

**Metodika evaluace procesu transformace
v Domově pod hradem Žampach**

Obsah

Úvod.....	1
1. Cíle evaluace	2
2. Základní východiska pro evaluaci.....	5
3. Vyhodnocení rizik transformace	7
3.1 Rizika procesu transformace s ohledem na klienty služeb	8
3.2 Rizika procesu transformace z pohledu Pardubického kraje	11
4. Mapování rizik transformace v Domově pod hradem Žampach	12
Závěr.....	18
Seznam použitých zdrojů.....	19

Seznam příloh:

Příloha č. 1

SWOT analýza procesu transformace příspěvkových organizací Pardubického kraje
poskytující službu DOZP/DZR

Příloha č. 2

Evaluace dotazník – mapování rizik transformace z pohledu pracovníků
Domova pod hradem Žampach

Úvod

Cílem této práce je provést zhodnocení průběhu procesu transformace v Domově pod hradem Žampach, to je popsat podmínky pro přechod od institucionálního modelu péče k podpoře osob v přirozeném prostředí. Domov pod hradem Žampach je již do transformačního procesu zapojen od roku 2015, kdy vznikl první transformační plán. Organizace je částečně transformovaná a část klientů žije v komunitních sociálních službách. Proces transformace je podporován Pardubickým krajem, což je zřizovatelem organizace. Pardubický kraj deklaruje podporu transformace sociálních služeb ve svých strategických dokumentech.

Aby mohla být myšlenka transformace naplněna, je nutné, aby byly splněny určité předpoklady pro úspěšné nastavení všech změn s tím souvisejících. Z tohoto důvodu se budu věnovat mapování rizik, která souvisí s procesem transformace. Tato rizika mohou významně ovlivnit proces transformace. Další částí této práce je analýza přístupu Pardubického kraje k transformaci. V praktické části se zaměřím na interní zhodnocení transformace v Domově pod hradem Žampach.

1. Cíle evaluace

Cílem evaluace je sledování cílů a procesů transformace a jejich pravidelné vyhodnocování a revidování. Je důležité sledovat, zda kroky stanovené v transformačním plánu vedou k hlavnímu cíli, což je zvyšování kvality života uživatelů, jejich integraci do běžného života a společnosti a dále postupné osamostatňování klientů. Důležité je rovněž určit ukazatele, které budou sledovány. Jedná se o ukazatele v oblasti rozvoje nových služeb, financování služeb a spokojenosti uživatelů.¹ Stanovit cíl evaluace a otázky, na jaké chceme znát odpověď, kolik času evaluaci chceme věnovat a tudíž, jaký má mít rozsah, je klíčové pro tvorbu evaluačního plánu. Důležité je do této diskuze zapojit všechny členy realizačního týmu a partnery projektu. Hned v úvodu je proto užitečné si formulovat:

- zdůvodnění, tj. na co a proč se bude evaluace soustředit (co evaluace přinese všem subjektům)
- rozsah evaluace, tj. rozpočet a další zdroje určené na evaluaci
- možné změny, které mohou zasáhnout do vývoje projektu a jeho evaluace

Formulace jednotlivých ukazatelů a evaluačních otázek

Hlavním smyslem evaluace je hledat a nabízet odpovědi na evaluační otázky. Prakticky to znamená pouze nezjišťovat, jakých výsledků příslušný projekt dosáhl, ale jak jsou tyto výsledky kvalitní vzhledem k potřebám cílové skupiny nebo možnostem projektu (evaluační otázka). Dle zvoleného typu evaluace patří mezi evaluační otázky také zjišťování kauzality, tedy zjišťování, zda lze tyto výsledky skutečně připsat intervenci projektu nebo za nimi stojí jiné vnější faktory.

Každá evaluace projektu by se měla skládat z poměrně malého okruhu tzv. klíčových evaluačních otázek. Jedná se o otevřené otázky obecného charakteru, jednotlivé obecnější

¹ MPSV: *Manuál transformace ústavů – deinstitucionalizace služeb*, 1. Vyd. Praha 2013, str. 130.

otázky je posléze možné a žádoucí specifikovat několika konkrétními evaluačními otázkami zohledňujícími např. stanovená evaluační kritéria.

Evaluační otázky podle typů evaluace

Typ evaluace	Typy otázek
Analýza potřeb	Co je třeba realizovat? Jaké potřeby uživatelů služeb byly nově identifikovány v rámci analýzy potřeb?
Intervenční design	Jak nejlépe naplánovat příslušná opatření a její aktivity?
Monitoring	Jak projekt běží dle monitorovacích ukazatelů?
Procesní evaluace	Běží projekt dle původního harmonogramu? Co se v projektu děje?
Dopadová evaluace	Jaké výsledky má projekt? Jaké aktivity fungují, na jakou cílovou skupinu a za jakých podmínek?
Ekonomická evaluace	Byla intervence nákladově efektivní? Jaký je poměr nákladů vůči efektům projektu/programu?

Výběr otázek se bude kromě typu evaluace odvíjet také od vstupních znalostí.

Evaluační otázky podle vstupních znalostí jsou následující:

Pokud ...	Chceme ...
...víme, co funguje, a proč.	...zjistit, zda byly dodrženy postupy/procesy, na nichž závisí úspěch intervence.
...nevíme, zda zvolený projekt bude fungovat.	...zjistit, zda zvolené postupy/procesy vedou k plánovaným výsledkům a efektům.

Pokud ...	Chceme ...
... nevíme, jaká intervence by mohla fungovat.	...využít analýzy potřeb a terénního výzkumu a výsledky sdílet s klíčovými aktéry a experty.

Stanovení časového rámce evaluace

Rozhodnutí o určení počátku i konce evaluace by mělo být postaveno na cílech evaluace, pro jaká rozhodování jsou evaluační zjištění třeba a kdy budou tato rozhodnutí probíhat. Zpravidla se kombinuje průběžná evaluace s evaluací závěrečnou. **Průběžná evaluace** měla být provedena co nejdříve od startu projektu, aby mohla včas odhalit a upozornit na případné problémy. **Závěrečná evaluace** může být směřována na poslední měsíce projektu, pokud mají její výsledky sloužit k rozhodování o pokračování projektu/programu/intervence. Ovšem může být dokončena až s určitým odstupem od konce projektu, pokud je jejím cílem odhalit dlouhodobější efekty intervence a/nebo udržitelnost jejích výsledků.

Základní evaluační otázky

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Do jaké míry byly naplněny stanovené cíle a konkrétní aktivity projektu?
3. Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a využitelné v praxi?
4. Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?
5. Jaké překážky bylo nutno v realizaci projektu překonat?
6. Byly cíle projektu vhodně nastaveny?
7. Byly konkrétní aktivity vhodně nastaveny v kontextu s cíli projektu?
8. Které aktivity byly nejdůležitější. Které by se mohly vynechat nebo udělat jinak?²

² https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71313 (2020-03-10)

2. Základní východiska pro evaluaci

V této kapitole se zaměřím na evaluaci hlavního cíle transformace, kterým je podle Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025 zajistit přechod od institucionálního modelu péče o osoby se zdravotním postižením k podpoře osob v přirozeném prostředí. Specifickým cílem je vytvoření podmínek pro zajištění potřebných kapacit sociálních služeb komunitního typu terénní, ambulantní i pobytové formy. Zlepšení dostupnosti sociálních služeb podle Zákona o sociálních službách a rovněž Úmluva o právech osob se zdravotním postižením garantují právo na nezávislý způsob života. Potenciálním zájemcům o službu by se mělo dostat takové služby, která dostatečně reflektuje jejich individuální potřeby a současně jim umožní zůstat v přirozeném sociálním prostředí a v maximální míře participovat na životě společnosti. Tato služba by měla být místně, časově a finančně dostupná.

Doporučení veřejného ochránce práv Ministerstvu práce a sociálních věcí je následující. Zákonnou povinností krajů v samostatné působnosti je plánování dostupnosti sociálních služeb a tvorba střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb. Jak ukázal výzkum, každý kraj k této povinnosti přistupuje odlišně, a dostupnost služeb je tedy různá. Za plnění závazků vyplývajících z Úmluvy o právech osob se zdravotním postižením je však odpovědný stát. Pokud se rozhodne tuto svou odpovědnost (a s tím spojené povinnosti) svěřit samosprávám, musí si nadále ponechat nástroje, jimiž plnění těchto povinností zajistí a ovlivní.³

Podle Novosáda je stávající situace z hlediska kvality, dostupnosti a kapacit sociálních služeb regionálně nevyvážená. Je zde rozpor mezi záměrem a realitou, jedná se o to, že by klient měl mít možnost využít různých řešení své životní situace, zejména mít možnost využít dle svých potřeb rezidenční, ambulantní či terénní služby. Z těchto služeb by si měl mít klient

³ https://ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ESO/11-2017-NZ-OV_souhrnna_zprava_DOZP.pdf (2020-03-14)

možnost vybrat tu službu, která bude adekvátní svou formou a rozsahem. A zde je problém v místní a časové dostupnosti i druhové nabídce, rozsahu a kapacitních možnostech služeb, které jsou v danou chvíli k dispozici. V reálné situaci je klient v podstatě nucen přijmout podmínky, které s sebou ta nejdříve dostupná a často jediná možná služba přináší.⁴

I v Domově pod hradem Žampach reflektují tuto situaci, kdy některé sociální služby nejsou vždy místně nebo časově dostupné pro klienty komunitních služeb.

⁴ <http://www.socialni prace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=718> (2020-03-14)

3. Vyhodnocení rizik transformace

Trend deinstitucionalizace a transformace rezidenčních služeb, tj. přibližování života klientů životu lidí bez postižení má svou logiku a nesporná pozitiva, avšak současně přináší nové výzvy a rizika. Transformace představuje dlouhodobý proces, při kterém je důležité identifikovat všechna rizika, která mohou proces narušit nebo zpomalit.

Mach a Brathová v roce 2013 identifikovali TOP rizika procesu transformace následovně. Mezi nejzávažnější rizika patří roztříštěnost politik mezi resorty a jejich aktivitami, dále postupné zhoršování zdravotního stavu uživatelů, nedostatek peněz pro zřízení nových služeb (např. investice na výstavbu, vybavení služby atd.), nedostatek vhodných nemovitostí a v neposledním případě riziko toho, že nejsou vytvořeny mechanismy zabraňující přijímání nových klientů do ústavních zařízení.

Mezi ekonomická rizika, jak již bylo zmíněno výše, patří nedostatek financí pro zřízení a provoz služby, nepravidelnost plateb a neočekávaně drahý provoz nové služby.

Mezi procesní rizika se dá zahrnout nevhodný výběr lokalit pro realizaci transformace, změny podmínek procesu transformace, nedostatečné personální zajištění nových služeb, nesouhlas účastníků stavebního řízení se stavbou. Další procesní riziko představuje nejednotnost výkladů právních předpisů, nedostatečná reflexe možností vzniku rizikových a krizových situací.

V oblasti komunální je možné identifikovat konflikty s veřejností, tlak na setrvání uživatelů ve stávajících podmínkách, dále absence koordinace a spolupráce poskytovatelů sociálních služeb v regionu. Nepochopení procesu deinstitucionalizace ze strany institucí a odborné veřejnosti (úředníci, soudci, lékaři).

Rizika sociální je možné také rozdělit do několika oblastí: rodina, opatrovníci, zaměstnanci a vyšší management. Například rodina nebo opatrovník nesouhlasí s přestěhováním uživatele. Zaměstnanci mají obavu nebo odpor z „nového“, mohou špatně odhadnout možnosti a schopnosti klientů (podceňují nebo přeceňují je).⁵ Další kategorie rizik, která se vztahuje ke klientům, je popsána v následující kapitole.

3.1 Rizika procesu transformace s ohledem na klienty služeb

S rizikem se setkává každý jednotlivec nebo organizace při své každodenní činnosti. Nelze předem s jistotou vědět, zda riziková situace nastane, nebo ne. To klade vysoké nároky na proces rozhodování, jak se při rizikových situacích zachovat a jak jim předcházet. To, zda riziková událost nastane, je možné ovlivnit jen v omezené míře. Pokud je aktér procesu transformace schopen v rizikové události snížit nejistotu a zvýšit pravděpodobnost správného rozhodnutí, vstupuje do procesu řízení rizik. V případě, že je aktér schopen riziko popsat a s určitou pravděpodobností mu předcházet, hovoříme o preventivním opatření, tudíž o proaktivním přístupu k řízení rizika.

Níže uvádím rizika týkající se klientů

- Postupné zhoršování zdravotního stavu a zvyšování věku klientů nových služeb
- Poskytovatel nevhodně zvolí personální a materiální podmínky transformované služby u některých klientů – např. s rizikovým chováním, psychiatrickou diagnózou (např. sexuální úchytky)
- Riziko zneužití klienta včetně možnosti zneužití osobních dat klientů (získání možných rychlých úvěrů, uzavírání nevýhodných smluv)
- Odmítnutí klientů účastnit se procesu transformace
- Nedostatečné finanční zdroje/příjmy klientů ke zvolenému způsobu života (např. zajištění příjmu)

⁵ <http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/system-rizeni-rizik.pdf> (2020-05-10)

- Zbavení a omezení způsobilosti k právním úkonům
- Nedostatek příležitostí a podmínek pro smysluplné trávení času
- Nezávládnutí samostatného způsobu života
- Nepřijetí klientů v dané lokalitě
- Reakce na změnu a s ní spojené důsledky - zvýšená odpovědnost za sebe, nároky na samostatnost (apatie, agrese, regrese, sebepoškozování a případné zhoršení zdravotního stavu atd.)
- Neobvyklé/obtěžující chování na veřejnosti (hlučnost, nevhodné sexuální projevy, znečišťování okolí)
- Rizikové chování klientů - alkohol, drogy, prostituce...
- Klienti s menší mírou podpory "simulují"- vyžadují/domáhají se stejné míry podpory jako klienti s vyšší mírou podpory
- Zklamání klientů ze změny

Přechod z ústavní péče do samostatnějšího či samostatného, otevřeného života je aktuálním podnětem či tématem pro všechny - pro pracovníky, veřejnou správu i laickou veřejnost. V praxi se někdy totiž ukazuje, že je věnována pozornost systémové nebo institucionální podpoře, avšak vlastní osobní příprava lidí s postižením a jejich vybavenost potřebnými sociálními dovednostmi k samostatnému životu zůstává poněkud v pozadí pozornosti. Poznatky ze života lidí s postižením dokládají, že právě získání a upevnění potřebných návyků, zkušeností a sebeobraných mechanismů nebo řady všednodenních dovedností je tím, co by mělo procesu faktického osamostatňování předcházet. Z tohoto hlediska lze vnímat transformaci pobytových služeb jako rizikovou a rozporuplnou z hlediska politické zakázky ze strany krajů i metodické podpory MPSV na straně jedné a realizačních okolností či limitů na straně druhé.⁶

⁶ <http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/podpora-uzivatelu-sluzeb.pdf> (2020-04-01)

Prevence i řešení zmíněných rizik spočívá jak v přípravě klientů a trénování jejich dovedností, tak v práci s komunitou, tedy s lidmi, kteří se stanou jejich spoluobčany tvořícími sociální prostředí. Příprava klientů zahrnuje osvojení a posílení jejich sebezodhodovacích kompetencí a znalostí i dovedností nutných pro jejich dobré osobní a sociální fungování i popř. pracovní uplatnění v novém prostředí a podmínkách životní autonomie. Práce s komunitou by se měla zaměřit na eliminaci možných předpojatostí, dezinformací a nedorozumění. Velmi vhodná jsou setkání se stávajícími občany, kdy je možné podpořit soulad vzájemných očekávání a vše, co občany v dané souvislosti zajímá, si vysvětlit – mj. proč by vůbec lidé s postižením měli opouštět ústavní zařízení, jaká jsou jejich specifika, jaké jsou jejich možnosti a potenciál, co dokážou a co jim zpočátku může dělat potíže, jaké jsou připraveny návazné služby apod.

Tato situace se promítá do obsahového rámce i zaměření sociálních služeb a klade kvalitativně vyšší a obsahově nové nároky na pracovníky v přímé péči a sociální pracovníky. Mj. to předpokládá výcvik a vzdělávání jak klientů, tak pracovníků a přijetí nové specifické práce s klientem, tzn., že žádoucí změna se chápe jako kontinuum, malými změnami, dílčími kroky se připravuje a buduje změna velká.

Je předpoklad, že člověk přichází do dosud neznámého prostředí a současně má vzdělanostní, schopnostní a/nebo zkušenostní deficity, které snižují jeho adaptabilitu, je více ohrožen životní nepohodou, strádáním a sociálním vyloučením, obtížněji se orientuje ve společnosti a jejích normách, svízelněji shání práci, hůře čelí nepříznivým životním okolnostem, a tudíž dokáže obtížněji zabezpečovat své potřeby či reagovat na situace, které nezvládne vlastními silami. Tím se u něho zvyšuje pravděpodobnost, že se stane (nebo bude opakovaně stávat) klientem sociální práce a sociálních služeb. Pokud se transformace rezidenční péče nemá stát časovanou bombou, kdy se klienti dostanou do obtížně řešitelných až patologických situací (osamělost, nepřijetí prostředím, zadluženost, chudoba, propad sítěmi sociální a zdravotní péče, závislost, zneužívání atd.) a popř. se budou chtít

vrátit do služby, v níž se cítili spokojeně a bezpečně, je nutné počítat s dostatečnou kapacitou a variabilitou služeb terénních či ambulantních, které klientům opouštějícím rezidenční péči, zajistí dostatečnou podpůrnou a poradenskou péči a doprovázení v situacích, které jsou pro ně nové a nemají s nimi zkušenosti.⁷

3.2 Rizika procesu transformace z pohledu Pardubického kraje

Pardubický kraj v lednu 2020 vydal dokument Strategie transformace příspěvkových organizací v oblasti sociálních služeb, ve kterém je zpracovaná SWOT analýza týkající se procesu transformace v příspěvkových organizacích. Pardubický kraj deklaruje podporu transformace sociálních služeb ve svých strategických dokumentech, avšak nemá vypracovanou ekonomickou analýzu transformace, nemá zpracovaný plán realizace transformace. Dalším rizikem je to, že na některé budovy je vázána udržitelnost z poskytnutých dotací. Z pohledu příspěvkových organizací jsou vnímány jako riziko nízké platy pracovníků v sociálních službách a dále proces transformace nemusí být vždy všemi zaměstnanci kladně přijímán. Pracovníci příspěvkových organizací vnímají časovou náročnost procesu a také mnoho nových úkolů. Mezi největší ohrožení transformace patří změna politické situace v kraji a ztráta podpory transformace nebo nedostatek finančních zdrojů na rozvoj služeb v území. Dále má Pardubický kraj obavy z nezrušení závazků k udržitelnosti budov, které byly podpořeny z MPSV nebo EU. Mohou se také objevit problémy s hledáním volných objektů pro bydlení a také problémy při přijetí uživatelů služeb do komunity. Kompletní SWOT analýzu uvádím v příloze číslo 1.⁸

⁷ <http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=718> (2020-03-14)

⁸ <https://www.pardubickykraj.cz/transformace-pobytovych-socialnich-sluzeb> (2020-05-14)

4. Mapování rizik transformace v Domově pod hradem Žampach

V předchozí části jsem zpracovala podklady k hlavnímu cíli evaluace - zmapování rizik transformačního procesu, což jsem následně využila jako podklad pro přípravu praktické části. V rámci praktické části jsem připravila otázky k hodnocení procesu transformace, které jsem předala vedoucím pracovníkům Domova pod hradem Žampach. Získané informace zpracovali respondenti v průběhu měsíce července a srpna 2020.

Transformaci v organizaci jsem hodnotila pomocí následujících níže uvedených otázek.

Jak hodnotíte proces transformace v organizaci?

- Proces transformace byl zahájen v roce 2015 přípravou Transformačního plánu (s podporou Krajského úřadu Pardubického kraje a konzultanta). Nedůvěra pracovníků byla veliká, ale podařilo se „přesvědčit“ většinu pracovníků a opatrovníků o výhodách a nutnosti těchto změn. Transformační plán byl již několikrát aktualizován a stručně se dá konstatovat, že je dodržován, resp. v mnoha oblastech realizován s předstihem.
- K dnešnímu dni (17. 7. 2020) hodnotím proces transformace zdárně započatý, plánovaně pokračující i v souvislosti se současnou situací pokoronavirovou a z toho plynoucí ekonomickou situací je to proces s těžko odhadnutelným koncem v čase i rozsahu.
- Samotný směr transformace hodnotím kladně. Uvítal bych více systematické podpory v přenastavování služby v jednotlivých oblastech (zejména finance, zdraví, ...).

Proces transformace je procesem dlouhodobým započatým již v roce 2015. Důležitým aspektem transformace bylo připravit na změnu systému poskytované péče opatrovníky a stávající pracovníky, kdy někteří byli k procesu transformace skeptičtí. Proces transformace

může ohrozit nebo i zastavit budoucí ekonomická nestabilita a rozvoj další vlny koronavirové epidemie v ČR.

Jaké příležitosti přinesla transformace pro organizaci?

- Především příležitost uvědomit si, jak netransformované prostředí odebírá klientům možnost žít obyčejně a rozvíjet v sobě přirozené schopnosti a dovednosti.
- Nový pohled na potřebnou a nezbytnou míru podpory u mnoha klientů, jejich možný přechod do komunitních nebo zcela jiných služeb. Využívání běžných služeb, nabídky pracovního uplatnění v běžném prostředí a v neposlední řadě i „nový prostor“ pro uplatnění mnoha pracovníků
- Vnímám jako velkou příležitost zejména požadavek na změnu těžiště soc. služby z péče na podporu a přemýšlení o službě z pohledu samostatnosti klienta a jeho sociálního začlenění.

Je to cesta k integraci klientů do běžné společnosti z hlediska lepšího sociálního začlenění a rozvoje samostatnosti, nové pracovní příležitosti pro pracovníky

- Propojení s dalšími formami podpory v okolí klientů (formální – domácí péče, podporované zaměstnávání; neformální – podpora kolegů klientů v zaměstnání, sousedé, ...)
- Potřeba většího podílu sociální práce (pracovní oblast, jednání s úřady, ...)

Transformace je ideální cesta k integraci klientů do běžné společnosti z hlediska jejich osobního rozvoje. Transformace přináší také nové pracovní příležitosti pro stávající i nové pracovníky. Další příležitostí je propojení se sítí dostupných veřejných a sociálních služeb a podpora neformálních vztahů na pracovištích a sousedských vztahů. Transformace přinesla také nové požadavky a vyšší nároky na poskytování sociální práce klientům.

Jaká rizika přinesla transformace pro organizaci a jaká opatření byla v souvislosti s tím realizována?

- Transformace přináší nová rizika, například riziko setkání se se zcela novými situacemi, které se v netransformovaném prostředí nevyskytují. Mezi preventivní opatření patří například setkání se sousedy, vyhledávání dalších vhodnějších objektů a následné přestěhování klientů, stálá aktualizace organizace poskytovaných služeb klientům dle situace a jejich akt. potřeb, atd.
- Život v běžné komunitě vystavuje klienty mnoha rizikům, jejich zvládnání je novým úkolem nejen pro ně samotné, ale i pro pracovníky. Prevencí rizik je vytvoření důkladnějšího a individuálnějšího přístupu k přípravě přechodu klientů do komunitních služeb, změny v oblasti plánování a poskytování služby.
- Rizikem mohou být nedostatečně vzdělaní pracovníci, adekvátní opatření je nastavení systému vzdělávání z prostředků kraje, organizace, v rámci provozních porad, supervize.
- Klienti jsou nepřipravení na život v běžné společnosti (nemají potřebné soc. návyky, proto je velmi důležité pracovat s nimi systematicky na těchto tématech v rámci individuálního plánování a připravovat je na běžné situace, se kterými se mohou setkat.
- Rizikem bylo také nedostatečné zázemí pro administrativu, na základě tohoto zjištění byly nalezeny vhodné prostory.
- Dalším důležitým rizikem byla nepřesně stanovená míra podpory u části klientů (v některých příspěvkových organizacích šli klienti s podobnou mírou podpory našich klientů chráněné bydlení ihned do služby podpora samostatného bydlení, na toto riziko reaguje nastavené opatření související s novým provedením zmapování potřebné míry podpory a nastavení pozvolného přechodu do vhodné odpovídající služby

Transformace přináší řadu rizik, se kterými se mohou setkat jak klienti, tak pracovníci.

Z tohoto důvodu je vhodné mít tyto oblasti dobře zmapované a být na ně připraveni.

Jaké procesy slouží k hodnocení kroků spojených s transformací?

- Průběžné vyhodnocování potřeb a aktuální situace klientů v transformovaných domácnostech vedoucím služby a týmem pro transformaci.
- V minulém období proběhlo několik auditů v komunitních službách domova, které poukázaly na dobrou i špatnou praxi provedených kroků, dále dochází k vyhodnocení změn do výročních zpráv domova.
- K hodnocení procesů slouží aktualizace transformačního plánu.

K hodnocení kroků spojených s transformací slouží řada procesů na různých úrovních. Na úrovni klientů je to průběžné vyhodnocování potřeb, na úrovni služeb jsou to audity v komunitních službách a na úrovni managementu je to aktualizace transformačního plánu.

Jaký je podle vás postoj zaměstnanců ke změnám souvisejících s transformací?

- U některých zaměstnanců převládá nadšení, „prozření“ a podpora transformace, u některých je proces přijímám jako součást přirozeného vývoje v poskytování soc. služeb a u některých zaměstnanců převládá skepse a trvá nedůvěra k myšlenkám transformace.
- Na vyšších pozicích (management) jsou postoje veskrze pozitivní a kladné, u pracovníků v přímé péči se občas setkáváme s negativními postoji.
- Změna obecně je vnímána spíše negativně, ale zaměstnanci oceňují osamostatňování klientů, které si často sami nedovedli představit. Velmi náročná je pro ně přítomnost permanentní změny ve službě, která se musí přizpůsobovat individuálním potřebám klientů.

Není možné postoje zaměstnanců jednoznačně zhodnotit. Část zaměstnanců a management vnímá transformaci pozitivně a část zaměstnanců je vůči transformaci nedůvěřivá.

Jak vnímají změny související s transformací uživatelé služeb?

- Převážně jako přínos a zkvalitnění jejich života. Neznám uživatele, který by vyjadřoval nějakou zásadní nespokojenost. Spíše naopak!
- Ti klienti, kterých se transformace dotkla osobně, nyní vyjadřují kladný postoj, posun k lepší kvalitě života. U mnohých klientů je třeba překonat počáteční nedůvěru, vhodně motivovat, apod.
- Ve většině případů pozitivně. Je třeba krokovat osamostatňování, aby nedocházelo k častému selhání, ze kterého pak vi n některých ojedinělých případech vzešla frustrace a touha po návratu k jistotám (pokud je mi známo tak šlo o jeden případ z 34 klientů, kteří nebydlí nyní v Žampachu).

Transformace přinesla klientům zkvalitnění jejich života, jsou spokojení se změnou.

Jak hodnotíte postoje veřejnosti ke změnám, které souvisí s transformací

- Spíše přetrvávají předsudky, obavy, rozpaky ... neselekta jsem se ale ani s výrazně negativním postojem.
- Zde nemůže být jednoznačná odpověď, osobně jsem se setkal s postoji kladnými i negativními. Spektrum postojů veřejnosti k procesu transformace je velmi široké.
- Nevím o vyloženě negativním postoji. Se sousedy našich klientů řešíme některé oblasti (od vysvětlování, že nejde o duševně nemocné lidi až po praktické problémy /ojedinělé/: hluk, nedorozumění při úklidu společných prostor). I tyto „problémy“ vnímají sousedé

jako dílčí a nikoli jako zásadní překážku soužití (v běžné komunitě se vyskytují lidé s daleko většími problémy v soužití)

Postoje veřejnosti ke klientům jsou různé – pracovníci se setkali s předsudky, obavami i rozpaky, ale i s kladnými postoji.

Jak vidíte proces transformace do budoucna?

- Jsme v druhé polovině realizace transformačního plánu na období 2018 – 2021. V současné době připravujeme přehodnocení tohoto plánu a nastavení východisek pro plán navazující. Mnohé změny jsou ještě před námi, ale z dosavadních zkušeností soudím, že jejich realizace je možná.
- Osobně si umím představit zcela transformované služby pro naši cílovou skupinu s menšími službami, které budou rovnoměrně zastoupeny v každém ORP kraje, tak abychom byli co nejbližší potencionálním žadatelům. Je nelogické pokud se člověk usilující o místo CHB žádá v zařízení, které je vzdáleno desítky kilometrů od jeho bydliště a přijde tak o přirozenou podporu a sociální vazby.
- Obávám se, že díky ekonomické krizi a nedostatku finančních prostředků se celý proces zmrazí a klienti, kteří nyní žijí v dosud netransformovaných domácnostech a jsou kumulováni díky dalším stavebním úpravám v areálu Domova pod hradem Žampach, se dlouho nedočkají dalšího procesu humanizace ani transformace. Nacházíme se na půli cesty. Zpět už nelze a dále to možná nepůjde

Závěr

Transformace je dlouhodobý proces, který s sebou přináší řadu změn a rizik, klade vysoké nároky na management, pracovníky i na klienty Domova pod hradem Žampach. Transformace představuje zejména velkou změnu pro klienty, hlavně pro ně přináší nové možnosti, tj. zcela nové směřování k jiné kvalitě života. O významu transformace podle mého názoru není pochyb.

Velmi důležitá je příprava klientů na přechod do komunitních služeb, z toho vyplývají vysoké nároky na práci pracovníků v oblasti mapování míry nezbytné podpory klientů, oblasti individuálního plánování s klienty.

Jedním z dalších předpokladů pro úspěšnou transformaci je nastavení adekvátní a dostupné sítě návazných veřejných i sociálních služeb, která je aktualizována v rámci komunitního plánování, které ne vždy a ve všech městech probíhá.

Pro úspěšnou transformaci je důležité mít zpracovanou analýzu rizik transformace a adekvátních opatření. Dále je potřeba nastavit správně proces řízení lidských zdrojů v nových komunitních službách a také mít konkrétní plán vzdělávání pro nové i stávající pracovníky. V neposlední řadě je nutné mít zpracovanou PR kampaň, jejíž součástí bude strategie, jak komunikovat s laickou i odbornou veřejností.

Proces transformace v Domově pod hradem Žampach mohou v současné chvíli ohrozit následující okolnosti, tj. ekonomická nestabilita v České republice, nastupující ekonomická a hospodářská krize, změna politického vedení v Pardubickém kraji a řada dalších změn, které současná situace přinese.

Seznam použitých zdrojů

1. *Manuál transformace ústavů – deinstitucionalizace služeb*, MPSV: 1. vyd. Praha 2013, str. 130.
2. Problematické okolnosti transformace sociálních služeb a rizika transformace jejich rezidenčních služeb
<http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=718> (2020-03-14)
3. Podpora uživatelů služeb při transformaci ústavní péče v péči komunitní
<http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/podpora-uzivatele-sluzeb.pdf> (2020-04-01)
4. Rizika procesu transformace a deinstitucionalizace a systém jejich řízení
<http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/system-rizeni-rizik.pdf> (2020-05-10)
5. Strategie transformace příspěvkových organizací Pardubického kraje v oblasti sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením a duševním onemocněním
<https://www.pardubickykraj.cz/transformace-pobytovych-socialnich-sluzeb>
(2020-05-14)
6. Zpráva ze systematických návštěv veřejného ochránce práv
https://ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ESO/11-2017-NZ-V_souhrnna_zprava_DOZP.pdf (2020-03-14)
7. https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71313 (2020-03-10)

Příloha č. 1

SWOT analýza procesu transformace příspěvkových organizací Pardubického kraje poskytující službu DOZP/DZR

Silné stránky	Slabé stránky
Pardubický kraj:	Pardubický kraj:
<ul style="list-style-type: none"> • podporuje transformační procesy • deklaruje podporu transformace ve strategických dokumentech • zapojil všechny organizace poskytující služby DOZP do zpracování transformačních plánů • může čerpat zkušenosti z transformace DSS Slatiňany a DNR Svitavy • má zkušenosti s využitím EU fondů při transformaci PO 	<ul style="list-style-type: none"> • chybí ekonomická analýza transformace • nemá zpracovaný plán realizace transformace • transformace je vnímána ve spojení s vyššími finančními nároky • na některé budovy je vázána udržitelnost z poskytnutých dotací • transformace je stále vnímána jako opouštění budov
<ul style="list-style-type: none"> • je zapojen do projektu transformace dětských domovů a dětských center • má síť sociálních služeb dostupnou na celém území kraje • je zodpovědný za vyhledávání pěstounských rodin a směřuje vyhledávání i na pěstouny pro děti se ZP 	<p>Příspěvkové organizace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nízké platy pracovníků v sociálních službách • možné nepochopení procesu transformace zaměstnanci, managementem, opatrovníky, veřejností • je možné stále přijímat nové klienty do ústavních služeb • obavy zaměstnanců ze ztráty místa • někteří rodinní příslušníci/opatrovníci mají obavu z osamostatňování svých opatrovanců • obavy z nedostatečného personálního zajištění nových služeb • obavy z nedostatečného finančního zajištění
<ul style="list-style-type: none"> • má zkušené ředitele v PO • má vypracovaný systém řízení PO • jako priorita jsou řešeny děti v ústavních zařízeních DOZP a vytvoření domácností pouze pro děti • má nastavenou dobrou spolupráci s obcemi • má nástroje pro ovlivňování procesu transformace 	<ul style="list-style-type: none"> • obavy z nezvládnutí změn klienty • obavy z opouštění zrekonstruovaných a humanizovaných objektů • časová náročnost procesu, mnoho nových úkolů • nedostatek pracovníků v sociálních službách
Příspěvkové organizace:	
<ul style="list-style-type: none"> • poskytují většinu pobytových služeb pro osoby se ZP v kraji • poptávka po jiném způsobu poskytování pobytové služby • mají výhodu silného zřizovatele • některé PO již prošly procesem transformace • velmi dobrá znalost klientů, zaměstnanců • pozitivní zkušenosti z již uskutečněných změn • rozvinutý systém vzdělávání pracovníků • fungující transformační týmy 	

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • zlevnění služeb pro uživatele i společnost 	<ul style="list-style-type: none"> • změna politické situace v kraji a ztráta podpory transformace
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj komunitních služeb a zvýšení dostupnosti služeb pro ostatní uživatele 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek finančních zdrojů na rozvoj služeb do území
<ul style="list-style-type: none"> • využití veřejných služeb pro podporu uživatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • nepochopení smyslu transformace odbornou veřejností - soudci, lékaři
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj sociálního podnikání, chráněných dílen 	<ul style="list-style-type: none"> • nezrušení závazku k udržitelnosti budov, které byly podpořeny dotacemi z MPSV,EU
<ul style="list-style-type: none"> • získání dalších zdrojů na podporu transformace z EU 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná dostupnost volných objektů pro bydlení
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj zaměstnanosti regionu 	<ul style="list-style-type: none"> • obavy veřejnosti
<ul style="list-style-type: none"> • deklarace politické podpory krajské samosprávy v daném volebním období 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek návazných služeb
<ul style="list-style-type: none"> • využití příkladů dobré praxe i pro další služby 	<ul style="list-style-type: none"> • rozpad transformačních týmů
<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení povědomí veřejnosti a odbourávání předsudků 	<ul style="list-style-type: none"> • chybná rozhodnutí při přesunu vhodných klientů do služby
<ul style="list-style-type: none"> • využití zkušeností při realizaci dalších projektů EU 	<ul style="list-style-type: none"> • problémy při přijetí uživatelů služeb do komunity
<ul style="list-style-type: none"> • využití nabídek bytů, domků na trhu nemovitostí 	
<ul style="list-style-type: none"> • zrušení závazku udržitelnosti na budovách 	

SWOT analýza mapuje silné stránky, které je třeba rozvíjet a využívat pro eliminaci rizik v komunikaci k veřejnosti. Jednou z nejdůležitějších oblastí je politická podpora transformaci, bez této podpory by mohlo docházet ke změnám pouze částečným a vedoucím spíše k humanizaci služeb. Velmi silně mohou ovlivnit proces transformace ředitel a zaměstnanci zařízení, a to jak v pozitivním, tak i v negativním směru. Pro organizace je příležitostí možnost rozvoje komunitních služeb a upevnění svého místa v síti sociálních služeb.

Příloha č. 2

Evaluace dotazník – mapování rizik transformace z pohledu pracovníků

Domova pod hradem Žampach

Jednotlivé otázky:

1. Jak hodnotíte proces transformace v organizaci?
2. Jaké příležitosti přinesla transformace pro organizaci?
3. Jaká rizika přinesla transformace pro organizaci?
4. Jaká opatření byla realizována v souvislosti se zjištěnými riziky?
5. Jaké procesy slouží k hodnocení kroků spojených s transformací?
6. Jaký je podle vás postoj zaměstnanců ke změnám souvisejících s transformací?
7. Jak vnímají změny související s transformací uživatelé služeb?
8. Jak hodnotíte postoje veřejnosti ke změnám souvisejících s transformací?
9. Jak vidíte proces transformace do budoucna?