



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ PUBLIKACE Z PROCESNÍCH AUDITŮ

Manuál pro identifikaci příkladů dobré praxe a institucionálních prvků

ze Závěrečných zpráv procesních auditů realizovaných v rámci projektu „Procesní audity – podpora procesů vedoucích k sociálnímu začleňování“, reg. č.
CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000703,
prioritní osa OPZ: 2 Sociální začleňování a boj s chudobou

Autor: Romana Trutnovská



Obsah

1. Úvod	3
2. Analýza závěrečných zpráv	5
2.1 Příklady dobré praxe	5
2.2 Institucionální prvky ve službách.....	18
2.3 Návrhy na změny	29
3. Zhodnocení evaluačních dotazníků poskytovatelů.....	35



1. Úvod

Projekt „Procesní audity – podpora procesů vedoucích k sociálnímu začleňování“, registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000703, prioritní osa OPZ: 2 Sociální začleňování a boj s chudobou byl zaměřen na realizaci 16 procesních auditů v pobytových a terénních sociálních službách domov pro osoby se zdravotním postižením (dále jen DOZP), chráněné bydlení (dále jen CHB) a podpora samostatného bydlení (dále jen PSB) pro osoby se zdravotním, zejména mentálním postižením, které vznikly v rámci transformace tradičních ústavů. Cílem projektu byla identifikace příkladů dobré praxe a institucionálních prvků, které ovlivňují míru sociálního začleňování osob se zdravotním postižením a mají tedy zásadní vliv na výsledek poskytování sociální služby.

V rámci projektu proběhly audity v následujících zařízeních:

- Fontána, p.o. – CHB
- Domov Brtníky, p.o. – CHB
- Slezská Diakonie, středisko BETEZDA Komorní Lhotka – DOZP
- Domov na Hrádku, p.o. – CHB
- Harmonie Krnov – DOZP
- Podpora samostatného bydlení Budišov nad Budišovkou – PSB
- Domov NaNovo – DOZP
- Domov Jistoty – CHB
- Sirius, p.o. – DOZP
- Domov na rozcestí Svitavy, p.o. – DOZP
- Dolmen, z.ú. Česká Lípa – CHB
- Dolmen, z.ú. Liberec – CHB
- Domov bez zámku Náměšť nad Oslavou, p.o. – DOZP
- Domov Horizont, p.o. – CHB
- Domov bez zámku Náměšť nad Oslavou, p.o. – CHB
- Dolmen, z.ú. Sokolov – CHB

Cílem a smyslem procesních auditů bylo „zjistit, zda poskytovaná sociální služba skutečně podporuje klienty v jejich společenském začleňování, tedy zda jejím výsledkem je normalizace života – jejich život neprobíhá ve specifických podmínkách (míněno nejen kde bydlí, ale jaký vedou život, zda mají stejné příležitosti, jako jejich vrstevníci).“

Audity měly odpovědět na následující otázky:

1. Vede poskytovaná služba k normalizaci života jejich klientů?



2. Které procesy (podprocesy, činnosti) podporují klienta v tom, aby mohl žít běžným způsobem života, obvyklým ve společnosti (v normalizaci života, v přiblížení života životu vrstevníka)
3. Jsou zjištěné potřeby službou podporovány a jak?
4. Které z procesů (podprocesů, činností) nesouvisí s podporou klientů, jsou překážkou poskytnutí individuální potřebné podpory klientům.
5. Kolik času z fondu pracovní doby pracovníků je věnováno přímé individuální podpoře a kolik skupinové?

Na základě toho a dále dle diskuse s pracovníky zařízení měli auditoři navrhnout, co a v jakých oblastech by bylo potřeba ve službě zlepšovat.

Cílem této „Závěrečné publikace“ je na základě analýzy závěrečných zpráv z realizovaných auditů identifikovat příklady dobré praxe a institucionální prvky. Publikace se také zaměřuje na analýzu návrhů k rozvoji kvality auditovaných služeb. V závěru publikace budou ještě zhodnoceny evaluační dotazníky zapojených poskytovatelů (zda byly s auditem spokojeni; byl pro ně přínosný, a pokud ano, tak v jakých oblastech; přístup auditorů; organizační zajištění apod.).



2. Analýza závěrečných zpráv

Jednotlivé auditní zprávy byly členěny podle výše uvedených otázek a v příslušných kapitolách na ně přinášejí odpovědi, z velké části i nějakým způsobem kvantifikované (přímá/nepřímá práce, plánovaná/neplánovaná podpora, individuální/skupinová podpora). Přestože zprávy měly předem danou hlavní osnovu, obsahově se velmi liší. V závislosti na tom, jakým způsobem týmy auditorů uchopily jednotlivé metody a jak interpretovaly jednotlivé otázky, dospěly k rozdílným formátům závěrů. Závěry jednotlivých zpráv nejsou jednoduše porovnatelné a srovnání kvantitativních výsledků by bylo zavádějící. Pro účely této analýzy se proto nebudeme kvantitativními závěry zabývat a pokusíme se analyzovat pouze výstupy kvalitativní v následujících oblastech (které byly součástí odpovědí na některé z hlavních otázek auditu):

- Příklady dobré praxe služeb (aspekty, které vedou k sociálnímu začleňování)
- Institucionální prvky ve službách (aspekty, které normalizaci života klientů brání)
- Návrhy auditorů na změny

2.1 Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe byly v rámci auditů mapovány v průběhu metody zúčastněného pozorování, dále také vycházely z dotazníkového šetření u pracovníků v sociálních službách nebo z rozhovorů s pracovníky a klienty sociální služby. Smyslem uvedení příkladů dobré praxe bylo podpořit pracovníky v jednání a chování, které je žádoucí dále rozvíjet. Příklady dobré praxe mohou být zdrojem inspirace i pro pracovníky dalších sociálních služeb.

Jednotlivé zprávy z auditů se v počtu uvedených příkladů dobré praxe lišily. (Počty příkladů zde uvedené neodpovídají vždy nutně tomu, jak jsou příklady členěny v konkrétní zprávě z auditu: v některých případech uváděli auditoři např. pod jednou odrážkou více různých příkladů.)

- Fontána, p.o. (CHB): 7 příkladů
- Domov Brtníky, p.o. (CHB): 16 příkladů
- Slezská Diakonie, středisko BETEZDA Komorní Lhotka (DOZP): 9 příkladů
- Domov na Hrádku, p.o. (CHB): 9 příkladů
- Harmonie Krnov (DOZP): 9 příkladů
- Podpora samostatného bydlení Budišov nad Budišovkou (PSB): 12 příkladů
- Domov NaNovo (DOZP): 17 příkladů
- Domov Jistoty (CHB): 12 příkladů
- Sirius, p.o. (DOZP): 13 příkladů



- Domov na rozcestí Svitavy, p.o. (DOZP): 16 příkladů
- Dolmen, z.ú. Česká Lípa (CHB): 16 příkladů
- Dolmen, z.ú. Liberec (CHB): 18 příkladů
- Domov bez zámku Náměšť nad Oslavou, p.o. (DOZP): 18 příkladů
- Domov Horizont, p.o. (CHB): 13 příkladů
- Domov bez zámku Náměšť nad Oslavou, p.o. (CHB):
- Dolmen, z.ú. Sokolov (CHB):

Různé počty příkladů dobré praxe sice mohou vypovídat o rozdílech v kvalitě poskytované služby, ale zároveň například i o rozdílech v zaměření auditorů na dobrou praxi, v detailnosti jejich pohledu, či o rozdílných schopnostech auditorů tyto momenty vidět a pojmenovat. Příklady v různých zprávách se mnohdy tematicky liší – popisují jak individuální práci s klienty, tak organizační uspořádání, metodické fungování služby, ale i (spolu)práci s dalšími subjekty. Je tedy velmi pravděpodobné, že řada příkladů se ve zprávách neobjevila, protože na ně auditoři v době auditu nenarazili, nikoli proto, že by takové příklady v praxi služby vůbec neexistovaly. Z těchto důvodů nelze z počtu příkladů dobré praxe vyvozovat jednoznačné závěry o kvalitě služby, ani na základě toho nelze jednotlivá zařízení mezi sebou jednoduše porovnávat. Můžeme se však podívat na to, v jakých oblastech auditoři příklady dobré praxe nacházeli – tedy kde v jakých oblastech praxe služby se vlastně dají hledat, když posuzujeme procesy vedoucí k sociálnímu začleňování.

Příklady dobré praxe jsou rozděleny do jednotlivých oblastí poskytované podpory. Nejvíce příkladů (a současně v nejvíce zařízeních – pouze v jednom zařízení nebyly identifikovány příklady v této oblasti) auditoři identifikovali v oblasti nácviku dovedností směřujících k samostatnosti. Zaznamenáno bylo 57 příkladů dobré praxe v této oblasti. V některých případech se jednalo o obecnější popis podpory klientů, např. individuální podpora klienta v samostatném zvládnutí běžných činností; vedení klientů k rozvoji a upevnování dovedností při péči o domácnost a svoji osobu; pracovníci nevykonávají činnosti za klienty; podpora klientů ve volbě při každodenních situacích; podpora v rozhodování o běžných záležitostech. Většina příkladů dobré praxe ale zachycovala konkrétní nácvik dovedností, např.:

- Při domácích pracích: Individuální podpora klienta při úklidu jeho pokoje. Klient byl pracovníkem slovně podporován. Pracovník nechával klienta rozhodovat o každé jeho věci a plně klientovo rozhodnutí respektoval. „Toto je funkční? ... Toto ještě potřebuješ? ... Co je toto?“ Dotaz pracovníka: „Už není do koše nic?“ Odpověď klienta: „Nic“ - pracovník respektuje.
- Při domácích pracích: Klienti jsou obvyklým způsobem zapojováni (účastni) do úklidu, praní a další péče o domácnost, což mj. umožňuje nastavení role asistenta domácnosti.



- Při domácích pracích (vaření, nákup): V průběhu pozorování pracovnice PSS připravovala s klientem seznam nákupu s ohledem na plán vaření o víkendu. Klient měl své „desky“ s recepty, vybral si, co bude chtít vařit, pracovnice mu předčítala, jaké suroviny a koření bude potřebovat, nechala ho posoudit, zda mu množství zásob doma bude stačit, radila mu, zapisovala, kolik si bude muset dokoupit potravin (brambor). Přirozeným způsobem upevňovala jeho dovednosti.
- Při stravování: Pracovnice v průběhu pozorování klientku podporovala ve volbě vhodného jídla s ohledem na dietu, kterou klientka dodržuje a na oblíbenost přílohy. Přesto, že kombinace jídla, kterou si klientka vybrala, nebyla obvyklá, byla pracovnící klientčina volba plně respektována.
- Při stravování: Klienti jsou zapojováni do přípravy jídla dle svých schopností, o víkendech se nedovází žádné jídlo, s klienty vaří pracovníci.
- Při nakupování: Klient si sám vybíral zboží do nákupního košíku, v případě, že si nebyl jistý, obrátil se na pracovníka, který mu poradil. Klient byl aktivně podporován ve výběru: „Máš na nákup (tolik) peněz, můžeš si koupit buď ... nebo.“ Klientův výběr byl pracovníkem respektován, klient byl pracovníkem ujištěn ve svém rozhodnutí.
- Při jednání s dalšími subjekty, nakupování: V průběhu pozorování pracovnice PSS podporovala klientku k samostatnosti při nakupování brýlí: dala jí poukaz na brýle, aby ho optičce předala sama. Při předávání brýlí prodavačku směřovala přímo na klientku. Přebrání brýlí podepsala klientka sama. Klientka si vyřídila nákup brýlí za asistence PSS sama. Po návratu domů pracovnice názorně vysvětlovala klientce, jak se o brýle starat, a předala jí k uložení vše, co v optice k brýlím klientka dostala.
- Při jednání s dalšími subjekty, zaměstnavatel: Klient přinesl ukázat pracovníci výplatnici s dotazem, že mu nejde do hlavy, proč tam má jenom 5 dní dovolené. Pracovnice odpověděla: „To je opravdu málo, ale já nevím, vezmi si to do práce a tam se zeptej.“ A poté několikrát zopakovala, co má udělat.
- Při jednání s dalšími subjekty, lékař: Pracovnice popsala příklad dobré praxe při doprovodu k lékaři. „Pokud se stane, že lékař se obrací na asistentku, ta ho směřuje, aby hovořil přímo s klientkou.“ Sama pak poskytuje podporu pouze, když je potřeba (dovysvětlí, ověřuje správné pochopení informace, apod.).
- Při hospodaření s penězi: Před klientčíným samostatným odchodem na nákup proběhl rozhovor. PSS „Kolik stojí ty boty?“ Klientka: „Pět set“, PSS „Kolik ti vrátí?“ Klientka odpověděla správně, ujistila se dotazem u pracovnice, že pětistovka je papírová, pracovnice ji ujistila, že si to pamatuje správně, klientka si ověřila, že jí vrácené peníze budou stačit ještě na další nákup.
- Při hospodaření s penězi (šetření): Respondenti č. 4 a č. 5, kteří bydlí ve společném bytě, si s podporou klíčového pracovníka našetřili na nový nábytek, a každý má vlastní, individuální zařízení ve svém pokoji. Společně využívají obývací pokoj, kde tráví čas dle svého uvážení. Každý má svou televizi. Podobné podpory (pozn. výběr,



nákup, podpora při šetření financí na nákup nového nábytku) se dostalo také respondentovi č. 2, kdy v průběhu zúčastněného pozorování byla zaznamenána cílená a respektující podpora ze strany pracovníka, který respondenta č. 2 podporoval s ohledem na jeho možnosti a schopnosti při montáži nábytku.

- Při hospodaření s penězi: S nově přichozím klientem (s nímž nebyla provedena Analýza případového procesu) byla individuálně sjednaná částka, s níž s podporou pracovníků hospodaří.
- Při komunikaci: V domácnostech, kde žijí lidé, kteří nečtou, mají nafoceny obědy, při vybírání z jídelníčku (z restaurace, odkud si klienti nechávají ve dnech, kdy chodí do stacionáře, vozit oběd) pracovníce s klienty pracuje s těmito fotkami, aby si uměli lépe vybrat.
- Při čtení, psaní, počítání: Asistentka podporovala respondentky v používání čtení, psaní, počítání v průběhu běžných denních činností. „Čtete to (recept), zapište si to, spočítejte si to“. V osobních kalendářích měly některé klientky záznamy vlastní rukou.
- Při počítání: Pracovnice PSS v průběhu pozorování učily klienty orientaci v počítání formou skupinového hraní společenských her (Kostky, Člověče nezlob se). Pracovnice aktivně vybízela jednotlivé klienty k tomu, aby používali počítání.
- Při orientaci v prostředí mimo zařízení a cestování: Podpora při doprovázení dvou klientů do obchodu. Pracovník při cestě asistoval a v případě potřeby přiměřeně upozornil jednoho klienta na riziko: „Rušná silnice“. Klienti šli každý svým tempem, které bylo pracovníkem respektováno. Klient se samostatně pohyboval v místech, kde se dobře orientoval a vyhledal pracovníka, když potřeboval.
- Při cestování: Pracovníci služby vhodnými způsoby podporují klientku v její samostatnosti při cestování autobusem, a to i na poměrně velké vzdálenosti, za různým účelem (hippoterapie, návštěva rodiny ad.). Klientka má příležitost samostatně cestovat i přesto, že má poruchu autistického spektra.
- Při péči o svůj vzhled, oblečení, hygiena: Pracovnice PSS přirozeně podporují samostatnou péči klientů o svůj vzhled a oblečení, podporují, aby si klienti uvědomovali důležitost dodržování hygieny (např. po příchodu klienta domů: „jé, já jsem nějaký zpocenej, musím se jít umejt a převlíct, abych Vám tady nesmrděl“).
- Při užívání léků: Respondenti č. 5 a č. 6 mají u sebe léky, které si sami dávají. Respondent č. 5 má následně sjednanu individuální podporu v uložení léků ve vlastním bytě.
- Při péči o své zdraví: Klientky jsou podporovány v tom, aby měly přehled o své zdravotní situaci. Klientky v průběhu pozorování mluvily o řešení svých zdravotních problémů např.: „Paní doktorka mi vysadila jeden lék a je to teď lepší...budu mít operaci a pak další, snad mě to přestane bolet.....přemýšlím o tom, že si nechám vytrhnout zuby...apod.“



- Při ochraně svého soukromí: Pracovnice popisovala, jakým způsobem pracovali s respondentkou č. 6 na tom, aby začala vnímat normy chování v oblasti intimity. Respondentka dříve normy nerozlišovala a běžně chodila obnažená před sousedkami i cizími lidmi.

Některé příklady dobré praxe v oblasti nácviku dovedností směřujících k samostatnosti se v zařízeních opakovaly. Uvedeny tedy byly pouze jednou, ale zachycovaly podstatu příkladů dobré praxe z ostatních zařízení. Jednalo se zejména o: zapojování klientů do úklidu, praní a další péče o domácnost; příprava seznamu nákupu s ohledem na plán vaření; příprava jídla; jednání s dalšími subjekty – nakupování (tyto příklady se vyskytovaly nejčastěji, celkem v 6 zařízeních) a užívání léků.

Vysoký počet příkladů dobré praxe v nácviku dovedností je pochopitelný s ohledem na to, že auditoři při popisu dobré praxe vycházeli do velké míry ze zúčastněného pozorování běžného dne života ve službě, do něž nácvik dovedností nějakým způsobem patří. Tyto příklady zároveň ukazují, že služby se postupně učí předávat klientům kontrolu nad různými oblastmi jejich života, tj. zvětšovat a vytvářet prostor, kde může jednat a rozhodovat klient, a učit ho dovednostem, které k tomuto jednání a rozhodování potřebuje.

Z druhé strany si auditoři všímali i případů, kdy zařízení normalizuje život klientů tím, že ustupuje od nejrůznějších institucionálních prvků, které se v pobytových službě dosud často objevují, a nahrazuje je takovými prvky, které přispívají k tomu, aby uživatelé služby žili pokud možno běžným životem. Takových příkladů auditoři identifikovali celkem 37, a to v 15 zařízeních:

- Individualizace stravování: Při pozorování bylo zjištěno, že klienti sice mají naplánováno, co si budou připravovat k jídlu který den, ale tento „jídelníček“ nemusí dodržovat. Pokud mají chuť na něco jiného, tak si připraví něco jiného. Pracovnice PSS uvedla, že plán jídel slouží hlavně k tomu, aby mohli plánovat nákupy, ale pak si ze svých nakoupených surovin může každý připravit, co chce.
- Individualizace stravování: Příprava a zajištění jídla jsou realizovány běžným způsobem v bytech klientů
- Od ústavního režimu k běžné struktuře dne: Klienti ráno vstávají v různých časech, stejně tak probíhá snídaně a příprava jídla, vše přirozeně, s respektem k potřebám klientů.
- Odklon od institucionálních prvků v domácnostech: Byty klientů mají vhodné a účelné prostorové uspořádání a vybavení. Prostředí a zařízení je příjemné, domácké a důstojné; byty neslouží jako kancelář pracovníků.
- Samostatné bydlení: Zvonky u vstupu do domu jsou označeny jmény obyvatel domu. Všichni klienti mají klíče od pokoje, domu a branky.



- Od neexistence soukromého prostoru klienta k jeho vytváření a respektování: Kapacita jednotlivých domácností je přiměřená a umožňuje zachování soukromí.
- Od života klientů bez partnerů: Prostředí služby je přizpůsobeno životu v páru, který má k dispozici pokoj rozdělený na dvě části.
- Od hromadných provozů k běžné domácnosti: Součástí domácností ani organizace jako takové nejsou tzv. provozy (např. prádelna, kuchyň, úklid atd.), což umožňuje klientům prožívat běžné životní situace spojené s péčí o domov.
- Od uniformního oděvu personálu k civilnímu: Zdravotnický personál zařízení je v průběhu poskytování služeb oblečen v civilním oděvu.
- Umístění služby: Služba je umístěna v běžné zástavbě, na klidném, přesto dobře dostupném místě, které umožňuje využívat obchod, veřejnou dopravu atd.
- Otevřenost prostoru: Klienti mají volný vstup do zařízení, mohou sami odcházet na zahradu a přicházet do zařízení vzhledem k nastavené funkci kování s koulí. Dveře nejsou zamčené a je možné je otevřít, i když jsou zabouchnuté.
- Volnost pohybu: Klienti mají možnost volného a samostatného pohybu ve městě.
- Vlastní zvířata, zahrádka: Klientům v chráněném bydlení je umožněno starat se o zahrádku a domácí zvířata. Pracovnice jim poskytují potřebnou podporu.
- Citlivé označování prádla: Osobní prádlo klientů (oblečení i ložní prádlo) je citlivě označeno drobnou barevnou výšivkou umístěnou na vnitřní straně oděvu.
- Vlastní ložní prádlo: Klienti mají vlastní ložní prádlo a ručníky (nestřídá se mezi klienty navzájem).

V zařízeních je vidět velký pokrok v odstraňování institucionálních prvků. Oproti předchozím auditům, které probíhaly v rámci veřejné zakázky Moravskoslezského kraje „Podpora procesu transformace bytových sociálních služeb v Moravskoslezském kraji II“ v r. 2014 – 15, se zvýšil počet příkladů dobré praxe v této oblasti.

Některé příklady dobré praxe v oblasti odklonu od institucionálních prvků se vyskytovaly ve více zařízeních. Jednalo se zejména o: běžnou strukturu dne; samostatné bydlení; odklon od institucionálních prvků v domácnostech; přechod od hromadných provozů k běžné domácnosti a umístění služby.

Auditoři oceňovali také přístup a respekt ke klientům ze strany pracovníků, celkem bylo 31 příkladů ve 14 zařízeních:

- Pracovníci projevují zájem o klienty, jejich potřeby, umějí vést individuální rozhovory s klienty citlivě, s respektem a důstojností. Pracovníci respektují nejen volbu oslovení klientů (vykání/týkání), ale zohledňují i místní dialekt – mluví s nimi „po našemu“.



- I v náročných konfliktních situacích pracovníci striktně dodržují vykáni klientům, oslovují je jejich křestním jménem. Ve všech záznamech ke službě poskytované jednotlivým klientům (IP, záznamy o průběhu služby, Deník hlášení) je používáno označení „pan“, „paní“, příp. zkratka „p.“.
- Pracovníci umí odhadnout situaci při zvládání běžných rutinních činností, kdy klienta motivují, případně vyvinou nátlak, a kdy respektují jeho volbu „ne“.
- V průběhu zúčastněného pozorování činností pracovníka bylo zřejmé, že pracovník ověřuje a dává možnost respondentovi č. 2 zapojit se do rozhodování, např. „Copak, chcete být tady s námi, nebo raději na pokoji? Je Vám teplo?“. Pracovník vyčkal na reakce klienta, dokázal rozpoznat pozitivní a negativní verbální vyjádření. Slovně doprovázel činnosti, které měly následovat, a jednal s respondentem s respektem. Reagoval individuálně na jeho potřeby, uplatňoval dohodnuté postupy pro alternativní a augmentativní komunikaci.
- V jádru služby stojí hezký lidský vztah pracovníků s klienty, což se projevuje např.: v komunikaci, trpělivosti, ochotě naslouchat, odpovídání na opakované dotazy, zájem a pozornost věnovaná klientům, oční kontakt, klid, pohodová atmosféra. Vždy jsme zaznamenali přítomnost humoru sdíleného pracovníky i klienty.
- Pracovníci s klienty mluví s respektem a opravdovým zájmem. Například při prvním ranním kontaktu s klientkou: „Dobré ráno Miluško, jak jste se vyspala? ... Můžu roztáhnout žaluzie? ...“
- Respektující přístup asistentů - např. asistentka uvedla, že s přibývajícím věkem je třeba taktně ověřovat úroveň hygieny prováděné samotnou klientkou, pomáhat s některými úkony. V době auditu podporovala klientku při mytí hlavy, zachovávala její soukromí, čekala, až se ze zavřené koupelny sama ozve a zavolá, že už pomoc potřebuje.
- Asistentka si je vědomá toho, že při zajišťování úklidu v jedné z domácností vlastně může docházet k přílišnému zásahu do soukromí. Přemýšlí nad tím.
- Paní uklízečka jednala s klienty respektujícím přirozeným způsobem, úklid v pokoji prováděla pouze za jejich přítomnosti a s jejich souhlasem. V případě nesouhlasu odešla a svou žádost po chvíli opakovala. Všem klientům vykala.
- Pracovníci respektují rytmus, zvyklosti a potřeby klientů, přizpůsobují jim i řešení provozních záležitostí.
- Pracovníci jednájí s klienty uvolněně a partnersky, nejednájí s nimi direktivně.

V této oblasti se ve většině zařízení opakovaly příklady týkající se respektujícího přístupu pracovníků ke klientům, přizpůsobení se tempu a schopnostem klientů, respektování jejich zvyklostí a potřeb. Často také bylo ze strany auditorů oceněno to, že pracovníci přistupují ke klientům přátelsky a partnersky a vytvářejí v zařízeních příjemnou atmosféru.



V 11 zařízeních popsali auditoři 22 příkladů dobré praxe i v oblasti organizace práce a metodického fungování služby:

- V zařízení je určen koordinátor individuálního plánování, který metodicky vede pracovníky v přímé práci při zpracovávání individuálních plánů jednotlivých klientů a ve spolupráci se sociální pracovníci vede metodické schůzky pracovníků k individuálnímu plánování.
- V chráněném bydlení žije již nyní velká část obyvatel seniorského věku. Jejich samostatnost se snižuje, zhoršuje se zdravotní stav. Vedení i pracovníci tento proces vnímají, uvědomují si, že klienti lpí na svém domově a chtějí jim umožnit zůstat v chráněném bydlení a v budoucnu jim poskytovat takovou podporu, která bude odpovídat jejich individuálním a zvyšujícím se potřebám.
- Služba je transparentní v poskytování sociální služby konkrétním klientům; mj. respondenti mají ve smlouvě o poskytování sociální služby jasně určeno jaká podpora, v jakém čase a v jakém rozsahu se uskuteční, a to včetně úhrady za tyto sjednané služby.
- Poskytovatel má dobře a efektivně nastaveno personální zajištění služby; v bytech podporují klienty stálé týmy zaměstnanců; pracovníci si dle potřeby vzájemně vypomáhají při zajištění náročnějších úkonů; probíhá přirozená výměna informací o klientech a průběhu podpory.
- Sociální pracovnice, která je současně vedoucí služby, je v úzkém každodenním osobním kontaktu s klienty služby.
- Osvědčuje se vzájemná spolupráce mezi byty a vedoucí střediska v případě náhlé potřeby. Například při potřebě zajistit službu při zvládnutí náročného chování respondentky č. 2. Vedoucí střediska i pracovnice v domácnosti č. 2 dokázaly vhodně, jednotně reagovat na náhlé projevy náročného chování klientky. Reakce byly jednoznačné, se stručným slovním doprovodem. Následně znovu pokračovaly v podpoře, bez předpojatosti směrem ke klientce.
- Klienti jsou zapojováni do individuálního plánování (vybírají cíle plánu, vyhodnocují spolupráci s klíčovým pracovníkem, vyjadřují se ke způsobu poskytování služby). Zaznamenali jsme i případy, kdy klienti sami do IP píší vlastní rukou a vlastními slovy vyhodnocují, jak se daří naplňovat jejich cíle.
- IP nejsou zpracovávány formálně, ale individuálně pro každého klienta a klíčovým pracovníkům se daří hezky popsat postupy konkrétní formy podpory.
- Pracovníci zapojují klienty do reflektování průběhu jejich dnů.
- Některé pracovnice vynikají ve schopnosti rozdělovat pozornost mezi klienty tak, že ač pracují ve skupině, jedná se o individuální práci s klientem.
- Klíčoví pracovníci mají v rámci své pracovní doby vyčleněn čas na individuální věnování se jednomu uživateli.



- V průběhu zúčastněného pozorování dne 17. 4. od 9,30 do 15,00 hodin byla zaznamenána výborná praxe, kdy asistentka v bytě, kde byly přítomny 2 klientky, skvěle rozdělovala čas služby a plnou pozornost pro každou z nich: "Teď jsem tady pro ..." a věnovala se této klientce. „A teď jsme skončily a budu se věnovat tobě."
- Je zřejmé, že asistenti rozlišují intenzitu potřebné podpory v zájmu udržení či rozvoje soběstačnosti. (Dohled, dopomoc, atd.) Sama respondentka č. 1 při rozhovoru uvedla, kdy jí je při vybraných činnostech poskytován „pouze“ dohled.
- Vedoucí oddělení domácností se účastní života a dění v domácnostech. Například doprovázejí klienty, často s klienty komunikují, jsou v denním kontaktu.
- Pozitivně laděné Záznamy o průběhu služby k respondentovi č. 2. Psány fokusem, co klient zvládnul, nikoliv co se nedařilo, jaký byl a co "zase" bylo.
- Záznamy o Průběhu služby jsou skutečnými záznamy, obsahující informace ke spolupráci respondenta se zaměstnancem, tj. procházky, nákupy, aktivity v domácnosti (plnění pračky, sušičky, třídění prádla, úklid prádla), chystání potravin k vaření, vynesení tříděného odpadu do kontejneru apod.
- V jednom zařízení je aktivně využívána metoda videotréninku interakcí, kdy jsou proškoleni dva pracovníci a průběžně s touto technikou pracují a učí se přizpůsobit poskytovanou podporu a pružně reagovat v přístupu a hledání optimálních reakcí na potřeby klientů (respondenti č. 2 a 5).
- Realizace projektů na podporu jednotlivých klientů:
 - Individuální podpora klienta v možnosti realizovat se prostřednictvím sportovní aktivity boccia. Pracovníci služby v jeho prospěch podávali projekty na získání financí pro možnost získání asistenta a technického zajištění aktivity.
 - Jsou realizovány projekty na konkrétní podporu jednotlivých klientů, které podávají pracovníci služby, například „Strom splněných přání"; nebo projekty zajišťující finance na asistentku pro doprovod klienta a další výdaje spojené s jeho sportovními aktivitami.

V 5 zařízeních bylo zaznamenáno 8 příkladů dobré praxe v oblasti upevňování sociálních dovedností (interakce mezi klienty, oceňování):

- Pracovnice v průběhu všech pozorovaných interakcí s klienty na ně působily podpůrně. Chválily, podporovaly (např.: „...seš šikovnej“, „máš to hned“, „věř si!“ „Tohle můžeš sám!“ „To zvládneš“), ke všem klientům přistupovaly rovnocenně, s respektem k jejich aktuálním potřebám.
- Pracovnice hovořila s jedním klientem, druhý se snažil vstupovat do řeči, pracovnice ho požádala, aby chvíli počkal, že se mu bude pak věnovat. Po ukončení hovoru s prvním klientem vyzvala druhého klienta, aby jí řekl, co potřeboval.



- Při plánování cesty na oslavu, kam byli klienti pozvaní, vyšlo najevo, že tři z nich mají jiný program. Pracovnice změnu jejich plánu respektovala, zároveň je podporovala v tom, aby se tomu, kdo je pozval, omluvili.
- Pracovnice využívají různé přirozené způsoby a činnosti k rozvoji a udržení dovedností klientů, např. bylo pozorováno využití nabídkového letáku supermarketu k upevňování schopnosti porozumění textům, orientaci v hodnotách zboží atd.
- Respondenti č. 4 a č. 5 byli v průběhu pozorování podpořeni v rozhodování a vzájemné komunikaci při řešení situace při přípravě oběda, kdy jednomu z nich nebylo dobře a pracovnice jej podpořila v samostatnosti při řešení této situace
- Klienti se sami, v případě potřeby s podporou pracovníka, domlouvají, jak si mezi sebou rozdělí pravidelné povinnosti v domácnosti – úklid kuchyně s obýváním, úklid koupelny atd. V domácnosti mužů, kteří si vaří společně, probíhá ráno dohoda, kdo co připraví, kdo nakoupí atd.
- Pro rozvoj komunikace konkrétních klientů využívaly pracovnice přirozených situací - šikovně vytvářely prostor pro klienty (kteří měli potíže s vyjadřováním), aby co nejvíce mluvili.
- V komunikaci klientů s asistenty i některých klientů mezi sebou, jsou běžná poděkování, požádání o pomoc, ocenění, omluvy apod.

V individuální práci s lidmi s vyšší potřebou podpory auditori uvedli 6 příkladů dobré praxe v 5 zařízeních. Šlo o:

- Respondent 4, který potřebuje vysokou míru podpory, pomoci a péče ve všech oblastech spojených s péčí o sebe sama a své okolí a má další specifické projevy spojené s jeho zdravotním stavem, které jej mohou ohrožovat, případně znesnadnit jeho soužití s ostatními lidmi. Navštěvuje lékaře v jejich ordinacích, dokonce zvládne i hospitalizaci bez doprovodu pracovnice. V záznamech z IP: „od září roku 2016 došlo ke změně!!! A to díky vytrvalým nácvikům.“ V rámci zúčastněného pozorování bylo ověřeno, že respondent byl venku na zahradě v altánu, nebyl nijak omezován v možnosti odejít. Další sdělení v záznamovém listě: „22. 5. pan XY si byl dnes v doprovodu dvou pracovnic koupit boty!!! Velký úspěch. Zvládl si vyzkoušet 3 páry bot. V doprovodu pracovnic se cítil v bezpečí.“
- Pracovnice umožňují respondentce č. 4 s výrazným pohybovým znevýhodněním nést zodpovědnost za starání se o sebe, své věci, záležitosti a své okolí tím, že potřebné činnosti nevykovají automaticky, ale čekají až na její vyžádání. Podporují tím její svébytnost a sebeurčení.
- Příkladem dobré praxe je zajištění péče o ležící klientku v bytě.
 - Vedení umožnilo, aby klientka nemusela opustit domácnost, i když se její zdravotní stav významně zhoršil. Také zajistilo další podpůrné služby (pečovatelská a hospicová péče).



- Asistentky jí poskytují dostatečný prostor, aby se mohla stravovat v co nejvyšší míře samostatně s ohledem na její aktuální stav, stejně tak i v dalších oblastech, například péče o sebe.
- V jedné z domácností je klient (s velkými obtížemi v pohybu a sebeobsluze) podporován pracovníci v možnosti dát si cigaretu.
- Někteří lidé s nejvyšší mírou podpory mají možnost dopoledne realizovat aktivity mimo domácnost.
- Při pozorování byla zaznamenána individuální podpora, kde přes velkou míru potřebné pomoci (např. při jídle, osobní hygieně, oblékání, vstávání) byla podpora poskytována tak, aby si klientky udržovaly své dovednosti.

4 příklady dobré praxe byly zaznamenány také v oblasti hospodaření s penězi:

- Služba vytvořila systém nakládání s financemi klientů, který umožňuje bez prodlevy reagovat na aktuální potřeby a přání klientů (např. klientka se rozhodne pro nákup bot, které jsou aktuálně v akci, a může na ně dostat hned potřebné finance). Systém je nastaven tak, že klienti nemusí čekat na svého klíčového pracovníka (zastupitelnost).
- Všichni klienti mají zřízen osobní bankovní účet. Poskytovatel považuje příspěvek na péči za příjem klienta, tento je tedy poukazován na jeho bankovní účet. Tento příklad byl zaznamenán i v dalším zařízení.
- Poskytovatel umožňuje v praxi naplňovat běžnou situaci lidí, že disponují vlastními finančními prostředky, přestože soud klienty v tomto ohledu zásadně limituje.

Podstatnou součástí sociálního začleňování a normalizace života klientů je také podpora sociálních kontaktů klientů s lidmi mimo sociální službu. Auditoři zaznamenali 4 příklady dobré praxe v této oblasti ve čtyřech zařízeních:

- Zapojování dobrovolníků do přímé práce – navázaná spolupráce se zahraničními dobrovolníky.
- Spolupráce s dobrovolníky – klientka, která nemá příbuzné, trávila vánoční svátky s dobrovolnicí.
- Pracovnice aktivně pomáhají klientům s udržováním kontaktů s rodinnými příslušníky.
- Byla pozorována dobrá praxe při podpoře klientky v kontaktu s rodinou prostřednictvím skypu. Pracovnice hovor zprostředkovala, zahájila a následně nechala klientce samostatný více než hodinový prostor pro sdílení a komunikaci za zavřenými dveřmi. Jedná se o klientku, která potřebuje vysokou míru podpory ve všech oblastech života a slovně nekomunikuje.



Ve třech zařízeních bylo zaznamenáno 6 příkladů dobré praxe v oblasti využívání návazných sociálních služeb a veřejných služeb:

- Po celou dobu auditu byly průběžně pozorovány aktivity klientů směrem k návazným službám – odchody a odjezdy do dílen, do stacionáře, na nákupy apod. Ve sledovaných domácnostech nebyla pozorována omezení spočívající v hromadném plánování aktivit.
- Respondent uvedl, že chodí cvičit. Rád poslouchá rádio, chodí do Relaxu 1 krát týdně (mimo zařízení), v úterý odpoledne. Chodí také do krámu, kde si nakupuje. Když si chce něco koupit, jde si to koupit s klíčovým pracovníkem a spojí to s procházkou. Respondent ukázal album s různými druhy potravin, které používá k dorozumění při nákupu v obchodě.
- Respondent je podporován v návštěvě tanečních kurzů v okresním městě. Má vlastní fotografické album, které dokumentuje jeho zážitky a osobní historii.
- Respondenti č. 4 a č. 6 jezdí pravidelně a samostatně autobusem do blízké obce do sociálně terapeutické dílny.
- Klienti využívají běžně dostupné veřejné služby ve městě (obchod, lékaři, kino, koupaliště, kadeřník, pošta atd.)

Ve dvou zařízeních byly zaznamenány příklady dobré praxe v oblasti práce s riziky:

- Byly zaznamenány konkrétní příklady, ze kterých bylo zřejmé, že služba umožňuje klientům podstupovat přiměřené riziko a zažívat dopady jejich vlastního jednání. Např. při „přešvihnutí“ rozpočtu se musí v dalším období uskomnit.
- Služba přirozeně pracuje s riziky, která mohou vzniknout, a tím dává klientům možnost zažívat běžné situace samostatně, což přispívá ke snižování závislosti na službě:
 - cestování;
 - klientky mohou být samy v bytě, a to i v noci;
 - skutečně individualizovaný přístup v užívání léků - každá respondentka má možnost užívat léky samostatně s potřebnou mírou podpory;
 - klientky jsou vedeny k využívání domácí lékárničky při ošetření drobných poranění.

Ve dvou zařízeních si auditoři všimli toho, že služba „usiluje o rozvoj samostatnosti uživatelů a o jejich přechod do služby s nižší mírou podpory“:

- Zařízení se snaží přijímat pouze klienty, kteří potřebují vyšší míru podpory a za tímto účelem vypracovali bodovací systém, který se snaží o objektivní zachycení míry samostatnosti. Pracovníci vnímají, že služba DOZP je určena pro lidi s vyšší mírou podpory a lidé s nižší mírou podpory by byli v zařízení zbytečně „přepečováváni“.



- Pracovníci mají zkušenost s odchodem lidí s nižší mírou podpory do jiných druhů sociálních služeb (např. chráněného bydlení).
- Ze zařízení na základě realizace přechodového plánu odešel 1 klient do chráněného bydlení.

Auditoři také uvedli 2 příklady dobré praxe z 2 zařízení, kdy služba podpořila nalezení zaměstnání, nebo denní aktivity mimo zařízení:

- Klienti chráněného bydlení, kterým to umožňuje jejich zdravotní stav, pracují. Všichni, kteří pracují, mají uzavřenou písemnou pracovní smlouvu a za svou práci jsou placeni. Jsou pracovníky chráněného bydlení podporováni tak, aby mohli do práce pravidelně docházet. Potřebná podpora je součástí jejich individuálního plánu.
- Existují již zkušenosti se zaměstnáváním klientů mimo zařízení a pracovníci hledají další možnosti. Výdělek ze zaměstnání slouží k potřebám klientů.
- Někteří klienti jsou zapojeni do práce sebeobhájců ve městě (mimo zařízení).

Ve 3 příkladech ze třech zařízení bylo jako dobrá praxe zdůrazněno hájení práv a zájmů klienta ve vztahu k opatrovníkům a rodinným příslušníkům:

- Z dokumentace respondenta č. 1 a z rozhovoru s ním je doložena dobrá praxe PSB při obhajobě oprávněných práv a zájmů. Respondent č. 1 byl dlouhodobě nespokojen s plněním povinností opatrovníka. Sociální pracovnice mu na základě přání sdělila informace nezbytné k informovanému rozhodnutí; sdělila i rizika; ponechala čas k rozhodnutí; probírala společně s ním a dále i s vedoucí služby důsledky rozhodnutí i potvrzování ve správnosti tohoto rozhodnutí. Následně byl podán opatrovnickému soudu návrh ke změně opatrovníka; tento proces byl ve prospěch respondenta č. 1 vyřešen. A následně okamžitě začalo naplňování potřeb respondenta (například vybavení pokoje novým nábytkem).
- Pracovníci popsali situaci, kdy rodinný příslušník zasahuje do způsobu života respondenta č. 3, mj. požadavkem, aby se svou kamarádkou netrávili společně chvíle na jeho pokoji, ale ve společném prostoru obývacího pokoje, a to pod dohledem zaměstnance poskytovatele. Pracovníci se dle svého vyjádření staví k danému zadání rodinného příslušníka tak, že považují za důležité podpořit klienta v udržování společenských kontaktů dle jeho představ. V rámci zúčastněného pozorování byla zaznamenána situace, kdy pracovník přímo podpořil klienta při telefonické domluvě návštěvy.
- Sociální pracovnice podporuje opatrovníky v situacích, kdy je potřebné zpřesnit diagnostiku zdravotního postižení klienta v jeho prospěch – v návaznosti na výši příspěvku na péči a nastavení optimální podpory.



V jednom zařízení byl zaznamenán příklad dobré praxe v oblasti zdravotní péče. Jednalo se o:

- Klienti využívají služby 8 praktických lékařů mimo zařízení.

Jeden příklad dobré praxe byl také zaznamenán v oblasti pozitivního ovlivnění veřejnosti:

- Pracovníci svým přístupem ke klientům pozitivně ovlivňují postoj veřejnosti, například: pracovnice v sociálních službách nosí klientce požadované kreslicí potřeby před bariérový obchod, aby si mohla sama vybrat.

2.2 Institucionální prvky ve službách

Jednou z klíčových metod auditů byly analýzy případového procesu, které obsahovaly případové studie, v každém auditu vždy šesti uživatelů. Byly zpracovány z osobní dokumentace (spisová dokumentace, IP, záznamy o průběhu služby aj.), z rozhovorů s respondenty (vybranými uživateli), případně na základě pozorování při jejich doprovázení, z pozorování a rozhovoru s klíčovým pracovníkem. Strukturu případové studie tvořily jednotlivé oblasti sociálního začleňování. V těchto oblastech auditor sledoval, zda uživatel potřebuje podporu a v jaké míře, zda se mu této podpory dostává a zda je míra poskytované podpory přiměřená. Případové studie a následné zúčastněné pozorování ukázalo na některé momenty, které mohou bránit rozvoji samostatnosti a nezávislosti uživatele. V závěrečných zprávách jsou tyto momenty definovány jako *institucionální prvky*, protože se zpravidla jedná o pracovní postupy, zvyklosti, které pracovníci přenášejí z původních velkých institucí do nových služeb. Uvědomění si těchto situací a přemýšlení o jiných postupech je vedle uvedení příkladů dobré praxe stěžejním výstupem procesních auditů. Níže uvádíme nejvíce frekventované institucionální prvky podle jednotlivých oblastí života člověka.

V oblasti zdraví

Východiska: O svém zdraví si rozhoduji sám, pokud ne, tak jakou podporu mi zařízení dává, jak je mé zdraví sledováno, probíhá u mě monitoring stolice, teploty, váhy pouze v případě, že takové sledování vyžaduje můj zdravotní stav? Doprovází mě někdo k lékaři, mluví se mnou lékař nebo mu vše sděluje pracovník atd.? Jsem systematicky podporován v tom, abych si záležitosti ohledně svého zdraví řešil co nejvíce samostatně? Vim, jaké léky užívám, pokud to potřebuji, poskytuje mi pracovník při užívání nezbytnou podporu?

Nejčastějším institucionálním prvkem v oblasti zdraví byla „zavedená praxe“ sledování termínů lékařských prohlídek, objednávání na vyšetření, doprovázení všech klientů k lékařům, příprava léků zdravotnickým pracovníkem do lékovek, užívání léků pod dohledem pracovníků, respektive podávání léků pracovníkem ve službě. Klienti jsou často v daných



zařízeních pod jejich úplnou kontrolou. Individuální plány neobsahují návčky osamostatňování klientů v této oblasti, podpora v této oblasti není individualizovaná. Ve třech službách docházejí klienti k jednomu praktickému lékaři, který sídlí v samotném zařízení. V jednom zařízení nadále probíhá plošně injekční aplikace antikoncepce klientkám. Klienti jednoho zařízení navštěvují lékaře zejména hromadně vozidlem poskytovatele.

Ve třech zařízeních dochází k pravidelné kontrole váhy klientů (ve dvou zařízeních 1 x za měsíc, v jednom zařízení 1 x za 3 měsíce). V jedné službě tyto kontroly probíhaly do nedávné doby. V jednom zařízení je u většiny klientů, bez zohlednění potřebnosti, pravidelně sledována stolice, k čemuž je veden písemný záznam. Ve dvou zařízeních se plošně provádějí noční kontroly v pokojích klientů, dle pracovníků jde o poslechovou a vizuální kontrolu. Kontroly se provádí několikrát za noc. V jednom zařízení je zavedena praxe některých zdravotnic plošně kontrolovat, zda uživatel spolkl léky vyzváním k otevření pusy a vyplazení jazyka.

Shrnutí:

Péče o zdraví je jednou ze základních oblastí kvality lidského života. Lidé dlouho žijící v instituci jsou zvyklí na to, že se o jejich zdraví vždy starali zdravotničtí pracovníci. Při přechodu do domácností potřebují proto vysokou míru podpory pro návčky individuální péče o své zdraví. V oblasti samostatného řízení péče o své zdraví existují ve sledovaných zařízeních rezervy zejména v:

- plánované individuální podpoře uživatelů při objednání k lékaři;
- podpoře samostatných individuálních návštěv lékařských ordinací;
- podpoře samostatného užívání léků;
- přetrvávání plošných opatření při monitoringu některých tělesných funkcí;
- plošné zajišťování lékařské péče u vybraných lékařů, často se jedná o lékaře sídlící přímo v daném zařízení.

V oblasti volného času

Východiska: Jak je organizován můj volný čas, je organizovaný službou? Mám nějaké zájmy a záliby? Ví o nich pracovníci, realizují je v zařízení nebo venku? Chtěl bych „něco“ dělat a co tomu brání? Je podpora mého volného času součástí individuálního plánování služby? Mohu realizovat svoje zájmy individuálně mimo zařízení, s jinými lidmi, než jsou pracovníci?

Mezi nejčastější institucionální prvky v dané oblasti patří skupinově organizované aktivity mimo zařízení (např. návštěva muzea, bazénu, výlety apod.), zájmové aktivity probíhající především v zařízení, nedostatek příležitostí a podpory k trávení volného času mimo domov a zajišťování zájmových aktivit pracovníky zařízení. Tyto institucionální prvky byly zaznamenány v 10 zařízeních. V 6 zařízeních není zavedena spolupráce s dobrovolníky nebo se s dobrovolníky nedaří více spolupracovat. To má pak často za následek, že „trávení



volného času mimo zařízení, například také v odpoledních hodinách, večer či o víkendech, je limitováno nedostatkem personálu a dobrovolníků pro zajištění doprovodů a asistence“. V jednom zařízení také byla zaznamenána jako jedna příčina toho, že klienti nemohou využívat přirozeným způsobem běžné volnočasové aktivity ve městě, to, že klienti nemají k dispozici peníze.

Ve dvou zařízeních bylo zaznamenáno, že některé činnosti, jimž se klienti věnují ve volném čase, se s ohledem na jejich věk, schopnosti a v kontextu běžného způsobu prožívání volného času u jejich vrstevníků, jeví jako ne zcela smysluplné.

V jednom zařízení je zavedená praxe, že v domácnostech je po celý den zapnuta televize, bez vazby na konkrétní požadavky klientek a bez ohledu na běžící program

Shrnutí:

Lidé, kteří žili několik let ve velké instituci, nemají dostatek dovedností v tom, jak trávit volný čas. Jejich život v zařízení byl jasně dán denním programem a teď, když jsou ve službě, kde mají volný čas a ne přesně danou strukturu dne, často neví co s ním. To vše je podtrženo tím, že tito lidé často nemají navázané přirozené vztahy.

Individualizované podpoře v této oblasti brání zejména:

- pořádání zájmových aktivit uvnitř služby,
- plánování zájmových aktivit samotnými pracovníky,
- skupinové návštěvy zájmových aktivit mimo zařízení,
- nedostatečná podpora realizace aktivit mimo zařízení,
- absence dobrovolníků,
- absence této oblasti podpory v individuálních plánech uživatelů.

Zařízení sociálních služeb se potýkají s problémy v individuální podpoře klienta v oblasti volného času. Pouze v jednom případě bylo uvedeno, že překážkou je nedostatek finančních prostředků u klientů. Naopak velice často auditoři zaznamenali, že sociální služby nemají navázanou spolupráci s dobrovolníky (nebo se nedaří s nimi více pracovat). Dobrovolníci by klienty mohli podpořit v trávení volného času. Organizace ale nemají kapacitu, aby si samy sháněly dobrovolníky a zajišťovaly potřebné administrativní záležitosti. Jejich situaci by významně pomohla existence dostatečného počtu dobrovolnických center, se kterými by mohly při výběru dobrovolníků spolupracovat.

V oblasti rozhodování

Východiska: Mám právo rozhodovat o svých věcech, mám právo i na špatné (nerozumné) rozhodnutí. O čem všem se mohu rozhodnout – kouření, léky, jíst nezdravé věci, obléknout si to, co chci, koupit si to, co ostatní považují za nedůležité, chodit ven kdy chci a s kým chci?

Komunikuji s opatrovníkem o svých věcech – mám možnost se vidět se svým opatrovníkem a řešit s ním své záležitosti? Mám někoho, komu důvěřuji a s kým můžu probrat své nejistoty...?



Ptá se mě někdo na to, co si přeji? Mám příležitost přání někomu říci? Mám možnost svoje přání realizovat? Splnilo se mi v poslední době nějaké přání?

Audity byly realizovány v sociálních službách, jejichž cílovou skupinou jsou lidé s mentálním postižením nebo duševním onemocněním. Tito lidé potřebují zpravidla vysokou míru podpory pro to, aby dovedli uplatnit vlastní vůli a dovedli se rozhodovat. Uplatňování „vlastní vůle je u řady těchto uživatelů výrazně limitováno délkou pobytu v ústavu“. Závěrečné zprávy popisují v oblasti rozhodování celou řadu situací a procesů, které mohou bránit sociálnímu začleňování uživatelů.

Jedná se zejména o tyto okruhy:

- Uložení smluv: Klienti chráněného bydlení nemají u sebe smlouvu o poskytování služby, ani pracovní smlouvu, přestože jsou pracovníky služby podporováni v uložení důležitých dokumentů (např. výplatní lístek).
- Dodržení smluvního vztahu: Systém předávání informací mezi vedením a pracovníky služby a systém hospodaření s financemi klientů neumožňuje pracovníkům v přímé péči podporovat klienty v kontextu sjednaného smluvního vztahu a identifikovaných potřeb klientů.
- Pravidla společného soužití: Pravidla závazná pro klienty „Pravidla společného soužití“ jsou nastavena tak, že klienti mají plošně, bez ohledu na své individuálně zjištěné schopnosti a potřeby, povinnost např. hlásit pracovníkovi své odchody a příchody, oznamovat své návštěvy, zvát návštěvy na dobu, kdy je přítomen pracovník, nezvat si návštěvy na večer. Takto plošně nastavená pravidla brání klientům v možnosti samostatného rozhodování o svém životě.
- Omezení samostatného rozhodování klientů z důvodu jejich bezpečí: Služba v některých případech omezuje samostatné rozhodování klientů. Z důvodu bezpečí klientů nad nimi přebírá kontrolu a „přepečovává“ je, např.: nadměrná starostlivost o zdraví klientů – řešení každé drobné situace týkající se zdraví a okamžitý zápis (např. reakce asistentky na to, že se klient poškrábal na ruce: „Bolí Tě to? Nemám to ještě psát? Že ne?“); kontrola příchodu domů (klient musí napsat vzkaz, prozvonit mobilní telefon) a při využívání volnočasové aktivity (např. v dílně)
- Pevně daný harmonogram dne: Průběh dne v zařízení má pevnou strukturu, klienti si individuálně sice plánují průběh každého dne, ale pevně je dán čas snídaně, oběda a večeře. Některé poznámky ze zúčastněného pozorování pracovníků: Klient: „Namažeš mi chleba s máslem?“ Pracovnice: „Ještě není večeře“. Za pár minut. Klient: „Mám hlad“. Pracovnice: „Teď už to vydržíš.“ (večeře je za 1 hodinu a 20 minut).
- Rozhodování za klienty: v průběhu auditu byly zaznamenány situace, kdy jsou klienti objektem rozhodování pracovníků o jejich situaci (např. kdy budu uklízet, co budu uklízet, jakým způsobem mám mít uklizenou skříň aj.).



- Komunikace: Klienti většinou nemají nastaven funkční systém komunikace, který by fungoval v kontaktu se všemi pracovníky i lidmi mimo zařízení, a díky kterému by mohli srozumitelně sdělovat a prosazovat svá rozhodnutí a formulovat své potřeby, přání a zájmy. Klienti, kteří potřebují větší podporu v komunikaci, mají příležitosti činit jen základní volby týkající se jejich života, například jen při výběru jídla, pití, oblečení
- Nakládání s penězi klientů: Např. při výběru a ceně zboží, účelu využití, rozhodují převážně opatrovníci a toky peněz jsou řízeny organizací. Klienti tak nemají možnost vstupovat do rozhodování.
- Uložení věci klientů: Součástí bytu respondenta č. 1 je uzamykatelná „asistenční skříňka“, kde jsou uloženy zásoby léků, administrace k vyúčtování, a od které má klíče pouze asistentka. A to přesto, že klient je svéprávný, v bytě bydlí sám a běžně si ošetřuje své věci.

Shrnutí:

Značná část institucionálních prvků uvedených v oblasti rozhodování uživatelů je poplatná zkušenostem pracovníků z původních velkých institucí. Tyto zvyklosti podporuje zavedená praxe celodenních pracovních směn a přetrvávání nočních směn i v případech, kdy uživatelé již dohled v noci nepotřebují. Uživatelé jsou tak pod stálým dohledem pracovníků a obracejí se na ně i v situacích, které by v jejich nepřítomnosti dovedli vyřešit sami. Často se ale stává, že pracovníci rozhodují přímo za klienty (je to i z důvodu, aby nebyl narušen harmonogram dne). Pracovníci také mají tendenci klienty „přepečovávat“. Bylo by vhodné, aby pracovníci nechali klienty zažít důsledky i svého nešikovného rozhodnutí a ne automaticky předcházeli tomu, aby k takovému rozhodnutí došlo.

V oblasti hospodaření s penězi

Východiska: Hospodaření s penězi není jen o počítání peněz, vyplácení kapesného a jeho vyúčtování! Znáš svoje příjmy a výdaje; týká se rozsudek o omezení svéprávnosti této oblasti? Hospodařím sám s částkou, kterou mám pro své vlastní potřeby a nakládám s ní úplně sám, nemusím dokládat účty? Koresponduje tato částka s rozhodnutím soudu? Požádali o přehodnocení u soudu? Mám účet v bance? Mám platební kartu? Kam mi přicházejí moje peníze, mohu si je vyzvednout sám? Kdo se o ně stará? Mám hospodaření s penězi zahrnuto v individuálním plánování podpory?

V šesti zařízeních systém hospodaření s penězi klientů, včetně vedení depozitních účtů, neumožňuje klientům získávat kompetence v této oblasti (znát svůj osobní rozpočet, vědět o svých příjmech a výdajích, rozhodovat v rámci ustanovení soudu o omezení svéprávnosti o svých financích). Někteří klienti také nevědí, že platí a kolik platí za sociální službu (např. za doprovod na nákup). Uživatelé nejsou podporováni ve zvyšování svých kompetencí v oblasti orientace ve své finanční situaci. V sedmi zařízeních bylo zjištěno, že podpora při



hospodaření s penězi není zahrnuta do individuálního plánování. V osmi zařízeních jsou peníze, které uživatelé dostávají, nazývány „kapesným“ (infantilizace - „kapesné“ dostávají děti od svých rodičů, v tomto případě jsou uživatelům vydávány jejich vlastní peníze). Často peníze vydává klíčový pracovník, když je zrovna v práci. Ve dvou zařízeních k tomu ještě auditoři zjistili, že klíčoví pracovníci nemají dostatečné informace o finanční situaci klientů (včetně výše jejich dluhů.) Finance klientů také bývají spravovány prostřednictvím účtu poskytovatele.

Jedním z nejčastějších institucionálních prvků (zaznamenáno v šesti zařízeních) je dále dokládání účtů (paragonů) z každého nákupu, včetně drobností pro osobní spotřebu. Většina si také paragony lepí do sešitu. Ve dvou zařízeních má každý klient svůj sešit, kde je vždy evidováno zakoupení oblečení a dalších věcí (např. fotoaparát). V jednom zařízení jsou tam zaznamenávány i donesené věci „dary“.

Ve dvou zařízeních jsou stanoveny pevné částky k zajištění jídla. V jednom zařízení bylo zjištěno, že klienti nemají k dispozici žádnou finanční hotovost pro drobné výdaje (nákup, zmrzlina, návštěva kavárny, vstupné...). Klienti také bývají v některých případech limitováni tím, že finance si vyzvedávají na pokladně pouze v provozní době pokladny.

V jednom zařízení byla zaznamenána praxe, že: „Pokud si uživatel chce něco koupit, vyplní pracovníce „požadavkový list“. Sociální pracovník zjistí stav financí uživatele na jeho depozitním účtu, a pokud je výše zůstatku dostatečná, schválí požadavek. Následně proběhne schválení ředitelkou organizace a předání schváleného požadavku paní pokladní. Na pokladně vybere příslušnou částku uživatele pracovník služby (sdělila sociální pracovníce). Pozorováním byl zaznamenán rozhovor o informování klientů o neschválení požadavku: „Měli jste požadavek 1000 Kč na oblečení a boty. Paní vám je neposílá, nevím proč, buď máš málo peněz, nebo nakupuješ moc. Až přijde (paní opatrovnice), tak se zepteáš.“ Klientka: „A na ty narozeniny v dubnu?“ Pracovnice: „To si vyděláš.“

Shrnutí:

Systém depozitních účtů, vyplácení kapesného a dokládání účtů (paragonů) z každého nákupu jsou výraznými institucionálními prvky, převzatými z původních institucí. Uživatelé nemají přístup ke svým penězům, nemají přehled o svých finančních prostředcích, o nákladech na službu, o výši výdajů apod. Individuální plánování nezahrnuje nácvik hospodaření s penězi.

V oblasti využívání veřejných služeb

Východiska: Mám možnost využívat veřejné služby. Jaké služby využívám, chtěl bych nějaké služby využívat, ale nemohu, proč, co tomu brání (kadeřník, obchod, pošta, hospoda, kino, hromadná městská doprava, bazén, atd.)?



V oblasti využívání veřejných služeb byly zjištěny zejména ty institucionální prvky, které již byly popsány v *Oblasti volného času*. „Využívání veřejných služeb se děje převážně ve skupině a organizovaně. Klienti nejsou systematicky podporováni v samostatném využívání veřejných služeb.“ V jednom zařízení je využívání veřejných služeb limitováno umístěním služby v kopcovitém, náročném terénu, což způsobuje obtíže v samostatném pohybu lidem na vozíku nebo s omezením hybnosti. Respondent 1, ale také další klienti služby, mohou cesty mimo zařízení uskutečnit pouze služebními auty, což vzhledem ke kapacitě míst v autech a počtu klientů omezuje četnost cest. Současně se jedná o „hromadné“ cestování v označených vozidlech. Cestování označeným automobilem poskytovatele bylo zjištěno ještě v dalších dvou zařízeních.

Jak již bylo uvedeno v oblasti volného času, jednou z příčin, proč klienti využívají v omezené míře běžné veřejné služby, je nedostatek peněz k aktuální, rychlé spotřebě.

Samostatnému zapojení klientů a rozvoji jejich samostatnosti brání hromadné nákupy. Tato praxe byla identifikována ve dvou zařízeních.

V jednom zařízení jsou některé tzv. návazné služby součástí organizace. Sídlí v budově nebo jiných službách poskytovatele ve městě. Dále také v jednom zařízení jsou některé veřejné služby poskytovány v domácnostech, přestože by část klientů zvládla tyto služby využívat běžným způsobem.

V jednom zařízení auditoři zaznamenali příklad, kdy respondentka uvedla, že každý den chodila do kapličky, když bydlela ve velkém DOZP. Nyní do kapličky nechodí, dochází za ní pan farář 1x měsíčně. Za překročení institucionálního prvku by bylo považováno, kdyby respondentka navštěvovala běžný kostel ve městě a mohla by se tak stát součástí společenství farnosti.

Shrnutí:

Využívání veřejných služeb je přirozenou součástí života jedince ve společnosti. Pro uživatele pobytových sociálních služeb navíc využívání veřejných služeb přináší tak žádoucí kontakt s novými situacemi, možnostmi pro rozhodování, uplatňování vlastní vůle, používání peněz, navazování kontaktů s jinými lidmi.

Nejvýraznějším institucionálním prvkem ve využívání veřejných služeb jsou skupinové, organizované návštěvy uživatelů s pracovníkem. Často také označeným automobilem poskytovatele. Hromadná doprava je využívána minimálně. Někdy je to také způsobeno umístěním služby ve špatně dostupném místě. Předpokladem pro individualizované využívání veřejných služeb je dostatečné personální zajištění služby a využívání přirozených zdrojů podpory (např. dobrovolníci), viz oblast volného času.



V oblasti běžných denních činností

Východiska: Starám se o svou domácnost, zajišťuji si jídlo, úklid pokoje, denní činnosti ve své domácnosti i mimo ni si organizuji podle svých potřeb a přání. Ve své domácnosti se cítím skutečně doma a rozhoduji si o tom, co budu dělat, jak si upravím prostředí. Můžu si zvolit, jaké jídlo si uvaří, kdy ho sním, kdy se budu koupat, kdy půjdu spát, kdy budu vstávat?

V rámci auditů bylo zjištěno, že ve sledovaných sociálních službách přetrvávají některé režimové institucionální prvky z původních institucí. Jedná se např. o pevně stanovený rozvrh dne. V jednom zařízení se také dodržuje institucionální rituál poledního odpočívání („Klienti mají klid na pokojích“). Dále také bývá zavedená praxe, kdy je většina klientů ukládána ke spánku již v podvečerních hodinách – mezi 17. a 19. hodinou, před ukončením denní směny.

Ve třech zařízeních některé běžné denní činnosti v domácnosti realizují pouze asistentky (praní, sušení prádla, obsluha elektrospotřebičů). Podpora klientů ve zvyšování vlastních dovedností v těchto činnostech není předmětem individuálního plánování. U klientů s nejvyšší mírou potřeb bylo v jednom zařízení zjištěno, že současné zázemí domácnosti neumožňuje plnohodnotnou účast a pozorování různých pracovních činností spojených s chodem domácnosti. Umístění kanceláří v těchto prostorách neodpovídá záměru vytvořit prostředí připomínající domácnost.

Přetrvávajícím institucionálním prvkem jsou hromadné provozy. Jedná se zejména o společné praní prádla klientů v prádelnách. Často také bylo uvedeno společné stravování, vaření, hromadné nákupy a úklidy.

Institucionální prvky byly také zaznamenány v oblasti soukromí klientů. V jednom zařízení jsou prostory určené v CHB pracovníkům na úkor rozvolnění bydlení klientů (zvýšení jejich soukromí). Klienti žijí ve dvoulůžkových a jednom třílůžkovém pokoji. V dalším zařízení bylo pozorováním zjištěno, že žádný z pokojů klientů není možné uzamknout a zajistit tak soukromí klientů. Do jedné domácnosti také vstupuje v průběhu dne mnoho dalších lidí, kteří tudý procházejí do dalších prostor v zařízení; jedná se především o pracovníky.

Shrnutí:

Tato kapitola zaznamenává některé překážky, které omezují samostatnost a svobodnou volbu uživatelů v jejich domácnosti. Jedná se zejména o dodržování pevně stanoveného rozvrhu dne. K „ukládání“ klientů dochází v dřívějších hodinách z důvodu toho, že se střídají směny. Může se tedy zdát, že některé činnosti jsou vykonávány v danou hodinu proto, aby to vyhovovalo pracovníkům. Nemusí to ale již odpovídat přáním a potřebám klientů. Podobnou příčinu můžeme vidět i u dalšího institucionálního prvku, kdy některé běžné denní činnosti v domácnosti realizují pouze asistentky (praní, sušení prádla, obsluha elektrospotřebičů).



Podpora klientů ve zvyšování vlastních dovedností v těchto činnostech není předmětem individuálního plánování. Důvodem mohou být i nedostatečné kapacity personálu.

Přetrvávajícím institucionálním prvkem z původních velkých zařízení jsou hromadné nákupy, vaření, stravování, úklid a o společné praní prádla klientů v prádelnách.

Velkým tématem je i oblast soukromí klientů, ať už jde o možnost uzamknout pokoje klientů, průchodnost domácností či o prostory určené v CHB pracovníkům na úkor rozvolnění bydlení klientů.

V oblasti práce

Východiska: Mám práci (placenou, neplacenou). Odpovídá práce, kterou dělám mým možnostem? Připravuji se cíleně na práci: STD, sociální rehabilitace? Chci pracovat, jsem evidován na úřadu práce? Mám ukončené základní vzdělání, chodil jsem do školy, navštěvuji doplňující, kvalifikační kurz, případně mám příležitost číst a psát a počítat při běžných denních aktivitách – např. napsat si nákupní seznam, koupit určitý počet rohlíků...)?

Nejčastějším institucionálním prvkem v oblasti práce je to, že služby nepracují s možností zapojit klienty na trh práce. Klienti často tráví pracovní část dne buď v zařízení, nebo v denním zařízení stejné organizace (sociálně terapeutické dílny, denní stacionář).

V jednom zařízení není nikdo z klientů v produktivním věku zaměstnán ani nevyužívá návazné sociální služby (např. sociálně terapeutické dílny), které by zvýšily jejich šance na získání pracovního uplatnění dle jejich možností. V zařízení také probíhá vzdělávání nazývané „škola“, které je realizováno ve skupině všech klientů v konkrétní domácnosti (v objektu chráněného bydlení).

Auditoři také zaznamenali v jednom zařízení nerovnováhu mezi klienty, kteří jsou zaměstnaní na otevřeném trhu práce mimo organizaci a klienty zaměstnanými v jiné pobytové sociální službě.

Shrnutí:

V oblasti práce nebylo celkově zaznamenáno velké množství institucionálních prvků. Pokud ano, tak se jednalo zejména o to, že služby nejsou aktivní v oblasti začleňování klientů na trh práce. V IP není patrná soustavná snaha v hledání práce na otevřeném trhu práce. Je však otázkou, zda tato činnost spadá do kompetence služeb CHB a DOZP. Podporu v hledání práce na otevřeném trhu práce zajišťuje služba sociální rehabilitace (podporované zaměstnávání). Cílem služeb CHB a DOZP by tedy mělo být navázání spolupráce s těmito sociálními službami. S tím souvisí institucionální prvek, který v zařízeních auditoři spatřili a to, že klienti často využívají během pracovní části dne návazné sociální služby, které jsou součástí stejného zařízení a nespolupracují s dalšími návaznými sociálními službami.



V některých případech jsou součástí organizace i sociálně terapeutické dílny. Klienti tedy docházejí tam a s možností jejich zapojení na otevřený trh práce se tak nepracuje.

V oblasti vztahů

Východiska: Mám známé, příbuzné a přátele, které mohu navštěvovat, oni navštěvují mě, společně trávíme různé události, stýkám se sousedy. Mám partnerský vztah, mám partnerský vztah s člověkem bydlícím v zařízení, mimo zařízení; jak často se s člověkem mimo zařízení vidám? Mám příležitost navázat partnerský vztah v rámci zařízení, dostávám/nedostávám potřebnou podporu? Jsem podporován v navazování vztahů v běžné komunitě, tato oblast je součástí mého IP? Mám možnost stýkat se se svojí rodinou, dostávám potřebnou podporu (doprovod, možnost napsat email, možnost telefonovat, skypovat)?

Auditoři z pozorování ani z předložené dokumentace nezjistili, že by se systematicky pracovalo se síťováním vztahů klientů s lidmi v běžné společnosti – navazování kontaktů, přátelství. Klienti mají často navázány vztahy pouze mezi klienty sociálních služeb a pracovníky těchto služeb. S tím také souvisí oslovování pracovníků služby. Klienti o nich hovoří jako o „tetách“ či „vychovatkách“.

Ve dvou zařízeních bylo zjištěno, že není věnovaná systematická pozornost a podpora partnerským vztahům klientů. V jednom zařízení bydlí pouze ženy, v dalším je pouze jedna žena. Nejsou tak vytvářeny podmínky pro přirozené potkávání se a navazování vztahů s opačným pohlavím.

Dále také bylo v jednom zařízení zaznamenáno, že klienti nemají vlastní mobilní telefony, nemají plánovanou příležitost přes telefon, e-mail, skype apod. komunikovat s rodinou a přáteli.

Shrnutí:

Nejvýznamnější překážkou, definovanou v závěrečných zprávách, je skutečnost, že podpoře navazování přátelských vztahů mimo sociální službu není věnována pracovníky systematická pozornost. Dostatečně se pracovníci nevěnují ani podpoře partnerských vztahů a oblasti sexuality. Toto je někde ztíženo tím, že v zařízení jsou pouze ženy nebo pouze muži. Klienti mají často navázány vztahy pouze mezi klienty sociálních služeb a pracovníky těchto služeb. Při tom navazování přátelských kontaktů a vztahů mimo zařízení sociálních služeb je významným předpokladem pro začlenění člověka ve společnosti. V tomto směru souvisí tato oblast s oblastí volného času, kde již výše bylo zmíněno, že služby nespolupracují s dobrovolníky.

Audity také ukázaly na vzdělávací potřeby pracovníků v oblasti partnerských vztahů a sexuality.



Mimo výše uvedených oblastí byly zjištěny další institucionální prvky – postupy, které se nepoužívají v běžném životě a v domácnosti. Ve dvou zařízeních probíhá informování a získávání informací formou pravidelných porad s písemným zápisem a prezenční listinou. Běžné sousedské spory jsou zde řešeny formou vyřizování a projednávání písemných stížností. Upozorňování na porušení pravidel pak formou „Písemných napomenutí“.

V jedné službě dochází k pokračování ústavní praxe přidělového systému kávy a cigaret.

Auditoři také zaznamenali případ, kdy klient ve vztahu ke svému spolubydlícímu uplatňuje významné institucionální prvky, např.: vztahuje se k jeho majetku, věcem; není schopen respektovat soukromí spolubydlícího; komentuje jeho chování; zpochybňuje jeho osobu, jeho projevy; komentáři ho zneschopňuje a snižuje jeho hodnotu. Popsaným situacím byl přítomen pracovník.

Institucionální prvky byly zjištěny i v oblasti osobních záležitostí. Jednalo se o následující příklady: v osobní dokumentaci jsou uloženy rodné listy klientů; pracovnice zastupuje klientku jako zmocněnec; je vedena evidence majetku klientů; používání elektronického snímacího zařízení k vykazování péče a uložení osobních dokladů klientů v kanceláři pracovníků.



2.3 Návrhy na změny

Závěrečná zpráva z každého procesního auditu obsahovala *Návrhy auditorů* projednané s vedením a pracovníky zařízení. Projednání navržených doporučení byl věnován čas pátého dne auditu. Ve společné diskusi auditorů a vedení auditované služby byly probrány jednotlivé položky celé zprávy a zvláštní pozornost byla věnována návrhům auditorů, ke kterým se vedení služby vyjadřovalo a mělo možnost tyto návrhy komentovat a doplňovat. V této analýze byly návrhy auditorů kategorizovány podle témat do 5 oblastí: oblast přímé práce s klienty, oblast odbornosti a kvality práce zaměstnanců, oblast personálního zajištění služby, oblast materiálního prostředí služby, oblast organizace.

Oblast přímé práce s klienty

Návrhy změn se týkaly nejvíce způsobu poskytování přímé péče. Vyjma jedné zprávy obsahují všechny návrhy na změny práce s klienty (celkem 27 návrhů), a to zejména v následujících oblastech: změna systému podpory klientů při hospodaření s penězi; zvyšování kompetencí klientů v samostatném rozhodování o životě; podpora klientů k přechodu do služeb s nižší mírou podpory; oblast vztahů a volného času.

Celkem v 8 zařízeních se návrhy na změny týkaly změny systému podpory klientů v hospodaření s penězi. Jednalo se o následující návrhy (v některých zařízeních se návrhy opakovaly či byly velice obdobné):

- Změnit způsob řízení financí klientů, včetně evidence jejich soukromého majetku a osobních věcí tak, aby nový systém umožnil aktivní účast klienta na řízení vlastních finančních a majetkových záležitostí s podporou klíčového pracovníka. Cíleně podporovat klienty v hospodaření s penězi i nad rámec nakupování (např. znalost své finanční situace, pravidelných příjmů a výdajů atd.). Tuto nastavenou podporu systematicky zahrnout do individuálního plánu.
- Systém asistovaného hospodaření zjednodušit a individualizovat se zohledněním svéprávnosti klienta.
- Zaměřit pozornost na zvyšování informovanosti o celkové finanční situaci klienta, nikoli pouze o aktuálním stavu obálek a kasiček/krabiček.

Ve dvou zařízeních se doporučení auditorů týkala zvyšování kompetencí klientů v samostatném rozhodování o životě:

- Hledat cesty zvyšování kompetencí klientů v samostatném rozhodování o životě (např. výběr bydliště) i nad rámec každodenních běžných rozhodnutí (např. výběr jídla, oblečení). Cíleně a systematicky pracovat s opatrovníky v zájmu klienta.



Návrhy na změny se také dotýkaly oblasti vztahů:

- Aktivně podporovat klienty v oblasti partnerských vztahů a sexuality.
- Aktivně podporovat klienty v síťování vztahů mimo zařízení.

S oblastí vztahů úzce souvisí i oblast volného času:

- Vytvářet klientům další podmínky (technické, organizační, personální, neformální ad.) pro možnost prožívat volný čas mimo zařízení.
- Zaměřit pozornost na smysluplnost života klientů i v časech mimo provádění každodenní běžné péče.
- Celkově pak byla v jednom zařízení doporučena cílená podpora sociálního začleňování s využíváním běžných či přirozených zdrojů mimo DOZP.

Zprávy přinesly i návrhy na podporu klientů k přechodu do služeb s nižší mírou podpory. Pracovníci nemají podporovat jejich závislost na službě a zaměřit se na vhodné způsoby podpory těch klientů, kteří by v budoucnosti mohli službu opustit.

Mimo výše uvedené oblasti, byly v závěrečných zprávách uvedené i další konkrétní návrhy směřující k dané službě:

- Zaměřit se na klienty, kteří potřebují vysokou míru podpory ve všech oblastech jejich života. Především posílit individuální, cílenou práci na vyhledání, posílení nebo udržení vztahů s někým „zvenčí“; soustředit pozornost a podporu na oblast lidských vztahů a sebeurčení.
- Zkvalitnit a rozšířit aktuálně uplatňovaný systém alternativní a augmentativní komunikace o další prostředky, které klientům umožní běžně komunikovat mezi sebou navzájem i s dalšími lidmi mimo prostředí sociálních služeb.
- Rozšiřovat dobrou praxi pohybu a pobytu všech klientů mimo zařízení – za různým účelem, individuálně. Na návrh týmu pracovníků změnit podmínky fakultativních služeb při využití služebního automobilu (zprostředkování kontaktu se společenským prostředím).
- Zacílení podpory klientů s ohledem na jejich věk.
- Respektování klientů jako dospělých osob – přehodnocovat obvyklou praxi tykání klientům. Není nutné, aby nový pracovník, často mnohem mladší než klienti, od počátku klientům tykal. Dobrý vztah mezi pracovníkem a klientem není podmíněn tykáním. Při vykání se klienti setkají se společensky běžným způsobem komunikace dvou dospělých lidí. Navíc má tato skutečnost přesah do společnosti, ve které se tím zvýší respekt k lidem se zdravotním znevýhodněním. Pomůžeme nabourat představu, že člověk s mentálním znevýhodněním je vlastně velké dítě. To samé platí pro používání zdobnělin jmen a infantilních či intimních oslovení, např. broučku, miláčku, zlatíčko. Obdobná situace a hledání hranic je v oblasti doteků mezi klientem a pracovníkem. Toto téma zasahující do osobního nastavení a zkušeností pracovníků je třeba dlouhodobě a citlivě ošetřovat, např. na supervizi či speciálním vzdělávání.



- Nevcházet do bytu jako na pracoviště – respektovat skutečnost, že vcházíme do domácího prostředí obyvatel daného bytu.

Podpora samostatnosti klientů je klíčová pro naplnění požadavku normalizace jejich života. Zároveň jde pro pracovníky o náročný úkol, který vyžaduje určitý přístup, dovednosti, jasné odpovědnosti, důsledné metodické vedení, týmovou i individuální reflexi případové práce. Vhodným nástrojem pro dosažení změny postojů a přístupů pracovníků je kromě vzdělávání a metodické podpory také supervize. K využívání těchto nástrojů směřují návrhy auditorů v další kategorii.

Oblast odbornosti a kvality práce zaměstnanců

Již výše bylo zmíněno, jak je důležitá podpora pracovníků prostřednictvím supervize. Ve čtyřech zařízeních auditori navrhli zavést pravidelnou supervizi pracovníků, nejen týmovou, ale i případovou. Mimo supervize bylo také v jednom zařízení doporučeno zavést metodické vedení a pomoc pracovníkům v konkrétních pracovních postupech a situacích vznikajících při poskytování podpory.

Návrhy auditorů často směřovali k vzdělávacímu plánu pracovníků. Navrhovali zaměřit se zejména na následující témata:

- sexualita lidí s mentálním postižením
- alternativní a augmentativní komunikace, makaton, sociální čtení a další vzdělávání pro dorozumění a komunikaci
- praktické možnosti podpory lidí se zdravotním postižením ve smysluplném prožívání jejich života
- přístup zaměřený na člověka
- potřeby a podpora lidí se zdravotním znevýhodněním seniorského věku, včetně osob s demencí
- jak podporovat člověka v hospodaření s vlastními financemi
- podpora v rozhodování u lidí s mentálním a zdravotním znevýhodněním
- techniky provázení a podpory lidí s nejvyšší mírou podpory v běžném životě a situacích, včetně dovedností krokování, strukturování v čase a prostoru, multisenzorické stimulace
- efektivní vyjednávání s opatrovníky a rodinnými příslušníky

V oblasti individuálního plánování bylo v jedné organizaci auditory navrženo, aby docházelo k ověření, zda asistenti znají, rozumí a v praxi využívají nastavený systém individuálního plánování, včetně všech nástrojů. Dále pak má být klíčový pracovník zodpovědný za doplnění výstupů ze supervize, porad apod. do systému IP – osobní dokumentace klienta.



V jednom zařízení, bylo doporučeno, aby se zde pokračovalo v diskuzi napříč jednotlivými domácnostmi k tomu, co je to domácnost, jaké má znaky apod. Na návrh pracovníků dále motivovat zaměstnance pro zavádění změn v této oblasti – praní, vaření (určit typické znaky domácnosti – mezi pracovníky navzájem). Postupně začít pracovat na konkrétních změnách v této oblasti.

Oblast personálního zajištění služby

V dané oblasti se navrhované změny nejčastěji (ve třech zařízeních) týkaly nastavení činnosti a výše pracovního úvazku sociálního pracovníka tak, aby mohl být odborníkem na daný druh sociální služby, vykonával i přímou sociální práci s klienty a metodicky podporoval a vedl PSS, včetně převzetí zodpovědnosti za proces individuálního plánování.

Ve dvou zařízeních auditoři navrhli změny nastavení personální struktury poskytované sociální služby, a to s ohledem na potřeby klientů v oblasti sociálního začleňování, včetně konkrétního nastavení kompetencí jednotlivých členů pracovního týmu. Do pravidelné a přímé podpory klientů dále doporučili v oblasti sociálního začleňování více zapojit sociální pracovníky.

V jednom zařízení bylo doporučeno přehodnotit organizační schéma tak, aby pracovníci v přímé péči nesuplovali práce jiných pracovních profesí (např. prádlena, řidič vozidla) a zajistit tak větší prostor pro individuální práci, nácviky, posílení exponovaných časů.

Doporučení auditorů také v jednom zařízení směřovala k způsobu řízení a organizace, které je nutno podepřít jasným vymezením pracovních pozic a zároveň efektivním nastavením procesu výměny informací o klientech.

Oblast materiálního prostředí služby

Návrhy na změnu v této oblasti se vyskytovaly pouze ve dvou zařízeních. V jedné službě auditoři doporučili vymezit minimální standardy materiálně technického zajištění bydlení, a to včetně vhodných dispozic bytové jednotky s ohledem na naplňování potřeb klientů. V druhém zařízení auditoři navrhli využít potenciál zahrady v okolí zařízení tak, aby byla místem nejen smysluplného a bezpečného trávení času lidí, kteří služby využívají, ale také například místem jejich setkávání s dalšími lidmi.

Oblast organizace

Velkou oblastí, ve které auditoři navrhovali změny, byl systém procesu individuálního plánování.

Jednalo se o následující doporučení:

- Nastavit službu tak, aby v rámci individuálního plánování podporovala samostatný pohyb klientů i mimo zařízení. Systematicky pracovat s rizikovými situacemi klienta



tak, aby nebyly odstraňovány ze života klientů, ale aby byla minimalizovaná pravděpodobnost, že riziková situace závažně klienta ohrozí.

- Systém procesu individuálního plánování upravit tak, aby jak v praxi, tak ve formální rovině reagoval na možná rizika spojená s duševním onemocněním jednotlivých klientů služby. Zohlednit přitom potřeby a projevy vyplývající z nemoci konkrétních lidí, kteří služby využívají a nastavit konkrétní postupy pro práci pracovníků, kteří podporu poskytují (včetně zastupujících či nových pracovníků).
- Zvážit současný proces individuálního plánování průběhu sociální služby; zaměřit pozornost na práci s konkrétními potřebami jednotlivých lidí a dojednávání způsobu a hranic poskytované podpory ze strany pracovníků tak, aby byla podpora jednotná a bezpečná, a přitom směřovala k běžnému prožívání života (ve všech oblastech).
- Zjednodušit, zpřehlednit a oživit systém IP tak, aby pružné a konkrétně reagoval na měnící se potřeby klientů.
- Zahrnout do IP i podporu směrem k rozvoji a zvyšování kompetencí, schopností a dovedností i v oblastech, kterým už byla věnovaná pozornost.

Ve dvou zařízeních směřovala doporučení auditorů k nastavení způsobu řízení samostatné registrované služby:

- Nastavit způsob řízení samostatné registrované služby tak, aby odpovídal druhu sociální služby a potřebám cílové skupiny. Stávající centralizovaný způsob řízení, kdy vedoucí i sociální pracovník souběžně řídí dva odlišné druhy sociální služby a nesídlí ve službě, nepodporuje procesy vedoucí k sociálnímu začleňování klientů. Posílit střední management.
- Nastavit způsob poskytování samostatné registrované služby tak, aby odpovídal pouze druhu sociální služby CHB a potřebám cílové skupiny.

Návrhy na změny se také dotýkaly soukromí klientů a uspořádání služby. Auditori doporučili v jednom zařízení zvýšit soukromí klientů (tři lůžkové pokoje), tzn. využít prostory ve službě, které nyní slouží pro pracovníky.

Doporučení také směřovala k nastavení poskytování služby:

- Aby zájem jednotlivce nebyl podřízen zájmu organizace nebo skupiny.
- Aby bylo intuitivní poskytování služby nahrazeno konkrétně stanoveným systémem naplánování potřebné podpory klientů. A to s důrazem na jasné hranice při poskytování podpory klientům a srozumitelné, vyjednané časové ohraničení poskytování služby klientům.
- V jednom zařízení auditori doporučili zaměřit se na individualizaci služby. „V individualizovaných službách nenacházíme takovou velkou podobnost v systému poskytovaných služeb v 6 různých bytech s 16 různými klienty. Službě prospěje,



pokud bude pokračovat v opouštění zaběhnutých „plošných“ způsobů poskytování služby a zaměří se na poskytování služby dle skutečně zmapovaných individuálních potřeb jednotlivých klientů.“

V jednom zařízení auditoři doporučili změny v oblasti realizace stáží. Kdy je nutné nastavit pravidla pro realizaci stáží v zařízení tak, aby nežádoucím způsobem nezasahovaly do běžného života klientů.



3. Zhodnocení evaluačních dotazníků poskytovatelů

V závěru každého auditu byly pracovníkům poskytovatele předloženy k vyplnění evaluační dotazníky, v rámci kterých bylo zjišťováno, jak byly spokojeni s auditem. Poskytovatelé se vyjadřovali k organizačnímu zajištění auditů; zda byl pro ně audit přínosný a pokud ano, tak v jakých oblastech; k přístupu auditorů; srozumitelnosti závěrečné zprávy a prostoru pro diskuzi.

Poskytovatelé byli celkově s auditu spokojeni jak po organizační stránce (dostatek informací k auditům, dodržení harmonogramu, komunikace s koordinátorem projektu), tak po obsahové (přínos auditů, přístup auditorů). Audity byly poskytovateli vnímány jako přínosné a to zejména v následujících oblastech:

- Sebereflexe
- Audit byl návodný v návrzích, jak službu posunout dále a zkvalitnit ji
- Pohled lidí zvenku
- Jednání s klienty
- Sociální začlenění
- Respektování klientů, jejich rozhodování
- Návrhy na zkvalitnění služby
- Uvědomění si rezerv v poskytování služby.
- Komunikace s klientem
- Podpora klienta
- Motivace pracovníků k nastavování změn ve způsobu poskytování podpory uživatelům
- Rady k individuálním plánům

Poskytovatelé ocenili také partnerský a profesionální přístup auditorů a jejich vstřícnost. Atmosféra během audit byla velice příjemná.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



INSTAND, z. ú.

Institut pro podporu vzdělávání a rozvoj kvality ve veřejných službách
sídlo 5. května 1323/9, 140 00 Praha 4, tel: 261 218 584, email: info@instand.cz
www.instand.cz, IČ: 26648989, bankovní spojení: 2200886538/2010