**Realizace transformačního procesu organizace Čtyřlístek CZ.03.2.63/0.0./0.0./15\_037/0001977**

**Souhrnná zpráva ze závěrečného zhodnocení nastavení procesu transformace**

**služeb Domov na Liščině a Domov Barevný svět**

Zadavatel: Čtyřlístek – Centrum pro osoby se zdravotním postižením Ostrava, p.o.

Zpracovatel: 3 P Consulting, s.r.o.



Souhrnná zpráva vychází ze závěrečného zhodnocení procesu transformace služeb organizace Čtyřlístek, centrum pro osoby se zdravotním postižením Ostrava, příspěvková organizace, a to Domova na Liščině (DL) a Domova Barevný svět (DBS).

Ucelené hodnocení proběhlo v projektu dvakrát, na počátku a nyní v jeho závěru. Závěrečné zhodnocení se zaměřilo na celkový vývoj služeb během projektu a obsahuje doporučení, které dále povedou k rozvoji služeb a podpoře lidí, aby za přispění poskytovaných služeb mohli žít v běžných podmínkách a běžným životem.

Pro obě služby byly vypracovány samostatné zprávy. Souhrnná zpráva obsahuje informace vážící se k oblastem, které jsou v procesu transformace organizace stěžejní. Zjištění pak byla identifikována buď shodně v obou službách, případně jsou významná pro přenos dobré praxe či naopak pro řešení na úrovni služby či organizace jako celku.

Organizace včetně hodnocených služeb, je v procesu změny. Posuny i oblasti, které je třeba nadále řešit, vyplynuly z náhledu hodnotitelů, ale v mnohém je vnímají i samotné služby s cílem, aby lidé mohli žít běžným životem v prostředí komunitní služby.

V danou chvíli již fakticky dochází k rozvolňování původních velkokapacitních služeb a poskytování podpory lidem v běžném prostředí, v rámci první etapy transformace přešli lidé z obou služeb do 5 nových míst poskytování (domků) v běžné zástavbě v různých částech Ostravy, po ukončení i druhé etapy dojde k opuštění původních prostor pro bydlení lidí. Nejde však jen o stavby, ale i další procesy vedoucí k podpoře celkové proměny služby, což služby reflektují.

Služby v domcích mají krátkou historii v daném místě poskytování. Jako důležité se ukazuje posilování vlastní kompetence služeb, spolupráce týmů, dobré praxe a sdílení zkušeností jak v období přípravy a přechodu poskytování sociálních služeb do jiného prostředí, tak po přestěhování a ukotvování žádoucích principů v chodu služeb i při podpoře lidí, kteří je využívají. Je však důležité být rovněž pozorný k podnětům, které poukazují na možný přenos ústavních prvků do podmínek služeb a podpory lidí.

Poskytování sociálních služeb v menších domácnostech, bytech, v běžném prostředí s sebou nese i změny v podobě podpory lidí ze strany pracovníků, proměňuje se kvalita života a prožívání samotných lidí, kteří službu využívají. Mění se způsob výkonu práce pracovníky a jejich odpovědnost, zásadní je podpora ve stmelení týmů a jejich vedení. Na významu postupně začíná nabývat podpora lidí v jiných oblastech, než tomu bylo dříve (od péče o domácnost a doprovodům k podpoře vůle, práv člověka, podpora v hospodaření, větší samostatnost v péči o své zdraví aj.), podpora směřuje k větší individualizaci, čemuž by měla odpovídat i systémová změna na úrovni procesů služeb, organizace (úpravy vnitřních pravidel aj.), konkrétněji viz níže.

### Nastavení procesů

### V tuto chvíli dochází k realizaci deklarovaných záměrů a strategických plánů na úrovni organizace a uskutečnění procesu transformace organizace i obou hodnocených služeb.

### Výstupy jsou vázány na ukončení první etapy transformace a přestěhování lidí do celkem 5 nových míst poskytování služby v komunitě, přípravu a následně realizaci druhé etapy a ve výsledku opuštění původních prostor služby DL a DBS pro bydlení lidí.

### Jsou ustaveny a fungují transformační, realizační týmy pro podporu procesů změny ve službách.

### Ve veřejných závazcích služeb je uveden stop stav v příjmu nových lidí - nejsou přijímáni další lidé do transformujících se služeb.

* Vybavení domků odpovídá běžné podobě domácností, zázemí pro pracovníky nenarušuje prostor lidí a pracovníci mají k dispozici potřebné technické vybavení.
* V domcích je využíváno provozů organizace – stravovací, prádelenský, úklidová firma. Je zásadní pokračovat v individualizaci podpory lidem v různých oblastech jejich života dle jejich schopností a postupně omezovat současně využívané systémy a provozy služby, a to i za zapojení nabídky veřejných služeb v místě, kde lidé žijí. V praxi již k dílčím proměnám dochází, n lidé si řeší snídaně a dopolední svačiny za podpory pracovníka, perou osobní prádlo, v jedné ze služeb je využita domácí zdravotní služba a je nezbytné tyto principy rozvíjet. Změna systémů a procesů vyžaduje spolupráci všech úseků, které se svými pracovníky podílí na zajištění podpory lidem.
* Uvedené souvisí také s kvalitou služby. Služby samy reflektují potřebu úpravy mnohých pravidel tak, aby byly v souladu s posláním a zásadami služby a podporovaly běžný život lidí. V tomto případě je žádoucí využít potenciálu týmu, který se účastní poskytování podpory lidem a zachytit uplatňovanou praxi služby či potřebu změny současných vnitřních směrnic (například požadavky hygienické stanice a jak jsou uchopeny při podpoře lidí v oblasti stravování, jak je zajištěna podpora v užívání léků lidmi, kde jsou limity služby aj.). I nadále využívat sdílení dobré praxe mezi organizacemi, stáže pracovníků na dané téma – např. zajištění zdravotní péče pro lidi s nejvyšší mírou potřebné podpory v prostředí domácností v komunitě bez stálé přítomnosti zdravotníka, podoby provozních řádů aj.).
* Jako stále aktuální se jeví identifikace a mapování ústavních prvků, aby došlo k jejich eliminaci jak v prostředí původních služeb, tak v nových místech poskytování – domcích a zabránit zde jejich přenosu. Je vhodné využít náhledů externistů, pracovat se sděleními lidí, kterým je nyní služba poskytována, případně využít k tomuto účelu klientské audity.
* Jako zásadní se také z pohledu hodnotitelů jeví aktivní výkon sociální práce sociálními pracovníky služby (při mapování potřeb lidí, jednání se zájemci o službu, spolupráci s opatrovníky a blízkými, aby byla ve shodě se zájmy lidí, v oblasti hájení zájmů člověka při spolupráci se soudci - oblast omezení svéprávnosti v souladu s reálnými potřebami lidí apod.), jež nabývají významu nejen v průběhu procesu, ale také při ukotvování podpory v nových místech poskytování služby. Je doporučením zajistit, aby sociální pracovníci měli prostor vykonávat sociální práci s možností trávit část úvazku v přímé péči s klienty a podporovat také změny v oblastech navrácení či navyšování svéprávnosti, což může mít vliv na počet sociálních pracovníků.
* Postupné rozvolnění původních služeb na mnoho menších, rozložených prostorově po celé Ostravě, vyžaduje současně změny v řízení a vedení služby, řízení v rámci organizace. Je vhodné pracovat v rámci vedení s ukotvením služeb do celků – oblastí, které jsou si dostupné. Jednotlivé služby DL a DBS mají své vlastní procesy vedení a způsoby práce, které se jim osvědčují. V tomto případě je vhodné při úvahách o tom, jak budou jednotlivé oblasti vypadat (které domky budou danou oblast vytvářet), využít kromě prostorové vzdálenosti i další důležité okolnosti, které povedou ke stabilizaci služeb a jejich týmů a podpoří jejich efektivitu. Z praxe hodnotitelů se ukazuje jako důležitý aspekt zachování způsobu práce a komunikace v rámci služby než došlo k rozpadu do jiných míst, případně je třeba pracovat s rizikem, že bude v počátečním nastavení docházet k vyjasňování pravidel fungování v rámci dané oblasti (v případě, že tým bude přecházet pod jiné vedení) a hledat dopředu cesty, jak toto riziko eliminovat.
* K výše uvedenému může napomoci sdílení praxe napříč službami. S přechodem do dalších míst služeb došlo také ke změně přenosu informací mezi místy poskytování a původní službou. Zatím se hledají cesty, jak informace funkčně předávat na úrovni služby, dosud není systematicky uchopen přenos zkušeností mezi jednotlivými službami celé organizace navzájem. Z pohledu hodnotitelů je účelné pracovat s praxí v rámci celé organizace, jednotlivé služby se mohou vzájemně inspirovat v řešení situací v procesu transformace, v nastavování podpory lidem v domcích, v ukotvení služby v komunitě, operativně v řízení, ať již sdílením dobré praxe, tak i zkušeností, kterým je vhodné se vyhnout či je eliminovat. Cílem je využít vlastních zkušeností a dobré praxe v rámci organizace, aby jednotlivé služby plnily celkové poslání organizace.
* Pokračovat v zapojení do komunitního plánování na úrovni obce s cílem podpořit změny v síti sociálních i podpůrných služeb tak, aby byly adresné lidem, kteří využívají službu.
* Organizace se dle sdělení pracovníků neváže v procesu změny na dobu dílčího projektu, ale pro pokračování využije návazně zapojení i v dalších projektech (i na úrovni Moravskoslezského kraje), které podpoří zamýšlený cíl.

Podpora lidí využívajících službu k běžnému životu

* Oproti předchozímu hodnocení došlo k posunu v podpoře lidí, aby měli více příležitostí žít běžný život, přestože jde stále o proces, který není ukončen.
* Při hledání adekvátní podpory bylo pracováno s potřebami lidí vytvářením a využíváním plánů přechodu pro ty z nich, kteří se stěhují do domků. Byl sestaven tým, který spolupracoval na struktuře klientů na domácnosti. Snaha o utváření skladby lidí a podporujících týmů pracovníků tak, jak se budou následně stěhovat do nových míst.
* Využívání plánů přechodu u všech lidí, kteří přešli z původní služby do domků či jsou na tuto změnu připravováni v další etapě transformace služby. Přechodové plány nejsou zatím využívány systematicky pro přechod lidí mezi službami v rámci organizace vždy, když člověk mění prostředí, ve kterém žije.
* V průběhu projektu došlo ke změnám a aktivnějšímu využívání AAK u mnohých lidí. Služba využívá pro nastavování AAK u lidí v individuální podobě externisty. Způsob AAK však dosud není nastaven u všech klientů, je třeba v tom pokračovat. V současné době způsob AAK nevyužívají všichni pracovníci pro podporu lidí verbálně nekomunikujícími. Jedná se o jednu z významných oblastí, na níž je třeba v následujícím období cílit.
* Je důležité pokračovat v individualizaci podpory lidem v různých oblastech jejich života dle jejich schopností a postupné omezování současně využívaných systémů a provozů služby - vedení k větší samostatnosti v  zapojení do chodu domácnosti a péči o sebe. Podporovat lidi v přejímání odpovědnosti za vlastní život s podporou pracovníků v míře, která je nezbytná.
* Je zásadní realizace principu: „člověk má své věci u sebe“ (doklady, léky, finance na pokoji - v zabezpečení dle potřeby). Zatím tomu tak v původních službách ani domcích není a tyto osobní věci klientů jsou uloženy v zázemí pracovníků služby.
* V oblasti péče o své zdraví pokračovat v podpoře lidí v samostatnosti a zajištění ze strany služby pouze v rozsahu nezbytně nutném a za spolupráce pracovníků přímé péče služby a zdravotnickým personálem či externí zdravotní službou. Pravidlem je, že člověk má své léky na pokoji (se zajištěním dle míry rizika) a je vždy přítomen a zapojován do přípravy léků (nechystat léky bez přítomnosti člověka mimo jeho pokoj). Při podpoře lidí se zaměřit také na podporu v oblasti užívání léků a vědomí, na co a proč léky člověk bere, a to způsobem, který je člověku srozumitelný, i s využitím AAK.
* Ve službách jsou stále vedeny depozitní účty. Samy služby však vnímají potřebu změny (rozvolňují se pravidla v rámci depozitní poklady, systém vyúčtování záloh…). V domcích je již uplatňována praxe, kdy lidé mají část svých peněz v trezorcích na pokojích, s klíči od nich disponují klíčoví pracovníci. Je důležité pokračovat aktivně v podpoře lidí v nakládání se svými financemi i s využitím systému běžných účtů, rušením depozit a spolupráce opatrovníka, služby a klienta a dohody mezi nimi. Vytvářet finanční plány lidí v podobě jim srozumitelné, které napomohou k přehledu lidí o jejich financích (celkové příjmy a výdaje člověka).
* Pracovníci z domků uváděli zkušenost, jak se proměnil život lidí po přestěhování, jaký vliv na ně má život v tomto prostředí („lidé nejsou tak odevzdaní, sami si řeknou, co chtějí, co si chtějí koupit, obléknout, nečekají na pokyn pracovníka, jsou samostatnější, klidnější, hájí si více soukromí, začali i spolu více komunikovat, normální prostředí vede k normálním reakcím,,,,“). Je vhodné vytvářet pravidla spolubydlení za přítomnosti lidí, kteří na domácnosti žijí, se zaměřením na řešení problémových situací, které se při bydlení více lidí mohou vyskytnout. Podporovat je dále v oblasti hájení svých práv, včetně využívání kurzů pro lidi s postižením v této oblasti.
* V oblasti trávení volného času služby konstatovaly, že lidé mají méně volného času, jelikož jsou více zapojeni do aktivit spojených s péčí o domácnost a péčí sama o sebe. Je důležitá další podpora pracovníků v tom, že se jedná o oblast života lidí, na které je třeba nadále aktivně systémově pracovat a pokračovat v podpoře lidí, aby si co nejvíce samostatně řešili svůj volný čas (zvědomění možností doma, mimo službu – nejen akceptace nabídky, ale příprava a podpora v tom, jak mohou svůj volný čas řešit i bez podpory pracovníka, podpora v plánování…). I nadále využívat nabídky veřejných služeb v místě, kde člověk žije.
* Při definování nepříznivé situace každého jednotlivého člověka je pak zásadní popsat jeho potřeby a míru nezbytné a smysluplné podpory v oblastech běžného života. Současně je důležité vnímat účel dané služby a její veřejný závazek v kontextu zásad zákona o sociálních službách.

Podpora pracovníků služby

* Z hodnocení obou služeb vyplynulo konstatování, že dochází u pracovníků služeb k posunu vnímání smyslu změn směřujících k podpoře lidí v běžném způsobu života. Týmy na domcích se často stmelily, ve větší míře spolupracují a více si uvědomují, že „běžné prostředí vytváří a běžné reakce způsoby chování lidí“.
* Přesto, že je patrný tento vývoj, uvedené změny v postojích nejsou stále ještě adresné pro všechny pracovníky služeb, které se projevují v přístupu k lidem (oblast respektu k soukromí, větší samostatnost a odpovědnost za vlastní život ve všech oblastech a míra intervence pracovníka, práce s rizikem, skupinová podpora aj.). Proto je nezbytné podporu pracovníků i nadále cílit na pochopení smyslu změn, změnu v přístupu k lidem, kompetence pracovníků. Služby využívají i stáže ve vlastních službách v komunitě, předpokládají další podporu prostřednictvím vzdělávacích akcí, supervizí a je vhodné v tom pokračovat. V tomto ohledu je nezbytné vytvářet podmínky pro to, aby byl zřejmý jednotný přístup pracovníků k lidem napříč organizací (bez ohledu na profesi – pracovník v sociálních službách, zdravotník, pracovník administrativně technických a podpůrných provozů…), který je v souladu s posláním poskytované služby.
* Je žádoucí pokračovat ve stabilizaci týmů i v původních službách, V podmínkách služby DL to je možné. V rámci DBS je snaha utvářet skladbu lidí na domácnostech tak, jak se budou stěhovat do domků - ne vždy je to však možné zcela i s ohledem na to, že prostory původní služby jsou limitní, došlo k přestěhování lidí z Domova Jandova do prostor DBS aj. Na třetím patře DBS, kde žijí lidé s nejvyšší mírou podpory, k vytváření domácností dle budoucí skladby domků zatím nedochází. Bohužel došlo k tomu, že tito lidé se budou stěhovat až jako poslední (měli být mezi prvními), což klade také velký nápor na vedoucí v oblasti udržení motivace pracovníků, lidí, jejich blízkých.
* S ohledem na vlastní zkušenost služeb a vývoj procesu je zapotřebí i dále pracovat s personálním obsazením služeb, jednotlivých míst s vazbou na potřeby lidí, kteří tam žijí. Je žádoucí pokračovat v praxi, kdy původní plánovaný počet pracovníků se může měnit nejen v kapacitě, ale také v uzpůsobení rozložení směn odpovídající potřebám lidí (každý den jsou služby personálně zajištěny jinak), tj. posílit dobu, kdy lidé více potřebují podporu a omezit takovou, kde není třeba tolik podpory. Pracovníci z domků sdělovali, že již vnímají omezení realizace individuálních aktivit lidí počtem pracovníků.
* Do vnitřních pravidel zapracovat i situace, se kterými se pracovníci ve službě mohou potkat platné pro dané místo poskytování i obecně (například při komunikaci s odbornou veřejností) a které ukotví žádoucí normy jednání pracovníka a vytváří pro pracovníky bezpečí. Např. v rámci nouzových a havarijních situací postup, jak se má pracovník chovat v případě využívání rychlé záchranné služby (postupy při komunikaci se operátorem, záchranáři, kdy je tlak na doprovod i v situacích, kdy toto není možné s ohledem na zajištění péče lidem v domácnosti).
* Jak již bylo uvedeno v části věnované procesům ve službách, velmi nabývá na významu, kromě sdílení praxe a zkušeností, také komunikace a způsob vedení jednotlivých služeb a domků, což má vliv na atmosféru pracoviště (jedeme na stejné vlně či naopak) a odráží se také ve výkonu pracovníků při podpoře lidí. Jedná se o hledisko, které je třeba vždy zvažovat při změnách v systému řízení služeb.

Podpora opatrovníků

* Služby popisovaly změny i v oblasti přístupu opatrovníků k lidem v procesu transformace služeb. Změna v životě lidí přinesla změnu i v pohledu ze strany rodiny a opatrovníků, kteří se nyní více zapojují do podpory člověka v různých oblastech života, na domácnostech více komunikují s pracovníky služby. U starších rodičů vnímají pracovníci „více obav, jsou opatrní.“
* V DBS sociální pracovník sdělil, že vnímá jako pozitivní spolupráci s veřejným opatrovníkem, který podporuje změny v životě klienta v průběhu transformace služby. V DL je zase navázána spolupráce s opatrovnickým soudcem, se kterým je možné konzultovat některé situace lidí, kterým je poskytována služba. Naopak někdy soudy samy nepodporují žádoucí změny v životě lidí.
* Služby stále ještě v mnohém nahrazují kompetence opatrovníka a konají za něj.
* Je tedy nutné dále pokračovat ve spolupráci s opatrovníky a hájit aktivně zájmy klienta i v případě nečinnosti opatrovníka nebo kdy opatrovník dokonce jedná proti zájmům klienta, a to i prostřednictvím podávání podnětů k soudu, i opakovaně. V této souvislosti doporučujeme dělat systematické záznamy o situacích, kdy opatrovník nejedná v zájmu člověka z pohledu služby a záznamy z jednání s opatrovníkem k této věci.
* Míra spolupráce bude nabývat na významu také při ukotvování podpory v nových místech poskytování služby a objevování se nových, zatím ne zcela řešených, témat (počátek v podpoře hos
* podaření a žádoucí ručení depozitních účtů, větší vnímání práv a odpovědnosti za svůj život ze strany klientů a potřebou řešit potřebné i s využitím opatrovnických soudů např. také při podávání návrhů k soudu na navýšení částek, se kterou člověk může sám disponovat…).
* Jedná se oblast, ve které služby vnímají nutnost pokračovat i dále a využívat možnosti podpory v návazných projektech.

Práce s veřejností, sousedy

* Služby v diskusích při hodnocení sdělovaly své zkušenosti s postoji veřejnosti a sousedů při realizaci transformačních kroků.
* Tam, kde již došlo ke stěhování do domků, pracovníci uvedli, že došlo ke „sžití se s okolím“, kde je služba poskytována, je navázána spolupráce s veřejnými službami, lidé jsou součástí komunity. Na uvedené má vliv z náhledu hodnotitelů i respektující přístup k lidem ze strany pracovníků služby a zkušenost, kterou dalším občanům při provázení člověka dávají možnost zažít.
* Bylo také sděleno, že se v případě, ať již při plánování služeb či před stěhováním, zvedne negativní vlna reakcí občanů, petice aj., tak zasahuje vedení služby a zřizovatel tak, aby došlo k řešení situace a pracovníky v přímé péči uvedené již nezasahovalo.
* Proces změny je náročný na čas a bude pokračovat i při rozvolnění původních služeb do běžného prostředí. Reakce veřejnosti (i odborné) budou ještě po nějakou dobu doznávat proměny, na což lze reagovat jen aktivním hájením práv lidí a posilováním jejich kompetencí a vlastním adekvátním přístupem k lidem.

Dne: 4. 5. 2020

Zpracovaly:

Mgr. Šárka Hlisnikovská

Bc. Lucie Příhodová Pešková

Dodatek ke dni 2. 6. 2020:

Souhrnná zpráva byla doplněna „Stanoviskem organizace Čtyřlístek“, které hodnotitelky berou na vědomí.