



UNHCR
Агентство ООН у справах біженців



ЗВІТ

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕМІЩЕНИХ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ



КИЇВ-2022



АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ:

Розділ 1:

Кривошеєва Наталія Сергіївна, провідна юристка БФ «Стабілізуєшн Суппорт Сервісез»

Розділ 2:

Бікла Олена Володимирівна, к.і.н., доцентка соціології;

Яворська-Пилипенко Уляна Іванівна, магістриня соціології, магістриня психології

Дизайн: Нижник Людмила

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	4
РЕЗЮМЕ	5
ВСТУП	7
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ПЕРЕМІЩЕННЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКИ ПЕРЕМІЩЕННЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	19
2.1. Евакуйовані/переміщені інституції	19
2.2. Стратегії переміщення інституцій в соціальному контексті: обсяг, географія, умови, характерні особливості, сприяння/ допомога	24
2.3. Інституційні аспекти переміщення	31
2.4. Інституційні та позаінституційні практики заміщення та доповнення функціоналу органів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення	32
2.5. Проблеми та потреби переміщених інституцій	36
ВИСНОВКИ	45
Людські ресурси	46
Управління	48
Матеріально-технічні ресурси	49
Робота з клієнтами/відвідувачами	49
Робота з базами/впровадження цифрових технологій	49
Інфраструктура	50
Міжсекторальне співробітництво та взаємодія з місцевими органами влади	50
Фінансування	50
Питання безпеки	50
ПРОПОЗИЦІЇ	52

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ОВА	Обласна військова адміністрація
ОВЦА	Обласна військово-цивільна адміністрація
ОДА	Обласна державна адміністрація
КМУ	Кабінет Міністрів України
МВС	Міністерство внутрішніх справ
УСЗН	Управління соціального захисту населення
ДМС	Державна міграційна служба
ПФУ	Пенсійний фонд України
ЦОВ	Центральні органи влади
СССД	Соціальна служба у справах дітей
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг
ОМС	Органи місцевого самоврядування
БФ «ССС»	Благодійна організація «Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез»»
ВПО	Внутрішньо переміщена особа
НПА	Нормативно-правовий акт
ОГС	Організації громадянського суспільства
КПП	Контрольно-пропускний пункт

РЕЗЮМЕ

Актуальність дослідження. Діяльність інституцій соціальної сфери направлена на підтримку найбільш соціально незахищених та вразливих категорій населення, тому питання забезпечення їхнього повноцінного функціонування, особливо в умовах повномасштабного вторгнення росії, стосується добробуту мільйонів українців. Переміщені органи соціального захисту та пенсійного забезпечення є надзвичайно важливою частиною системи органів державного управління і мають отримати всебічну підтримку для забезпечення відновлення свого функціоналу в повному, наскільки дозволяють форс-мажорні обставини, обсязі. Переміщення інституцій соціального захисту населення суттєво впливає на їхню спроможність виконувати покладені на них завдання, тому дослідження, спрямоване на проведення мапування переміщених інституцій та оцінку їхніх нагальних потреб, є актуальним.

Об'єктом дослідження виступили переміщені внаслідок окупації або бойових дій органи, що реалізують державну політику у сфері соціального захисту населення, а саме: органи системи соціального захисту населення, зокрема департаменти та управління соціального захисту населення, територіальні органи Пенсійного фонду, територіальні органи Служби зайнятості (далі — інституції).

Предметом дослідження були обсяг, географія та спроможність переміщених інституцій до виконання покладених на них державою функцій, а також визначення їхніх першочергових проблем і потреб.

Метою дослідження стало визначення спроможності та можливості реалізації повноцінної діяльності переміщених інституцій.

Географія дослідження — Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області.

Дослідження проведено в період з 1 жовтня по 25 грудня 2022 р.

У процесі дослідження використано поєднання різних методів збору та аналізу даних, таких як експертні інтерв'ю, якісний контент-аналіз відкритих джерел, аналіз відповідей на запити в офіційні інституції, робота з базами даних та ін.

Звіт складається зі вступу, двох розділів, висновків, пропозицій.

У першому розділі аналізується нормативно-правова база переміщення органів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення.

У другому розділі аналізуються практики переміщення органів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення.

Висновки з дослідження побудовані на основі концепції SWOT-аналізу, а саме розглянуті сильні та слабкі сторони переміщених інституцій, а також їхні можливості та загрози відносно відновлення повного функціонування з огляду на основні аспекти організаційного розвитку (людські ресурси, управління, матеріально-технічні ресурси, робота з клієнтами, робота з базами/впровадження цифрових технологій, інфраструктура, міжсекторальне співробітництво та взаємодія з місцевими органами влади, фінансування, питання безпеки).

Пропозиції з дослідження орієнтовані на зміни до нормотворчої діяльності, а також на посилення спроможності та можливості організаційного розвитку переміщених інституцій з огляду на потреби, які були виявлені, — задля забезпечення їхньої повноцінної діяльності в умовах воєнного та післявоєнного стану.

Результати дослідження визначили обсяг, географію, першочергові проблеми та потреби, а також сильні та слабкі сторони інституцій соціального захисту населення щодо виконання покладених на них державою функцій.

Можна стверджувати, що процедури, які містяться в існуючих нормативно-правових актах щодо здійснення обов'язкової евакуації в разі виникнення надзвичайних ситуацій, що можуть призвести до втрат людського потенціалу та майнового ресурсу, у більшості випадків не були застосовані або не дали очікуваного результату. Серед причин цього можна виділити не обов'язковий характер частини рекомендацій, неналежний контроль за дотриманням процедур, відсутність практичних навичок та відсутність необхідних ресурсів. Крім того, визначені рекомендаціями часові рамки на підготовку та реалізацію етапів евакуації також виявилися завеликими. Доцільним є в найкоротші терміни оновити низку нормативно-правових актів з метою врегулювання питання евакуації/переміщення інституцій та призначити належний контроль за реалізацією передбачених заходів.

Також існує різниця у сприйнятті експертами процесу переміщення та евакуації інституцій системи соціального захисту населення, яка полягає в розумінні самого процесу здійснення переїзду, що ґрунтується на нормативно-правових актах щодо такого переїзду та суб'єктності прийняття рішень про цей процес (рішенні суб'єкта відповідальності).

Обсяг переміщених інституцій у географії їх присутності, який був зафіксований із відкритих джерел та експертних інтерв'ю, становить 47 інституцій (може бути наданий за запитом). Умови переміщення/евакуації напряму залежали від швидкості окупації та наближеності до зони активних бойових дій, окупації населеного пункту, де знаходилася сама інституція, пропускної можливості контрольно-пропускних пунктів (КПП), рівня небезпеки життю співробітника/ка (та її/його родині), можливості членам її/його родини переміщатися, а також перешкоди до отримання заробітної плати та виплат (фінансове забезпечення) співробітницею/ком.

На географію переміщення інституцій соціального захисту населення і насамперед персоналу вплинули такі фактори, як віддаленість від зони активних бойових дій, стан (стабільність/динамічність) лінії фронту, межі адміністративних кордонів області/району, власні можливості щодо забезпечення проживання на новому місці, а також наявність потужності для розміщення персоналу та робочих просторів, розташування головних структур (Департаментів соціального захисту населення та Управлінь соціального захисту населення) системи соціального захисту.

Важливим аспектом, який сприяв оперативному відновленню переміщених/евакуйованих інституцій є цифровізація соціальної сфери, що сприяла частковому розвантаженню працівників органів соціальної сфери. Серед аспектів, які ускладнювали оперативне відновлення переміщених/евакуйованих інституцій, — відсутність можливості оперативного відновлення матеріально-технічної бази, відсутність програм житлової підтримки працівників цих інституцій, недостатній рівень підтримки психоемоційного стану представників переміщених інституцій.

ВСТУП

Для інституцій соціальної сфери період після початку повномасштабного вторгнення росії, від 24 лютого 2022 р., став часом надзвичайних труднощів і випробовуванням на міцність. Працівники установ опинилися в ситуації, що вимагає максимальної мобілізації задля допомоги населенню, яке постраждало внаслідок бойових дій. Соціальні інституції отримали додаткові обов'язки щодо допомоги ВПО та постраждалим.

Варто звернути увагу на соціальні інституції, які до 24 лютого 2022 р. працювали в безпосередній близькості до лінії розмежування; а також на ті, що перебували в зоні бойових дій під час повномасштабного вторгнення, та/або опинилися під окупацією. Через стрімкий розвиток подій ці інституції функціонували в надскладних умовах і під прямою загрозою для життя та здоров'я соціальних працівників. З міркувань безпеки та для відновлення роботи такі інституції подекуди були переміщені в більш безпечні регіони України або за кордон.

Діяльність інституцій соціальної сфери направлена на підтримку найбільш соціально незахищених та вразливих категорій населення, тому питання забезпечення їхнього повноцінного функціонування, особливо в умовах повномасштабного вторгнення росії, стосується добробуту мільйонів українців.

Дані дослідження, проведеного Мінсоцполітики, свідчать про те, що після впровадження воєнного стану у 2-4 рази зріс попит на соціальні послуги з надання гуманітарної та натуральної допомоги, соціальної допомоги вдома, також значно збільшилася кількість наданих інформаційних і консультаційних послуг. Одним із факторів такого зростання показників є обслуговування внутрішньо переміщених осіб¹.

Отже, переміщені органи соціального захисту та пенсійного забезпечення є надзвичайно важливою частиною системи органів державного управління і мають отримати всебічну підтримку для забезпечення відновлення свого функціоналу в повному, наскільки дозволяють форс-мажорні обставини, обсязі.

Переміщення обласних державних адміністрацій та органів системи соціального захисту населення суттєво впливало на їхню спроможність виконувати покладені на них завдання. Це дослідження спрямоване на проведення мапування переміщених інституцій та оцінку їхніх нагальних потреб.

Дослідження переміщених органів системи соціального захисту та пенсійних фондів сприятиме координації зусиль для відновлення спроможності держави та міжнародних організацій швидко реагувати на виклики, пов'язані з реагуванням на напад російської федерації та соціальними кризами, що особливо актуально з огляду на зимовий період і чергове загострення в зоні активних бойових дій. Результати цього дослідження можуть слугувати розробці оптимальної стратегії надання технічної допомоги для відновлення повної працездатності цих організацій.

У процесі дослідження використано поєднання різних методів збору та аналізу даних, таких як експертні інтерв'ю, якісний контент-аналіз відкритих джерел, аналіз відповідей на запити в офіційні інституції, робота з базами даних та інші.

¹ <https://t.me/MinSocUA/2883> <https://t.me/MinSocUA/2885>

Дані, отримані в цьому дослідженні, планується використовувати для розробки пропозицій щодо удосконалення системи надання соціальних послуг і виплат на місцях та відповідно до сфери відповідальності певних органів.

Враховуючи чутливість обговорюваних в інтерв'ю тем та потенційну небезпеку, яка могла б виникнути при розголошенні особистих даних респондентів, особлива увага в дослідженні приділена конфіденційності отриманої інформації. Всі учасники отримали інформацію стосовно мети та завдань дослідження і надали згоду на проведення та запис інтерв'ю. Особисті дані респондентів зашифровані задля уникнення можливості їхньої ідентифікації. При обговоренні питань, які стосувалися пережитого респондентами травматичного досвіду, дослідники використали максимально чутливий підхід задля уникнення психологічної ретравматизації опитаних. Персональні дані використані на умовах анонімності та конфіденційності й не будуть розголошені.

Персональні дані, отримані під час проведення експертних інтерв'ю, були отримані та оброблені для цілей цього дослідження, а також визначені згодою експертів як суб'єктів персональних даних. Дані експертів анонімізовані та зберігаються відповідним чином. Дані, отримані в результаті цього дослідження, є власністю Благодійної організації «Благодійний фонд «Стабілізуєшен Суппорт Сервісез»» (БФ «ССС») відповідно до угод.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єкт дослідження — переміщені внаслідок окупації або бойових дій органи, що реалізують державну політику у сфері соціального захисту населення, а саме: органи системи соціального захисту населення, зокрема департаменти та управління соціального захисту населення, територіальні органи Пенсійного фонду, територіальні органи Служби зайнятості (далі — інституції).

Предметом дослідження є обсяг, географія та спроможність переміщених інституцій до виконання покладених на них державою функцій, а також визначення їхніх першочергових проблем і потреб.

Метою дослідження є визначення спроможності та можливості реалізації повноцінної діяльності переміщених інституцій.

Задачі дослідження:

- визначити обсяг (кількість) переміщених інституцій, що забезпечують діяльність держави щодо соціального захисту та виплати пенсій, в тому числі в географії їх присутності;
- визначити умови, в яких відбувалося переміщення, та фактори, що вплинули на переміщення;
- оцінити спроможність інституцій до виконання покладених на них завдань у сфері соціального захисту та виплати пенсій;
- визначити проблеми і потреби переміщених інституцій задля посилення їхньої спроможності.

Географія дослідження: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області.

Період проведення дослідження — з 1 жовтня по 25 грудня 2022 р.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗБОРУ ДАНИХ

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- якісний контент-аналіз за результатами моніторингу повідомлень про переміщені інституції в мережі Інтернет і відповідей на запити на доступ до публічної інформації (за визначеними критеріями та показниками);
- внутрішня експертна оцінка шляхом опитування;
- зовнішня групова експертна оцінка шляхом опитування;
- управлінське обстеження із застосуванням методів ситуаційного аналізу SWOT².

Комбінація цих методів дозволить реалізувати поставлені завдання дослідження та забезпечить перехресну перевірку отриманих даних, а отже — належну якість дослідження.

ВИБІРКА

Генеральна сукупність — всі переміщені інституції (ключовий персонал), які забезпечують діяльність держави щодо соціального захисту та виплати пенсій на місцях або певній демографічній групі, які були зареєстровані на момент початку повномасштабного вторгнення до 24.02.2022 року, але після того опинилися на окупованій території, та які де-факто перемістилися з окупованих територій і територій, де велись активні бойові дії, на підконтрольну Україні територію або за кордон.

А саме:

- органи системи соціального захисту (Департаменти соціального захисту населення при ОВА, УСЗН, комунальні заклади з надання соціальних послуг тощо);
- територіальні органи Пенсійного фонду;
- територіальні органи Служби зайнятості.

Вибіркова сукупність становила інституції, які перемістилися з окупованих територій (відбулося повне або часткове переміщення працівників, майна та ін.). Для внутрішньої експертизи були проведені інтерв'ю з експертами — працівниками переміщених соціальних інституцій (спеціалісти рівня заступників департаментів/управлінь) в кожній із 5 областей. Загалом було опитано 10 експертів. Для зовнішньої експертизи були опитані фахівці БФ «ССС», які надають технічну та консультативну допомогу і підтримку переміщеним інституціям соціального захисту та пенсійного забезпечення. Загалом — 10 експертних групових інтерв'ю та інтерв'ю спеціалістів (26 експертів).

² SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони, можливості та обмеження, загрози для переміщених інституцій.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

План дослідження містить наступні етапи:

1. Дизайн дослідження та розробка методології та інструментарію.
2. Проведення тестового кабінетного дослідження на прикладі Донецької області для розробки методології.
3. Складання графіка та логістики польових робіт. Рекрутинг ключових інформантів. Збір та обробка даних (проведення кабінетного дослідження; подання запитів на публічну інформацію про переміщення до профільних інституцій, яким підпорядковуються переміщені установи; проведення зовнішніх експертних інтерв'ю; проведення внутрішніх експертних інтерв'ю).
4. Аналіз отриманих даних.
5. Підготовка звіту з пропозиціями. Підготовка презентації.

Контроль якості дослідження.

Якість отриманих даних, а також результативність та ефективність дослідження оцінюються за критеріями валідності інструментарію поставленим завданням, надійності вимірювання, а також зовнішнім контролем за забезпеченням отримання інформації з боку Замовника.

Обмеження та ризики дослідження:

- закритість інформації та обережність у висловлюваннях ключових інформантів (експертів) в умовах воєнного стану;
- ризик психологічної ретравматизації респондентів при обговоренні досвіду переміщення/евакуації, перебування під обстрілами, в умовах безпосередньої загрози життю, в окупації та інше;
- повітряні тривоги, відключення електроенергії та мобільного зв'язку, а також мережі Інтернет, що впливає на виконання запланованих обсягів поставлених задач у визначені терміни.

РОЗДІЛ 1.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ПЕРЕМІЩЕННЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Правове регулювання процесу переміщення інституцій на сьогодні забезпечено низкою нормативно правових актів, зокрема Конституцією України, законами України «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», Кодексом цивільного захисту України, Порядком проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій, затвердженим постановою КМУ від 30.10.2013 року № 841, Методикою планування заходів, затвердженою наказом МВС від 10.07.2017 р. № 579 тощо.

Указом Президента України № 63/2022 від 23.02.2022 р. було введено надзвичайний стан з 00 годин 00 хвилин 24 лютого 2022 р. строком на 30 діб на всій території України, крім Донецької та Луганської областей, оскільки там особливий режим було запроваджено раніше. А вже 24.02.2022 р. Указом Президента України № 64/2022 із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 р. введено воєнний стан по всій території України.

Законом України «Про правовий режим надзвичайного стану» визначено особливості діяльності, зокрема органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій в умовах надзвичайного стану та передбачено надання відповідним органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення безпеки і здоров'я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, захисту конституційного ладу.

У період надзвичайного стану повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування не можуть бути припинені чи обмежені, вони зобов'язані здійснювати повноваження, надані їм Конституцією України та законами України, і забезпечувати виконання заходів, передбачених вищезазначеним Законом.

Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» визначає особливості діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій в умовах тимчасової окупації території України.

Частиною 3 статтю 17 цього Закону визначено, що в разі неможливості здійснювати діяльність на тимчасово окупованій території місце розташування **державних органів**, утворених відповідно до **Конституції та законів України**, визначається Кабінетом Міністрів України.

Підпунктом 13 пункту «а» частини першої статті 361 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать

зокрема організація та забезпечення життєдіяльності постраждалих від наслідків надзвичайних ситуацій, а також під час ведення воєнних (бойових) дій або внаслідок таких дій. Крім того, статтею 21 цього Закону передбачено, що обмеження прав територіальних громад на місцеве самоврядування згідно з Конституцією та законами України може бути застосоване лише в умовах воєнного чи надзвичайного стану.

Відповідно до статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації.

Частиною другою-четвертою статті 15 цього Закону визначено, що військові адміністрації населених пунктів на відповідній території здійснюють повноваження зокрема із:

- запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану;
- забезпечення ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;
- залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст, координації цієї роботи на відповідній території;
- управління закладами освіти, установами освіти, закладами охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, надавачами соціальних послуг, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними, підлітковими закладами за місцем проживання; організації їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; організації надання ними послуг, у тому числі соціальних;
- забезпечення в умовах воєнного стану реалізації державних гарантій, визначених законами України.

Військові адміністрації населених пунктів здійснюють делеговані повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законами України.

Районна, обласна військові адміністрації здійснюють на відповідній території повноваження, віднесені до їхньої компетенції цим Законом, або у разі тимчасової окупації, або оточення адміністративного центру області повноваження із:

- прийняття у межах, визначених законом, рішень з питань захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;
- встановлення посиленої охорони об'єктів критичної інфраструктури та об'єктів, які забезпечують життєдіяльність населення;
- забезпечення в умовах воєнного стану реалізації державних гарантій, визначених законами України.

У разі необхідності переміщення (евакуації) виробничих потужностей підприємств будь-якої форми власності із зони бойових дій обласна, Київська міська військова адміністрація, з території якої переміщуються (евакууються) виробничі потужності, та обласна військова адміністрація (а в разі припинення або скасування воєнного стану на відповідній території – обласна, Київська

міська державна адміністрація), на територію якої такі потужності переміщуються (евакууються), приймають спільне рішення, яким визначають:

- 1) перелік осіб, яким надається право на одержання в оренду без проведення земельних торгів земельної ділянки державної, комунальної власності для розміщення виробничих потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) із зони бойових дій;
- 2) перелік підприємств, виробничі потужності яких підлягають переміщенню (евакуації) із зони бойових дій.

Порядок визначення підприємств, виробничі потужності яких підлягають переміщенню (евакуації) із зони бойових дій, та осіб, яким надається право на одержання в оренду без проведення земельних торгів земельної ділянки державної, комунальної власності для розміщення виробничих потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) із зони бойових дій, затверджується КМУ. Такий порядок повинен передбачати зокрема збирання відомостей, необхідних для розгляду питання про встановлення та зміну цільового призначення земельної ділянки відповідно до Земельного кодексу України та Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності».

Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється єдиною державною системою цивільного захисту, яка складається з функціональних і територіальних підсистем (*метою створення територіальної підсистеми є здійснення заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій у мирний час та в особливий період у відповідному регіоні*).

Для організації діяльності єдиної державної системи цивільного захисту Кабінет Міністрів України, Рада міністрів АР Крим, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання розробляють та затверджують зокрема:

- 1) план реагування на надзвичайні ситуації (розробляється в масштабі України, галузі, Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя, району, територіальної громади, району в місті, суб'єкта господарювання (крім об'єкта підвищеної небезпеки), а суб'єкти господарювання (крім об'єктів підвищеної небезпеки) з чисельністю працюючого персоналу 50 осіб і менше розробляють та затверджують інструкцію щодо дій персоналу суб'єкта господарювання у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій);
- 2) план цивільного захисту на особливий період (розробляється в масштабі України, галузі, Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, району, території відповідної територіальної громади, району в місті, а також суб'єкта господарювання, який продовжує роботу у воєнний час, та який віднесено до категорії цивільного захисту);
- 3) план основних заходів цивільного захисту України на рік;
- 4) план основних заходів цивільного захисту центрального органу виконавчої влади, місцевого органу виконавчої влади, виконавчого органу міської, районної у містах (у разі її створення), селищної, сільської ради на рік;
- 5) план проведення заходів з евакуації населення (працівників), матеріальних і культурних цінностей у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій (розробляється в масштабі галузі, Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя, району, територіальної громади, району в місті, суб'єкта господарювання).

Важливо зауважити, що 17 лютого 2022 року до частини 6 статті 33 Кодексу цивільного захисту України були внесені зміни, якими передбачено, що обов'язкова евакуація населення завчасно планується та проводиться зокрема в разі виникнення загрози збройних конфліктів (із районів можливих бойових дій, які визначаються Генеральним штабом Збройних Сил України на особливий період, у безпечні райони).

Крім того, надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, ступенем поширення, розміром людських втрат та матеріальних збитків. Одним із видів надзвичайних ситуацій є воєнні.

Евакуація — це організоване виведення чи вивезення із зони надзвичайної ситуації або зони можливого ураження населення, якщо виникає загроза його життю або здоров'ю, а також матеріальних і культурних цінностей, якщо виникає загроза їх пошкодження або знищення.

Евакуація проводиться на державному, регіональному, місцевому або об'єктовому рівнях.

Залежно від особливостей надзвичайної ситуації встановлюються такі види евакуації:

- **Загальна** (для всіх категорій населення) або часткова (для вивезення категорій населення, які за віком чи станом здоров'я у разі виникнення надзвичайної ситуації не здатні самотійно вжити заходів щодо збереження свого життя або здоров'я, а також осіб, які відповідно до законодавства доглядають (обслуговують) таких осіб. Також для інших категорій населення за рішенням органів і посадових осіб).
- **Тимчасова** або безповоротна.
- **Обов'язкова** (завчасно планується та проводиться в разі виникнення зокрема загрози збройних конфліктів (із районів можливих бойових дій, які визначаються Генеральним штабом Збройних Сил України на особливий період, у безпечні райони).

Відповідно до чинних нормативно-правових актів, обов'язкова евакуація інституцій забезпечується шляхом:

- утворення регіональних, місцевих та об'єктових органів з евакуації;
- планування евакуації;
- визначення безпечних районів, придатних для розміщення евакуйованого населення та майна;
- організації оповіщення керівників суб'єктів господарювання і населення про початок евакуації;
- організації управління евакуацією;
- життєзабезпечення евакуйованого населення в місцях їх безпечного розміщення;
- навчання населення діям під час проведення евакуації.

Рішення про проведення евакуації приймають:

- 1) на державному рівні — Кабінет Міністрів України;
- 2) на регіональному рівні — Рада міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації;
- 3) на місцевому рівні — районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, відповідні органи місцевого самоврядування;
- 4) на об'єктовому рівні — керівники суб'єктів господарювання.

Перелік адміністративно-територіальних одиниць, з яких проводиться евакуація населення, матеріальних і культурних цінностей в особливий період з районів можливих бойових дій, визначає Кабінет Міністрів України.

Планування, організація та проведення заходів з евакуації здійснюється відповідно до методики, що затверджує центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.

Планування евакуації здійснюється на підставі рішення комісії з питань евакуації відповідного рівня, у якому визначаються:

- аналіз ситуації, що склалася або може скластися;
- райони (населені пункти), в яких необхідно здійснювати заходи з евакуації;
- безпечні райони (населені пункти) для розміщення евакуйованого населення та матеріальних і культурних цінностей;
- час початку евакуації населення та матеріальних і культурних цінностей та час закінчення;
- порядок вивезення населення (виведення пішки) та матеріальних і культурних цінностей транспортними засобами;
- організація управління евакуацією;
- заходи забезпечення евакуації населення та матеріальних і культурних цінностей.

Для завчасного планування евакуаційних заходів розробляються такі документи:

- комісіями з питань евакуації центральних органів виконавчої влади — план евакуації працівників апарату;
- комісіями з питань евакуації місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування — план евакуації населення та план приймання і розміщення евакуйованого населення (у разі планування розміщення на їх території евакуйованого населення);
- комісіями з питань евакуації суб'єктів господарювання — план евакуації працівників.

Плани евакуації населення (працівників) розробляє комісія з питань евакуації, підписує — голова комісії, затверджує — керівник органу (суб'єкта господарювання), який створив таку комісію, погоджує — орган, на території якого планують розмістити евакуйоване населення.

Плани щороку уточнюються до 01 березня станом на 01 січня поточного року. Внесення змін до планів засвідчується підписом голови комісії з питань евакуації.

Координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з питань евакуації та методичне керівництво плануванням цих заходів здійснює Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

З метою координації заходів з евакуації на загальнодержавному рівні уточнені копії планів евакуації населення (працівників апарату) та планів приймання і розміщення евакуйованого населення надають центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації до Державної служби України з надзвичайних ситуацій в електронній формі щороку до 15 березня поточного року.

За планування заходів з евакуації із зон збройних конфліктів відповідають центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання.

При плануванні заходів з евакуації враховуються райони можливих бойових дій та безпечні райони, визначені Міністерством оборони України на особливий період.

Планування заходів з евакуації матеріальних і культурних цінностей, які перебувають у державній власності, здійснюється на підставі Переліку матеріальних і культурних цінностей, що перебувають

у державній власності та потребують евакуації у разі збройних конфліктів, визначеного Порядком проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 30 жовтня 2013 року № 841).

Заходи з евакуації в разі збройних конфліктів розробляються у плані цивільного захисту на особливий період окремим розділом з визначенням особливості проведення обов'язкової евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей у разі виникнення збройних конфліктів (з районів можливих бойових дій у безпечні райони), наведенням висновків з оцінки обстановки та зазначенням інформації щодо:

- порядку оповіщення про початок евакуації;
- кількості населення, яке підлягає частковій евакуації, за категоріями (в тому числі осіб з інвалідністю);
- обсягів та номенклатури матеріальних і культурних цінностей, що підлягають евакуації;
- порядку вивезення населення та матеріальних і культурних цінностей у безпечні райони;
- порядку організації охорони матеріальних і культурних цінностей під час їх евакуації;
- пунктів завантаження на транспортні засоби матеріальних і культурних цінностей;
- маршрутів евакуації;
- безпечних районів, куди здійснюється евакуація населення та матеріальних і культурних цінностей;
- пунктів вивантаження матеріальних і культурних цінностей у безпечних районах;
- особливостей планування екстреної евакуації населення із зон можливого ураження.

Відповідно до Положення про Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, саме на Мінреінтеграції покладено обов'язок зокрема з координації здійснення заходів з організації евакуації цивільного населення, поранених та загиблих із тимчасово окупованої території. Вбачається за доцільне координацію з питань евакуації інституцій між уповноваженими органами та службами покласти на Мінреінтеграції, альтернативним підходом можна вважати покладення цих функцій на Міністерство соціальної політики. (Працівники органів системи соціального захисту в розумінні національного та міжнародного законодавства є цивільним населенням).

Також важливо зауважити, що відповідно до міжнародного гуманітарного права, а саме Конвенції про захист цивільного населення під час війни, сторони конфлікту мають укладати місцеві угоди про евакуацію цивільного населення **з зон, що знаходяться в оточенні**.

З огляду на викладене, в разі збройного конфлікту має проводитися обов'язкова евакуація, яка має плануватися завчасно.

За результатами аналізу НПА та ситуації напередодні повномасштабного вторгнення, обов'язкова евакуація з прикордонних населених пунктів та населених пунктів на лінії розмежування на початку 2022 року повинна була початися не пізніше, ніж 21 лютого 2022 року.

Крім того, враховуючи той факт, що, починаючи з 2017 року, відповідно до регламентних вимог, плани проведення заходів з евакуації населення (працівників), матеріальних і культурних цінностей повинні щороку уточнюватися до 01 березня, станом на 21 лютого 2022 року вони вже мали бути в наявності і до моменту повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року повинні були спрацювати на всіх рівнях.

Однак, спираючись на інформацію про те, як реалізовувалися заходи з евакуації/переміщення населення (працівників), можна дійти висновку, що через недостатню координацію між відповідними органами та службами заходи з евакуації не були проведені в цілому або реалізовувалися за ініціативи та підтримки працівників інституцій, на яких не було покладено обов'язок із проведення заходів з евакуації.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що в існуючих нормативно-правових актах, які містять рекомендації щодо здійснення евакуації в разі військової агресії, яка може бути стрімкою, визначені завеликі часові проміжки між інформуванням про необхідність евакуацій, прийняттям рішення про проведення евакуації та реалізації заходів з евакуації. Доцільним є в найкоротші терміни на державному рівні прийняти та оновити низку законодавчих і правових актів, в яких буде передбачено прийняття нових і внесення змін до чинних правових актів з метою врегулювання питання переміщення інституцій.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКИ ПЕРЕМІЩЕННЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. ЕВАКУЙОВАНІ/ПЕРЕМІЩЕНІ ІНСТИТУЦІЇ

З огляду на методологічні засади проведення дослідження, а саме мети дослідження як визначення спроможності та можливості забезпечення функціоналу переміщених органів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення, концептуальним є питання щодо процесу самого переміщення, а також контексту переміщення. Оскільки воно безпосередньо впливає на спроможність інституції виконувати покладені на неї функції.

Для цілей цього дослідження, щодо всіх переміщених інституцій, які відбувалися не відповідно до планів евакуації, а за рішенням самих представників цих інституцій, а також у випадках, коли експертам не було відомо про наявність чи виконання рішення про евакуацію, використовуватиметься термін «переміщення інституції», який не є законодавчо визначеним.

На думку респондентів, здебільшого слід говорити про переміщення (або «самостійну евакуацію») інституцій системи соціального захисту, а не евакуацію за процедурами, передбаченими нормативними актами та внутрішніми планами й інструкціями.

Поняття «переміщення та евакуація інституцій» респонденти розглядають у таких напрямках:

- Суб'єкта прийняття рішення про переміщення/евакуації.

Як зазначають експерти, у випадку переміщення керівник інституції приймає рішення про переміщення самостійно. Під час евакуації відбувається організований виїзд на виконання наказу/рішення або постанови.

Заклади соціального захисту та пенсійного забезпечення не відносяться до критичної інфраструктури, тому, на думку одного з експертів, евакуація інституцій, які розглядаються, не була обов'язковою (можливо, мала рекомендаційний характер).

Також слід зазначити (про це згадують зовнішні експерти), що, говорячи про департаменти та управління соціального захисту населення, йдеться здебільшого про персонал, представлений повносправними громадянами, які самостійно можуть вирішувати питання про своє переміщення. Саме тому зовнішні та внутрішні експерти підтверджують думку про те, що персонал здебільшого був самостійно переміщеним.

...евакуація відбувалась в основному там, де була критична інфраструктура... [У всіх соціальних інституціях] має бути особа, яка уповноважена на ці всі питання [забезпечення евакуації]. В разі небезпеки, щоб були 2 особи, які можуть налагодити процес як евакуації, так і просто виїзда

[Зовнішні експерти_09].

...вважаю, що евакуйовані – такі інституції і установи, які були підготовлені для цього, тобто було якесь розпорядження. Люди підготували техніку, документи...

[Внутрішній експерт_02].

- **Об'єкта** переміщення: переміщення більше стосується фізичних осіб, евакуація – як фізичних, так і юридичних осіб.
- **Причини переїзду/переміщення/евакуації.** Переміщення інституцій неможливо розглядати у відриві від переміщення людських ресурсів (особливо персоналу) та матеріально технічних цінностей.

Починаючи з лютого 2022 року, працівники більшості інституцій, що знаходилися на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій, не отримували заробітну плату. Соціальні виплати на окупованій території також тимчасово припинились. Евакуація сприяла відновленню виплат. Переміщення не лише з окупованих територій, але й подалі від лінії бойових дій дозволило забезпечити сталість призначення соціальних виплат та безпеку інформації отримувачів соціальної допомоги.

...працівники переміщались з Нової Каховки, проїжджали 14 блокпостів. Все стирали з телефонів [Внутрішній експерт_9];

...на території, яка наразі не є окупованою, але з певних міркувань, наприклад, будівля інституції цієї пошкоджена або зруйнована, то ця інституція була переміщена на іншу територію [Зовнішні експерти_08];

... Я казала працівникам чесно... ви виїжджаєте сюди [на підконтрольну Україні територію], вам все нараховують і все виплатять, а там [в окупації] – ви залишаєтесь без зарплатні. [Зовнішні експерти_9].

Фактори, що вплинули на рішення щодо переміщення та на його якість:

- **Швидкість окупації та наближеність до зони активних бойових дій.** Швидкість окупації населеного пункту та інтенсивність обстрілів вплинули не лише на можливість евакуації та на сприйняття респондентами процесу переміщення. При індивідуальному переміщенні люди могли планувати власні дії з огляду на наявні ресурси та можливості.
- **При переміщенні/евакуації інституції у її працівників** – значно менший рівень автономії.

Подекуди працівники інституцій, які розміщувалися на територіях, що з 2014 року знаходилися поряд із тимчасово окупованими територіями, початок активних бойових дій 24 лютого 2022 року сприйняли, як тимчасове загострення ситуації на фронті, тому не планували евакуацію.

...Попасна – до окупованої території з 2014 року – десь кілометрів до десяти. Бойові дії постійно були. ...З 24 лютого розпочалися бойові дії, а більш активні були вже 2 березня. ...Спочатку установи, і люди були в підвальних приміщеннях, вони не планували їхати з міста. Ніхто не очікував, що місто буде окуповано. Ніхто не очікував, тому ніхто не збирався, кудись виїжджати і кудись евакуюватися. [Внутрішній експерт_09].

Працівники органів системи соціального захисту, які змогли потрапити до своїх робочих кабінетів, за словами респондентів, мали можливість забрати ноутбуки й інколи — печатки (хто мав). Однак вивезення робочого ноутбуку наражало таких осіб на більшу небезпеку через необхідність перетину чисельних «блокпостів» окупантів. Таке вивезення техніки відбувалося хаотично та за власної ініціативи.

- **Пропускна можливість КПП/змога** проїхати КПП (в т.ч. черга для перетину КПП з боку окупантів, наявність зелених коридорів тощо).

...планів евакуації ніяких не було. Люди евакуювалися лише тоді, коли була змога, бо у нас по Запоріжжю не завжди [можна] було спокійно виїжджати. Зараз там взагалі немає можливості людям евакуюватись... [Зовнішні експерти_01].

- **Небезпека** життю співробітників інституцій та доноси з боку представників окупаційних адміністрацій.

...коли уже стало дуже тяжко, і по людях почали ходити [окупанти] і колабораціоністи здавали, то почали виїжджати, намагалися виїжджати [Зовнішні експерти_01].

Фактори, що вплинули на географію переміщення:

- З «умовно мирного» до «умовно мирного» населеного пункту — **якнайдалі від зони активних бойових дій та з метою уникнення ризиків окупації.**

...переміщені інституції — це якщо ми з мирного умовно Запоріжжя перемістимось в якесь умовно мирне там [місто] Івано-Франківськ... [Зовнішні експерти_01].

У межах адміністративних кордонів області/району, за межами області/району. В межах своєї області/району респондентам розміщення переміщених/евакуйованих інституцій здавалося більш зручним (недалеко переміщати матеріально-технічну базу, якщо вона вціліла); врегульованим, зокрема в сенсі фінансування; більш зручним для роботи з клієнтами (прийом відвідувачів).

...З Бучі переїхали в Макарів... локація для переміщення обиралася в рамках Бучанського району... Оскільки район доволі сильно окупований, сильно постраждав, то шукали просто куди їх можна притулити... [Зовнішні експерти_08];

...щоб було відносно недалеко... щоб можна було перевести документи, або щоб співробітники недалеко переїжджали... [Зовнішні експерти_02].

- **Персонал переміщувався з огляду на власні можливості** — до родичів, знайомих, у місця колективного проживання ВПО, в готелі та санаторії, за кордон тощо. Респондентам не відомі приклади надання працівникам переміщених інституцій службового житла чи цільової допомоги задля адаптації на новому місці.

...усі переміщувались самостійно. Тобто вони [працівники] спочатку перемістились в одне місто ... хто куди: хтось до родичів, хто, де мали якийсь прихисток... а потім знову їхали на нові робочі місця [Зовнішні експерти_10].

- Стан (стабільність/динамічність) лінії фронту, найближче розташовані безпечні місця.

...Виїхали до Дніпра... тому що Дніпро – найближче велике місто, і є умовно безпечнішою зоною, куди можна було приїхати... [Зовнішні експерти_06].

- Наявність потужностей для розміщення персоналу та робочих приміщень.
- Розташування головних структур системи соціального захисту безпосередньо вплинуло на рішення щодо переміщення інших інституцій системи.

... Наш район Запорізької області було окуповано фактично в перші два тижні війни... Тому [обрали для переміщення] умовно безпечне Запоріжжя [Зовнішні експерти_01];

...Луганська ОДА перемістилась у Дніпропетровську область, тому переважно вони [департамент та управління] тепер також знаходяться в Дніпропетровській області. [Зовнішні експерти_10];

...Для нас це було однозначне питання [переміщення в Запоріжжя], тому що керівництво міста Мелітополь теж знаходиться в Запоріжжі. Там організували великий хаб. [Внутрішній експерт_05].

Отже, поняття переміщення та евакуація інституцій респонденти розглядають здебільшого через призму:

- суб'єкта прийняття рішення про переміщення/евакуацію;
- об'єкта переміщення;
- усвідомленості процесу переїзду/переміщення/евакуації;
- мети переміщення/евакуації;
- організації робочого місця.

Основні фактори, які вплинули на факт та якість переміщення:

- швидкість окупації та наближеність до зони активних бойових дій;
- пропускна можливість КПП;
- небезпека життю співробітників та доноси з боку колаборантів;
- спроможність ЦОВ та ОМС регулювати процес евакуації/переміщення.

На географію переміщення вплинули такі цілі:

- виїхати якнайдалі від зони активних бойових дій;
- виїхати в межах адміністративних кордонів області/району;
- виїхати з огляду на власні можливості персоналу;
- виїхати туди, де є потужності для розміщення персоналу та робочих приміщень;
- виїхати туди, де розташовані керівні структури системи соціального захисту.

Таким чином, експерти, порівнюючи процеси переміщення та евакуації інституцій, роблять акцент на тому, як саме здійснювався переїзд, чи ґрунтувався він на нормативно-правових актах і на тому, хто саме регулював, був суб'єктом прийняття рішення та організатором процесу переїзду (суб'єкт відповідальності).

Отже, незважаючи на формально існуючі процедури евакуації, на практиці у більшості випадків вони не були застосовані. Більшість експертів описує процес переміщення/евакуації як хаотичний та децентралізований процес. Значна кількість респондентів зазначила, що службовці переміщувались індивідуально та за власним бажанням, і вже пізніше повторно переміщувались з метою продовження зайнятості у своїх інституціях.

„...Мінсоцполітики відповідає за організацію процесів призначення соціальної допомоги та організацію соціальної роботи, але не за евакуацію. Ми на своєму рівні просто не мали до кого звернутись [Зовнішні експерти_09].“

Важливо уточнити, що Мінсоцполітики не є державним органом, на якого покладено повноваження з проведення евакуації. Відповідно до Кодексу цивільного захисту, рішення про проведення евакуації приймають:

- 1) на державному рівні — Кабінет Міністрів України;
- 2) на регіональному рівні — Рада міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації;
- 3) на місцевому рівні — районні, районні в містах Києві чи Севастополі державні адміністрації, відповідні органи місцевого самоврядування;
- 4) на об'єктовому рівні — керівники суб'єктів господарювання.

Таким чином, саме від злагодженої комунікації на цих рівнях та адекватного навчання керівників відповідних інституцій організації процесів евакуації залежить, чи зможуть вони в майбутньому діяти відповідно до ситуації вчасно та в повному обсязі організувати необхідні процеси.

2.2. СТРАТЕГІЇ ПЕРЕМІЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙ В СОЦІАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ: ОБСЯГ, ГЕОГРАФІЯ, УМОВИ, ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ, СПРИЯННЯ/ДОПОМОГА

На основі даних, отриманих із зовнішніх та внутрішніх експертних інтерв'ю, розглянуто історії/сценарії/стратегії переміщення/евакуації інституцій системи соціального захисту та їх персоналу; визначені головні проблеми, які сформувалися у процесі або внаслідок переміщення.

Стратегії переміщення інституцій соціального захисту було проаналізовано і систематизовано як **тенденції** по рівнях, кожен із яких не обов'язково мала пройти та чи інша інституція:

- 1) до 23 лютого – своєчасна (кризова) евакуація;
- 2) з 24 лютого приблизно до першого тижня березня+/-, припинення роботи інституцій;
- 3) лютий – квітень +/-, неорганізований виїзд/переміщення: люди, техніка та документи;
- 4) 24 лютого – квітень +/-, організований виїзд/централізована та кризова евакуація;
- 5) березень – травень +/-, гібридна форма переміщення³ та рішення не переміщуватися;
- 6) травень – червень +/-, стабілізація стану після переміщення;
- 7) травень – червень +/-, відновлення роботи на новому місці;
- 8) з 24 лютого +/-, період тимчасової непрацездатності/неповної працездатності інституцій в зоні активних бойових дій;
- 9) з 24 лютого +/-, робота в окупації (період тимчасової непрацездатності);
- 10) вересень 2022+, робота в умовах деокупації.

1 рівень. Своєчасна евакуація. На жаль, в рамках дослідження цей рівень існує суто теоретично, адже жодна з відомих нам інституцій соціального захисту не була вчасно евакуйована. Більшість опитаних експертів зазначили, що інституції соціального захисту населення не були проінформовані про ризики загострення військових дій та не вживали заходів з підготовки до евакуації до ранку 24 лютого 2022 року.

“...Якщо ми отримали [інформацію] 24 зранку, то дуже багато хто її отримав вже 23 ввечері... Я знаю людей, які до 23 числа, їх керівництво попередило, ... вивозили свої сім'ї ... [Зовнішні експерти_9].”

На цьому рівні очевидно є непідготовленість закладів до ймовірної загрози. Інструкції про евакуацію не були розроблені в багатьох інституціях. Ті, що були розроблені, не були виконані.

“...Ми кожного дня були в небезпеці, але працювали, і нам за це не платили. У нас були інструкції, як діяти? Ні, не було... Я, наприклад, не чула, щоб десь була [така] інструкція... [Зовнішні експерти_06];”

“...Ми всі не були готові до таких обставин... якогось плану евакуації не було прописано взагалі... [Зовнішні експерти_01].”

3 Гібридна форма переміщення – поєднання різних форм та способів переміщення співробітників інституцій.

2 рівень. Припинення роботи інституцій. Закриття доступу до баз і передача Міністерству соціальної політики функцій департаментів на окупованих територіях почалась 28 лютого 2022 року. Міністерство закрило доступ до баз даних, анулювало ключі доступу. Переміщені інституції відновили ключі доступу після переміщення та відновлення роботи.

...28 лютого було прийнято офіційне рішення Маріупольської міської ради, що департамент припиняє свою роботу. І наразі вони не працюють... [Зовнішні експерти_02].

3 рівень. Виїзд неорганізований/переміщення: люди, техніка та документи. Після переміщення інституції в межах однієї області/району більшість співробітників продовжували працювати на новому місці фізично або віддалено. Робота інституцій з урахуванням безпекової ситуації здійснювалася в дистанційному режимі на основі розпоряджень голів ОДА, начальників ОВА. В цих розпорядженнях керівникам відділів облдержадміністрацій було доручено забезпечити виконання посадових обов'язків працівниками апарату та структурних підрозділів облдержадміністрацій поза межами адміністративної будівлі облдержадміністрації та адміністративних будівель структурних підрозділів облдержадміністрації за місцем їх фактичного перебування.

...якщо працівник територіального підрозділу... виїжджає на підконтрольні території, він звертається до обласного департаменту. Тут йому формують робоче місце, і він починає виконувати свої обов'язки [Зовнішні експерти_9];

...у нас такого, щоб виїжджала інституція соціального захисту, не було. У нас відразу була окупація. Виїжджали люди. [Зовнішні експерти_01].

За словами респондентів, вивезення техніки, документів практично не відбулося. Якщо була можливість, то комп'ютерну техніку (системні блоки, сервери, вінчестери) знищували. Документи, архіви, за словами респондентів, не вивозили.

...якщо в будівлі навіть залишилася техніка, [то коли] виїхали, не могли її з собою взяти. Залишилося все. [Зовнішні експерти_06];

...Керівництво [повинно було] подумати про те, що вже небезпечна ситуація і вивезти обладнання та якісь архіви. Про це ніхто не думав. [Зовнішні експерти_04];

...У нас же там [в окупації] залишилось наше серверне устаткування. [Внутрішній експерт_05];

...що ми вивезли – це ми сервер вивезли, саме найцінніше – таке серце організації. [Внутрішній експерт_08].

Більшість респондентів зазначили, що через відсутність організованої евакуації та службового житла за новим місцем розташування установи працівники організації переміщувалися по всій території України та за кордон. Складність в організації робочих місць полягала у браку приміщень, меблів, техніки.

...[було обмаль місць, де] можна поселити людей, на той момент вже всі рухалися... [Зовнішні експерти_10].

4 рівень. Організований виїзд/централізована та кризова евакуація. Приклад централізованої евакуації (великою мірою залежав від керівників).

...практичного єдина державна інституція Луганської області, яку я знаю, що її евакуювали централізовано, це було головне управління Пенсійного фонду в Луганській області. Ось вони витратили кошти для того, щоб перевезти свою структуру. ... Їх керівництво потурбувалося про те, щоб був офіс і про проживання [Зовнішні експерти_07].

Частина персоналу залишилася працювати на старому місці та продовжувала працювати з клієнтами (в основному консультування щодо виплат).

5 рівень. Гібридна форма переміщення/невиїзд. Часткове переміщення персоналу. Керівник залишався зазвичай працювати на місці (в багатьох випадках переміщення організації прирівнювалося до переміщення керівника, у якого була печатка інституції, а в деяких випадках – також електронні ключі).

...офіційного переміщення не було жодної установи ... якщо керівник перебуває в місті Дніпро, то ми вважаємо, що туди перемістилася [інституція]. [Зовнішні експерти_02];

...з міста ми [співробітники] перемістилися в інші обласні центри. Потім я знайшла контакти нашої військової адміністрації. Я вийшла з ними на зв'язок і запропонувала, що у мене з моїх 59-ти спеціалістів є в Україні 22 особи, в тому числі я, і ми продовжуємо працювати. [Внутрішній експерт_02];

...організовували виїзди автобусами до Запоріжжя. Далі – [співробітники поїхали] хто куди [Внутрішній експерт_06].

Зафіксовано в інтерв'ю факти про декілька випадків, коли деякі співробітники самостійно організовувалися в невелику групу і разом виїжджали з окупованої території.

...зібралися на ще не окупованій території... дівчата погодилися виїхати, ми виїхали одночасно... Бігли по дорозі під обстрілами... [Внутрішній експерт_06].

6 рівень. Стабілізація стану після переміщення. Стабілізація починається тоді, коли керівник/заступник виїхав. Якщо ні, то призначали іншу людину, щоб відновити роботу інституції. Для рівня стабілізації та відновлення функціоналу важливо, які саме спеціалісти формували «команду» переміщеної інституції. Ще одним важливим фактором була наявність співробітника, у якого були електронні ключі. Функціонал відновлювався, створювалися фізичні робочі місця.

... працівники переміщалися самостійно, тобто перемістився керівник, перемістився головний бухгалтер. Перемістилися спеціалісти, які задіяні в призначенні всіх видів допомоги на території міста Запоріжжя... в нас якраз керівництво і спеціалісти були ті, які необхідні для роботи на території Запорізької громади... [Внутрішній експерт_03].

Складно було знайти місця для розміщення людей, облаштувати робочі місця, були труднощі з підбором ключового персоналу, без якого значно ускладнювалося відновлення функціоналу інституції та інше.

7 рівень. Відновлення роботи на новому місці. Трансформація робочого місця в інституції соціального захисту: робота поза межами адміністративних будівель — до квітня 2022 р.; переведення на дистанційну роботу — з кінця квітня 2022 р.; переведення співробітників на 2/3 заробітної плати; пропозиції піти в неоплачувану відпустку (до кінця військового положення, т.з. «простій»). Прохання від керівництва писати заяви на звільнення — переважно до тих, хто знаходився за кордоном.

...якщо вони [працівники] виїхали за кордон, багатьох із них вже попросили звільнитися. [Зовнішні експерти_09];

...їм пропонують або звільнитись, або продовжити таку [неоплачувану] відпустку. Дуже багато хто просто звільняється, тому що вони є держслужбовцями, а прожити на $\frac{2}{3}$ [зарплати] — небагато [спеціалістів зможуть]. [Зовнішні експерти_09];

...багато скарг щодо звільнень спеціалістів після «переїзду» інституцій. [Зовнішні експерти_03].

Цей рівень був найбільш складним, бо він визначався зазвичай наступними сценаріями.

Головне — спостерігалися труднощі у відновленні роботи штату практично «з нуля». І зовнішні, і внутрішні експерти зазначали наступне щодо цього рівня.

Звільнення співробітників, особливо тих, хто виїхав за кордон, призводило до перевантаження персоналу (бо 30-40% штатних одиниць звільнилися, а функціонал залишився той самий). Деякі фахівці виконували 2/3 від повного функціоналу, а це означало, що робота з базами та прийом клієнтів стали додатковими обов'язками (відповідальністю) співробітників, які працювали фізично в переміщеному закладі. Все це призводило до емоційної напруги та професійного вигорання співробітників і до скарг клієнтів на складність контактувати з персоналом управлінь після їх переміщення.

Респонденти зазначали, що дистанційна робота здебільшого передбачала виконання робочих функцій в обмеженому форматі (до того прийом відвідувачів здебільшого не вівся, робота з базами була обмежена або заборонена), і це також відзначалося відповідно на скороченні заробітної плати.

Було складно знайти деяких спеціалістів, наприклад, фінансистів, бухгалтерів, юристів, програмістів — тих, хто вмів би працювати з державними рахунками та Казначейством, розумівся б на специфіці сфери соціального захисту. Нового співробітника на невисоку зарплату знайти було дуже складно. Кадри шукали через Центри зайнятості серед ВПО, які працювали у сфері соціального захисту.

Керівник виконував додаткові функції (того ж юриста, фахівця гарячої лінії зі своїм власним телефоном) тощо.

Гостро бракувало ноутбуків (їх більш-менш легко було вивезти з огляду на об'єм і вагу), тому важко було виконувати роботу в денний час, оскільки ноутбук могла використовувати дитина співробітника для дистанційного навчання. Респонденти говорили про обмеженість «робочого простору» в їх орендованих приміщеннях при дистанційній роботі, оскільки воно використовувалося і для навчання, і для виконання робочих функцій (наприклад, якщо співробітники проживали в однокімнатній квартирі, взагалі орендували одну кімнату, мешкали в місцях компактного проживання ВПО). І взагалі, дуже відчутною в інтерв'ю експертів була проблема нестачі житла для переміщених співробітників (для них це була додаткова стаття видатків у сімейному бюджеті, додаткове фінансове навантаження).

...Якщо особа може здійснювати свою роботу дистанційно, то її робота не пов'язана з прийомом клієнтів, ... і з базами. [Зовнішні експерти_09].

8 Рівень. Період тимчасової непрацездатності/неповної працездатності інституцій в зоні активних бойових дій. Соціальні інституції не працювали і не виконували свої функції. Реєстрація документів відбувалася через застосунок Дія. Функції щодо нарахування та виплати соціальних виплат передали до ЦОВ.

...в Харківській області соціальні інституції не працювали довго. 17 травня вони вже не виконували свої функції: призначення та виплати допомоги і субсидій. Їх [ці функції] виконували на центральному рівні... – виплати призначалися на рівні Мінсоцполітики. [Зовнішні експерти_04].

9 Рівень. Робота в окупації (період тимчасової непрацездатності). За сценарієм, на цьому рівні ОМС не виконували свої повноваження в повному обсязі на території, де велися активні бойові дії. В цілому інституції соціального захисту не працювали на окупованих територіях (хоча в інтерв'ю зафіксовано декілька фактів про виконання обмеженого функціоналу співробітниками, коли вони знаходилися на окупованих територіях, включно до середини червня 2022 року).

...люди здебільшого там [на окупованій території] працювали інкогніто... Намагалися [працювати], коли була така змога, був зв'язок, можливість вийти в Інтернет [Зовнішні експерти_01];

...вони зараз теж перебувають в окупації, ніхто нікуди не переміщався, всі управління не працюють, тому що у них немає доступу до баз даних. [Зовнішні експерти_02];

...керівницю департаменту соцрозвитку підозрюють у [співпраці з] колаборантами, і відкрито кримінальне провадження, зв'язок відсутній, УСЗН в області не працюють, і набагато швидше вирішуються питання через ОДА. [Зовнішні експерти_10].

...Я вирішив не виїжджати, тому що не бачив, як я буду там налагоджувати процес ... на підконтрольній території ... Вже березень-квітень – це закритий режим праці, тобто на замок двері і мінімізувати кількість персоналу, котрий ходить на роботу. [Внутрішній експерт_04].

Перехід частини персоналу соціальних інституцій на сторону окупаційних адміністрацій значно ускладнював процес відновлення функціоналу переміщеної організації, оскільки існував ризик витоку конфіденційної інформації, а також важко було знайти кваліфіковану людину, яка могла б виконувати ті самі функції, особливо за умов вузької спеціалізації фахівця (на початок окупації).

...я знаю точно, наприклад, що з Веселого [Мелітопольський район], там йде плідна співпраця з окупантами, ніхто нікуди не перемістився [Зовнішні експерти_01];

... бухгалтера бюджетника не знайти, що знає ... як працювати... з державним бюджетом, знає, як казначейство і банки, і таке інше...У нас бухгалтер там (в окупації) залишився, він колаборантом став [Внутрішній експерт_05].

Поганий зв'язок та Інтернет, небезпека для життя (колаборанти викривали співробітників інституцій) – все це унеможливило виконання робочих процесів, роботу доводилося поновлювати фактично з нуля, складно було шукати ресурси для відновлення.

10 Рівень. Робота в умовах деокупації. Відновлення функціоналу — головна ознака сценарію на цьому рівні. Якщо приміщення вціліли, то соціальні інституції займали та відновлювали ті самі приміщення (де розміщувалися до 24 лютого). Відновлювали базу або використовували свою. Якщо безпекова ситуація дозволяє, то персонал кожного дня виходить на роботу.

... соціальний захист ... вони працюють у своїх приміщеннях. Техніка в них залишилася програмний комплекс в них під'єднаний, вони почали прийом, вони почали працювати [Зовнішні експерти_04];

...у мене є потреба [запит] безпосередньо від начальника голови Святогірської адміністрації... Там ... будівля, майже вся знищена, тобто приймати [клієнтів] їм нема де... Але люди працюють... [Зовнішні експерти_02];

...деякі працівники залишаються працювати безпосередньо на місцях. Олександрівка — це більш-менш таке спокійне місто Донецької області. Тому, якщо безпекова ситуація дозволяє, як мені сказав начальник, то вони кожного дня виходять на роботу. [Зовнішні експерти_02];

...на даний час відновлено роботу сервісного центру Головного управління в смт Нововоронцовка, вул. Соборна, 14. Спеціалісти сервісних центрів, розташованих у населених пунктах Високопілля та Велика Олександрівка, надають послуги громадянам на тимчасово облаштованих робочих місцях, проводять виїзні прийоми громадян в інших деокупованих населених пунктах. [Відповідь на Запит_17].

Ще на етапі, коли приміщення закладу знаходяться на тимчасово окупованій території, співробітники переміщених інституцій акумулюють усі наявні технічні засоби та планують повернення додому й перевезення їх у ті приміщення, які вони займали до 24 лютого 2022 року, оскільки їхні офіси були знищені, та/або розграбовані окупантами.

... ми ж працюємо над цим переїздом. Розграбоване управління, як працювати? Новий сервер — це велика шафа, ... от привеземо, налагодимо, вже будемо працювати для мешканців. [Внутрішній експерт_05];

...не було такої змоги це все [техніку] вивезти, ми його надійно там сховали, закрили за десятьма замками. [Зараз] все там розкрито. Вивезли все — навіть старі стільці. У росії, напевно, їх не мають, тих стільців, вивезли все, навіть повикручували енергозберігаючі лампочки [Внутрішній експерт_08].

Надзвичайно важливими, ефективними і функціональними, а також такими, що вплинули на швидкість переміщення/евакуації інституцій соціального захисту, були горизонтальні зв'язки між ОМС, керівниками, співробітниками, представниками ОГС (зокрема БФ «ССС»), в тому числі волонтерами, приймаючими громадами, посольствами (наприклад, Франції), військовими районними адміністраціями.

...я подзвонила своїй колежанці в Кривий Ріг, яка ... з 2014 року займалася питаннями підтримки внутрішньо переміщених, і вони допомогли з поселенням [про громадську організацію]. [Зовнішні експерти_10];

” Ну, приймаючі громади допомагали: військова районна адміністрація місцева... відповідно надала це приміщення. [Зовнішні експерти_08];

...без ЗСУ і волонтерів ніяк... супровід – це транспорт, волонтери – це теж транспорт, це вантажники. [Зовнішні експерти_07]. ”

На цьому актуальному зараз рівні надзвичайно важливим є наявність стійкого інтернету, телефонного зв'язку, і, звісно, проблемою є нестача кадрів, бо не всі готові повертатися на деокуповані території, особливо ті співробітники, які втратили житло, або чие житло було пошкоджено.

Під час дослідження було виявлено факти переміщення інституцій системи соціального захисту та пенсійного забезпечення (вони можуть бути надані на запит).

2.3. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЕРЕМІЩЕННЯ

Дані про обсяг переміщених/евакуйованих закладів системи соціального захисту, про які надійшла інформація у відповідях на запити про доступ на публічну інформацію на підставах розпоряджень-дозволів керівників ОДА-ОВА, керівників міських ВЦА, наказів закладів, без зміни юридичної адреси, представлено в таблиці в Додатку 6 «Переміщені заклади системи соціального захисту». Також до таблиці ввійшли дані про переміщення та евакуацію закладів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення, які були зібрані на основі кабінетного дослідження (якісного контент-аналізу відкритих джерел), а також з інтерв'ю зовнішніх і внутрішніх експертів⁴.

Інституційні аспекти переміщення були розглянуті через направлення запитів на доступ до публічної інформації в органи системи соціального захисту та Пенсійного фонду України (далі — інституція). У період з 07.11.2022 по 09.11.2022 було надіслано запитів загалом у 22 інституції, в період з 09.11.2022 по 18.11.2022 надійшло відповідей від 25 інституцій (оскільки було перенаправлення від адресатів на інші інституції). Жодна інституція, яка відповіла на запит, або про яку було згадано в контексті переміщення/евакуації, не змінила юридичну адресу після фактичної евакуації/переміщення.

Наприклад, **Пенсійний фонд**. В Управлінні адміністративного забезпечення Пенсійного фонду України повідомили, що *«На сьогодні рішень про зміну місця розташування, про ліквідацію, реорганізацію головних управлінь Пенсійного фонду України в областях та м. Києві Урядом не приймалося. Разом із цим, відповідно до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», для державних службовців та працівників державного органу, які перебувають на території України, за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися у період воєнного стану дистанційна робота в разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їх посадових обов'язків»* [Відповідь на Запит_23].

„...що стосується ПФ, на відміну від 2014 року, питань по пенсіям практично немає [Зовнішні експерти_01].“

Центри зайнятості. «Інформацію про міські та районні центри зайнятості Донецької області адреси не змінено» [Відповідь на Запит_04].

Переміщення (зміна адреси де-факто). З усього обсягу відповідей (25 відповідей) на запити видно, що переміщеними (із застосуванням дистанційної роботи)/евакуйованими закладами соціального захисту є 3 інституції, від яких надійшла відповідь на підставах розпоряджень-дозволів керівників ОДА-ОВА, керівників міських ВЦА, наказів закладів, але без зміни юридичної адреси. Також повідомлено у відповідях на запити про комунальні заклади, які було переміщено/евакуйовано (інформація може бути надана на запит).

У процесі евакуації була визначена така проблема як обмежена кількість приміщень для розміщення інституцій. Наприклад, в адресі евакуйованого Управління соціального захисту населення Торецької міської ВЦА Бахмутського району Донецької області вказано лише номер кімнати: *«м. Дніпро, вул. Воскресенська, 41 (кімната 306)»* [Відповідь на Запит_10].

⁴ Цитати з інтерв'ю позначені курсивом у тексті.

20 інституцій, від яких надійшла відповідь на запит на доступ до публічної інформації, зазначили, що їхні інституції не переміщувалися, юридичні адреси не змінювалися. Наприклад: «в Сумській області відсутні переміщені або евакуйовані заклади соціального захисту, що змінили юридичну або фактичну адресу» [Відповідь на Запит_18]. Навіть якщо населені пункти було окуповано, як-от у Харківській та Херсонській областях, наприклад: «жоден структурний підрозділ головного управління Пенсійного фонду України в Харківській області за весь термін військової агресії російської федерації проти України та запровадження військового стану на всій території України не був переміщений або евакуйований внаслідок активних бойових дій та подальшої окупації, тобто юридичні адреси структурних підрозділів головного управління де-юре та де-факто залишилися незмінними» [Відповідь на Запит_21]. Також відповідь Головного управління Пенсійного фонду України в Херсонській області: «правління не переміщувалося, адресу не змінювало» [Відповідь на Запит_17].

Робота інституцій з урахуванням безпекової ситуації здійснювалася в дистанційному режимі на основі розпоряджень голів ОДА, начальників ОВА наприкінці лютого 2022 р. У цих розпорядженнях керівникам відділів облдержадміністрацій було доручено забезпечити виконання посадових обов'язків працівниками апарату та структурних підрозділів облдержадміністрацій поза межами адміністративної будівлі облдержадміністрації та адміністративних будівель структурних підрозділів облдержадміністрації за місцем їхнього фактичного перебування. Наприклад, «Роботу фахівців Департаменту організовано з урахуванням безпекової ситуації в дистанційному режимі... Розпорядженням Голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 28.02.2022 № 193/5-22 «Про організацію роботи апарату та структурних підрозділів Донецької облдержадміністрації в умовах правового режиму воєнного стану» керівникам відділів облдержадміністрації доручено забезпечити виконання посадових обов'язків працівниками апарату та структурних підрозділів облдержадміністрації поза межами адміністративної будівлі облдержадміністрації та адміністративних будівель структурних підрозділів облдержадміністрації за місцем їх фактичного перебування» [Відповідь на Запит_03].

Функціонування за умов окупації та наближення до зон активних бойових дій. Пенсійний фонд України, регіональні відділення активно використовують телефони гарячих ліній для надання послуг клієнтам (від 2 до 5 номерів мобільних операторів). Наприклад, Головне управління Пенсійного фонду України в Луганській області – Водафон, Київстар, Головне управління Пенсійного фонду України в Херсонській області – 4 номери Київстар, 1 – Водафон.

Обласні, міські та районні центри зайнятості. «Посадові особи та працівники Донецького обласного, міських та районних центрів зайнятості працюють дистанційно і в повному обсязі виконують свої посадові обов'язки» [Відповідь на Запит_04].

Під час окупації, наприклад, Головне управління Пенсійного фонду України в Херсонській області у відповіді на запит зазначило, що «правління не переміщувалося, адресу не змінювало», також «з 24 лютого 2022 року Головне управління не припиняло свою роботу з виконання основних завдань та функцій. Працівники Головного управління, які виїхали на підконтрольну територію, дистанційно виконують свої посадові обов'язки в Головних управліннях Пенсійного фонду України в тих областях, в яких вони тимчасово зареєстровані та проживають» [Відповідь на Запит_17]. Тільки-но відбувається деокупація, відновлюється робота інституцій – на тимчасово облаштованих робочих місцях проводять виїзні прийоми громадян, наприклад, в Херсонській області «на даний час відновлено роботу сервісного центру Головного управління в смт Нововоронцовка, вул. Соборна, 14. Спеціалісти сервісних центрів, розташованих у населених пунктах Високопілля та Велика Олександрівка, надають послуги громадянам на тимчасово облаштованих робочих місцях, проводять виїзні прийоми громадян в інших деокупованих населених пунктах» [Відповідь на Запит_17].

Управління соціального захисту населення. Незважаючи на наближеність до зон проведення бойових дій (м. Добропілля, м. Авдіївка, м. Селидове, м. Білозерське Донецької області, м. Запоріжжя та інші), наприклад, Управління соціального захисту населення Добропільської міської ради Донецької області *«працюють у режимі офлайн»* [Відповідь на Запит_05], або *«з 21.03.2022 року управління працює в дистанційному режимі»* [Відповідь на Запит_06].

Перехресна перевірка отриманих даних (верифікація). Відповіді на запити недостатньо повно розкрили географію переміщення інституцій в межах області. Так, наприклад, із неофіційних джерел (зі звітів регіональних координаторів «ССС») стало відомо, що *«переміщення установ на території Харківської області відбувалося в межах області. Управління Пенсійного фонду працюють на база ГУ ПФУ в м. Харкові, на деокуповані території здійснюються мобільні виїзди за графіком»* [внутрішній документ «ССС»]. А у відповіді на запит Головне управління Пенсійного фонду України в Харківській області зазначило, що *«жоден структурний підрозділ головного управління Пенсійного фонду України в Харківській області за весь термін військової агресії російської федерації проти України та запровадження воєнного стану на всій території України не був переміщений або евакуйований внаслідок активних бойових дій та подальшої окупації, тобто юридичні адреси структурних підрозділів головного управління де-юре та де-факто залишилися незмінними»* [Відповідь на Запит_21].

Також із повідомлень регіонального координатора в Харківській області відомо, що переміщення інших установ на території Харківщини відбувалося в межах області, а саме:

- УСЗН Ізюмської міської ради станом на 01.10.2022 року працює в м. Харкові на базі УСЗН Індустріального району м. Харкова і продовжуватиме працювати;
- УСЗН Ізюмської РДА працює в Чугувському районі смт. Слобожанське, але планує найближчим часом відновити роботу в м. Балаклея;
- ДМС працює також у м. Харкові на базі головного управління, здійснюються мобільні виїзди;
- найближчим часом відновлять свою роботу всі органи влади на деокупованих територіях безпосередньо у громадах, окрім м. Ізюм та м. Куп'янськ.

2.4. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОЗАІНСТИТУЦІЙНІ ПРАКТИКИ ЗАМІЩЕННЯ ТА ДОПОВНЕННЯ ФУНКЦІОНАЛУ ОРГАНІВ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В умовах повномасштабної війни і безпрецедентних загроз мирному населенню, внаслідок масштабного переміщення людей всередині України та за її межами, обмеженої можливості виконувати в повному обсязі функціональні обов'язки, покладені на інституції органів системи соціального захисту, відбулися інституційні та позаінституційні практики заміщення і доповнення функціоналу органів системи соціального захисту та пенсійного забезпечення.

Ці практики виглядають наступним чином:

- месенджери та гарячі лінії державних органів влади (Міністерство реінтеграції, Міністерство соціальної політики, ПФУ, Єдина інформаційна система соціальної сфери) як ефективні канали інформування в умовах тотального переміщення населення;
- довідники, які публікують благодійні та громадські організації, а також Міністерство соціальної політики;

... Ми навіть зробили ... довідник для ВПО з усіма мобільними телефонами, з поштовими засобами зв'язку; як людина може надіслати свої документи і звернутися або до соцзахисту, або до Пенсійного фонду; де дуже багато Телеграм-каналів [Зовнішні експерти_04].

- “Дія” як портал надання цифрових послуг у сфері соціального захисту;
- Гуманітарні штаби ОВА як швидке кризове реагування на потреби населення області;
- Укрпошта як мобільний банк для здійснення соціальних і пенсійних виплат населенню;
- організації громадянського суспільства як паралельні інституції в системі соціального захисту населення та надання соціальних послуг;
- хаби як логістичні центри органів місцевого самоврядування й органів системи соціального захисту та регіональних відділень ПФУ.

...у нас в Запоріжжі створено логістичні хаби районні, і там по району працюють голови громад, ЦНАПи, представники всіх закладів, які були в громадах [Зовнішні експерти_01];

...представники Бердянського ПФ працюють в їх хабі відповідному... і мені ще здається, Мелітопольський [там працює ПФ] [Зовнішні експерти_01];

...в різних хабах – різний склад. Там – управління соцзахисту плюс пенсійний фонд. Ось там – ще хтось, ... просто волонтери – наскільки все намішано. [Зовнішні експерти_01].

Незважаючи на здебільшого позитивні відгуки про роботу хабів, самі експерти, які зверталися до хабів у робочих питаннях, а також спілкувалися з їхніми відвідувачами/клієнтами, відзначають недостатньо позитивну та відкриту комунікацію з боку співробітників цих закладів/центрів.

...всі [місцеві] бюджети, які були передбачені на рік, ... залишилися на відкуп цим людям [в хабах]... У мене є інформація виключно від людей, які намагалися отримати там допомогу або інформацію, то люди, м'яко кажучи, не задоволені [Зовнішні експерти_01];

...Маріупольський [хаб] начебто працює досить ефективно, але я з моєю колегою... ми подзвонили, домовилися про зустріч, що ми приїдемо ... і запропонуємо співпрацю. Нас зустріли дуже стримано, сказали, що поки що вони справляються і планують справлятися надалі своїми силами. ... [Зовнішні експерти_01];

...«Я – Херсон» [хаб] – у мене немає гарних слів. Так красиво відкривався..... Але самі люди, які з Херсонської області туди потрапляють, вони кажуть, ми повинні подякувати [що потрапили] [Зовнішні експерти_01];

...«Василівський [хаб]» – взагалі, на телефон не відповідають, людей приймають лише по запису на посилання, яке там бродить по інтернету, яке то активне, то неактивне. [Зовнішні експерти_01].

Також щодо роботи та розташування хабів: дехто з експертів зауважив на їхній закритості та недостатній поінформованості через певні побоювання розкрити ці дані в умовах війни.

...по Запоріжжю все дуже секретно. Тому ми навіть на сьогоднішній день не наважуємось у дорожню карту поставити адреси хабів. Враховуючи наближеність [до зони активних бойових дій]... вони [хаби] дуже хвилюються і досить трепетно ставляться до інформації про такі місця, центри.[Зовнішні експерти_01].

Співробітники, які працюють на базі гуманітарних штабів, юридично продовжують бути найманими працівниками переміщених інституції.

...у хабі ми займаємо якийсь простір, хаб – то ж не юридична установа. Тобто працівники працюють в управлінні соцзахисту, перебувають у трудових відносинах, а на цьому хабі – якби їхнє робоче місце. [Внутрішній експерт_02].

2.5. ПРОБЛЕМИ ТА ПОТРЕБИ ПЕРЕМІЩЕНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Розглянувши в попередніх підрозділах питання переміщення як процесу для забезпечення можливості виконувати функціональні обов'язки, що були покладені на них державою, **основні проблеми** інституцій соціального захисту та пенсійного забезпечення виглядають наступним чином (за організаційними напрямками).

Людські ресурси:

- Ротація кадрів (переміщення на великі фізичні відстані, звільнення, відкриті вакансії персоналу, який розуміється на специфічних аспектах соціального захисту і погодиться на неринкову заробітну плату (бухгалтер – робота з Казначейством та бюджетними рахунками; юрист – знання законодавства у сфері соціального захисту та соціального забезпечення; програміст).
- Звільнення основного та допоміжного персоналу в інституціях соціального захисту.
- Брак фонду соціального житла по громадах. Житлова проблема переміщеного персоналу інституцій.
- Психологічний стан кадрів (не задоволені базові потреби у відпочинку, емоційне вигорання, стреси через безпекову ситуацію в країні, перевантаження роботою на 30-40% порівняно з періодом до 24.02.22).
- Особистісна ситуація персоналу (не задоволені базові потреби в житлі, у відпочинку).
- Відновлення роботи інституції та штату, зокрема після переміщення.
- Відновлення роботи інституції та штату зокрема після деокупації і повернення (не всі готові повертатися до деокупованих територій, особливо ті співробітники, які втратили житло, або чие житло є пошкодженим).
- Налагодження гібридних форм роботи (частина персоналу перемістилася, частина знаходиться на місці).
- Навантаження на керівника переміщеної інституції та підрозділів щодо виконання додаткових функцій, а також додаткової комунікації з персоналом.
- Навантаження на персонал інституцій у приймаючих громадах (потребують матеріальної, фінансової та психологічної підтримки).
- Навантаження на співробітників, які працюють фізично в переміщеному закладі з базами та приймають клієнтів (частина співробітників не почала виконувати свої обов'язки в повному обсязі (лише на 2/3)).
- Ненормований робочий день спеціалістів інституцій соціального захисту.
- Забезпечення безпеки тієї частини персоналу, яка залишилася на території в зоні активних бойових дій, а також на окупованих територіях.
- Психоемоційна підтримка роботи персоналу, який залишився працювати на старому місці та працює з клієнтами в особливо небезпечних умовах.
- Забезпечення безпечних умов для проведення виїзних прийомів/мобільних виїздів персоналу за графіком на деокупованих територіях і територіях в зоні активних бойових дій.
- Забезпечення умов для персоналу для комфортної дистанційної роботи (не в межах адміністративних будівель та робочих просторів).
- Недостатня заробітна плата для забезпечення базових потреб (у багатьох з'явилася така стаття витрат із сімейного бюджету, як оренда житла).

...брак елементарно робочих рук. [Відсутнє] забезпечення від шарикової ручки до на чому я буду спати, коли прийду з роботи... Тобто не закриті особисті потреби людини. [Зовнішні експерти_01];

...спеціалістів було мало, вони працювали навіть у вихідні та після роботи [Зовнішні експерти_03];

...вони в мене прохають і ковдри, і подушки, і постільну білизну. [Зовнішні експерти_01];

...що таке бути переселенцем? Тобто ти виїхав і приїхав — нічого нема, і ти розгублений. Ти не можеш працювати, поки ти не задовольниш свої базові потреби і своєї родини. [Зовнішні експерти_01].

У процесі відновлення функціоналу переміщених організацій доволі часто виникають ситуації, коли робоче навантаження на співробітників різко збільшується порівняно з періодом до 24 лютого 2022 року. В деяких випадках можна припустити, що робоче навантаження на одного співробітника збільшилося практично в 10 разів (до 24 лютого 2022 року в інституції працювали 80 людей, а на момент проведення дослідження їхні обов'язки виконували тільки 8 людей).

... раніше це робили десять осіб, зараз це робить, наприклад, одна чи 2 особи. [Внутрішній експерт_03];

...у мене з моїх 59 спеціалістів є в Україні 22 особи, в тому числі я, які ми продовжимо працювати. Ми відновлювали діяльність нашого управління з нуля. За кордон виїхало лише п'ять осіб, а рівно 50% персоналу залишилися на окупованій території або виїхали до росії. [Внутрішній експерт_02];

... Обов'язки управління, яке налічувало 83 особи, а зараз працює 10. А ніхто обов'язки не знімав. [Внутрішній експерт_05];

...навантаження, звісно, дуже, дуже велике, тому що у нас працюють на дистанційному 6 чоловік.... [було] 80, зараз 6. [Внутрішній експерт_06].

Окрім збільшення навантаження через нестачу персоналу, працівники також отримують додаткові обов'язки, пов'язані з розподілом та видачею, доставкою гуманітарної допомоги та ін.

...через догляд вдома дівчата, звичайно, більше стали працювати, тому що посилилось ще додаткове навантаження щодо роздачі гуманітарної допомоги. [Внутрішній експерт_07].

Нові обов'язки працівників соціальної сфери (переважно жінок) також містять важку фізичну роботу: розвантаження та перенесення гуманітарних вантажів та ін.

... і матраци обирають, і допомагають в приготуванні їжі, і ще треба розносити гуманітарну допомогу. Наше місто працює з Кіченом⁵, тому там пакети такі серйозні, доводиться фізично ще працювати [Внутрішній експерт_07].

⁵ Американський фонд «World Central Kitchen».

Робота з клієнтами:

- Переміщення клієнтів (читай, відвідувачів) та їх обслуговування в інших регіонах, інших установах і закладах у важких умовах переміщення робить процес звернення більш стресовим як для клієнтів, так і для спеціалістів інституцій соціального захисту.
- Масштабне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, скупчення їх у певних регіонах збільшує потік клієнтів для обслуговування в інституціях соціального захисту, в яких не вистачає персоналу для обслуговування належним чином (за стандартами надання послуг) клієнтів.
- Обмежений доступ до отримання соціальних послуг з боку людей з інвалідністю (особливо з тих областей, які окуповані, наприклад, з Луганської).
- Попит на соціальні послуги впав (наприклад, реабілітаційні послуги, які може надавати заклад, що перемістився, або від якого клієнт знаходиться дуже далеко).
- Не всі соціальні послуги можуть надаватися віддалено.
- Недостатня цифрова грамотність, а саме дистанційність роботи з клієнтами ускладнює якість надання послуги, оскільки не всі вміють працювати дистанційно й отримувати послуги дистанційно.
- Перешкоди для клієнтів для позитивної та, відповідно до запиту, вичерпної відповіді з боку переміщених інституцій.
- Вразливість суб'єктів надання послуг та їх отримання — вагомий фактор для якості надання послуг. Атмосфера надання послуг виглядає так, що вразливі категорії населення (ВПО) обслуговуються співробітниками з числа таких само ВПО, тобто, із вразливих категорій населення (з переміщених інституцій).
- Затримки з виплатами для ВПО та за іншими статтями виплат.
- Безпекові та технічні умови для проведення виїзних прийомів клієнтів/мобільні виїзди за графіком (на деокуповані території в т.ч.).

...спеціалісти не встигали обробляти інформацію. [Зовнішні експерти_03];

... інклюзивні особи не повертаються ще до цих громад, і за цими послугами для управління менше звернень. [Зовнішні експерти_02].

Інфраструктурний/робоче місце/матеріально-технічний:

- Складність в організації повноцінного робочого місця через брак вільних приміщень, меблів, техніки для прийому та розміщення переміщених інституцій.
- Нестача ноутбуків, зокрема для жінок-фахівчинь, які мають дитину шкільного віку, або студентів (використовувати ноутбук можуть одночасно і спеціаліст для дистанційної роботи на дому, і її/його дитина — школяр або студент).
- Нестача меблів, зокрема для прийому громадян/мобільного прийому громадян (наприклад, розкладних стільців).
- Обмеженість ресурсів, зокрема бюджетних коштів для облаштування тимчасових робочих місць для переміщених інституцій (меблі, техніка (ноутбуки), простір).
- Обмеженість робочого простору для розміщення переміщених інституцій.
- Витрати на відновлення матеріально-технічного забезпечення робочого процесу на деокупованих

територіях (на пошкоджене під час окупації та активних бойових дій майно та на приміщення). Непоодинокими є випадки, коли персоналу переміщених закладів доводиться за власні кошти купувати необхідне обладнання (наприклад, принтер), канцелярію та розхідні матеріали (папір, картриджі, подовжувачі) та витратити особисті кошти на друк і копіювання робочих документів.

...фактично у них немає нічого. Якщо вони розміщуються на базі якихось установ, то, в принципі, стіл і стілець можна знайти, а от техніка, комп'ютери, принтери... — це робочий інструмент, і на сьогодні вони його позбавлені [Зовнішні експерти_01];

...[представники інституцій] не будуть весь час знаходитися в палаці культури. Вони сидять фактично в актовому залі... треба їх кудись буде повторно переміщувати потім або в іншу будівлю якусь адміністративну, або відновлювати зруйновану будівлю в Бучі, там її треба будувати заново. Там тільки фундамент залишився [Зовнішні експерти_08];

...фактично вся техніка, за якою вони зараз працюють, вона от якраз була подарована донорами, в тому числі нашим благодійним фондом. [Зовнішні експерти_08];

...також думаю, що треба буде все-таки підключати якихось міжнародних спонсорів чи донорів, тому що наразі у нас діє нормативний документ, який забороняє органам влади придбавати будь-яку техніку. [Зовнішні експерти_06].

... у людини нема можливості навіть роздрукувати щось, бо друк кожного папірця — це 3 гривні, а нас не такі великі зарплати. [Внутрішній експерт_02];

...Ми ж працюємо через казначейства. Хоча кошти в мене на рахунках є, ми могли б їх використати, але по постанові Кабміну пропускають першочергові платежі, серед них — заробітна плата, податки, хоч якусь канцелярію ми можемо придбати, а от саме техніку — ні. [Внутрішній експерт_02].

Нагальною є проблема розміщення персоналу переміщених інституцій: йдеться і про приміщення, де вони перебувають тимчасово після переміщення, і (в перспективі) про те, яке вони займали до цього, особливо, якщо приміщення було пошкоджене чи зруйноване.

...нас тут 16 чоловік в кабінеті ... у мене немає окремо, де стати. [Внутрішній експерт_03];

...нам кажуть, що ось скоро буде деокупація, будемо повертатися. А там нічого нема. Управління наше розбомблене, тому треба все якось акумулювати тут, накопичувати, хоч щось, хоч якось, щоб приїхати працювати [Внутрішній експерт_02].

У більшості випадків приміщення, яке займає переміщений заклад, є занадто маленьким для повноцінного відновлення персоналу та розміщення всіх співробітників. Також часто кабінет доводиться ділити з представниками інших переміщених інституцій.

...це приміщення орендує Військова адміністрація, і нам виділили маленький кабінет. В цьому кабінеті сидить управління освіти — 3 фахівці, і я маю ще 2 фахівці. Це дуже-дуже маленьке приміщення, в якому ми один в одного на головах [Внутрішній експерт_02].

Переважає більшість опитаних представників переміщених організацій не змогла вивезти техніку та документацію зі свого основного місця роботи, в кращому випадку вивезли сервер. Заклади відновлюють своє функціонування за підтримки приймаючих громад та благодійних фондів, які допомагають із приміщенням, технікою та облаштуванням робочих місць. Непоодинокими є випадки, коли працівникам доводиться витратити особисті кошти для забезпечення роботи переміщеної інституції.

Персонал, який працює віддалено, використовує особисті ноутбуки для роботи, якщо їх вдалося вивезти і вони були. В іншому випадку працюють у телефонному режимі, а бази й дані записують в олівцем чи ручкою на папері, щоб потім, за сприятливих обставин, внести їх у наявний в організації комп'ютер (часто на всю організацію є лише 1-2 комп'ютери чи ноутбуки).

...коли виїжджали, просто тікали з міста, то уже думать про якусь техніку, документи було запізно [Внутрішній експерт_09];

...[співробітники] на своїх зйомних квартирах, хто з олівцем і папірцем, у когось можливість була вже придбати ноутбук, або хтось вивозив свої домашні ноутбуки – це зараз їх робоче місце. [Внутрішній експерт_02].

Також зафіксовані випадки, коли співробітники змушені використовувати свій особистий номер телефону як контактний номер гарячої лінії.

...[потреб] дуже багато. Перш за все, це телефон, тому що гаряча лінія – ми організували гарячу лінію, тому що наші мешканці звертаються до сьогоднішнього дня до нас, які послуги ще отримують у нас. [Внутрішній експерт_09].

Приймаюча громада за можливості забезпечувала переміщену інституцію не тільки приміщенням, а й меблями та технікою першої необхідності.

...дуже дякую Департаменту соціального захисту Запорізької облдержадміністрації, на їхніх приміщеннях нам виділили місце, нам дали меблі. Потім керівництво міста та і от ваша організація надали оргтехніку. [Внутрішній експерт_05].

Робота з базами та електронний документообіг/цифровізація послуг:

- Нестабільний або відсутній мобільний зв'язок та Інтернет.
- Нестабільні графіки відключень електроенергії, відключення електропостачання.
- Доступ до баз для спеціалістів з окупованих територій та територій, де відбувались активні бойові дії, був тривалий час обмежений або відсутній.
- Ускладненість роботи з новими базами через старе технічне обладнання та слабкий/нестабільний інтернет.
- Цифрова неграмотність клієнтів в роботі з застосунками для отримання консультативно-інформаційних послуг, подання документів на виплат тощо.

Важливим елементом відновлення функціоналу переміщених інституцій є відновлення доступу до баз. У регіонах, де доступ до баз обмежений, робота соціальних закладів значно ускладнюється.

...знаю просто про те, що проблеми були з Інтернетом... я так розумію, не завжди буває Інтернет. Світло є, але Інтернет-доступу немає. [Зовнішні експерти_02];

...зараз доступ до бази ...мають певні визначені відповідальні особи. Тому, якщо за ними [переміщеними інституціями] збережений доступ, то вони дистанційно можуть зайти в базу, подивитися щодо звернень, щодо стану нарахувань, щодо стану виплати. [Зовнішні експерти_06]

...Зараз всю Луганську область від всіх баз відключено, тобто доступ йде автоматом від Міністерства соціальної політики: призначає і виплачує все автоматом. [Внутрішній експерт_02].

Фінансовий:

- Незастосування принципу «гроші ходять за клієнтом» при перерозподілі бюджетних коштів між приймаючою стороною/інституцією і стороною, яка переміщується або переміщена. Фінансування заробітних та інших виплат працівникам переміщених інституцій, які не на простоті, здійснюється в повному обсязі.

...що стосується фінансових [питань]..., виплати заробітної плати... у нас обов'язкові виплати всі виплачуються, тобто фінансово ми теж забезпечені. [Внутрішній експерт_03].

Також респонденти відзначали **розірваність вертикальної комунікації** на перших етапах повномасштабної війни для вирішення проблем переміщення та евакуації інституцій соціального захисту, водночас навички роботи всередині структурних підрозділів інституцій таки набирають обертів. Експерти відзначають належну якість горизонтальних зв'язків між представниками влади, інституціями та громадськістю та відносну швидкість реагування на запити.

...по інформаційним комунікаційним — вона [ситуація] загалом погіршилася. Єдине, що вони навчилися віддалено, комунікувати. Бо навіть в межах однієї громади, наприклад, начальник відділу соціального захисту може бути в одному місті, а керівник або керівниця — в іншому. [Зовнішні експерти_10];

Найгостріші проблеми переміщених інституцій соціального захисту, а також тих інституцій, які знаходяться в зоні активних бойових дій або повернулися на деокуповані території, стосуються людських ресурсів та матеріально-технічного забезпечення їхньої повноцінної роботи з огляду на функціонал, покладений на них державою. Також проблемним напрямком є організаційна робота з клієнтами.

Найбільш значущі фактори, які впливають на ці проблеми — це географія та час розміщення як самих інституцій і персоналу, так і клієнтів, а також руйнування, пошкодження або застарілість матеріально-технічного обладнання. Важливим фактором впливу на роботу інституцій є психоемоційний стан, стрес, емоційне вигорання як співробітників, так і клієнтів.

Розглянувши в попередніх підрозділах питання переміщення як процесу для забезпечення можливості виконувати функціональні обов'язки, які були покладені на них державою, **основні проблеми** інституцій соціального захисту виглядають наступним чином (за організаційними напрямками). З проблем витікають і **потреби** переміщених інституцій в контексті виконання їхнього функціоналу.

Людські ресурси

- Потреба у спеціалістах зі спеціальними знаннями у сфері соціального захисту (бухгалтери, юристи, програмісти).
- Потреба у згуртуванні колективу.
- Потреба в розробці та застосуванні методик (в т.ч. тренінгових) ефективної дистанційної/віддаленої роботи.
- Потреба у спеціалізованому (можливо, уніфікованому під різні інституції) програмному забезпеченні для оптимізації роботи на відстані (робочі стосунки типу Slack, Jira).
- Потреба в залученні нових кваліфікованих кадрів.
- Потреба в популяризації роботи в соціальній сфері та підвищенні престижу професії соціального працівника (на кшталт електриків наразі), наприклад, через співпрацю з навчальними закладами через навчальну практику, Школу соціального працівника при інститутах та університетах.
- Потреба в заміщенні кадрів, наприклад, залучення фахівців, які вже вийшли на пенсію і не працюють.
- Потреба в забезпеченні житлом спеціалістів (розробка програми щодо забезпечення житлом спеціалістів інституцій, яка може бути мотивацією для залучення нових фахівців).
- Потреба в оптимізації заробітних та інших виплат для конкурентоспроможності професій у сфері соціального захисту серед інших.
- Потреба в дотриманні функцій, які прописані в функціональних обов'язках працівників сфери, а у випадку виконання ненормованих або додаткових робіт — оплачувати їх за спеціальними тарифами.
- Потреба в залученні волонтерів для розвантаження гуманітарних вантажів.
- Потреба в безпеці в контексті виїзних прийомів/мобільних виїздів персоналу за графіком на деокупованих територіях і територіях в зоні активних бойових дій, а також на окупованих територіях.
- Потреба в психоемоційній підтримці (а також тренінги, супервізії, групи підтримки, кімната психологічного відновлення, виїзні події для співробітників (ретрити) та інше) персоналу, який залишився на старому місці і працює з клієнтами в особливо небезпечних умовах, а також спеціалістів у переміщених інституціях та в інституціях, які працюють у приймаючих велику кількість ВПО громадах.
- Потреба в цифровізації інформаційно-консультативних послуг роботи з клієнтами, в т.ч. із застосунком Дія (популяризація користування соціальними послугами з використанням цього додатку).
- Потреба в ефективній горизонтальній комунікації всередині самої інституції соціального захисту.
- Потреба в ефективному операційному менеджменті та справедливому перерозподілі співробітників, які працюють у різних форматах (гібридних формах роботи).

Робота з клієнтами

- Потреба у дотриманні корпоративної етики у спілкуванні з клієнтами.
- Потреба у розвантаженні функціональних обов'язків працівників інституцій шляхом цифровізації послуг, в тому числі пояснювальна робота з клієнтами, яким бракує цифрових навичок (гарячі лінії, онлайн-консультанти).
- Потреба здійснювати поточний моніторинг гарячих ліній і онлайн-сервісів та їх зовнішню оцінку для покращення ефективності та результативності їхніх послуг.
- Потреба в оцінці якості сервісів органів системи соціального захисту та їхньої ефективності.
- Потреба в оцінці зворотного зв'язку від клієнтів органів системи соціального захисту з метою їхнього покращення.
- Потреба в проведенні навчання навичкам психологічної саморегуляції та навичкам роботи із вразливими категоріями населення.
- Потреба у якісному підході до призначення та наданні державних соціальних допомог та пільг, в тому числі соціальних виплат.
- Потреба в забезпеченні мобільних робочих місць для проведення виїзних прийомів клієнтів/мобільних виїздів за графіком.

Інфраструктурний/робоче місце/матеріально-технічний

- Потреба в оптимізації будівель для організації нових робочих місць для переміщених інституцій.
- Потреба в утепленні наявних приміщень.
- Потреба в ноутбуках для забезпечення робочого місця, зокрема і для співробітників, які працюють дистанційно.
- Потреба в меблях, також і для виїзних консультацій.
- Потреба в засобах зв'язку, особливо для співробітників, які відповідають за гарячі лінії (мобільні телефони, сім-карти та їх поповнення).
- Потреба в доступі до швидкісного Інтернету (роутери, Старлінк, генератори, подовжувачі).
- Потреба в копіювальному обладнанні (принтер, сканер, ксерокс).
- Потреба в систематичному поповненні запасів витратних матеріалів (папір, конверти, картриджі та ін.).
- Потреба у відновленні приміщень, в яких розміщувалися інституції до повномасштабного вторгнення.
- Потреба в пошуку приміщень, які відповідають потребам і нормам розміщенням клієнтів із вразливих категорій.
- Потреба в серверному обладнанні.
- Потреба в обладнанні для обігріву приміщень (буржуйки, пічки та ін.), а також у витратних матеріалах для них (дрова, пелети, розпалювачі).

Робота з базами

- Потреба в доступі до швидкісного Інтернету (роутери, Старлінк, генератори, подовжувачі).
- Потреба в заміні старого технічного обладнання для роботи з новим ПО, особливо для організацій, які обслуговують велику кількість клієнтів.
- Потреба в навчанні навичкам роботи з новим програмним забезпеченням.

Фінансовий

- Потреба у справедливому перерозподілі бюджетних коштів між приймаючою стороною/інституцією і стороною, яка переміщується або перемістилася.
- Потреба у виділенні фінансування на розхідні матеріали (картриджі, канцтовари, папір та ін.).
- Потреба в фінансуванні технічних засобів, які необхідні для відновлення діяльності переміщених інституцій.
- Потреба в оплаті телефонного зв'язку та Інтернету, особливо для співробітників, які працюють віддалено.
- Потреба в компенсації витрат на оренду житла для співробітників, які перемістилися.
- Потреба в фінансуванні оновлення технічного забезпечення (ноутбуки, комп'ютери, сервери, принтери, сканери, ксерокси, та ін.).
- Потреба в плануванні фінансування відновлення пошкоджених приміщень та обладнання переміщених інституцій на випадок їх повернення додому.

Безпека

- Потреба в перегляді та оновленні планів евакуації/переміщення соціальних інституцій.
- Потреба в безпечному користуванні генераторами та іншим обладнанням, яким працівники не користувалися до воєнного стану (наприклад, забезпечення закладів вогнегасниками).
- Потреба в захисті персональних даних співробітників і клієнтів.
- Потреба в проходженні навчання стосовно поводження з вибухонебезпечними предметами та надання першої домедичної допомоги в умовах воєнного часу, а також аптечках та інших засобах, необхідних для надання першої медичної допомоги.

Комунікація

- Потреба в ефективній комунікації між соціальними інституціями та ОГС (українськими та міжнародними).
- Потреба в моніторингу та оцінці потреб сфери соціального захисту та пенсійного забезпечення з боку влади.
- Потреба в налагодженні ефективної комунікації з приймаючою громадою для забезпечення нормального функціонування переміщеного закладу.

ВИСНОВКИ

...Позитивний фактор – це те, що ми вижили, що виїхали в більш безпечне місце, що люди наші знаходяться в безпечному місці, що ми змогли налагодити роботу навіть онлайн.

І ми підтримуємо людей, ми підтримуємо організацію.

Сподіваємось, що ми відновимо повноцінну роботу нашого закладу. Сподіваємось на Перемогу...

[Внутрішній експерт_08]

...Дуже потрібно попрацювати, мати великі нерви і дуже багато енергії, і мати допомогу...

Якщо ми в таких умовах працюємо, то в нормальних тим паче все організуємо...

[Внутрішній експерт_05]

Це дослідження визначило обсяг, географію та продіагностувало сильні й слабкі сторони інституцій соціального захисту населення щодо виконання покладених на них державою функцій. Було визначено їхні першочергові проблеми та потреби задля посилення спроможності та можливості забезпечення їхньої повноцінної діяльності в умовах воєнного та післявоєнного стану.

З огляду на аналіз чинних нормативно правових актів, які регулюють питання планування та проведення евакуації, в разі збройного конфлікту має проводитися обов'язкова евакуація, яка планується завчасно.

За результатами аналізу НПА та ситуації напередодні повномасштабного вторгнення, обов'язкова евакуація з прикордонних населених пунктів та населених пунктів на лінії розмежування на початку 2022 року повинна була початися не пізніше, ніж 21 лютого 2022 року. Крім того, враховуючи той факт, що, починаючи з 2017 року, відповідно до регламентних вимог, плани проведення заходів з евакуації населення (працівників), матеріальних і культурних цінностей повинні щороку уточнюватися до 01 березня, станом на 21 лютого 2022 року вони вже мали бути в наявності і до моменту повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року повинні були спрацювати на всіх рівнях. Однак з огляду на те, як реалізовувалися заходи з евакуації/переміщення населення (працівників), можна дійти висновку, що через недостатню координацію між відповідними органами та службами заходи з евакуації не були проведені в цілому або реалізовувалися за ініціативи та підтримки працівників інституцій, на яких не було покладено обов'язок із проведення заходів з евакуації.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що в існуючих нормативно-правових актах, які містять рекомендації щодо здійснення обов'язкової евакуації у разі виникнення надзвичайних ситуацій, що можуть призвести до втрат людського потенціалу та майнового ресурсу, визначені завеликі часові проміжки. Доцільним є в найкоротші терміни на державному рівні прийняти та

оновити низку законодавчих і правових актів, у яких буде передбачено прийняття нових і внесення змін до чинних правових актів з метою врегулювання питання переміщення інституцій.

Існує різниця у сприйнятті експертами процесу переміщення та евакуації інституцій системи соціального захисту населення, яка полягає в розумінні самого процесу здійснення переїзду, що ґрунтується на нормативно-правових актах такого переїзду та суб'єктності прийняття рішень про цей процес (рішенні суб'єкта відповідальності).

Обсяг переміщених інституцій у географії їх присутності, який був зафіксований із відкритих джерел та експертних інтерв'ю, визначений у Додатку 6 (47 інституцій). Умови переміщення/евакуації наряду залежали від швидкості окупації та наближеності до зони активних бойових дій, окупації населеного пункту, де знаходилася сама інституція, пропускної можливості контрольно-пропускних пунктів, рівня небезпеки життю співробітниця/ка (та її/його родині), можливості членам її/його родини переміщатися, а також неможливості співробітницею/ком отримувати заробітну плату та виплати (фінансове забезпечення).

На географію переміщення інституцій соціального захисту населення, і насамперед персоналу, вплинули такі фактори, як віддаленість від зони активних бойових дій, стан (стабільність/динамічність) лінії фронту, межі адміністративних кордонів області/району, власні можливості щодо забезпечення проживання на новому місці, а також наявність потужності для розміщення персоналу та робочих просторів, розташування головних структур (Департаментів соціального захисту населення та Управлінь соціального захисту населення) системи соціального захисту.

Основні проблеми та потреби, а також і можливості переміщених інституцій задля посилення їхньої спроможності лежать переважно у площині відновлення їхнього людського потенціалу в контексті безпеки, а також такого ресурсу, як інфраструктурний та матеріально-технічний, – тобто у площині, яку можна назвати «люди та їхнє робоче місце». Також важливо звернути увагу на цифровізацію соціальної сфери, що призвела до розвантаження функціональних обов'язків між персоналом і цифровими додатками, гарячими лініями тощо (наприклад, інформаційно-консультативні послуги) і розвивати цифрову грамотність клієнтів інституцій соціального захисту. Основні **ризики** переміщених інституцій **задля посилення їхньої спроможності** лежать в основі екосистеми людських ресурсів, в т.ч. забезпечення безпеки членів персоналу та їхніх сімей, їхнього психоемоційного стану та забезпечення всім необхідним для відновлення робочих місць, особливо ноутбуками та швидкісним інтернетом.

Результати дослідження можуть бути використані при формуванні стратегічних орієнтирів за напрямками організаційного розвитку у процесі аналізу минулого та теперішнього стану переміщених інституцій соціального захисту, а також для пошуку нових ініціатив, інструментів і рішень щодо відновлення та розвитку їхньої діяльності повною мірою.

Оцінюючи спроможність цих інституцій до виконання покладених на них завдань, слід розглянути їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози з огляду на сфери організаційного розвитку.

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

Сильні сторони, фактори, що позитивно вплинули на переміщення інституцій соціального захисту та підсилюють їхні функціональні спроможності, – це, безумовно, люди, які працюють у цих організаціях. Високі морально-психологічні якості багатьох співробітників інституцій дозволили переміститися з найменшими втратами та зберегти за можливості кадровий потенціал, а також максимально – життя та здоров'я клієнтів і забезпечити швидке відновлення діяльності інституції. Найспроможнішими

інституціями виявилися ті організації, в яких керівниця/к проявила/в лідерські якості, вміння швидко відреагувати на кризову ситуацію в умовах невизначеності, самостійно прийняти відповідальне рішення та ефективно спрацював у налагодженні комунікацій – горизонтальних передусім. Сильними сторонами також є здібності, засновані на цінностях, які проявили самі співробітники під час переміщення та відновлення роботи інституції – відповідальність, любов до своєї справи, доброта, довіра й навіть жертвність і сміливість.

Згуртованість, ентузіазм, життестійкість, стресостійкість, віра в перемогу України над агресором, наявність та підтримка горизонтальних контактів сприяли швидкості відновлення діяльності інституцій соціального захисту. Отже, колективна свідомість та згуртованість колективу сприяли колективній відповідальності за виконання тих функцій, які були покладені на ту чи іншу інституцію соціального захисту. В умовах різкого скорочення працівників (на 30-50%) збільшилося навантаження на тих, хто залишився працювати офлайн і хто свідомо та, докладаючи всіх можливих зусиль, продовжує працювати.

Слід визнати той факт, що із вразливими групами населення працюють співробітники, які самі мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через переміщення.

Слабкі сторони, фактори, що послабили та продовжують послабляти функціональні спроможності інституцій соціального захисту, а також процес відновлення їхньої діяльності, – це насамперед неготовність до швидкої реалізації заходів з обов'язкової евакуації як персоналу, так і матеріальних цінностей (техніки, кадрових та установчих документів, особистих справ, предметів матеріального забезпечення функціонування закладів (побутових речей тощо)).

«Кадровий голод» (виїзд в інші регіони України, за кордон, навіть перехід на бік окупаційної влади тощо), гібридна форма роботи (онлайн та офлайн), нерівномірне навантаження на співробітників (в тому числі переміщених/евакуйованих інституцій та інституцій у приймаючих громадах) послабили основу діяльності організації – людський ресурс як фізично, так і ментально через емоційне вигорання та втому (тяготи війни, вимушений переїзд, значне зростання робочого навантаження на працівників соціальної сфери, побутові проблеми тощо). Втрати персоналу важко відновити через вузьку спеціалізацію та невисоку заробітну плату.

Між тим, у сфері людських ресурсів експерти спостерігають велику кількість **можливостей** для відновлення діяльності інституцій соціального захисту. Можливості для професійного зростання надають нові знайомства, зв'язки, які з'являються у керівників та співробітників як оновлений і збагачений соціальний капітал (через горизонтальні комунікації) під час переміщення всередині країни та за кордоном (розширення світогляду та бенчмаркінг, вирішення складних питань, т.ін.)

Спостерігається підвищення потенціалу персоналу за рахунок здобуття нового досвіду та професійних навичок. Підвищення морального стану та мотивації персоналу відбувається за рахунок успіхів у нових напрямках. Перерозподіл функцій всередині організації та нові напрямки роботи, необхідність освоювати нове програмне забезпечення спонукає співробітників отримувати нові знання, зокрема через самонавчання (Prometheus, курси підвищення кваліфікації) та новий досвід. Гібридні умови роботи (онлайн та офлайн) роблять співробітників більш ефективними щодо використання ними робочого часу для виконання поставлених завдань (в умовах збільшення навантаження на співробітників).

Зростання патріотизму, віра в ЗСУ, очікування перемоги і повернення додому для поновлення надання соціальних послуг і допомог, – це ті можливості, які забезпечують морально-психологічну стійкість персоналу в умовах війни та невизначеності. Зростання згуртованості та ініціативності в

умовах переміщення співробітників (труднощі згуртовують) в умовах воєнного стану підсилюють корпоративну культуру інституцій соціального захисту.

Загрозами для повноцінного відновлення функціональної спроможності інституцій соціального захисту є професійне вигорання персоналу; підвищена захворюваність працівників через ускладнені умови праці (перенавантаження, неопалювані приміщення та ін.), звільнення співробітників, які перебувають «на простой», додаткове навантаження на соціальних працівників у контексті впровадження цифровізації соціальної сфери: тобто раніше фахівець мав формувати виключно паперову справу отримувача соціальної допомоги, а зараз, разом із формуванням паперової справи формує ще й електронну (електронні бази є недосконалими, і їхнє програмне забезпечення постійно доопрацьовується).

Евакуація передбачає не лише переміщення, а й організацію місця для подальшого розміщення. Проте переміщення, яке відбулося навесні 2022 року, не завжди охоплювало підготовку місця подальшого розміщення, і пошук такого місця та недостатність матеріально-технічної бази стали ще одним викликом.

Переміщення/евакуація працівників інституції та матеріальних цінностей, пошук ресурсів для відновлення діяльності, організація та налагодження роботи, турбота про добробут клієнтів, хвилювання та невпевненість щодо відповідності дій уповноважених осіб визначеним законодавством нормам під час евакуації спричиняли і спричиняють підвищений стрес співробітникам організацій.

Виїзд під обстрілами, необхідність швидкої адаптації до нових умов, необлаштованість у побуті, хвилювання за родину, обмін життєвими історіями зі своїми співробітниками (високий емпатійно напружений стан, співхвилювання) та інше стали причинами пригніченого та вразливого психологічного стану і високого рівня тривожності співробітників, особливо в перші два місяці повномасштабного вторгнення.

Всі ці чинники безперечно впливали і впливають на працездатність людей та їхню здатність швидко реагувати на виклики, які постали перед переміщеними/евакуйованими інституціями.

УПРАВЛІННЯ

Сильні сторони, фактори, що позитивно вплинули на переміщення інституцій — це ентузіазм та оптимізм стосовно якнайшвидшого відновлення своїх повноважень та обов'язків щодо здійснення соціального захисту населення (надання державних соціальних послуг, соціальних допомог та пілг) після деокупації та покращення безпекової ситуації.

Швидке реагування центральних органів виконавчої влади та надання технічної допомоги для налагодження роботи інституцій саме після переміщення (орієнтовно починаючи з другої половини березня) сприяють швидкому реагуванню на кризові питання, які пов'язані в т.ч. з інституціями соціального захисту, їхнім переміщенням/евакуацією та відновленням роботи.

Досвід переміщення та організація роботи інституції за новим місцем розміщення в несприятливих умовах стає міцним підґрунтям для ефективного відновлення організації після повернення додому.

Слабкі сторони, фактори, що в перші три тижні повномасштабного вторгнення послабили спроможності інституцій, — це пригальмоване реагування Центральних органів влади, Департаментів соціального захисту на проблему евакуації, неврегулювання їхнього переміщення та евакуації, а також відсутність дієвої координації між уповноваженими на планування та реалізацію евакуації органами та службами.

Можливості організаційного розвитку визначаються нормативно-правовими документами, в які вносяться зміни, з огляду на поточну ситуацію і як реагування на потреби.

Загрозами є недостатньо швидке реагування на потреби інституцій соціального захисту з боку центральних органів влади, низька виконавча дисципліна з боку самих інституцій соціального захисту, невнормованість повною мірою всіх можливих ризиків у процесі евакуації інституцій, безсистемність і відсутність директив щодо процесу евакуації інституцій соціального захисту.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ

Сильною стороною щодо забезпечення інституцій матеріально-технічними ресурсами є оновлення робочих місць (за рахунок міжнародних донорських організацій); хоча і повільними темпами, але робочі місця створюються, відновлюються робочі місця на деокупованих територіях. Укрпошта для виплати пенсії починає мобільно обслуговувати пенсіонерів практично одразу, на наступний день після визволення населеного пункту.

Слабкою стороною в цій сфері організаційного розвитку є здебільшого старе або пошкоджене та знищене, розкрадене матеріально-технічне забезпечення і недостатня кількість персональних комп'ютерів, ноутбуків.

Можливості для відновлення діяльності переміщених інституцій соціального захисту створюють міжнародні організації, як-от УВКБ, БО «БФ «Стабілізуєшен Суппорт Сервісез», які допомагають відновлювати робочі місця та здійснюють їхнє матеріально-технічне забезпечення за визначеними потребами. Такі можливості забезпечує періодичний моніторинг потреб для інституцій соціального захисту з боку органів місцевого самоврядування на запити міжнародних організацій.

РОБОТА З КЛІЄНТАМИ

Сильною стороною щодо роботи з клієнтами є врегулювання процесу виплат практично з початку повномасштабного вторгнення, коли Міністерство соціальної політики взяло на себе цю функцію – нарахування виплат на отримувачів, які знаходяться на тимчасово окупованій території. Також, тільки-но певний населений пункт деокупується, практично наступного дня Укрпошта заїжджає туди своїм спеціальним автомобілем і видає пенсію пенсіонерам. До того ці кошти, якщо людина не виїжджала з окупованої території, накопичувалися на спеціальних рахунках.

Слабкою стороною є те, що не всі переселенці можуть вчасно отримати свої кошти як ВПО через труднощі в оформленні виплат (в основному через помилки). Також, коли люди реєструвалися як ВПО через застосунок Дія, виникали помилки в заповненні форм, виправити які можна було, лише фізично прибувши в Управління соціального захисту.

РОБОТА З БАЗАМИ/ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сильною стороною є цифровізація послуг інституцій соціального захисту, розробка зручних баз даних. Також гарячі лінії від інституцій, використання месенджерів для підтримки клієнтів, а також оформлення документів через застосунок Дія є надзвичайно сильною стороною.

Слабкою стороною у відновленні функціоналу переміщених інституцій є питання міграції даних

із баз клієнтів. Також у цьому контексті відновлення ускладнюють нестабільний або відсутній мобільний зв'язок та Інтернет, нестабільні графіки відключень електроенергії, ускладненість роботи з новими базами через старе технічне обладнання та слабкий/нестійкий Інтернет, а також цифрова неграмотність клієнтів у роботі з застосунками для отримання консультативно-інформаційних послуг, подання документів на виплати тощо.

Можливості успішного впровадження передових цифрових технологій у соціальній сфері дозволяють більш ефективно дистанційно використовувати функціонал, а це — поштовх перейти до більш прогресивних систем і технологій.

ІНФРАСТРУКТУРА

Слабкою стороною в цьому напрямку організаційного розвитку є достатньо велика кількість пошкоджених або зруйнованих будівель, в яких розміщувалися інституції соціального захисту, — це потребуватиме додаткового фінансування. На новому місці переміщені інституції мають сплачувати оренду за приміщення, а це також додаткові витрати.

Складно підібрати приміщення за розміром та станом у більш безпечних регіонах для переміщених інтернатних закладів. Часто адекватне приміщення знайти складно, а в тих, які є, трапляються проблеми з опаленням, наприклад, у гуманітарних штабах.

МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ВЗАЄМОДІЯ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Сильною стороною щодо міжсекторального співробітництва та взаємодії з місцевими органами влади з інституціями соціального захисту є розуміння і допомога з боку як керівництва громади, так і населення у розміщенні, забезпеченні базових потреб співробітників організацій, із відновленням функціоналу на новому місці тощо. Також у колаборації з місцевими ОГС (благодійними фондами, релігійними організаціями, волонтерами) інституції подавалися на гранти від міжнародних донорів. Допомога місцевих волонтерів також сприяє переміщенню інституцій і забезпеченню їх усім необхідним.

Слабкою стороною є те, що приймаючим громадам, у які евакуювалися та перемістилися соціальні інституції, подекуди бракує розуміння того, наскільки травматичний досвід пережили працівники переміщених інституцій, і це призводить до непорозумінь і недостатнього рівня підтримки.

Загрозою, ймовірно, може бути певна конкуренція, а саме населення приймаючих громад може негативно відреагувати на відкриття нових соціально-реабілітаційних та інтернатних закладів для переміщених інституцій з інших регіонів.

ФІНАНСУВАННЯ

Сильною стороною в питаннях фінансування є робота Управлінь соціального захисту населення з потребами інституцій щотижня для редагування фінансових витрат на інституцію. Сильною стороною є те, що практично немає заборгованості з виплати заробітної плати персоналу інституцій соціального захисту, що є мотивацією до роботи співробітників. Якщо на початку повномасштабного вторгнення механізм організації роботи стосовно прийняття переміщених інституцій та бюджетування нового навантаження на них був недостатньо дієвим, то на зараз це питання регулюється краще.

Слабкою стороною в цьому контексті є невідповідальне ставлення деяких інституцій до подання таких потреб, а також ухилення від допомоги в розташуванні переміщених (або допомоги для переміщення) інституцій соціального захисту з найбільш безпечних регіонів України, тобто щотижня формуються запити від влади, в чому є нагальні потреби, в тому числі й потреби соціального захисту.

ПИТАННЯ БЕЗПЕКИ

Головною слабкою стороною у сфері безпеки була невідповідність до такого роду ризиків, як війна і відсутність/або застарілі плани евакуації інституцій соціального захисту, а також документів (найбільше особистих справ, в т.ч. клієнтів та серверів), відсутність у багатьох закладах бомбосховищ, прихистків тощо.

Важливим у цьому контексті є цифровізація документів і перегляд або розробка нових планів евакуації інституцій соціального захисту.

Надзвичайно слабкою стороною, яку відзначають експерти, була незадовільна вертикальна комунікація між місцевими органами влади та інституціями на місцях і центральними органами влади на предмет алгоритмів дій (щодо евакуації, повноважень і т.п.) під час перших двох тижнів, а в деяких випадках — і трьох-чотирьох місяців (на окупованих територіях) повномасштабного наступу.

ПРОПОЗИЦІЇ

Щодо нормативно-правового забезпечення:

1. Внести зміни до Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30.10.2013 № 841 передбачивши, що в разі виникнення загрози надзвичайної ситуації воєнного характеру інституції, які реалізують функції держави з питань соціального захисту населення, підлягають обов'язковій евакуації (переміщенню).
2. Внести зміни до Наказу МВС «Про затвердження Методики планування заходів з евакуації» від 10.07.2017 № 579, якими передбачити оновлення планів евакуації за потреби, але не рідше, ніж один раз на квартал, а також проведення моніторингу та аналізу ситуації за потреби, але не рідше, ніж один раз на квартал.
3. Внести зміни до Порядку віднесення об'єктів до об'єктів критичної інфраструктури, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури», передбачивши віднесення до об'єктів критичної інфраструктури територіальних органів соціального захисту населення та Пенсійного фонду України.

У короткотерміновий період:

Розробити/оновити план заходів із координації всіх задіяних в обов'язковій евакуації органів державної влади та інструкції щодо безпечної поведінки на робочому місці та під час мобільних прийомів клієнтів. У разі екстреного нападу та необхідності певний час знаходитися в умовах постійних обстрілів, забезпечити готовність укриттів для очікування евакуації (як один із заходів обов'язкової евакуації). Здійснення систематичних заходів із контролю готовності до евакуації та за результатами контролю інформування щодо готовності та рекомендації щодо доопрацювання.

У середньотерміновий період. Щодо забезпечення відновлення повноцінного функціонування інституцій соціального захисту населення та пенсійного забезпечення:

1. Адаптувати Програму надання соціальних послуг для осіб із інвалідністю та особливими потребами до умов воєнного часу.
2. Активно співпрацювати з організаціями громадянського суспільства задля їхнього залучення до більш ефективного надання соціальних послуг.
3. Запровадити моніторинг стану технічного забезпечення соціальних інституцій іа сприяти отриманню ними сучасного обладнання в необхідній для ефективної роботи організації кількості.
4. Запровадити Систему заохочень для працівників, які виїхали за кордон та за межі адміністративних кордонів області, задля їхнього повернення в регіон, який вони були змушені покинути.
5. Запровадити моніторинг та оцінку сайтів інституцій соціального захисту на предмет доступності, прозорості, ефективності зворотного зв'язку та інклюзивності для користувачів цими сайтами.
6. Оцифрувати особисті справи клієнтів та співробітників у рамках захисту персональних даних співробітників.

7. Підвищити рівень корпоративної культури у сфері комунікації з клієнтами, зокрема базуючись на принципах ненасильницької комунікації з урахуванням нових умов.
8. Продовжити реалізацію Стратегії цифровізації соціальної сфери задля зменшення робочого навантаження на працівників соціальної сфери та пенсійного забезпечення з урахуванням нових умов.
9. Розглянути можливість фінансової підтримки приймаючих інституцій.
10. Розробити і впровадити Програму щодо забезпечення функціонального робочого місця співробітників інституцій соціального захисту.
11. Розробити методики та провести тренінги щодо ефективної дистанційної/віддаленої роботи.
12. Розробити Програму забезпечення соціальним житлом працівників соціальної сфери, які були вимушені переміститися чи були евакуйовані.
13. Розробити Програму цифрової грамотності в соціальній сфері для населення.
14. Розробити спеціалізоване (можливо, уніфіковане під різні інституції) програмне забезпечення для оптимізації роботи на відстані (робочі застосунки).
15. Розробити Стратегію фінансування відновлення приміщень та технічної бази соціальних інституцій, які постраждали під час повномасштабного вторгнення.
16. Розробити та імплементувати Програму психоемоційної підтримки для працівників соціальної сфери, яка зокрема включатиме розвиток навичок із надання першої психологічної допомоги та роботи з вразливими категоріями клієнтів.
17. Розробити/оновити Комунікаційний план діяльності інституцій соціального захисту та пенсійного забезпечення з урахуванням нових умов.
18. Розробити/оновити Стратегію з відновлення повноцінної діяльності інституцій соціального захисту та пенсійного забезпечення з урахуванням нових умов.
19. Створити запас серверного обладнання на випадок форс-мажорних обставин, в тому числі забезпечити цифровізацію такого обладнання (зберігання даних у хмарному середовищі) для забезпечення швидкого відновлення доступу до сервера у випадку, якщо в цьому буде необхідність.

КОНТАКТИ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
"Благодійний фонд «Стабілізуєшен Суппорт Сервісез»"

НАШ САЙТ:
<https://sss-ua.org>

ЕЛЕКТРОННА ПОШТА:
info@radnyk.org

FACEBOOK:
[@stabilizationsupportservices](https://www.facebook.com/stabilizationsupportservices)

INSTAGRAM:
[@stabilizationsupportservices](https://www.instagram.com/stabilizationsupportservices)

TELEGRAM:
[@SSS_Ukraine](https://www.t.me/SSS_Ukraine)

TWITTER:
[@SSS_Ukraine](https://www.twitter.com/SSS_Ukraine)