest pewne ryzyko porażki (co ma pozwolić na stałe motywowanie się do działania i jednocześnie zapobieganie ewentualnej porażce i minimalizowanie jej wystąpienia).

Zwraca uwagę kilka cech powyższej listy. Po pierwsze, nie w pełni odpowiada ona potencjalnym problemom, przed jakimi będą stawały problemy – tylko pojedynczo pojawiały się wskazania na takie cechy, które pozwalałyby przełamać wymieniane wcześniej bariery typowe dla środowiska wiejskiego. Po drugie, ma charakter w dużej mierze deklaratywny. Po trzecie, atuty te są niejako „uwspólniane", to znaczy atut jednego z członków Zespołu traktowany jest jako zasób całej grup. Może to być zarówno wyraz siły Zespołu (nie trzeba powielać pewnych cech, tylko wzajemnie się uzupełniać) lub jako wyraz jego słabości (nie trzeba dbać o zwiększenia własnych kompetencji, ponieważ zapewne ktoś z Zespołu ma te, które są pożądane dla realizacji projektu).

Sposób wykorzystania zasobów, w tym narzędzi z Modelu Kooperacji

Pierwszej fazie projektu towarzyszył namysł nie tylko nad celowością tego projektu, ale także, na ile będzie on angażujący zarówno dla osób, które bezpośrednio uczestniczą w zespole, jak i dla instytucji, które reprezentują. Wśród takich pytań o możliwości w projekcie, pojawiały się także takie, na ile możliwe będzie wykorzystanie zasobów osobistych i instytucjonalnych (czy będą przydatne). Ten element wyraźnie pobrzmiewa w wypowiedziach tych osób, które wcześniej tylko pośrednio stykały się z problemami osób, które mają być objęte działaniami lub swoją zawodową uwagę kierują na co dzień na inne grupy (np. dzieci i młodzież).

To, w jaki sposób zostaną wykorzystane zasoby własne, ale także narzędzia Modelu Kooperacji zależy w dużej mierze od – opisywanego wcześniej – postrzegania funkcji Modelu i projektu – czy ma od wypełniać (choćby czasowo) lukę w ofercie gminy czy też ma prowadzić do trwałej zmiany i znalezienia skutecznego narzędzia do rozwiązywania problemów wybranych grup społecznych. To właśnie determinuje w dużej mierze na ile członkowie Zespołu są gotowi do angażowania zasobów lokalnych. Przykładem może być Zespół funkcjonujący w Bielinach. Tu przyjęto racjonalne podejście do korzystania z zasobów gminy. W tym znaczeniu, że Zespół nie chce ze środków projektu finansować takich działań, na które można znaleźć środki w budżecie gminy, powiatu, centralnym lub w innych programach. Odnosi się to także do narzędzi dostępnych już w systemie pomocy społecznej: „Bo też jest możliwość w ramach projektu zatrudnienia opiekunek osób starszych czy opiekunek w OPS, no ale ja tu się zdecydowałam, że te środki chcemy na inne cele. Wiem, że w budżecie GOPSu mam zarezerwowane na ten rok środki na usługi opiekuńcze, więc nie ma sensu żeby wykorzystywać te środki projektowe. Chcielibyśmy te środki projektowe przetestować na inne cele, które być może przyniosą pożytek większej grupie, bo ja cały czas uważam, że powinniśmy przetestować problem społeczny i próbować jakoś go rozwiązać, żeby to trwale potem u nas zostało. I takie usługi, a nie doraźne".

Inaczej jest, np. w zespole funkcjonującym w Bogorii (i do pewnego stopnia w Łopusznie), który projektowi nadaje charakter kompensacyjny – tu sytuacja jest odwrócona, zasoby projektu mają służyć do uzupełnienia niedoborów lokalnych, a nie odwrotnie. Członkowie Zespołu chcą się zaangażować i wykorzystać swoje doświadczenia, wiedzę, zaufanie mieszkańców, jakimi są obdarzani niejako „odpłacając" za możliwość skorzystania z zasobów projektu (głównie wkładu finansowego).

Są wśród badanych i takie Zespoły, których członkowie nie mają jeszcze wyobrażenia, jak mogą wykorzystać zasoby jakimi dysponują (Łoniów), ponieważ nie wiedzą jeszcze jakie działania będą podejmowali. W takich grupach kluczowym argumentem utwierdzającym członków Zespołu w przekonaniu, że zasoby (także osobiste) okażą się wystarczające jest silne przekonanie, że już samo ich połączenie i dopełnianie się stanowi najważniejszy czynnik potencjalnego sukcesu. To, w jaki sposób kompetencje te się uzupełniają i dodają nie jest na ogół przedmiotem dyskusji w Zespołach.

Podsumowanie

Poziom przygotowania Zespołów jest zróżnicowany i można go ocenić jako umiarkowany. Podstawą tej oceny jest to, w jakim stopniu członkowie Zespołu rozumieją swoje zadania i założenia projektu, jak je sobie wyobrażają, jakie są ich nastawienia oraz jak wyobrażają sobie własną rolę w całym procesie.

Im słabsze było wyobrażenie o tym, do kogo należy kierować działania i w jakim celu, tym większa była trudność w zakresu niezbędnych działań, określeniu własnej roli i oceny przygotowania do jej pełnienia.

Zespoły przewidywały dla siebie zróżnicowane role: od roli w pełni aktywnej, w której Zespół nie tylko inicjuje ale także podejmuje działania, przez rolę częściowo aktywną (Zespół wykonuje część zadań, a pozostałe powierza specjalistom), po rolę bierną (Zespół opracowuje plan działania realizowany w dużej mierze przez zewnętrznych specjalistów).

Wyobrażenie o własnej roli jest zależne od dwóch czynników, to znaczy z jednej strony od świadomości tego, jaką funkcję miałyby mieć zadania podejmowane w projekcie (czy mają wypełnić luki w ofercie gmin, dopełnić ją czy stanowić próbę stworzenia nowych

rozwiązań), a z drugiej tego, czy Zespół ze względu na skład, kompetencje i wewnętrzną integrację jest zdolny do podejmowania zaplanowanych działań. **Poziom integracji Zespołu** (którym towarzyszy dobra znajomość członków Zespołu i ich kompetencji, silna więź, otwarta wewnętrzna komunikacja, partnerskie relacje, autorefleksja) **wpływa na rodzaj działań, które Zespół jest gotów podejmować a jednocześnie na gotowość uczenia się i poszukiwania nowatorskich rozwiązań.**

Funkcja projektu / Integracja Zespołu	kompensacja	zwiększenie dostępności	dopełnienie oferty gminy	przeformowanie oferty
Silna integracja	Oksa*		Oksa*	Wodzisław
Umiarkowana integracja		Bieliny	Łopuszno	
Niska integracja	Bogoria		Łoniów	

*Gmina Oksa pojawia się dwukrotnie, ponieważ część planowanych działań ma mieć funkcję kompensacyjną, a część miałaby stanowić dopełnienie oferty gminy

Warto w dalszej fazie projektu i badania przyglądać się temu, w jaki sposób poziom integracji Zespołu przekłada się na sprawność działania i realizację postawionych celów.

Grupy miały trudność w ocenie własnego poziomu przygotowania, ponieważ nie zdecydowano jeszcze jakie działania mogą być podejmowane, a jedynie do kogo (i też na tym etapie tylko wstępnie). Zespoły różnią się jednak w ocenie, czy będą potrzebowały merytorycznego wsparcia z zewnątrz w momencie, gdy już zaplanują działania. **Integracja i dojrzałość grupy oraz partnerskie relacje w Zespole (oznaczające, że nie można polegać wyłącznie na kompetencjach lidera) sprzyja gotowości dalszego uczenia się. Nastawienie na pełnienie przez Zespół funkcji organizacyjnej i jednoczesne zaufanie do pomysłów i doświadczenia lidera powoduje ograniczoną potrzebę rozszerzania własnych kompetencji.** Tylko jeden Zespół gotów jest sporządzić katalog potencjalnych braków kompetencyjnych i je uzupełniać (Łoniów).

Pomiędzy etapami projektu zmianie uległy postawy członków Zespołu wobec projektu i Modelu – z umiarkowanie i skrajnie sceptycznych do pozytywnych lub entuzjastycznych. **Im większa jest klarowność zadań stojących przez Zespołem, tym lepsze nastawienie do**

projektu. Można jednak zauważyć, że te Zespoły, w których w pierwszym etapie wyższy był poziom zaangażowania, a wątpliwości uczestników spotkań dotyczyły nie tyle całej idei, ale własnej roli i możliwości wniesienia swoich kompetencji i projektu do Zespołu, większe jest przekonanie o sensowności całego przedsięwzięcia i gotowość dalszego zaangażowania. Wydaje się, że **dalsze zmiany postaw w grupach będą zależały od uzyskanego przez ich członków poczucia sensowności oraz skuteczności działań i poczucia osobistego sprawstwa**. Być może w tych Zespołach, które planują działania obarczone pewnym ryzykiem (kierowane do grup, w których trudno jest osiągnąć założone skutki pomocy lub nowatorskie) łatwiej może dojść do sytuacji, w której początkowe pozytywne postawy zmienią się na niekorzyść Znaczenie będzie miała tu też organizacja pracy Zespołu – im bardziej bezpośrednio będą włączeni w działania członkowie grup, tym silniej będzie to wpływało na ich poczucie sprawstwa.

Wszyscy badani wierzą, że Zespół wnosi nową jakość i szansę na zmianę trybu pomocy – **im silniejszy Zespół** (na s. 4 pisano o tym, od czego zależy siła ich integracji), **tym większe w nim przekonanie o szansach na sukces w rozwiązywaniu danego problemu społecznego i mobilizacja**. Tę ostatnią być może uda się podtrzymać stosując takie rozwiązania, jak te służące stworzeniu silnych Zespołów: zawiązanie osobistych więzi wewnątrz Zespołu, stwarzanie okazji do refleksji nad podejmowanymi działaniami, ale przy jednoczesnym wyposażeniu Zespołów w wiedzę umożliwiającą skorygowanie planu (konstruktywne poradzenie sobie ze zdiagnozowanym problemem).

Członkowie Zespołu zdają sobie sprawę, że mogą być narażeni na znużenie i osłabienie motywacji. Liczą jednak, że sam fakt, że funkcjonują jako grupa pozwoli takie symptomy wyczerpania realizacją projektu i spadku motywacji wychwycić i wzajemnie się motywować. Być może należy wspomóc ten proces, zwłaszcza w grupach opartych na autorytecie lidera, gdzie w takich sytuacjach członkowie mogą przyjmować strategię wycofania.

Zespoły wskazują na podobne bariery występujące w środowisku wiejskim jako takim – mają one wpływać na postawy samych rodzin i osób przeżywających trudności i oddziaływać na ich gotowość sięgnięcia po pomoc, jak i w otoczeniu bliskim i dalszym tych

rodzin. Wydaje się jednak, że o ile przejawy postaw rodzin będą podobne (lęk przed uczestnictwem w projekcie), to źródła będą nieco inne u adresatów działań. Zespoły kierują swoje działania do dwóch grup odbiorców: seniorów (tę grupę też dzielą na aktywnych i biernych, ale mogących być aktywizowanym i biernych, wymagających pomocy w zaspokojeniu potrzeb podstawowych) i rodzin wieloproblemowych z dziećmi. W pierwszym przypadku ma to być w szczególności presja społeczna i wstyd, w drugim niska motywacja do zmiany związana z długim funkcjonowaniem w systemie opieki, który nie wymagał wysiłku i faktycznego działania na rzecz zmiany.

Badanie nie wykazuje na istotne bariery wpływające na brak współpracy pomiędzy instytucjami w zakresie pomagania w gminie/powiecie. Dzieje się tak dlatego, że – w przekonaniu badanych – zawiązanie Zespołu jest sposobem na przełamanie wcześniej występujących barier (zwłaszcza braku komunikacji; przyjmowanie rozwiązań, które nie stanowiły kompleksowej i wszechstronnej odpowiedzi na problem doświadczany przez rodzinę lub osobę, braku wiedzy o zakresie działań możliwych dla innych instytucji).

Możliwość pracy w Zespole, w grupie osób reprezentujących różne instytucje, a także opis tej współpracy przedstawiony w Modelu może przyczynić się do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów gmin i powiatów, a tym samym do skuteczniejszej pomocy rodzinom/osobom. Najważniejszymi z tych zasobów są doświadczenia i umiejętności ich członków. Zasoby materialne gmin i powiatów są zróżnicowane, ale na ogół niewielkie i zaplecze to nie zmieniło się zasadniczo w ostatnim roku. Wyjątkiem są dwie gminy. W Bielinach wprowadzono usługi opiekuńcze dla seniorów (są finansowane ze środków centralnych), co powoduje, że Zespół może skupić się na innych niż podstawowe potrzeby tej grupy. W Łopusznie natomiast utworzono Uniwersytet Trzeciego Wieku, którego funkcją jest uaktywnienie endogennego potencjału gminy (i seniorów), co ma przyczyniać się do przedłużenia efektów działań projektowych.