

# **METODIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V PROCESU TRANSFORMACE POBYTOVÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

**Zpracoval: O. s. INSTAND  
Autor: PhDr. Jaroslava Sýkorová**

Na tvorbě publikace spolupracovaly:  
**Mgr. Martina Chlápková, Ing. Monika Klimková, Marcela Drotárová, DiS.,  
Mgr. Kateřina Krčmářová, Mgr. Petra Skácelová, Bc. Eva Švagerová,  
Mgr. Dagmar Siudová, Mgr. Ing. Romana Bělová, Bc. Šárka Gaudková**

## OBSAH

Úvod .....	3
<b>Kapitola I. Význam strategického plánování pro řízení organizací .....</b>	<b>4</b>
I.1 Historický exkurz .....	4
I.2 Definice strategického plánování a jeho využití .....	4
I.3 Analýza vnějšího prostředí .....	5
I.4 Poslání .....	7
I.5 Vize organizace .....	9
I.6 Cíle organizace .....	9
I.7 Strategie organizace .....	10
I.8 Strategické vedení – vidět dopředu .....	10
<b>Kapitola II. Analýza procesu strategického plánování v zapojených DOZP Moravskoslezského kraje .....</b>	<b>12</b>
II.1 Strategická vize .....	12
II.1.1 Role kraje .....	12
II.1.2 Role poskytovatelů .....	14
II.2 Transformační tým jako nástroj změny .....	15
II.2.1 Kompetence transformačního týmu .....	16
II.2.2 Personální složení transformačních týmů .....	18
II.2.3 Obsah jednání transformačních týmů .....	18
II.3 Strategická analýza .....	19
II.3.1 Analýza potřeb uživatelů .....	20
II.4 Řízení změn .....	21
II.5 Příprava tvorby transformačních plánů .....	23
II.6 Komunikační strategie .....	24
II.6.1 Předávání informací na úrovni jednotlivých organizací .....	25
II.6.2 Předávání informací na úrovni kraj a jednotlivé organizace .....	25
II.7 Strategie výběru uživatelů .....	26
II.8 Strategie zajištění bydlení uživatelů po odchodu ze zařízení .....	27
II.9 Strategie přípravy na přechod a stěhování uživatelů .....	28
II.10 Personální strategie .....	30
II.11 Strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců .....	33
II.12 Finanční a investiční strategie .....	34
II.13 Vyhodnocení strategických možností a výběr strategie .....	34
II.14 Vyhodnocení procesu .....	34
II.14.1 Vyhodnocení transformačních plánů .....	36
<b>Kapitola III. Manuál zkušeností a doporučení .....</b>	<b>38</b>
III.1 Co by se mělo odehrát na krajské úrovni .....	38
III.2 Co je potřeba udělat na úrovni poskytovatelů .....	39
Seznam zkratk .....	41
Použitá literatura a zdroje .....	41

## ÚVOD

Předkládaný text vznikl v rámci plnění veřejné zakázky „Konzultační a metodická činnost pro projekt – Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb v Moravskoslezském kraji; II“. V souladu se zadávací dokumentací veřejné zakázky je smyslem tohoto dokumentu systematicky popsat způsob, jak optimálně organizovat změny týkající se transformačního procesu. V textu nalezne čtenář především zkušenosti pracovníků deseti příspěvkových organizací Moravskoslezského kraje, které jsou od počátku do procesu transformace pobytových sociálních služeb zapojeny. Jejich zkušenosti zaznamenávaly odborné konzultantky, které kromě konzultační činnosti shromažďovaly a analyzovaly všechny dokumenty související s plánováním a řízením transformačního procesu. Zkušenosti pracovníků zapojených organizací a zkušenosti pracovníků Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, který celý proces řídil, považují autoři za stěžejní součást této publikace.

První kapitola obsahuje stručný pohled do teorie strategického plánování. Jejím smyslem je přiblížit čtenářům metodu strategického řízení jako významného manažerského nástroje. Ambicí autorů je zvýšit kompetence vedoucích pracovníků, kterým se dostane tato publikace do rukou, v oblasti strategického plánování a přiblížit jim jeho význam pro rozvoj organizací obecně. Kromě historického exkurzu obsahuje kapitola základní popis struktury strategického řízení a náměty pro další samostudium v této oblasti. Součástí kapitoly je také zamyšlení nad osobností vůdce a manažera zodpovědného za rozvoj organizace.

Ve druhé kapitole je uvedena analýza procesu strategického plánování v deseti domovech pro osoby se zdravotním postižením (dále jen DOZP), zřizovaných krajem, zapojených do transformačního procesu v Moravskoslezském kraji. Záměrem této kapitoly je identifikovat silné a slabé stránky procesu i role hlavních aktérů – kraj a poskytovatelé. Popsat jejich zkušenosti, věnovat pozornost tomu, co se osvědčilo a upozornit na možná rizika, která zapojení aktéři identifikovali.

V kapitole třetí jsou uvedeny zásady metodického postupu pro tvorbu strategických plánů v procesu transformace, a to na úrovni kraje i jednotlivých poskytovatelů. Tyto zásady vycházejí z obecného pojetí strategického plánování a z analýzy procesu v Moravskoslezském kraji a integrují obecně platné zásady metody strategického plánování s dobrými zkušenostmi získanými v rámci tvorby a realizace strategických záměrů v transformačním procesu v Moravskoslezském kraji.

## Kapitola I. VÝZNAM STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

### I.1 Historický exkurz

Poprvé bylo popsáno strategické plánování (někdy se setkáváme s pojmem strategické vedení) v 50.– 60. letech minulého století. Nejvlivnějšími průkopníky byli Alfred D. Chandler, Jr., Philip Selznick, Igor Ansoff, a Peter F. Drucker. Chandler ve své práci „Strategie a struktura“ zdůraznil pro rozvoj organizací dlouhodobé zaměření na stanovený cíl. Peter F. Drucker, plodný strategický teoretik je autorem teorie „řízení podle cílů“. Podle této teorie je potřeba „proces dávat si cíle a monitorovat posun k nim rozšířit v celé organizaci, na každého pracovníka“. Drucker také hovoří o důležitosti znalostí pro vedení procesu strategického plánování a týmovém přístupu s dobře informovaným vůdcem týmu. V 70. letech minulého století přispěla k rozvoji strategického plánování a vedení tzv. Japonská výzva. Úspěšnost japonského průmyslu byla založena na sedmi aspektech: strategie, struktura, systémy, dovednosti, lidské zdroje, styl a sdílené hodnoty. První tři aspekty jsou nazývány tzv. „tvrdými faktory“, zbývající čtyři faktory jsou tzv. „měkké“. Firemní kultura, sdílené hodnoty a sociální soudržnost na pracovišti byly nově objevené hodnoty, které se postupně staly součástí strategického vedení. Rozhodování v japonské škole bylo založeno na shodě, nikoli na hierarchii. 80. a 90. léta minulého století nejvíce ovlivnil strategé Michael Porter. Zdůraznil myšlenku, že „organizační struktura následuje strategii“, tedy, že je nutné při dosahování vyjednaných strategií pracovat se změnami v organizaci lidských zdrojů a zdůraznil také zaměření na zákazníka – každý proces by měl být zaváděn s ohledem na potřeby a očekávání zákazníka. Příspěvkem 90. let ke strategickému plánování bylo nové organizační pojetí firmy, podniku, a to kolem celých procesů, nikoli podle jednotlivých úkolů. Michael Hammer a James Champy dali vzniknout reengineeringu, který klade důraz na mezioborovou spolupráci. Přes určité období skepse kolem roku 2000 minulého století, kdy např. Gary Hamel diskutoval o strategickém úpadku, o tom, že hodnota všech strategií, bez ohledu na to, jak jsou oslnivé, se rozkládá v průběhu doby, je strategické plánování uznávanou metodou pro řízení organizací a pro řízení změn. Výše uvedený historický exkurz ukazuje, jak se proces strategického plánování vyvíjel a obohacoval o nové myšlenky, teorie a přístupy.

### I.2 Definice strategického plánování a jeho využití

Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu *včetně směru, kterým se organizace chce ubírat*. Řízení organizací je záležitostí výkonných ředitelů, proto je potřeba, aby dokázali vytvářet především rozvojové strategie. Role ředitelů spočívá v rozhodování o tom, jaké akce musejí organizace podniknout, aby dosáhly požadovaných cílů, a jaké podmínky jsou potřeba pro jejich hladký a efektivní průběh. I když má strategické plánování své kořeny v komerční sféře s důrazem na dosažení konkurenční výhody a dobrého postavení na trhu, je tento způsob řízení vhodný pro všechny typy organizací. Každá organizace stojí při svém rozvoji před otázkami:

„Kam se chce naše organizace dostat v budoucnosti? Co proto všechno budeme muset udělat? *Jak budeme připraveni na změny, které lze v budoucnu očekávat i odhadovat?*“ Podstatou strategického plánování je dosažení cílevědomého chování organizace a dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. To znamená, že strategická vize musí být propojena s cíli a úkoly na všech úrovních řízení organizace. Cílem je snížit riziko možné chyby a organizaci dostat do situace, ve které může *předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využívat je pro svůj prospěch.*

Význam strategického plánování roste, chce-li organizace *pružně reagovat na neočekávané i očekávané změny v jejím vnějším prostředí.*



Obr. č. 1: Základní strategický plánovací model

*monitorovat a vyhodnocovat. Proces strategického plánování je nepřetržitý koloběh, který je potřeba opakovat. V následujících kapitolách popíšeme jednotlivé fáze strategického plánování.*

### I.3 Analýza vnějšího prostředí

Okolní prostředí poskytuje organizacím zdroje, které jsou nezbytné pro její fungování, na oplátku musejí organizace do tohoto prostředí dodávat zboží a služby v požadované kvalitě a za přijatelnou cenu – smyslem každé organizace je plnit nějakou úlohu. Tento účel, respektive poslání bývá určen již na počátku jejího fungování.

Základním východiskem pro tvorbu poslání organizace, je *analýza vnějšího a vnitřního prostředí.* Jde o to zjistit, jaké jsou příležitosti nebo rizika ve společenském prostředí, jakým směrem se ubírají oborové trendy, jaké nové metody práce jsou aktuální, jaké ekonomické faktory mohou rozvoj organizace ovlivňovat.

Tvorba strategického plánu obsahuje analýzu vnějšího prostředí, analýzu vnitřních procesů organizace a definování slabých a silných stránek, rozhodování o poslání, cílech, strategii a portfoliu.

Jak je patrné z uvedeného schéma, strategické plánování je nepřetržitý proces. Začíná stanovením nebo revizí poslání organizace, pokračuje analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza přináší důležité informace, které jsou pro manažery podkladem pro jejich rozhodování o strategické vizi a cílech. Management se tedy na základě shromážděných informací zamýšlí nad budoucností a snaží se tuto budoucnost předvídat. Důležitou roli v celém cyklu má výběr strategie, jakou bude organizace směřovat k naplnění stanovené vize. Celý proces, zejména ve fázi *implementace, je nezbytně průběžně mo-*

Vhodnou metodou pro analýzu vnějšího prostředí a zjištění postavení naší organizace ve společenském prostředí může být např. PEST analýza (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., 2001).

Název analýzy tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří její základ:

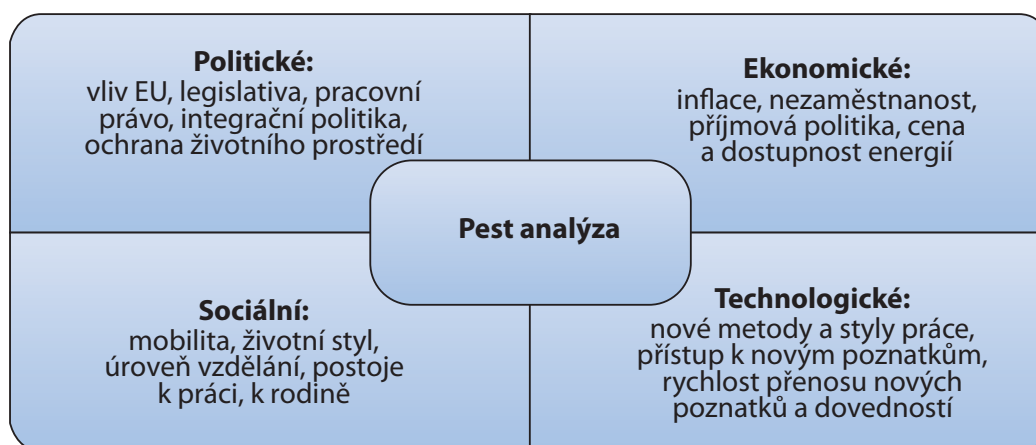
**Politické**

**Ekonomické**

**Sociální**

**Technologické**

Během brainstormingového setkání lze uvedený výčet vlivů rozšířit nebo se dohodnout na nejdůležitějších silách, které na organizaci z vnějšího prostředí působí.



Obrázek č. 2: PEST analýza

Dalším vhodným nástrojem je SWOT analýza (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., 2001) jejímž cílem by v tomto případě měla být identifikace toho, v jakém rozsahu silné a slabé stránky podporují schopnost organizace vypořádat se s hrozbami z vnějšího prostředí a využít nabízející se příležitosti.

SWOT je zkratkou anglických slov:

**Strengths** (přednosti, silné stránky)

**Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky)

**Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí)

**Threats** (hrozby z vnějšího prostředí).

**Přednosti** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci zvýhodňují. Organizační předností je její jasná kompetence, fungující vnitřní procesy a metodické postupy, týmy vzdělaných a kompetentních pracovníků, fungující komunikační strategie, využívání dobrých technologií včetně rychlého přenosu nových poznatků z oboru, zajištění financování, kvalitní finanční rozvahy a dostatečné zdroje.

**Nedostatky** jsou negativní vnitřní podmínky, které naopak organizaci znevýhodňují – absence nezbytných zdrojů, formálně vytvořené ale nefungující metodické postupy a jen formálně zavedené procesy, morálně zastaralé technologie, pracovníci s neodpovídajícími schopnostmi.

**Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé zamýšlenému rozvoji organizace. Jsou to např. změny v zákonech, rostoucí počet uživatelů/zákazníků – příkladně pro službu zaměřenou na podporu dospělých lidí je příležitostí stále se zvyšující počet dětí s mentálním postižením, které vyrůstají v rodině. Příležitosti posuzujte především z hlediska dlouhodobého vývoje vlivu prostředí na organizaci.

**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé budoucímu rozvoji organizace. Mohou sem patřit opět např. legislativní změny, nedostatečné zdroje financí nebo pracovníků, nedostupnost dalšího vzdělávání apod.

Práce se SWOT analýzou by neměla skončit jen seznamem příležitostí a hrozeb v uvedených oblastech, tyto výstupy by měly být využity při stanovení budoucí strategie rozvoje.

K praktickému využití SWOT analýzy je možné využít např. následující postup:

- Popsání současné strategie – jaké postupy jsou používány, co se daří, co se nedaří.
- Popsání klíčových změn v okolním prostředí – shoda na 5 – 7 takových vlivech.
- Stejný postup je možné zopakovat v případě vnitřních zdrojů organizace a uvést silné a slabé stránky, opět počet těchto oblastí by měl být max. 7.

Analytické činnosti před započítím strategického plánování považují autoři publikací o managementu za klíčové, proto jim byl věnován poměrně velký prostor. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí umožňují shromáždit potřebné informace, na základě kterých může organizace rozhodovat o svém poslání, cílech a strategiích. Po analýze je užitečné položit si otázky typu: „Co a jakým způsobem jsme dosud dělali? Co chceme změnit? Jakou organizací se chceme stát? Co bude naším posláním?“. Shromáždění informací na základě analýz umožňuje přistoupit k tvorbě poslání a vize organizace.

#### I.4 Poslání

Poslání je poskytovateli sociálních služeb často vnímáno jako nutné zlo, které přináší standardy kvality sociálních služeb. Pokud o poslání uvažujeme bez souvislostí s vizí budoucího rozvoje organizace, může nám definování poslání působit značné problémy. Poslání organizace má své místo právě ve strategickém plánování a řízení a smyslem této kapitoly je přiblížit v tomto kontextu jeho význam. Ukázat, že s posláním v rámci strategického řízení pracují významné instituce a úspěšné komerční firmy.

Smyslem každé organizace je plnit nějakou úlohu v širším společenském prostředí. Tento účel, respektive poslání by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat, vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení. Definice poslání má být motivační pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich postavení v organizaci a měli by v poslání najít soulad se svými pracovními cíli.

Příklad:

„Posláním Vysoké školy finanční a správní je stát se přední respektovanou a vyhledávanou vzdělávací a vědecko-výzkumnou institucí, která vytváří svým absolventům předpoklady pro jejich trvalý kariérní růst i plnohodnotný rozvoj osobnosti. Jejím ukončením získají konkurenční výhodu a budou se úspěšně prosazovat na trhu práce po celou dobu svého produktivního života.“

V tomto poslání je vyjádřena jasná motivace pro zaměstnance „stát se přední respektovanou a vyhledávanou vzdělávací a vědecko-výzkumnou institucí“, ale také pro „zákazníky“ tedy zájemce o studium a studenty „vytváří svým absolventům předpoklady pro jejich trvalý kariérní růst i plnohodnotný rozvoj osobnosti. Jejím ukončením získají konkurenční výhodu a budou se úspěšně prosazovat na trhu práce po celou dobu svého produktivního života“.

Další důležitou vlastností poslání je jeho zaměření na trhy více než na samotné produkty. Tuto vlastnost výstižně charakterizuje Peter Drucker: „Činnost organizace není definována názvem organizace, statutem či zápisem v obchodním rejstříku. Je definována potřebami a přáními zákazníků, kteří si výrobky a služby kupují. Posláním jakékoli organizace je uspokojovat zákazníka (uživatele, klienta). Odpověď

na otázku „Co je smyslem naší činnosti?“ je třeba hledat na trhu, u zákazníka (uživatel, klienta). I když uvedená charakteristika je určena především pro podnikatelské organizace, platí i pro organizace neziskové nebo veřejnoprávní. Také ony musí vycházet při určování svého poslání z potřeb a přání určitého okruhu uživatelů jejich služeb. Zaměření na potřeby uživatelů je dobře patrné z poslání organizace, která podporuje svobodnou autorskou tvorbu kulturních děl a vzdělávacích materiálů:

„Posláním Wikimedia ČR je podílet se na rozvoji kultury a vzdělanosti v České republice podporou svobodné tvorby a vytvářením prostředí pro efektivní šíření svobodných či volných autorských děl. Ve spolupráci s Nadací Wikimedia pobočka přispívá k rozvoji a propagaci projektů na principu wiki, jež umožňují uživatelům vytvářet obsah přístupný zdarma na Internetu, zejména Wikipedie a jejích sesterských projektů. Wikimedia ČR podporuje autory svobodných děl vytvářením infrastruktury pro jejich spolupráci, informováním veřejnosti o jejich úsilí a zprostředkováním právní i technické pomoci.“

Charakteristickými vlastnostmi dobrého poslání je dosažitelnost, tedy jeho reálnost v daném čase a specifičnost, konkrétnost. Obecné konstatování „Poskytovat kvalitní služby“ práci vedoucím ani jejich podřízeným neusnadňuje. Součástí poslání organizací jsou také zásady nebo hodnoty, které musí vedoucí pracovníci respektovat při výkonu svých funkcí. Požadavky na etiku manažerského rozhodování i etiku chování ostatních zaměstnanců jsou důležité pro vytváření specifické vnitřní kultury organizace, která ovlivňuje vztahy organizace s jejími uživateli, se spolupracujícími organizacemi a dalšími subjekty. V následujícím příkladu uvádíme pro úplnost celý veřejný závazek významné nábytkářské firmy, i když podrobným rozbořem vize se budeme zabývat až v následující kapitole:

Příklad:

**Poslání Jitona, a. s., výrobce nábytku**

*„Vyrábět produkty, které spoluvytvářejí domov našim zákazníkům na celém světě“*

**Vize**

*Staneme se jedním z nejuznávanějších, nezávislých a prozákaznický orientovaných dodavatelů nábytku zejména do zemí Evropské unie.*

*Orientujeme se na takové segmenty nábytku, které zajistí požadovanou rentabilitu a růstový potenciál.*

*Maximalizaci tržní hodnoty firmy zvýšíme mimořádnou orientací na rozvoj intelektuálního kapitálu. Řízení firmy bude důsledně orientováno na účinnou aktivizaci potenciálu zaměstnanců s důrazem na týmovou práci.*

*V průběhu strategického období dosáhneme prostřednictvím efektivních procesů a investic produktivitu na úrovni špičky konkurence.*

*Vytvořením funkční sítě spolehlivých dodavatelů materiálu a outsourcingu si zajistíme podmínky pro trvalý růst.*

**Hodnoty**

*Týmovost*

*Společně vítězit*

*Neexistuje nic, co se nedá zlepšit*

*Podpora těch, co chtějí*

*Každý přispívá k vytváření hodnoty pro zákazníka*

*Přepřítovat očekávání*

*Vytrvalost – věci se dotahují*

*Otevřenost*



Vyjádření hodnot, které zaměstnanci firmy uznávají, je součástí firemní kultury. Opět je možné si všimnout analogie požadavku standardu č. 1, závazných pro poskytovatele sociálních služeb. Jeho součástí je závazek vytvářet principy, které jsou v souladu se zásadami zákona o sociálních službách.

Vytváření užitečného, efektivního poslání je mimořádně obtížnou záležitostí. Důležitými zásadami při jeho tvorbě je vycházet z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí organizace, vytvářet toto vyhlášení v týmu a ujistit se, že management je připraven akceptovat často nepohodlný a nepříjemný proces změn, mít na paměti, že vyjádření svého poslání může často znamenat pro organizaci úplně nový směr rozvíjení jejích aktivit.

## I.5 Vize organizace

Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.

Vize je součástí motivačních faktorů (jedná se o největší motivátor) v organizaci. Klíčové je, aby se s vizí ztotožnili všichni manažeři a zaměstnanci v organizaci. Stanovení vize je vhodné pro všechny typy a velikosti organizace. Bez ní chybí jasně vyjádřený směr, kterým se chce organizace vydat a špatně se tak stanovují další motivátory.

Vize je na rozdíl od poslání konkrétním vyjádřením cílové podoby fungování organizace ve všech jejích klíčových oblastech: klienti, zaměstnanci, způsoby poskytovaných služeb, finanční zdroje.

## I.6 Cíle organizace

Požadované budoucí výsledky činnosti organizace se nazývají cíle. Představují koncové body, ke kterým směřuje poslání organizace. Cíle jsou naplňovány vykonáváním různých činností organizace, proto je potřeba cíle určovat ve všech klíčových oblastech. Klíčové oblasti se určují podle charakteru organizace a typu činností, které realizuje. Zatímco ve výrobním podniku bude cílovou oblastí např. postavení na trhu, produktivita práce, ziskovost, v organizaci poskytující sociální služby mohou být jako prioritní oblasti definovány: klienti, způsoby poskytování sociálních služeb, schopnosti a hodnoty pracovníků a finance a zdroje.



Obrázek č. 3: Propojenost segmentů strategického plánování

Obecně formulované cíle nemají praktický smysl a nejsou užitečné pro plánování dalších kroků a především pro vyhodnocování míry plnění. Optimálně by měly cíle obsahovat měřitelnou jednotku, termín splnění a kdo je zodpovědný za jejich plnění. Dosahování měřitelných cílů je měřeno a verifikováno pomocí indikátorů. Při formulování cílů je potřeba zkoumat právě jejich vyhodnotitelnost: „Jak poznáme, že cíl plníme? Podle čeho poznáme, že byl cíl splněn? Jaká jsou měřítka pro plnění tohoto cíle?“

Podmínkou úspěšného plnění cílů je jejich přijatelnost pro pracovníky. Za optimální cíle mohou být považovány pouze takové cíle, které byly přijaty a odsouhlaseny vedoucími na všech úrovních organizace. Dlouhodobé cíle se zpra-

vidla formulují na nejvyšší úrovni řízení organizace a promítají se do dílčích cílů a operačních plánů na nižších úrovních řízení organizace. Optimální je, pokud má každý z pracovníků stanovené vlastní cíle v souladu s cíli organizace. Tuto metodu, Řízení podle cílů, popsal Peter F. Drucker (Management by Objectives – MBO). Cíle se podle této metody stávají důležitým motivačním faktorem v organizaci. Stejně jako poslání i společné cíle pomáhají „táhnout za jeden provaz směrem k jejímu naplnění“.

## I.7 Strategie organizace

Strategie obsahují různé cesty a varianty, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. Strategie je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle. Jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace.

V organizaci musí vždy existovat jedna hlavní strategie (někdy označována jako firemní, obchodní či globální strategie), která určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- Finanční strategie;
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů;
- Strategie majetku;
- Informační strategie;
- Marketingová strategie;
- Strategie kvality;
- Bezpečnostní strategie;
- Strategie zvyšování výkonnosti a další.

Vzhledem k měnícímu se společenskému prostředí je vhodné zpracovat strategii ve variantách. V plánovaném období může dojít k neočekávaným změnám a organizace by měla být připravena pružně reagovat na změny, čelit nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji prostředí.

Strategické plánování transformačního procesu se na úrovni kraje/regionu např. bez finanční, informační a marketingové strategie neobejde. Zřizovatel rozhoduje o základních strategiích např. o způsobu financování stávajících i transformovaných sociálních služeb, zpravidla je nositelem informační strategie o rozvoji sociálních služeb na svém území apod. V rámci transformačních plánů pracují jednotliví poskytovatelé s komunikační, personální i ekonomickou strategií. V transformačním procesu poskytovatelé volí určitou strategii odchodu uživatelů z DOZP – kteří uživatelé budou odcházet v prvních fázích, zda budou využívat již stávajících alternativních služeb nebo zda služby bude zřizovat sám poskytovatel. Volba strategie závisí často nejen na rozhodnutí uživatelů samotných, ale také na zdrojích ve vnějším prostředí – kapacita návazných služeb, dostupnost vhodných objektů, finanční zdroje na rekonstrukce apod. Personální strategie určuje, jak bude poskytovatel postupovat při motivaci stávajících pracovníků ke změně, jak bude postupovat při jejich dalším vzdělávání, bude používat vlastních lektorů, nebo externích institucí, jaké počty pracovníků budou potřebné pro jednotlivé služby, jakou mají mít odbornost, bude poskytovatel využívat vlastních personálních zdrojů nebo zvenku?

## I.8 Strategické vedení – vidět dopředu.

V souvislosti s vedením organizací poskytující sociální služby a plánováním jejich rozvoje se často objevuje otázka, kdo má být v čele takových organizací, kdo je má řídit? Má to být výkonný ředitel,

např. ekonom, výkonný řídicí pracovník, který dbá na pořádek a disciplínu, na plnění zřizovatelem nebo zadavatelem stanovených termínů, plní zadané úkoly, vyplňuje statistické tabulky, nebo to má být vizi-onář, který „vidí dopředu“, má představu o tom, jakým směrem by se organizace měla vyvíjet, jak optimálně budou služby uživatelům poskytovány, jak bude zajištěna kvalita jejich života, jak bude organizace vypadat za deset let?

Podle mnohých autorů není *vedení* synonymem pro *řízení*. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. „Vedení je součástí řízení, ale nikoli celým řízením. Vedení znamená schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.“

Podle Thaddeuse Malloya je centrální postavou v podniku podnikatel samotný. Náš současný hospodářský systém a naše společnost (stejně jako její bohatství) jsou založeny na myšlenkách a představách podnikatelů. Podnikatelé jsou individualisté, kteří se nedají zařadit do žádného schématu. Často jsou srovnáváni s umělci, v podstatě mají mnoho společného. Tvořivost, schopnost alternativního myšlení, spontánnost a odvaha přeměnit představy ve skutečnost, tím se vyznačují podnikatelé stejně jako umělci. K tomu přistupuje ctízádnost vytvořit něco, co zůstane a přitom se nenechat ovlivnit tradicemi a konvencemi.

Vedoucí pracovníci na semináři pro management v sociálních službách vytvořili tento seznam klíčových dovedností a vlastností manažera:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat,
- zřetelně vyjadřovat pokyny,
- jednat s různými typy lidí,
- rozumět pracovníkům a tolerovat je,
- rozhodovat se ve složitých situacích,
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu,
- dobře organizovat a kontrolovat práci,
- být schopný přizpůsobovat se změnám.

Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Formální autorita je daná pravomocemi manažerské pracovní pozice. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi – poctivost, důslednost.

## **Kapitola II. ANALÝZA PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V ZAPOJENÝCH DOZP MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE**

V této kapitole se pokusíme analyzovat vývoj strategického plánování v rámci transformačního procesu zapojených domovů pro osoby se zdravotním postižením v Moravskoslezském kraji. Analýza je strukturovaná podle jednotlivých etap strategického plánování uvedených v kapitole I. Smyslem této kapitoly je definovat silné stránky tohoto procesu, které se osvědčily a naopak identifikovat rizikové oblasti, na jejichž minimalizaci, řešení, se zaměří kapitola třetí.

### **II.1 Strategická vize**

#### **II.1.1 Role kraje**

Strategické plánování dostává v procesu transformace sociálních služeb novou dimenzi. Zatímco v odborné literatuře se uvažuje o strategickém plánování a řízení na úrovni jednotlivých organizací, v procesu transformace je potřeba uvažovat o strategii na základě vize celého regionu, v tomto případě na úrovni kraje. Krajská úroveň je z hlediska role zadavatele a zřizovatele sítě sociálních služeb a na základě požadavku písm. d), § 95 zákona o sociálních službách „kraj zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb“ pro strategické plánování a řízení transformačního procesu optimální. Moravskoslezský kraj tuto svou pozici zužitkoval, a to naprosto jedinečně. V celé České republice je postup Moravskoslezského kraje vnímán jako příklad dobré praxe.

Z provedené analýzy dokumentů, vztahujícím se k procesu transformace pobytových sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (dále jen MSK), je zřejmé, že tento proces obsahuje významné prvky strategického plánování. Jako zadavatel a zřizovatel sociálních služeb se MSK zabýval otázkou, jak má vypadat způsob poskytování sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením. V souladu s klíčovou myšlenkou strategického řízení byla krajem vytvořená strategická vize propojována s cíli a úkoly na dalších úrovních, to znamená, že do řízení procesu byli zapojeni odpovědní pracovníci krajského úřadu a vedení jednotlivých domovů pro osoby se zdravotním postižením, krajský úřad také od počátku zapojoval do transformačního procesu neziskové organizace poskytující alternativní sociální služby k tradičním pobytovým (ústavním) i obce, ve kterých se předpokládala lokalizace nových sociálních služeb.

Z analýz vyplývá, že kraj byl v procesu transformace pobytových sociálních služeb hlavním iniciátorem změny a tvůrcem vize. Prvopočátek transformačních procesů sahá, podle slov odpovědných pracovníků Krajského úřadu MSK, do roku 2003, kdy došlo ke změně zřizovatelských funkcí k ústavům sociální péče z okresní úrovně na nově vytvořené kraje. Zásadní bylo tehdy rozhodnutí politiků na krajské úrovni vytvořit strategii řízení a rozvoje sociálních služeb, která by zajistila dostupnost potřebných typů sociálních služeb podle potřebnosti jednotlivých regionů. Kraj aktivně podporoval své příspěvkové organizace poskytující pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením (ale také domovy pro seniory) v zapojení do tvorby standardů kvality, v následujících letech proběhly v řadě těchto organizací pilotní inspekce kvality sociálních služeb. Na základě sběru informací a mapování dosavadní sítě sociálních

služeb byla vytvořena v roce 2004 Koncepce sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, která obsahovala celkem sedm klíčových oblastí, u nichž byla identifikována potřeba řešení a přijetí opatření: např. pobytové služby, kvalita, vzdělávání, komunitní plánování atd. V analýze uvedené v Koncepci sociálních služeb v Moravskoslezském kraji z roku 2004 je např. uvedeno: „z 361 (100%) zjištěných poskytovatelů sociálních služeb zajišťuje rezidenční služby 170 (48%)“ a „zdaleka ne všechny regiony jsou pokryty sítí sociálních služeb stejnou měrou“. V tomto dokumentu byly na základě analýzy stanoveny jasné priority: rozvoj terénních a ambulantních sociálních služeb, podpora rozvoje komunitních služeb, zastavit investice do nevhodných ústavních služeb a byl jednoznačně nastaven trend k odchodu lidí s postižením z ústavů. Tento postup kraje byl podpořen vládním dokumentem „Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“, který byl přijat vládou ČR 21. února 2007. Kraj při vytváření a formulování strategické vize dostal požadavkům na analýzu vnitřního i vnějšího prostředí.

Na základě těchto výchozích informací byla vytvořena vize transformačního procesu, která je uvedena v „Koncepci kvality sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (včetně transformace pobytových sociálních služeb)“ z roku 2008 (dále jen Koncepce). V tomto dokumentu je jednak uvedena v kapitole 4. 3. Vize transformace pobytových sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, jednak v příloze tohoto dokumentu jsou uvedeny transformační záměry jednotlivých zařízení pro osoby se zdravotním postiže-

ním, které kraj v té době zřizoval.

Důležitým momentem bylo schválení Koncepce zastupitelstvem Moravskoslezského kraje v červnu 2008. Její význam ilustruje citace z tiskové zprávy kraje ze dne 27. 6. 2008: „Při zahájení tiskové konference náměstek hejtmana kraje Petr Adamec uvedl: „Schválená koncepce je zásadním systémovým krokem. Považuji ji za přelomový materiál v oblasti sociálních služeb. Radikálně mění tradiční způsob poskytování sociálních služeb a vyjadřuje jasný postoj a politickou vůli našeho kraje v této oblasti.“ Strategie rozvoje sociálních služeb se stala součástí širších politických souvislostí. Kraj vyjádřil své jednoznačné směřování a formuloval konkrétní transformační opatření v příspěvkových organizacích.



Obrázek č. 4: Schéma propojení strategické vize s její implementací

Nezanedbatelná byla široká příprava společenského a politického povědomí: vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti kvality, návštěvy politiků v ústavech a v komunitních službách, průběžná příprava volených zástupců kraje. Analýza zkušeností z transformačních procesů v Moravskoslezském kraji ve srovnání s jinými kraji, ale i ve srovnání s celostátní, tzv. „velkou transformací“, která je řízena centrálně z ministerstva ukazuje, že role kraje je v transformačním procesu nezastupitelná a klíčová. Krajská úroveň je pro strategické řízení a plánování sociálních služeb optimální díky znalosti prostředí a kulturních i regionálních specifik, kraj má také dostatečnou legitimitu k plánování sociálních služeb a po dokončení systémových změn snad i potřebné finanční nástroje k jejich řízení. V rámci vytváření Metodiky strategického plánování (dále jen Metodika)

v procesu transformace je tedy úloha kraje zásadní a Metodika se rolí kraje bude průběžně věnovat. Kraj, zřizovatel všech zapojených DOZP poskytl jasný směr budoucího rozvoje sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve svém území a stal se nositelem strategické vize. K vytváření této vize přizval zástupce všech příspěvkových organizací, které poskytují pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením. Míra jejich zapojení, jak ukazuje analýza, byla různá. Nicméně z dnešního pohledu vnímají poskytovatelé svoje zapojení jako aktivní, hlásí se k tomu, že vytvářena vize byla jejich společným dílem.

### II.1.2 Role poskytovatelů

V teorii strategického plánování je kladen důraz na osobnost manažera, který by v optimálním případě měl sehrávat v celém procesu roli vizionáře. Toho, který je schopen vidět dopředu, má představu o tom, kam by organizace, nebo změny v organizaci, měly směřovat. Strategické vedení znamená nejvyšší úroveň manažerské aktivity. *Strategie jsou typicky plánované, vytvořené nebo provázené výkonným ředitelem, schválené nebo zmocněné správní radou či jiným nadřízeným orgánem.* V procesu strategického plánování transformace pobytových služeb se zdá být zajištění motivovanosti a přijetí vize definované krajem všemi výkonnými řediteli klíčovou a současně problematickou oblastí. V období od roku 2008 do konce sledovaného období tj. červen roku 2012 došlo k 6 personálním změnám ve vedení sledovaných organizací, z toho čtyři ředitelé byli odvoláni a dva sami rezignovali. Pracovníci zapojených organizací označili při konzultacích personální změny ve vedení zařízení jako důležitý moment z hlediska rozvoje transformačního procesu. Z pohledu odpovědných pracovníků krajského úřadu byli ředitelé podporováni při realizaci změn, které byly v souladu se stanovenou krajskou vizí rozvoje sociálních služeb. V tomto hektickém období záleželo hodně na iniciativě a manažerských schopnostech samotných ředitelů. Od roku 2005 dostávali ředitelé od kraje konkrétní úkoly, související s naplňováním krajské vize – např. v oblasti plnění standardů kvality, mapování individuálních potřeb uživatelů, definování návazných služeb apod. Motto vedení KÚ: vymyslete, naplánujte, udělejte. Obtížné bylo zejména delegování odpovědnosti za jednotlivé kroky změn. Pro některé ředitele příspěvkových organizací, zvyklé na plnění daných úkolů, bylo neskutné přijímat vlastní rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Ředitelé byli krajem podporováni v těch aktivitách a projektech, které byly v souladu s principy Koncepce. Stávající ředitelé v rozhovorech uvedli, že vnímají určitou absenci vzdělávání pro management, zejména co se týká jeho role v období změn a jejich řízení. Podle výstupů analýzy zjištěných informací od pracovníků DOZP, záležela podpora managementu jednotlivých poskytovatelů také hodně na přístupu a zkušenostech externích odborníků; ze spolupráce s externisty získávali vedoucí pracovníci zkušenosti, jak změny řídit, kterým oblastem a jak se věnovat, jaké určit priority.

Z pohledu klíčových osob zřizovatele naplnil kraj svou roli tím, že poskytl vizi transformace a očekával její naplnění od ředitelů. Personální zajištění řízení změn je z krajské úrovně obtížné, jednotlivá zařízení mají právní subjektivitu, ředitele jmenuje do jejich funkce Rada kraje a krajský úřad má roli metodického vedení, do personálních záležitostí nemůže zasahovat.

Pracovníci jednotlivých DOZP, zapojených do transformačního procesu uvádějí v šesti případech z celkových deseti, že vnímají jako zahájení transformačního procesu rok 2008. Za hlavní milníky považují:

- vzájemné vyjasňování transformačních záměrů zařízení dle Koncepce se zřizovatelem (první pololetí roku 2008),
- první jednání Krajské koordinační skupiny pro transformaci (16. 10. 2008),

- následné ustavení transformačních týmů uvnitř DOZP a přizvání externích odborníků (nejčastěji v časovém intervalu srpen 2008 – leden 2009).

Transformační záměry jednotlivých zařízení obsahují kapitolu „Opatření“. Jedním z opatření je: „Provést transformaci poskytovaných sociálních služeb v souladu s principy uvedenými v této koncepci, zejména s částí 4.4 a 4.5“. Z uvedeného vyplývá, že hlavní strategická vize a konkrétní záměry byly stanoveny zřizovatelem; po té byly schváleny zastupitelstvem Moravskoslezského kraje. Zdá se tedy, že podmínka zapojení nejvyšší úrovně manažerské aktivity ve strategickém plánování, byla naplněna. Pozitivní zprávou je, že někteří ředitelé i pracovníci zapojených deseti zařízení se v současné době hlásí k tomu, že byli u zrodu myšlenky transformace a že pomáhali vizi transformačních změn spoluvytvářet. Jako důležitý moment uvádějí setkání zástupců všech zapojených zařízení s pracovníky krajského úřadu v budově krajského úřadu dne 16. 10. 2008. Ve dvou sledovaných zařízeních dokonce pracovníci z dnešního pohledu vnímají zapojení do transformačního procesu jako svojí vlastní iniciativu, „v rámci které pak museli respektovat úkoly, které jim kraj jako zřizovatel zadával“.

V celkem šesti sledovaných zařízeních spojují pracovníci zahájení změn ve způsobu poskytování služeb uživatelům s dalšími milníky, které se datují hluboko pod rok 2008. Jsou to zejména: *reforma veřejné správy v roce 2003, pilotní inspekce v roce 2004, personální a organizační změny a systematické vzdělávání zaměstnanců*.

Pouze v jednom zařízení došlo k opoždění zahájení transformace, a to z personálních důvodů. Transformační tým začíná aktivně pracovat až po nástupu nového managementu v srpnu 2009.

## II.2 Transformační tým jako nástroj změny

Na úrovni jednotlivých DOZP bylo jedním z nejdůležitějších úkolů v procesu transformace zajistit propojení strategické vize, jejímž nositelem je kraj, s cíli a úkoly na úrovni nejen celé organizace poskytovatele, ale také na úrovni organizačních úseků a jednotlivých pracovníků a potažmo i uživatelů. Toto propojení bylo organizačně zajištěno ustavením transformačních týmů, jejichž členové jsou vnímáni jako nositelé změn. Devět zapojených organizací potvrdilo, že transformační tým vznikl na základě dopisu náměstka KÚ pro sociální oblast ze dne 3. 7. 2008, ve kterém bylo vedení organizací informováno o schválení Koncepce. Organizace byly vyzvány *k ustavení transformačních týmů (dále jen TT) a k přizvání externího odborníka*, který měl provázet pracovníky v plánovaných změnách. Dopis obsahoval také *pokyny ke složení TT, náplni jeho činnosti a k vymezení role externího odborníka*. V období říjen 2008 – duben 2009 byl ve všech sledovaných organizacích ustaven TT. V devíti zapojených organizacích fungoval tzv. *vnitřní nebo také malý* (dále jen VTT), složený z pracovníků organizace, který se rozšiřoval ve frekvenci jednou za jeden až dva měsíce o zástupce kraje a externí odborníky. Aktuální frekvence setkávání VTT je uváděna poskytovateli různě, a to v intervalu denně, 1x týdně – 1x měsíčně.

Dobrou praxí bylo stanovení vnitřních pravidel pro fungování TT včetně termínů, místa setkávání a rolí jednotlivých členů. Jako významné se ukazuje jasné vymezení role a kompetencí TT tak, aby nedocházelo k separaci jeho činnosti od běžného provozu zařízení, ale na druhé straně aby byl vytvořen dostatečný prostor pro vyjednávání a řízení transformačních změn a jednání TT nebylo považováno za běžné porady zaměstnanců.

Z popsané praxe poskytovatelů uvádíme obecná organizační pravidla, která se osvědčila:

- Jednání „velkého“ TT probíhají v zařízení průběžně dle potřeb pracovního týmu. Dále v návaznosti na výstupy z jednání TT pracuje pravidelně v kratších intervalech VTT, nebo otázky týkající se transformace se řeší na provozních poradách zařízení.

- TT se schází, když bude přítomna nadpoloviční většina členů.
- Program jednání je vytvářen koordinátorem schůzek, příp. přímo na schůzce VTT, může být připomínkován externím odborníkem a zástupci kraje, následně je zasílán všem členům.
- TT má možnost přizvat na jednání další pracovníky.
- Pokud se členové týmu mají vyjádřit k nějakému písemnému materiálu, musí jej obdržet a prostudovat dopředu, na setkání se pak řeší konkrétní připomínky.
- Program jednání TT má pevně stanovenou strukturu, nicméně vždy je prostor diskutovat také aktuální témata, která se vyskytla mimo plánovaný obsah jednání.
- Z každého setkání transformačního týmu je pořizován zápis a je určen pracovník, který ho zpracuje.
- Zápis je zasílán jak všem zúčastněným členům týmu a případně i hostům, tak i pracovníci sociálního odboru KÚ MSK v Ostravě. Zápis ze setkání je dále dán k dispozici všem zaměstnancům (sít, web, emailová schránka, nástěnky, osobní předání informací).
- Jednání je obvykle obecně strukturováno do následujících oblastí:
  - a) kontrola úkolů z minulého jednání,
  - b) přenos informací z kraje,
  - c) konzultace, rozbor aktuálních záležitostí vyplývajících z průběhu staveb, přípravy uživatelů na jiný způsob života, individuálního plánování, vzdělávání pracovníků,
  - d) přímá jednání s uživateli a pracovníky,
  - e) stanovení úkolů na další období,
  - f) dohodnutí termínu příštího jednání.

### II.2.1 Kompetence transformačního týmu

V souladu s požadavky propojení hlavních cílů organizace s operativními cíli a každodenními činnostmi pracovníků bylo potřeba stanovit dostatečné kompetence transformačních týmů, které byly, jak již bylo popsáno, hlavními nositeli změny v jednotlivých organizacích. Uvedené kompetence byly zmapovány napříč zkušenostmi všech organizací zapojených do transformačního procesu. Odvíjejí se jednak od charakteru činností a od rolí jednotlivých pracovníků.

#### KOMPETENCE

##### Řízení procesu:

- řízení chodu organizace a procesu transformace - plánuje, usměrňuje, formuje a rozděluje úkoly, rozhoduje, kdo a co bude řešit, kontroluje projektové termíny a náklady, přezkoumává přijatá řešení a zvažuje šance a rizika;
- finance, investice, příprava projektů – sledování a úprava ekonomických a majetkových podmínek pro chod organizace a zabezpečení transformace, hledání nových zdrojů financování pro další kroky transformace;
- zajištění oboustranného toku informací od zřizovatele k pracovníkům a naopak, účast na transformačních schůzkách u zřizovatele;
- vyhledávání vhodných objektů pro nové služby;
- zajištění komunikace se samosprávami (obcemi, organizacemi atd.);
- spolupráce s ostatními poskytovateli sociálních služeb v rámci regionu MSK i mimo něj;
- hlavní přenos myšlenky procesu transformace v zařízení, motivace pracovníků pro přijetí myšlenek transformace šíření idey transformace v rámci zařízení i mimo něj;
- řešení personálních, organizačně-provozních a materiálních záležitostí zařízení.



#### Koordinace práce TT:

- vedení agendy k průběhu procesu transformace (příprava pozvánky, vyhotovení a rozeslání zápisů atd.);
- vyhledávání metodických materiálů k procesu transformace, přenos informací dalším členům transformačního týmu;
- zajištění systému předávání informací o procesu transformace uživatelům, pracovníkům, opatrovníkům, veřejnosti – vysvětlení procesu změny v poskytování služby;
- zajištění dokumentace a archivace průběhu transformace;
- internetová komunikace se členy TT – zápisy ze schůzek TT.

Další kompetence v týmech jsou rozděleny v návaznosti na popis pracovní činnosti členů TT, jejich příp. profesní postup (předpokládaný vedoucí nové služby), nebo osobnostní dovednosti a znalosti – vystupování v médiích (publicita) – jedná se zejména o vedoucí pracovníků v přímé péči, sociální pracovníky a zapojené pracovníky sociálních služeb.

#### Informační činnost TT – publicita:

- zpracovávání prezentací k transformaci;
- zajištění přenosu informací směrem k odborné a laické veřejnosti;
- prezentace potřeb uživatelů a pracovníků;
- medializace celého transformačního procesu, včetně mapování, dokumentace, archivace.

#### Práce s uživateli:

- přenášení informací, vizí a úkolů z transformační skupiny pracovníkům a zpět – úkolování a dohled nad pracovníky přímé péče;
- příprava uživatelů zařízení – mapování individuálních potřeb, analýzy individuálních potřeb příprava uživatelů na nové služby;
- vyhledávání návazných služeb a pracovních příležitosti pro uživatele;
- vyhledávání volných kapacit v jiných sociálních službách;
- přenášení informací uživatelům, rodičům a opatrovníkům;
- spolupráce s lékaři;
- příprava na spolupráci při vytváření komunit uživatelů s různým stupněm postižení;
- řešení smluvních vztahů s uživateli a opatrovníky, komunikace s opatrovníky v rámci přípravy a provádění změn v poskytování sociální služby, komunikace s opatrovníckým soudem;
- odpovědnost za průběh individuálního plánování, jeho správnost, konzultace obsahu individuálních plánů s externistou.

#### Práce s pracovníky:

- sestavení a zapojení do programu školení pro zaměstnance;
- přenos informací zaměstnancům, vysvětlení procesu změny v poskytování služby;
- koordinace pracovních skupin v rámci zavádění systému kvality sociálních služeb a přípravy na inspekce kvality;
- zajištění předávání informací o procesu transformace směrem k ostatním pracovníkům domova a od nich, aktivní účast na schůzkách TT, sběr konkrétních návrhů;
- kontrola systému písemného předávání informací.

## II.2.2 Personální složení transformačních týmů

Ve všech sledovaných organizacích je vnitřní TT složen z pracovníků následujících funkcí: ředitel, ekonom, vedoucí oddělení přímé péče (2 – 3), sociální pracovník (1 – 3), pracovníci v sociálních službách (2 – 3). Jako dobrá praxe se osvědčila rychlá obměna týmu v případě, že některý pracovník odešel a také doplňování týmu o motivované pracovníky, především z řad pracovníků v přímé péči, kteří pak přenášeli výstupy práce TT přímo do praxe a šířili přijatá opatření mezi ostatní. K jednání týmu byli operativně zváni také další osoby, např. samotní uživatelé, opatrovníci, zástupci návazných služeb, zástupci obcí a měst. Klíčové bylo dostatečné personální zajištění TT, to znamená, aby v něm byli zastoupeni všichni klíčoví pracovníci organizace a mohli tak zajistit přímé šíření informací o přijímaných změnách a motivovat ostatní k jejich přijetí.

### *Identifikovaná rizika*

*Jedním z rizik je vytvoření koalice v rámci TT, která pracuje intenzivně a v rychlejším tempu, než ostatní členové. Může dojít k podcenění potřebného konzultačního procesu, navrhovaná opatření nejsou vysvětlena ostatním pracovníkům a tím pádem nejsou přijímána v praxi. Dalším identifikovaným rizikem je nejasné vymezení kompetencí a obsahu činností TT – např. za schůzky TT jsou považovány běžné denní porady zaměstnanců bez vymezení jejich struktury a cílů.*

*Proces změn výrazně zpomaluje nebo je může zcela zastavit také skutečnost, že TT je ustaven pouze formálně, pracovníci se sice scházejí, pořizují záznamy, ale výstupy nejsou předávány dále a nejsou v praxi aplikovány.*

## II.2.3 Obsah jednání transformačních týmů

Analýza obsahové části jednání TT ukazuje, že od počátku se transformační týmy zabývaly oblastmi, které mohly v následujícím období využít při tvorbě transformačních plánů:

### **Oblast poskytování služeb**

- analýza potřeb uživatelů (potřeby, schopnosti, zájmy, individuální plány aj.), posuzování míry nezbytné podpory uživatelů
- analýza způsobilosti k právním úkonům – podávání návrhů na přehodnocení v případě úplného zbavení způsobilosti k právním úkonům
- individuální plánování s uživateli na základě jejich potřeb a požadavků, sestavování individuálních plánů
- problémy, nápady a zajímavé podněty vedoucí k práci s uživateli a celkovému zlepšení kvality poskytované služby
- problematika hledání návazných služeb a aktivit pro uživatele zařízení
  - přechodové plány
  - problematika a možnosti pracovního začlenění uživatelů a potřeba terapeutických dílen k naplnění volného času uživatelů a jejich pocitu potřebnosti a společenské sounáležitosti
  - situace spojené se současným nácvikovým bytem - zjišťování zpětných vazeb, jak se daří uživatelům, kteří odešli do jiného druhu sociální služby či k jinému poskytovateli
- předávání informací uživatelům a rodinným příslušníkům
- schůzky s uživateli a konzultace týkající se výběru bydlení
- návštěvy různých služeb vytipovaných pro konkrétní klienty (nebo uživatele) přímo s těmito uživateli

**Oblast personálního zabezpečení (příprava na proces, aj.)**

- změny pracovních pozic, sestavení týmů pracovníků v souvislosti s jednotlivými uživateli
- identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků v návaznosti na proces transformace a zpracování individuálních vzdělávacích plánů, způsob organizace vzdělávání pracovníků.
- způsoby předávání informací pracovníkům
- práce s týmem pracovníků a jejich příprava na vedení uživatelů v jejich samostatnějším životě, které jim bude zprostředkováno prostřednictvím nově vzniklých chráněných bydlení

**Organizace procesu transformace - management**

- systém předávání informací o procesu transformace směrem do zařízení
- způsoby spolupráce a systém předávání informací široké veřejnosti a potřebná návaznost na další pro uživatele dostupné zdroje (aktualizace webových stránek, pořizování fotografií a natáčení krátkého filmu ze života uživatelů)
- příprava dokumentů, metodik, směrnic a vnitřních pravidel nových služeb
- zpracování a kontrola plnění transformačního záměru v souladu s Koncepcí MSK – plán transformačních kroků
- vypracování metodiky pro hodnocení zaměstnanců
- spolupráce s ostatními poskytovateli sociálních služeb
- seznámení s výsledky z Modelového hodnocení kvality a metod poskytování sociální služby
- spolupráce s obcemi a městy, kde vzniknou nové služby – účast na schůzkách komunitního plánování a prezentace sociálních služeb na veřejných akcích

**Oblast financování**

- financování nových služeb a úhrad uživatelů za služby

**Oblast materiálního zajištění procesu – výstavby / rekonstrukce budov**

- časový harmonogram staveb
- postupy na transformačních projektech zařízení
- zahájení staveb, jejich průběh a přípravu na službu v těchto objektech
- návrhy na vybavení nových objektů – připomínkování studií nových služeb

**II.3 Strategická analýza**

Strategická analýza okolního prostředí, jak bylo popsáno v kapitole I.3., je nezbytným předpokladem pro správné řízení budoucích procesů. Abychom mohli činit strategická rozhodnutí a vybírat vhodné strategie pro jejich uskutečnění, potřebujeme dostatek informací. Strategická analýza začíná mapováním okolního prostředí a pokračuje analýzou vnitřního prostředí v organizaci. Kraj zpracoval SWOT analýzu zaměřenou na kvalitu sociálních služeb v MSK ve spolupráci s odborníky z různých druhů služeb na území kraje (viz kapitola 2.3.3 Koncepce z roku 2008). Na základě důkladné analýzy prostředí vytvořil kraj Koncepci kvality sociálních služeb v Moravskoslezském kraji a na úrovni jednotlivých zapojených příspěvkových organizací byly zpravidla vytvořeny SWOT analýzy aktuální situace poskytování sociálních služeb. Zásadní význam pro strategické plánování procesu transformace v jednotlivých zařízeních má analýza potřeb uživatelů. Od výsledků této analýzy se odvíjejí hlavní přijaté strategie.

### II.3.1 Analýza potřeb uživatelů.

Analýza potřeb uživatelů se zpravidla odvíjela od přehodnocení individuálních plánů (IP). V devíti z deseti zapojených zařízení došlo k přehodnocení stávajících individuálních plánů. Revize individuálního plánování začíná myšlenkově ve chvíli, kdy se v zařízení začne uvažovat o transformačním procesu. Plánování průběhu služby dostává jiný kontext, jakmile začnou pracovníci i uživatelé uvažovat v rozměru možného opuštění ústavu: „Cíleně zaměřené a individualizované plánování konkretizovalo a precizovalo přání klientů v souvislosti s posunem do jiné služby“ uvedli pracovníci DOZP Harmonie. Zařízení využívala různé nástroje pro analýzu potřeb uživatelů a následně pro stanovení potřebné míry podpory v individuálním plánu: Dotazník samostatnosti uživatelů, Dotazník spokojenosti klienta, Dotazník schopnosti klienta, Analýza sociálních vazeb uživatelů v návaznosti na analýzu služeb v regionu, metoda Supports Intensity Scale (SIS). Metodický postup pro tvorbu plánů přechodu uživatelů do nových služeb.

Na základě analýzy potřeb byly zpracovávány ve většině zařízení plány přechodu: „Upřesňovali jsme si potřeby uživatelů a způsob poskytování podpory z naší strany – aby to právě už nebylo o péči, ale o podpoře. Mnohdy jsme byli překvapeni, co všechno je schopen klient zvládnout. A naopak – někdy jsme si mysleli, že stačí jenom rada, ale zjistili jsme opak“.

#### *Příklady dobré praxe:*

„Cíleně zaměřené a individualizované plánování konkretizovalo a precizovalo přání klientů v souvislosti s posunem do jiné služby. Výběr klientů probíhal dle zpracované metodiky, která byla často aktualizována (Metodický postup pro tvorbu plánu přechodu uživatelů do nových služeb, Metodika cvičného bytu). U klientů s obtížemi v komunikaci nebo nekomunikujícími klienty, byla používána vhodná metoda alternativní komunikace. Pracovníci sledovali vazby na prostředí, vazby na opatrovníky, rodinné příslušníky, atd.“

„V rámci analýzy potřeb jednotlivých uživatelů byly a jsou nejčastěji využívány tyto základní metody: fotografie, obrázky, předměty a gesta. Tyto metody používají všichni pracovníci, neexistuje však jednotný a ucelený způsob používání AAK (alternativní a augmentativní komunikace). Každý pracovník používá tu metodu, která je mu nejbližší a kterou zvládá a je „jakýmsi způsobem přijatelná“ pro konkrétního uživatele. Každý týden probíhaly společné schůzky pracovníků přímé péče s předáváním informací, zkušeností a rovněž také diskuse pracovníků přímé péče k dané oblasti. Soustředili jsme se na diagnostický trojúhelník – schopnosti a dovednosti uživatelů, potřeby uživatelů a informace o uživatelích. Zjišťovali jsme temperament uživatele, jak komunikuje, jestli používá ruce, jaká má omezení v pohybu, jak fungují smysly, jak navazuje kontakt s jinými lidmi, jak vidí, jak rozlišuje obrázky, míru porozumění našemu sdělení, tomu – co se děje kolem, slovní zásobu, dovednost ukazování, dobu soustředění, signál pro souhlas a nesouhlas a jak to dává najevo, míru sebeuvědomění“.

„Mapovala se míra potřebné podpory prostřednictvím Supports Intensity Scale, později tuto škálu (upravenou na podmínky zařízení) obdrželo zařízení od QUIPU - Škála potřebné podpory. Předmětem hodnocení byla sebeobsluha, péče o domácnost, život v obci a využívání veřejných zdrojů, celoživotní vzdělávání, zaměstnávání, zdraví, bezpečnost, sociální a společenské aktivity, ochrana a obhajoba práv a zájmů, behaviorální potřeby podpory a zvláštní zdravotní potřeby.“

„Velmi důležité je pochopení změny způsobu poskytování služby a přijetí filozofie a nového přístupu ke klientům. Je nutné si uvědomit, že mezi službou DOZP a CHB (chráněné bydlení) je pouze rozdíl v míře poskytované podpory a ne ve způsobu poskytování služby, či přístupu ke klientům.“

Na základě zmapování potřeb a sociálních vazeb uživatelů bylo možné modelovat potřebnou síť služeb v regionu a díky předávání informací zřizovateli koordinovat síť potřebných sociálních služeb i na úrovni kraje.

V jednotlivých zařízeních byly využity výsledky analýzy potřeb uživatelů k modelování strategií přechodu uživatelů ze zařízení, eventuelně k humanizačním krokům ve stávající službě. Bylo možné uvažovat o tom, kolik uživatelů chce odejít do kterého regionu, jak budeme podporovat individuální odchody do existujících sociálních služeb, jaké služby se rozhodne zařízení samo zřídit a zaregistrovat. Přijaté strategie byly dále upřesňovány vyjednáváním s obcemi o vhodných objektech k rekonstrukci nebo pozemcích pro výstavbu nových objektů. V této fázi byla velmi důležitá spolupráce se zřizovatelem - kraj podával projektové žádosti a s organizací uzavíral partnerskou smlouvu o realizaci rekonstrukcí a výstavbě objektů pro služby plánované podle potřeb uživatelů. Tímto způsobem bylo možné naplánovat časový harmonogram odchodu uživatelů ze zařízení a zabývat se případným opuštěním objektu, společně s vyjádřením finanční nákladovosti celého procesu.

Na základě výsledků analýzy potřeb uživatelů přistoupila jednotlivá zařízení k navrhování uvedených strategií (analýzou informací ze zařízení byly identifikovány nejčastěji využívané kroky/taktiky k naplnění strategií, které jsou uvedeny v odřázkách pod každou strategií):

➤ **Výběr uživatelů pro odchod ze zařízení**

- Zpracování analýzy potřeb uživatelů
- Zpracování dotazníků uživatelů
- Rozhovory s opatrovníky
- Rozdělení uživatelů do skupin dle míry nezbytné podpory
- Úprava struktury klíčových pracovníků

➤ **Zajištění bydlení uživatelů po odchodu ze zařízení**

- Plánování individuálních odchodů uživatelů, vyjednávání s návaznými a alternativními sociálními službami v regionu i mimo, podle jejich „kořenů“ nebo zájmu
- Hledání vhodných objektů či zpracování a výstavba nových zařízení dle zjištěných potřeb uživatelů

➤ **Výběr a příprava pracovních týmů pro nové služby**

➤ **Příprava na přechod a stěhování uživatelů**

- Návčik dovedností potřebných pro přechod, průběžné motivování uživatelů – rozhovory, komunity, návštěvy nových služeb, fotky...
- Zpracování detailního plánu stěhování

Analýza potřeb uživatelů vytvořená v každé ze zapojených organizací byla východiskem pro stanovení jednotlivých strategií v procesu jejich transformace. O těchto strategiích pojednává kapitola II.6 – II.11. Úspěšná implementace přijatých strategií je založena na schopnosti vedení vytvořit podporující prostředí pro přijetí změn, ke kterým strategie směřují.

## II.4 Řízení změn

Proces strategického plánování transformace pobytových služeb znamená významné přeměny organizací a jejich činností. Uplatnění strategií, které povedou v procesu transformace ke změně způsobu života uživatelů sociálních služeb, vyžaduje také řízení strategických změn. Je potřeba si pokládat otázky typu: „Za co budou jednotlivé úseky organizace zodpovídat? Jaký informační systém je potřeba zavést pro dostatečné informování všech zúčastněných? Jaké proškolení budou pracovníci potřebovat?“.

Důležitou dovedností vedoucích pracovníků je řízení změn, jehož cílem je odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám. Odpor pracovníků ke změnám může být jednou z hlavních překážek úspěšného uplatnění strategií. Většina lidí má odpor ke změně především proto, že nerozumí tomu, co se děje kolem, proč je třeba metody práce měnit. Změny se týkají nejen organizační struktury (viz kapitola II.10), ale také přeměny každodenních rutinních úkonů, hodnotového systému organizace a postojů pracovníků k uživatelům.

I když jsme v předchozích kapitolách popsali určitou absenci systematického vzdělávání managementu, analýza ukázala řadu příkladů dobré praxe právě z oblasti řízení změn, které někteří ředitelé využívali.

### **Snížení obav ze ztráty zaměstnání**

Obavy ze ztráty zaměstnání pro nadbytečnost se objevily ve chvíli, kdy se začalo mluvit o snižování kapacity v původním zařízení. Tyto obavy zažehnal *besedy s pracovníky*, které pořádalo vedení zařízení, kde vysvětlovalo, že snížení kapacity domova úzce souvisí s rozvojem alternativních druhů služeb, konkrétně služby chráněného bydlení. Pracovníci byli ubezpečeni, že v konečném důsledku může dokonce dojít k nárůstu počtu pracovních míst. Besedy se jeví jako *účinný nástroj* v oblasti rozptýlení obav ze ztráty zaměstnání. Další informace byly pracovníkům předkládány na provozních poradách (cca 2x měsíčně).

V jiném zařízení umožňovalo vedení pracovníkům individuální konzultace, kde mohli hovořit o svých nejistotách a doplnit si potřebné informace.

### **Posilování týmu**

Každá změna, která byla v zařízení plánována, byla podložena studováním standardů kvality a společnou prací nad jejich zaváděním do praxe. Každý tým dostal „na starost“ ke zpracování jeden standard (v základní podobě byl zpracován vedením zařízení), přičemž úkolem týmu bylo uvést ho do praxe, „oživit ho praxí“. Schůzky nad zaváděním standardů byly realizovány cca 1x 2 měsíce. Pracovníci začali změny vnímat jako něco, co jim pomáhá v jejich každodenní praxi, zefektivňuje jejich práci. V konečném důsledku *pomáhal vzhled do problematiky kvality služby rozptýlovat obavy ze ztráty zaměstnání související s nadcházejícími změnami*.

### **Supervize pracovníků**

Supervize jsou uváděny v 60% zapojených organizací jako účinná metoda, která napomáhala při řízení změn. Jednalo se např. o řešení konfliktů, které vznikaly díky změnám v postupech práce, v přístupu k uživatelům.

V organizacích probíhala supervize cca 1x za 2 – 6 měsíců. Jedna organizace uvádí, že byla zaměřena na konkrétní obtížné situace související s poskytováním služby a nebyla zaměřena na téma transformace a související témata.

Dobrou praxí, kterou uvádějí tři zapojené organizace, je fungování supervize současně i v nově vytvořených službách chráněného bydlení. Prostřednictvím supervize docházelo k předávání dobré praxe. Tady pracovníci vnímají proces supervize jako přínosný pro oblast transformace služby.

V jedné ze zapojených organizací byla realizována supervize pracovníků zapojených do transformačního týmu, pracovníků v přímé práci a individuální supervize klíčových pracovníků nad plány přechodu, a to i v přítomnosti uživatelů.

Supervizní podporu využívají také pracovníci organizací, které jsou zapojeny do transformačního procesu MPSV.

### Zajištění plynulého přechodu ze zdravotnického modelu na sociální model

Od roku 2009 docházelo k útlumu poskytování zdravotnických úkonů, činnosti zdravotních sester přebírali pracovníci v sociálních službách (např. podpora při užívání léků). Začaly se snižovat stavy zdravotnických pracovníků. Pracovníci uvedli, že se jednalo o z jejich pohledu zásadní změny, nicméně co se týče snižování počtu zdravotníků, nedocházelo ke střetům – počty zdravotních sester byly snižovány v souladu s „přirozeným úbytkem“ – tj. odchodem do důchodu.

Rovněž nedošlo k nějaké výraznější změně, protože v zařízení pracoval jen minimální počet ošetřovatelů (5), ostatní pracovníci byli od začátku zařazeni jako pracovníci pro výchovnou nepedagogickou činnost, tudíž nebylo nutné převádět zdravotnické pracovníky do pozice pracovníků sociální péče (až na 5 ošetřovatelů).

Pracovníci v přímé práci měli obavy z toho, jak budou reagovat ve chvíli, kdy není přítomen zdravotnický personál na noční službě. Zdravotní sestra připravila pracovníkům seminář k poskytování první pomoci a situaci zvládli.

Obecně pracovníci při konzultacích k tématu úspěšného řízení změn zdůrazňovali otevřenost komunikace a dostatečné a včasné informování všech pracovníků o plánovaných změnách, neboť informační deficit budí nejistotu a mnohdy zbytečné obavy. Významnou roli sehrálo vzdělávání pracovníků (viz kapitola II.11); postoje pracovníků nejvíce ovlivnily stáže a konkrétní příklady dobré praxe z jiných služeb, např. i prostřednictvím filmů.

## II.5 Příprava tvorby transformačních plánů

Příprava tvorby transformačních plánů (dále jen TP), tedy strategických plánů pro jednotlivá, do transformace zapojená zařízení, byla zahájena, podle slov některých jejich ředitelů, již v roce 2003, kdy byly zahájeny procesy, které se sice transformací nenazývaly, ale znamenaly kvalitativní změny ve způsobu poskytování služeb a v přístupu k uživatelům.

Zadání zpracovat písemné transformační plány jako samostatné dokumenty dostala zařízení (ředitelé) jako úkol z kraje. Podle sdělení krajských úředníků, kraj spoléhal na kompetence vedoucích pracovníků, ředitelé měli přicházet s variantami naplňování krajem stanovené Koncepce, měli sami přicházet své návrhy konzultovat. TP nebyly nijakým způsobem zřizovatelem připomínkovány ani schvalovány. Postup byl odrazem tehdejší hektické doby.

Role TP z pohledu kraje: základní odrazový můstek je Koncepce, tam jsou jasně uvedeny záměry kraje pro jednotlivá zařízení. TP je pro kraj vnitřním dokumentem, ve kterém si poskytovatel naplánuje kroky, které budou potřeba k dosažení této zadané koncepce, vize zřizovatele.

Struktura plánu byla v první fázi navržena zřizovatelem (odbor sociálních věcí, oddělení sociálních služeb). Ve stejném období (počátek roku 2009) zpracovávalo strukturu transformačního plánu také MPSV pro účely projektů financovaných z Integrovaného operačního programu (dále jen „IOP“). Záměrem Moravskoslezského kraje nebylo inspirovat se tímto plánem, nýbrž plán co nejvíce zjednodušit tak, aby byl využitelný v praxi jako „akční plán“.

V další fázi byla struktura plánu zaslána všem příspěvkovým organizacím zapojeným do procesu transformace v kraji. Diskuze nad strukturou pak proběhla na 4. setkání Krajské koordinační skupiny pro transformaci dne 4. 8. 2009. V rámci skupinové práce proběhlo doplnění struktury a diskuze nad navrženou strukturou. Zástupci příspěvkových organizací pracujících v Krajské koordinační skupině pro transformaci měli možnost se vyjádřit k navrhované struktuře a podávat připomínky a podněty. Připomínky, které vzešly z jednání, byly v některých případech zpracovány.

Poté byla struktura plánu zaslána externím odborníkům zapojeným do procesu transformace v kraji k připomínkám. Připomínky byly ve většině případů zapracovány.

Definitivní podoba struktury transformačního plánu vznikla v září 2009, kdy byla zaslána všem příspěvkovým organizacím. Ty měly plán vyhotovit do konce roku 2009 a zaslat zřizovateli. Dle této navržené struktury postupovaly tyto příspěvkové organizace: Zámek Nová Horka, p. o., Zámek Dolní Životice, p. o., Sírius, p. o., Benjamín, p. o., Náš svět, p. o., Fontána, p. o., Domov Jistoty, p. o., a Krajánek, p. o. (později Harmonie, p. o.). Organizace Harmonie, p. o., (bývalá Naděje, p. o., – Jindřichov ve Slezsku) a Marianum, p. o., zpracovávaly od počátku plán dle navržené struktury MPSV (financování z IOP). Později byly do projektu MPSV zapojeny ještě organizace Zámek Nová Horka, p. o., a Zámek Dolní Životice, p. o.

Ke konci roku 2009 všechny organizace zaslaly své transformační plány zřizovateli. Od této doby neprobíhá organizovaná diskuze nad transformačními plány se zřizovatelem. Zřizovatel se nevyjádřil k plánům, které organizace zaslaly. Nadále probíhá aktualizace plánů vždy z podnětu zařízení, bez účasti zřizovatele.

Schvalování transformačních plánů organizací, které jsou zapojené do projektu MPSV a jejichž realizované projekty jsou financovány z IOP, probíhá odlišným způsobem (Marianum, p. o., Harmonie, p. o., Zámek Dolní Životice, p. o., a Zámek Nová Horka, p. o.). Struktura těchto plánů je odlišná (obsáhlejší) a tyto plány jsou schvalovány zřizovatelem a jsou projednávány v radě kraje. Po schválení plánu radou kraje, jsou plány přílohou žádosti o dotace. Diskuze nad transformačními plány probíhá na úrovni zařízení, ve spolupráci se zřizovatelem, pracovníky Národního centra i MPSV.

Z analýzy TP vyplývá, že jednotlivá zařízení přistoupila k jeho zpracování velmi různě. Celkem zpracovalo transformační plány 9 zařízení z 10. Dvě zařízení byla zařazena do transformačního procesu MPSV a zpracovávala transformační plán podle struktury transformačního plánu MPSV ČR. Sedm zařízení zpracovalo TP na základě doporučené struktury MSK. Doporučená struktura byla dodržena ve všech zpracovaných TP, zcela rozdílná je úroveň zpracování jednotlivých částí. O tom může vypovídat i celkový počet stránek, tedy rozsah TP, který se pohybuje v rozpětí 9 – 57 stránek textu. Záleželo tedy na kompetencích a poctivosti ředitelů, jak ke zpracování TP přistoupili. Příkladem dobré praxe je TP zařízení, který velmi podrobně popisuje kompetence nejen členů TT, ale i pracovní profily pracovníků služby na 7 stránkách. Systém předávání informací je pečlivě rozpracován, na 7 stránkách – je stanovena četnost setkání i kompetentní osoba. Analýza výchozího stavu je zpracována jako SWOT. Příprava personálu a uživatelů rozpracována do jednotlivých kroků, včetně rizik a kompetencí. V závěru TP je oddíl „Hodnocení a revize“.

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, v procesu transformace pobytových zařízení v Moravskoslezském kraji nesehrály písemné dokumenty transformačních plánů klíčovou roli. Zřizovatelem a tvůrcem vize byly vnímány pouze jako vnitřní dokument pro poskytovatele, kteří si jeho prostřednictvím měli konkrétně naplánovat, jak dojdou k cílům, které byly stanoveny Moravskoslezským krajem v Koncepti.

## II.6 Komunikační strategie

### II.6.1 Předávání informací na úrovni jednotlivých organizací

Analýza zkušeností jednotlivých organizací potvrdila, že zajištění přenosu konkrétních, jasných a srozumitelných informací pro všechny pracovníky má v procesu strategického plánování zásadní význam. Všechna sledovaná zařízení věnovala předávání informací velkou pozornost a v řadě organizací došlo v průběhu transformačního procesu ke změnám, zvláště ve způsobu přenosu informací a rozšíření okruhu pracovníků, kterým se informace nyní poskytují.



K nejčastější formě předávání informací (70 %) patří zveřejňování zápisů z jednání TT na nástěnkách, v 60 % se využívá pravidelných porad, osobních schůzek vedení s pracovníky nebo jiné formy osobního předání informací (např. členové TT předávají pracovníkům v přímé práci). V 30 % organizace využívají k předávání informací PC, intranet, nebo web, v 20 % zprávy rozesílané e-mailem nebo vnitřními informačními systémy, které organizace využívají.

V popisu strategie předávání informací byly pracovníky organizací zaznamenány další inspirativní příklady dobré praxe.

## II.6.2 Předávání informací na úrovni kraj a jednotlivé organizace

Jako hlavní komunikační cestu uvádějí zapojení poskytovatelé účast zástupců krajského úřadu na jednání transformačních týmů, dále společné setkávání na jednáních krajských koordinačních skupin pro transformaci. Pracovníci zařízení také oceňují možnost připomínkovat krajským úřadem navrženou strukturu transformačních plánů. Připomínky k transformačnímu plánu do transformace zapojených organizací byly zpracovány a na čtvrtém zasedání Krajské koordinační skupiny pro transformaci byla doporučena konečná verze, kterou kraj schválil a podle které pak jednotlivá zařízení transformační plány tvořila. Závazná struktura transformačního plánu přišla z kraje v srpnu 2009, pracovníci některých zařízení uvádějí, že v té době již pracovali podle plánů, které si vytvořili sami. Hodně náročnou situaci zažili pracovníci těch zařízení, která byla v roce 2011 zařazena do projektu MPSV „Podpora transformace sociálních služeb“, jak sami pracovníci uvádějí: „Spolupráce s Národním centrem významně navýšila administrativní požadavky na realizaci setkávání TT“.

Přenos informací z krajské úrovně do jednotlivých transformačních týmů byl organizačně zajištěn také účastí pracovníků Krajského úřadu MSK. Tyto kontaktní osoby se zúčastňovaly v pravidelných intervalech jednání TT, frekvence účasti byla zpočátku 1x za měsíc, později se interval prodlužoval 1x za dva až tři měsíce, dobrou praxí byla společná účast zástupců kraje a externích odborníků. Ze sledovaných deseti zařízení zmiňují zapojení zástupců kraje pouze čtyři organizace, z nichž dvě jejich přítomnost a práci oceňují. Kromě celkové profesní podpory týmu spatřují pracovníci úlohu zástupců krajského úřadu ve strukturování diskuse ke strategickému cíli transformace, ve zprostředkování komunikace mezi poskytovatelem a zřizovatelem, v předávání informací a příkladů dobré praxe z jiných TT, v definování souladu/nesouladu s Koncepcí. Předávání informací a příkladů dobré praxe probíhalo v Krajské koordinační skupině, která zahájila svou činnost 16. 10. 2008. Krajskou koordinační skupinu zmiňují jako důležitý zdroj informací pracovníci všech sledovaných organizací. Stěžejní témata setkání popisují jednotlivé organizace takto: aktuální stav procesu transformace, na čem zařízení pracuje, s čím se potýká, jaká rizika vznikají, kapacity zařízení, přechody uživatelů do jiných služeb, nabídky volných kapacit, budování nových služeb a jejich představování, vize zařízení, spolupráce s externími odborníky, jak proces transformace vnímají pracovníci jednotlivých poskytovatelů, využívání terénních a ambulantních služeb, hodnocení procesu, metodické vedení zřizovatele, hledání vhodných lokalit či objektů k poskytování služeb apod.

Celkem proběhlo osm setkání koordinační skupiny. Klíčovou roli sehrála koordinační skupina především v prvních dvou letech transformačního procesu, později došlo ke změně struktury této skupiny a k jejímu přejmenování na Pracovní skupinu pro transformaci. Jejím členem je jeden z ředitelů příspěvkových organizací, který předává informace ostatním ředitelům. Podobnou roli měla Skupina pro transformaci zařízení pro děti, do které byly zapojeny organizace poskytující služby této věkové skupině uživatelů.

Ředitelé zapojených organizací vnímají jako další důležitou rovinu předávání informací pravidelné porady ředitelů, kdy informace týkající se procesu transformace byly součástí vlastního jednání nebo se



Obrázek č. 5: Schéma výměny informací

představitelé KÚ setkali jen s pracovníky transformujících se organizací v další části jednání.

Kromě výše uvedených způsobů výměny informací a vzájemné spolupráce mezi „nositelem vize“ a zapojenými organizacemi hodnotí odpovědní pracovníci organizací velmi kladně spolupráci s krajem během celého procesu:

„Ředitelka zařízení hodnotí spolupráci s krajem jako výbornou. Jako příklad dobré praxe uvádí spolupráci na zpracování projektu rekonstrukce, kdy projekt byl psán přímo na odboru sociálních věcí za přítomnosti ředitelky zařízení, zpracovatelské firmy, vedoucího oddělení sociálních služeb, zástupce ekonomického oddělení a další“.

### Identifikovaná rizika předávání informací mezi krajem a poskytovateli:

„Některé body programu jednání Krajské koordinační skupin byly vnímány jako nadbytečné a ne tolik efektivní pro potřebné informace (např. zhodnocení procesu ve všech organizacích – „kolečko“ všech zástupců zařízení)“.

„U jednání KKS velmi kladně hodnotíme přenos informací a operativní řešení problémů a zejména okamžité odpovědi na otázky, což u zástupců kraje v TT chybělo, neměli v některých oblastech kompetenci rozhodnout či sdělit závazné stanovisko.“

„Zřizovatel byl od počátku vnímán jako přirozená součást transformačního procesu v zařízení. Organizace vnímá možnost zjišťovat informace od zástupců zřizovatele, někdy by však uvítali rychlejší předávání zjištěných informací ze strany kraje, aby nedocházelo k pozastavení nebo zdržení dílčích aktivit.“

## II.7 Strategie výběru uživatelů

Analýzou informací z jednotlivých zařízení bylo zjištěno, že výběr uživatelů zpravidla probíhal právě na základě zpracované analýzy jejich potřeb. Nejčastěji uváděnými kritérii výběru jsou: vazby uživatelů na region a rodinu, míra soběstačnosti, výše příspěvku na péči, příslušnost k cílové skupině určenou pro novou službu, postoj a souhlas opatrovníků, motivace pro odchod ze zařízení, věková hranice uživatelů. Taktiky při výběru uživatelů dobře ilustrují následující příklady dobré praxe: „Nejdůležitější pro odchod klienta bylo jeho přání a rozhodnutí, rovněž důležité bylo získat i souhlas opatrovníka. Vycházeli jsme ze SWOT analýzy a dotazníků spokojenosti uživatelů“. „Odchod klientů ze zařízení byl plánován postupně. Klienti byli podle svých schopností a dovedností rozděleni do jednotlivých typů služeb. Byly průběžně mapovány vzájemné vztahy mezi klienty a jejich přání. K tomuto sloužil dotazník, jak by si přáli bydlet“.

Z analýzy odpovědí na otázku „Co bylo pro odchod uživatelů ze zařízení rozhodující“ byly podle významnosti výskytu ze všech sledovaných zařízení seřazeny tyto důvody:

- Přání uživatele
- Volná kapacita návazných služeb
- Názor opatrovníka
- Existence návazných služeb v novém zařízení
- Vhodnost návazné služby
- Lokalita nové služby

- Schopnosti uživatele – míra potřebné podpory
- Finanční situace uživatele (v souvislosti se službou CHB)

Příklad dobré praxe při stanovení kritéria výběru uživatelů k odchodu do služby chráněného bydlení: „Zdravotní stav uživatele (časté epileptické záchvaty x nepřítomnost zdravotní sestry,...), snášenlivost (vztah k ostatním uživatelům, slušné chování k personálu, krádeže, šikana, sexuální obtěžování), kladný přístup k práci (pracovitost, spolehlivost, znalost používání pracovních pomůcek, postoj k nácviku praktických činností,...), dodržování a respektování Domácího řádu, samostatnost a soběstačnost při hygieně, při běžných denních činnostech. *Velmi důležitým kritériem bylo i to, zda budou moci po přechodu do CHB dělat něco, kde by si vydělali peníze a byli užiteční* – to se ukázalo nakonec v praxi těžce realizovatelné“.

Jedním z významných aspektů výběru uživatelů k odchodu ze zařízení je postoj jejich opatrovníků, zpravidla rodinných příslušníků. Postoj opatrovníků je do značné míry ovlivněn tím, zda transformační plán zařízení počítá s ukončením poskytovaných služeb v daném objektu, či zda se jedná o humanizaci poskytovaných služeb a opatrovník tak má určitou „naději“, že jeho opatrovanec může v objektu zůstat. Tam, kde, bylo přijato jasné rozhodnutí o ukončení provozu daného objektu, zpravidla opatrovníci ochotněji spolupracovali na přechodu uživatelů. K ochotě opatrovníků, jejichž souhlasné postoje jsou pro hladký průběh transformace důležité, přispělo jasné politické rozhodnutí kraje o transformačním procesu a průběžné informování široké veřejnosti o jeho významu.

Spolupráce s opatrovníky může do značné míry ovlivňovat realizaci přijatých strategií při výběru a přípravě uživatelů k odchodu. Proto je vhodné věnovat spolupráci s nimi dostatečnou pozornost:

„Naše organizace klade důraz na práci s opatrovníky a rodinnými příslušníky a za tímto účelem se konají pravidelné schůzky. První schůzka s opatrovníky a rodinnými příslušníky se konala 27. 11. 2005 a od této doby se pravidelně konají schůzky min. 1x ročně jako součást různých akcí organizace (prodejniny výstavy atd.). Mimo tato pravidelná setkávání se samozřejmě pracuje s opatrovníky individuálně, dle potřeby“. V rámci konzultačního procesu k tvorbě této publikace byl identifikován příklad dobré praxe, kdy poskytovatel aktivně obhajuje přání a zájmy uživatele odejít do samostatnější formy bydlení proti opatrovníkovi, který tomu brání.

Dva ze zapojených poskytovatelů zdůrazňují důležitost klíčového pracovníka v celém procesu a osvědčila se jim změna struktury klíčových pracovníků tak, aby mohli být s uživateli v častějším kontaktu. Klíčoví pracovníci byli také ujišťováni o svých kompetencích v procesu přehodnocování individuálních plánů uživatelů.

V první fázi, která následovala po provedení analýzy potřeb uživatelů, jak vyplývá z konzultací s poskytovateli, pracovníci přistoupili k rozdělení uživatelů do skupin podle míry potřebné podpory. To jim pomohlo v přípravě strategie zajištění bydlení nebo návazných služeb, i když se toto rozdělení uživatelů v dalším procesu nácviků ještě mnohokrát změnilo.

## II.8 Strategie zajištění bydlení uživatelů po odchodu ze zařízení

Jak vyplývá z analýzy zápisů z jednotlivých konzultací, každé zařízení si hledalo vlastní strategii, jak zajistit bydlení a návazné služby pro odcházející uživatele. V následujícím textu uvedeme příklady z jednotlivých zařízení.

Po vyhodnocení analýzy potřeb uživatelů a analýzy jejich sociálních vazeb byla provedena analýza sociálních služeb dle regionů a obcí, ve kterých si uživatelé přáli bydlet a také analýza volných kapacit

ve službách, které byly identifikované jako vhodné pro uživatele. V první fázi řada zařízení preferovala individuální přechody uživatelů podle toho, ve které alternativní nebo návazné sociální službě v daném regionu nebo obci se uvolnilo místo. V jednom ze sledovaných zařízení bylo zjištěno, že v oslovených službách v okolí, nebo v místech, kde by si uživatelé přáli žít, nejsou absolutně žádné volné kapacity v těchto službách. Na základě tohoto zjištění začalo zařízení pracovat na vlastních projektech. Výběr probíhal na hodnotící komisi tvořené pracovníky zařízení, kritéria pro výběr: míra potřebné podpory, vazby na okolí, kdo s kým chce odejít atd. Dobrou praxí se ukázalo, že budoucí vedoucí nové služby se mohl podílet na výběru uživatelů.

Příkladem dobré praxe je porovnání výsledků SWOT analýzy, kterou provedli pracovníci na začátku plánování s výsledky analýzy potřeb uživatelů na základě individuálních plánů. Dospěli ke zjištění, že v 85 % došlo ke vzájemné shodě a tím si potvrdili správnost přijaté strategie při zajišťování vhodného bydlení a návazných služeb pro odcházející uživatele.

Z analýzy výpovědí pracovníků zařízení a z dostupné dokumentace vyplývá, že v rámci strategie zajištění bydlení a návazných služeb pro odcházející uživatele byly zpravidla užívány tyto taktiky:

1. Aktivní vyhledávání volného místa u jiného poskytovatele (zejména služby chráněného bydlení a samostatné bydlení s podporou), individuální odchody uživatelů ze zařízení. V tomto případě byly uplatňovány zejména metody sociální práce: vyhledávání vhodných služeb ve vhodných lokalitách, mapování volných kapacit, příprava žádostí, spolupráce s vytipovanými poskytovateli návazných služeb.
2. Příprava vlastních projektů návazných sociálních služeb, včetně vyhledávání vhodného pozemku pro výstavbu objektu nebo objektů pro rekonstrukci. Vyhledávání vhodných objektů nebo pozemků se realizovalo s podporou zřizovatele, Moravskoslezského kraje, který zpravidla připravoval projekty pro získání investic na realizace.

## II.9 Strategie přípravy na přechod a stěhování uživatelů

Většina zapojených zařízení využívala, jako hlavní nástroj tzv. „plán přechodu“, který byl vypracován na základě přehodnocení individuálního plánu uživatele. V plánu přechodu je uvedeno, co uživatel zvládá samostatně, co se potřebuje naučit v jednotlivých oblastech života (např. sebeobsluha, péče o domácnost, cestování, hospodaření s penězi), kde a s kým by rád bydlel, jaké zvyky a rituály by rád ve svém životě zachoval apod. Pracovníci zapojených zařízení využívali některé specifické metody, které mohou být pro ostatní inspirací:

- Příprava uživatelů na oddělení (bytech) – uživatelé, kteří budou společně odcházet, se připravují společně na oddělení, kde jsou i pracovníci, kteří by s uživateli měli odejít;
- Realizace nácviku přechodu do chráněného bydlení, tzv. nácvikové plány. V těch bylo přesně vyspecifikováno, na které činnosti se s uživatelem zaměřit: „Např. jsme zjistili, že klientovi dělají problém pro nás banální věci... třeba zapnout pračku.“;
- Hned na počátku byl vybudován v organizaci čtyřlůžkový „cvičný“ byt. *Přesto, že tato aktivita nebyla doporučována externím odborníkem (protože nic v životě není „na zkoušku“);*
- S uživatelem byla navštívena služba, do které měl odejít. Poté se s danou organizací plánoval odchod uživatele. V případě, že byla volná kapacita, uživatel mohl odejít v podstatě okamžitě (v některých takových případech již nebylo možné ani tento cíl zpracovat do individuálního plánu). Pokud nebyla volná kapacita nebo jiné překážky bránily odchodu uživatele, zapracoval se cíl odejít do jiné služby do individuálního plánu a byly popsány činnosti, na kterých se s uživatelem pracovalo;

- Prohlídky nových služeb s doprovodem pracovníka (často se jedná o klíčového pracovníka, někdy opatrovníka a další) - návštěva objektů a míst, kde jim bude služba poskytována, seznámení s okolím služby, s využitím návazných služeb; uživatelé si sami, v doprovodu s pracovníky, domlouvali běžné služby – např. lékaře;
- Návštěvy bývalých uživatelů, kteří se přestěhovali do nových služeb; setkání a diskuse s bývalými uživateli;
- Nácvikové středisko „Domeček“, který se nachází v areálu objektu. Velmi pozitivní je to, že místo nácviku je mimo hlavní budovu, čímž je zajištěno klidné prostředí. Vzhledem k tomu, že se na nácviku podílí více pracovníků, byla vytvořena Metodika pro nácvikové pracoviště. Nácviky jsou zaměřeny na vaření, praní, žehlení, úklid, telefonování, orientaci v potravinách a zboží, manipulace s penězi, plánování jídelníčku, komunikace atd. Součástí individuálního plánu nácviku na „Domečku“, bylo také mapování rizik a zvládání rizikových situací. V průběhu nácviku asistenti zaznamenávali nové rizikové situace a vypracovali rizikové plány za účelem zmírnění či vyloučení rizika;
- Nácvik samostatnosti byl realizován na dovolených a v týdenních pobytech. Při pobytu měly klientky možnost nácviku činností, jako je úklid, vaření, plánování jídelníčku, nakupování atd. Také měly příležitost „žít“ týden v přirozeném prostředí a v malé skupině, vzájemně komunikovat, respektovat ostatní, učit se neskákat si do řeči, vyslechnout názory ostatních, projevit vlastní názory atd.
- V rámci analýzy byly identifikovány také příklady dobré praxe při přípravě na přechod u uživatelů s vysokou mírou potřebné podpory:
- Vytvoření Metodiky plánu přechodu uživatelů, která definuje, kdo je to uživatel s nejvyšší mírou podpory, zabývá se možnými riziky a přesně specifikuje, jaké kroky je nezbytné učinit, aby došlo k bezproblémovému přechodu uživatele tak, aby pro něj zásadní změna v jeho životě přinesla co nejmenší negativní zátěž. Pracovníci uvedli, že důsledné dodržování této metodiky vede k eliminaci potřeby výše uvedeného „adaptačního období“, protože uživatel přechází do nového zařízení až tehdy, je-li na tento přechod bezesbýtku připraven a sám tomu chce. Metodika se stala závaznou pro ostatní transformovaná zařízení zřizovaná krajem;
- Příklad dobré praxe - realizace přechodového plánu uživatele s potřebou vysoké míry podpory, který bude přecházet do jiného DOZP. Od prosince 2011 probíhá v úzké spolupráci s rodiči uživatele realizace návštěv pracovníků (klíčový a skupinový pracovník) a rovněž zmíněného uživatele v novém zařízení, kdy je seznamován s novým prostředím, komunitou, v níž bude bydlet, a s pracovníky, kteří mu budou přímo poskytovat službu. Informace o podmínkách v novém zařízení mu jsou kromě realizace návštěv předávány také formou fotografií a DVD. Jako velmi dobrá praxe se jeví, že z každé návštěvy je zpracována podrobná zpráva, kterou zpracovávají pracovníci stávajícího zařízení, ale i pracovníci zařízení, kam uživatel přechází (je zajímavé pracovat s pohledy obou stran). Jako velmi přínosné je možné hodnotit, že pracovníci zařízení, kam uživatel přechází, navštěvují DOZP, odkud přichází, a to zejména za účelem podrobného seznámení se s charakterem péče o daného uživatele (jedná se o uživatele s vysokou mírou závislosti, se specifickými potřebami v komunikaci, který je trvale upoután na lůžko).

Analýza informací o transformačním procesu se zaměřila také na způsob zapojení samotných uživatelů. Je to jeden z důležitých požadavků metody strategického plánování – zapojení samotných „zákazníků“ pozitivně ovlivňuje naplnění plánovaných strategií. O to víc se tento požadavek týká transformačního procesu, výsledkem kterého má být zlepšení životních podmínek konkrétních lidí s určitým handicapem.

Uživatelé byli zapojeni ve všech zařízeních především do mapování svých potřeb, zájmů a představ o svém budoucím životě. V některých zařízeních fungovaly tzv. „výbory uživatelů“, jejichž zástupci se

někdy zúčastňovali jednání transformačních týmů. V jiném zařízení fungovaly „komunity“, ve kterých se s uživateli řešily požadavky související s humanizací zařízení, např. vybavení zahrady nebo společných prostor, prostory pro kouření apod. Jako další formu zapojení uživatelů do procesu identifikovali pracovníci návštěvy nových služeb nebo zařízení, zapojení do vybavování nových bytů, nákup vybavení, úprava prostředí. Osvědčily se i cvičné návštěvy ve službách, kam mají uživatelé přejít, pokud je to možné i přes noc nebo trávení dovolené v obci, lokalitě, kam si přeje uživatel přejít. Jako důležitou formu zapojení uvedli pracovníci dostatečnou a průběžnou informovanost uživatelů o životě mimo ústav. Osvědčilo se promítání filmů o chráněném bydlení, natáčení videozáznamů z nácviků v zařízení a zpětné promítání uživatelům, které se utvrzovaly v tom, že mají výsledky a úspěchy.

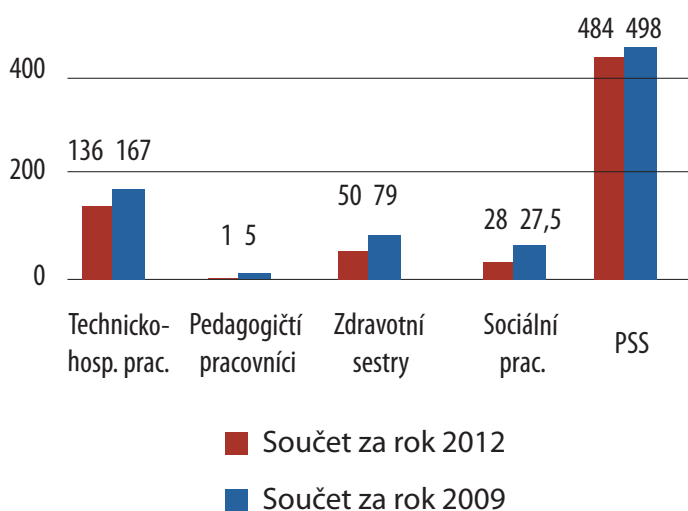
#### Identifikovaná rizika:

*Pracovníci identifikovali i příklady, kdy nebyli uživatelé procesu pořádně zapojováni a kterým by chtěli příště předcházet:*

- *Výběr lokalit a druhu služby byl často více v kompetenci pracovníků, než samotných uživatelů, uživatelé se aktivně nepodíleli na výběru lokality, kde chtějí žít;*
- *Při vybavování bytů není možné zapojení uživatelů v takové míře, v jaké by si to i pracovníci přáli, protože např. nábytek je součástí stavby a je dodáván dodavatelem a uživatelé nemají možnost si ho sami vybrat;*
- *V rámci jednoho ze zapojených zařízení došlo v roce 2010 k přestěhování cca 20 osob pouze formou přesunu z jedné služby do druhé;*
- *Překážkou zapojování uživatelů byli v některých případech sami pracovníci, kteří nedokázali k uživatelům přistupovat partnersky, byli k celému procesu nedůvěřiví a nepředávali uživatelům informace v potřebném rozsahu, čase a vhodné formou;*
- *Za problematickou oblast považují pracovníci načasování informování uživatelů o transformačním procesu, o možnostech odejít z ústavu. Nejistá situace, pokud se realizace projektů prodlužuje na několik měsíců či let, vede ke ztrátě motivace a k nedůvěře v pracovní tým.*

## II.10 Personální strategie

### Profesní složení pracovníků

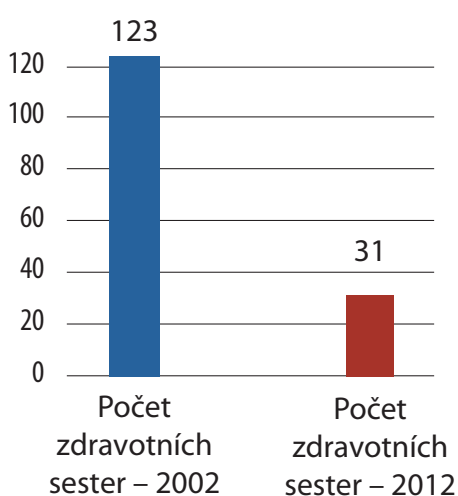


Zásadní význam při řízení změn v organizaci má práce s lidským potenciálem. Kromě motivace pracovníků (příklady jsou uvedeny v kapitole Řízení změn) je potřeba věnovat pozornost také způsobu organizace práce, efektivnímu uspořádání pracovních pozic a optimalizaci profesní, respektive odborné struktury zaměstnanců. Transformační proces v Moravskoslezském kraji byl pozitivně ovlivněn změnami, ke kterým docházelo v souvislosti s platností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a prováděcí vyhlášky

č. 505/2006 Sb. V souladu s požadavky legislativy byli převáděni pedagogičtí pracovníci, vychovatelé a ošetrovatelský personál do pozic pracovníků v sociálních službách.

Ve všech zapojených organizacích docházelo k postupnému snižování počtu zdravotních sester (viz graf „Profesní složení pracovníků“). Citace z rozhovorů s řediteli zařízení dokreslují, jaký význam měly změny v personální struktuře pro proměnu způsobu poskytovaných služeb: „Charakter DOZP byl postupně přeměňován od zdravotnického modelu k sociálnímu. Uživatelé začali být vnímáni v první řadě jako lidé se svými potřebami a až pak byl vnímán jejich zdravotní stav. Tento proces je dlouhodobý, stále se musí zdůrazňovat, že uživatelé nejsou pacienti, ale lidé, kteří v zařízení žijí.“ „Charakter služby se posunul z roviny opečovávání k vykonávání smysluplných činností“. Ve třech z deseti sledovaných organizacích byly však zaznamenány změny v profesním složení zaměstnanců – snižování počtu zdravotnického personálu a posilování pedagogických a sociálních profesí - již od roku 2002 - 2004.

### Zastoupení zdravotních sester



I když máme k dispozici kompletní data z roku 2002 pouze z pěti zapojených organizací, je jejich srovnání hodně ilustrující – viz graf: Zastoupení zdravotních sester.

Tyto změny, jak vychází z analýzy závěrečných zpráv z konzultací s pracovníky zařízení, byly spojeny hlavně s nástupem nového vedení. Ke snižování počtu zdravotních sester přistupují ředitelé citlivě, např. v jednom zařízení nebyly zdravotní sestry propouštěny, ale pokud některá ze stávajících odešla do důchodu, bylo její funkční místo zrušeno, zdravotničtí pracovníci měli také možnost přejít do pozice pracovníků v sociálních službách.

Významnou součástí personální strategie je postupné snižování počtu technickohospodářských pracovníků. Ke snižování jejich počtu docházelo z důvodů úsporných

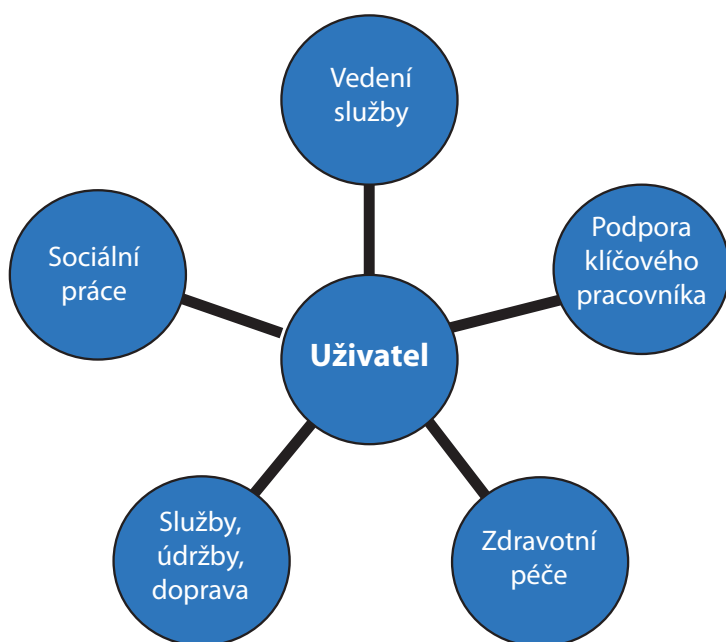
opatření nebo v průběhu transformačního procesu v důsledku utlumování provozů v původních objektech. Ve více než polovině zařízení byla zaznamenána dobrá praxe nabízení přechodu pracovníků z technickohospodářských provozů do přímé práce s uživateli. Jako výhodná strategie se ukazuje i kumulace pracovních činností, např. jeden z pracovníků v sociálních službách je současně pracovníkem údržby na 0,5 úvazku, zdravotní sestra vykonává na 0,5 úvazku činnosti pracovníka v sociálních službách.

Podstatnou součástí v procesu řízení změn je způsob organizace práce zaměstnanců. Zásadou personální strategie při transformaci sociálních služeb je přizpůsobovat organizaci práce potřebám uživatelů. V analýze závěrečných zpráv z konzultací jsou uvedeny některé zásadní změny v organizaci práce:

- Pracovní doba pracovníků v přímé práci je stanovována podle potřeb uživatelů, pružně reaguje na změny, ke kterým dochází např. s průběhem školního roku a prázdninami, s akcemi pro uživatele (výlety, rekreace) nebo při zajištění potřebné podpory v období přechodu uživatele do jiných pobytových služeb. Často popisovaná je také změna v organizaci a délce pracovních směn. Zdravotničtí pracovníci nejsou přítomni na nočních službách. Klíčoví pracovníci mají vyčleněno 8 hodin v měsíci na administrativu a práci s dokumentací uživatelů;
- Změny nebo ustavení nových vedoucích pracovníků v přímé práci s uživateli – vedoucí nových služeb, zavedení funkce koordinátor služeb, což je jeden z klíčových pracovníků, kterému byla zvýšena zodpovědnost za řízení činností v DOZP. Tato skutečnost vyplývá z celkového záměru transformo-

vaných služeb vytvořit menší samostatné organizační celky (skupiny) a pracovníky rozdělit do autonomních týmů tak, aby se mohli věnovat své skupině uživatelů;

- Snižování počtu zdravotnického personálu: v jednom zařízení byl zdravotnický personál zrušen zcela, v dalším působí jen v jedné komunitě, ošetrovny se mění na místnosti pro jiné účely, část práce původně v kompetenci zdravotníků zajišťují pracovníci v sociálních službách;
- K zásadním změnám dochází v plánování počtu pracovníků a rozpisů služeb a začínají se využívat osvědčené manažerské postupy při plánování počtu pracovníků: „Služby se nyní plánují tak, že u každého klienta se nejdříve udělá snímek dne a na základě toho se teprve uvažuje, jak by mohly být služby nastavené. Musí se zohlednit i případné výjezdy, že bude třeba více času, personálního pokrytí“. Tým uvádí, že počítá s tím, že adaptační doba v nově otvíraných bydleních bude náročnější – oni i uživatelé musí vše nejdříve dobře poznat.;
- Organizace uplatňují zásady delegování kompetencí a zplnomocňování pracovníků: „Důležité je zohlednit i to, že pracovník potřebuje pracovní růst, aby měl oblast, za kterou je zodpovědný, kde může růst, aby nebyl jen pěšák, ale měl pocit důležitosti. Důležité je **dát jim kompetence**. Je to vidět např. na nově otevřené službě chráněného bydlení – pracovníci dostali kompetence, nejdříve to bylo těžké, ale pak bylo vidět jak „rostou“, stejně tak i pracovníci v DOZP – vyjíždějí ven s klienty, se kterými by jindy nevyjeli. „Pracovníci do té služby mohou mluvit, oni vědí, jak by to mělo být nastavené“.



Obrázek č. 6: Organizační struktura z pohledu uživatele

Změny v organizaci práce a struktury i počtech pracovníků se odrážejí v celkové podobě organizační struktury jednotlivých zařízení. Významný je posun od hierarchického funkcionálního uspořádání k horizontálnímu pojetí s delegovanými pravomocemi na střední úroveň managementu. V praxi to znamená, že jsou různé oblasti činnosti, které souvisejí s celostní podporou uživatelů, delegovány na jednotlivé služby (domácnosti, skupiny). Je to cesta od oddělených specializovaných úseků (zdravotní, výchovný, technicko-hospodářský) k pružnému fungování samostatných týmů pracovníků,

které jsou schopny reagovat na požadavky a potřeby uživatelů. Tento proces potřebuje svůj čas a musí být založen na profesionálním výcviku pracovníků, aby byli dostatečně připraveni na samostatné řešení mnoha úkolů. Smyslem výše uvedené personální strategie je naplnění skutečné podstaty sociálních služeb, jak je zaznamenáno v jedné ze závěrečných zpráv z konzultace v DOZP – aby uživatelé byli vnímáni jako lidé se svými běžnými potřebami a aby uživatelé byli středem zájmu pracovníků.

V rámci transformace se osvědčila zásada nabízet stávajícím pracovníkům přechod do nových služeb a vybírat z nich vedoucí pro tyto nové služby. Osvědčenou praxí je, že potenciální vedoucí si vybírá, ovšem na základě dohodnutých kritérií, svůj pracovní tým. Z analýzy závěrečných zpráv z konzultací vyplývá, že pracovníci vnímali velmi pozitivně možnost přecházet do nové pozice, když se jejich místo rušilo z důvodu organizačních změn nebo přestěhování služby domova. Byly zaznamenány i případy, kdy



pracovníci odcházeli s odstupným, jelikož v rámci celkových změn nemohli dojíždět do jiného města. Tato varianta je vedoucími pracovníky oceňována jako velmi vstřícná možnost ze strany zřizovatele. Pracovníci, kteří se s myšlenkou transformace neztotožnili, zpravidla rozvázali pracovní poměr na vlastní žádost.

## II.11 Strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců

S organizačními změnami souvisí i potřeba průběžného zvyšování a upevňování potřebných kompetencí pracovníků. Ve všech zapojených organizacích bylo zjištěno, že se změnila zejména témata vzdělávání, v některých případech také dochází k systematickému zjišťování vzdělávacích potřeb v návaznosti na pravidelné hodnocení pracovníků, na stanovená kritéria při přijetí na určitou pozici, na změny v náplních práce a v popisech pracovních míst. Další vzdělávání v procesu transformace bylo v zapojených organizacích charakteristické zejména:

- Zapojením nejen pracovníků v přímé práci s uživateli, ale i ostatních provozů – kuchyň, prádelna, úklid, údržba, řidiči; prádelna, kuchyň a další provozní prostory zařízení přestaly být zakázaným územím pro uživatele; do vzdělávání jsou zapojeni i pracovníci firem, které v organizacích působí externě (úklid);
- Další vzdělávání bylo vnímáno jako prevence syndromu vyhoření. Změny a nové požadavky (standardy kvality, metodiky, individuální plánování) pro ně byli snadněji zvládnutelné, pokud dostali potřebné informace;
- Do vzdělávání byli systematicky zapojováni všichni pracovníci, nejen ti, kteří o ně projeví zájem;
- Zdravotničtí pracovníci byli zapojováni do vzdělávání i v oblastech, které přímo s profesí zdravotníka nesouvisí (alternativní komunikace, autismus, sexualita);
- Organizace zapojují nové formy vzdělávání, jako jsou stáže, exkurze apod.;
- Vedoucí pracovníci, nebo ti, kteří se na tuto funkci chystají, jsou zapojováni do specifických témat tak, aby uměli vést porady, zpracovávat zápisy, uměli se srozumitelně vyjadřovat, plánovat, rozhodovat se nést určité riziko a zodpovědnost;
- Vzdělávání se realizuje stále častěji přímo v organizaci, jde o semináře „šité na míru“ pracovníků. Zapojené organizace oceňují zejména iniciativy zřizovatele Moravskoslezského kraje, který zajistil prostřednictvím projektů řadu vzdělávacích příležitostí.

Nejčastěji uváděná témata vzdělávání v procesu transformace jsou: bazální stimulace, komunikace a práce s problémovými uživateli, individuální plánování, sexualita, práva lidí s mentálním postižením, průvodce dobrou praxí v omezovacích technikách, standardy kvality sociálních služeb, odborná skupinová supervize, autismus, zásady deinstitutionalizace.

V analýze závěrečných zpráv z konzultací v DOZP pracovníci dvou zařízení zmiňují jako důležitou součást dalšího vzdělávání supervizi. V obou případech se jedná o supervizi zprostředkovanou Národním centrem pro transformaci.

### Identifikované riziko, vzdělávací potřeba do budoucna:

„Pracovníci každoročně požadují vzdělávání z oblasti AAK, každý rok bylo vyhověno nejméně dvěma PSS. Pracovníci ze semináře vždy přišli nadšení, ale nikdy nebyli schopni získané zkušenosti a vědomosti převést do praxe, či předat ostatním spolupracovníkům. Tento stav přetrvává již od roku 2007. Dva pracovníci přímé péče používají při komunikaci s uživateli makaton. V každém případě jsme si vědomi, že v oblasti AAK máme vůči uživatelům obrovský dluh“.

## II.12 Finanční a investiční strategie

Příloha Koncepce „Transformační záměry ve vybraných příspěvkových organizacích Moravskoslezského kraje“ obsahuje u vybraných příspěvkových organizací zapojených do transformačního procesu kapitolu „Předpokládané náklady a stav připravenosti“. V této kapitole je seznam plánovaných investičních akcí, předpokládané náklady a možný zdroj financování. Finanční prostředky na investiční akce byly čerpány z MPSV, MSK i z Regionálního operačního programu na základě projektů, které zpracovával Moravskoslezský kraj na podkladu návrhů jednotlivých zařízení.

## II.13 Vyhodnocení strategických možností a výběr strategie

Odborná literatura k problematice strategického řízení uvádí, že výběr optimální strategie pro její uplatnění by měl následovat po identifikaci různých možností, které vedou k naplnění stanovených cílů. Z provedené analýzy závěrečných zpráv z konzultací vyplývá, že hlavní strategické zásady v procesu transformace určoval Moravskoslezský kraj. Jednalo se zejména o zásady komunikační a informační strategie, o zásady strategie zajištění bydlení pro uživatele, zásady personální strategie a zásady strategie dalšího vzdělávání pracovníků. Strategie výběru uživatelů a jejich příprava na stěhování pak byla plně v kompetenci jednotlivých DOZP.

Hlavní zásadou kraje v personální strategii bylo využívat stávajících zdrojů pracovníků DOZP k personálnímu zajištění nově vznikajících sociálních služeb. Tento záměr byl podpořen strategií dalšího vzdělání. Pracovníci v rámci konzultací opakovaně oceňovali zajištění seminářů, stáží a dalších vzdělávacích akcí, které kraj prostřednictvím projektů zajistil. Pracovníci zapojených zařízení tak dostali významnou podporu při nastavování strategie výběru uživatelů a jejich přípravy na odchod ze zařízení do nových služeb. Jednalo se nejen o intenzivní vzdělávání v individuálním plánování a v principech komunitních sociálních služeb, ale i o konzultace s externími odborníky, kteří sami měli zkušenost s poskytováním komunitních sociálních služeb.

## II.14 Vyhodnocení procesu

Většina pracovníků zapojených organizací v konzultacích uvedla, že dosavadní proces se jim těžko vyhodnocuje, protože ho zdaleka nepovažují za ukončený. Obtížné bylo zejména soustředit se na vyhodnocení konkrétních cílů v transformačním plánu; ve většině případů vnímají plán jako formální dokument, se kterým aktivně nepracovali. Vyhodnocení se tedy soustřeďuje na plnění zásadních strategií, které jsou uvedeny v Koncepti a které určoval kraj.

Ve většině hodnocení se objevuje důraz kladený na zlepšování podmínek uživatelů, kteří zatím zůstávají v původním zařízení. Tento cíl zpravidla nebyl původně součástí transformačního plánu zařízení: „Zlepšily se také podmínky pro bydlení uživatelů. Vytvořili jsme díky menším úpravám jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje. K bydlení uživatelů jsme využili také prostory, které využívali pracovníci jako šatny apod.“ Pracovníci jsou také vnímavější k potřebám cílových podskupin uživatelů např.: „Abychom mohli poskytovat službu lidem s autismem s ohledem na specifickou podporu při naplňování jejich potřeb, vytvořili jsme komunitu pro tuto cílovou skupinu. Pracují zde pracovníci v sociálních službách, kteří se této problematice chtějí věnovat i v nově vytvořené službě, a kteří se v tomto směru vzdělávají. Podařilo se díky tomu eliminovat specifické projevy v chování uživatelů s autismem.“ To znamená

eliminaci tzv. „problémových uživatelů“, na které si pracovníci v původních zařízeních tolik stěžovali, a současně značné zvýšení kvality jim poskytovaných služeb.

Ve všech sledovaných organizacích došlo ke snížení kapacity uživatelů, k odchodům uživatelů do jiných sociálních služeb, k jejich návratům do rodiny a k vybudování nových pobytových sociálních služeb, především chráněných bydlení.

V souladu s požadavky Moravskoslezského kraje byla provedena v naprosté většině organizací analýza potřeb uživatelů, byla navázána spolupráce s externími konzultanty a zahájeny a rozvinuty supervize zaměstnanců.

V naprosté většině zpráv z konzultací se dočteme o změnách v přístupu k uživatelům ve smyslu Konceptce – vyšší míra osamostatňování, zvýšení pocitu odpovědnosti sami za sebe, zvýšení sebevědomí, plánování služby s uživatelem – IP není jen nutným formulářem, ale aktivním plánováním jeho podpory, uživatelé začali sami projevovat, co chtějí a co nechťejí, celkem běžně už využívají veřejné služby, a to i ti s nejvyšší mírou potřebné podpory. „Začaly nácviky samostatnosti a klienti najednou začali i více mluvit, protože měli o čem, měli důvod, jejich názor někoho zajímal“.

Hodnocení procesu se dotýká i pochopení a získání vhledu do standardů kvality sociálních služeb, které začali pracovníci užívat jako praktické pomocníky pro svou práci.

### **Co by mělo být jinak z pohledu pracovníků zapojených organizací**

Organizace, které zahájily transformační proces později, ať už z důvodů personálních (neochota ředitele) či jiných, si nyní na časový skluz stěžují, doporučují, aby v takovém případě zasáhl zřizovatel razantněji: „Nejzávažnější problém, který je způsoben tím, že jsme zahájili transformaci později, vidíme v tom, že „výzva“, do které budou naše projekty přihlášeny, je již poslední. Pokud vše nedopadne dobře, jiná výzva už nebude“.

Jako rizikový faktor vnímají někteří poskytovatelé složení a kvalifikaci pracovníků, kteří pracují v sociálních službách v přímé péči: „Často je jejich výbava znalostí a dovedností pro tuto práci nedostatečná. Patrně to souvisí i s nedostatečným finančním ohodnocením, které není motivující pro odborné, kvalifikované lidi, aby pracovali v sociálních službách. Potřebná kvalifikace a odbornost je důležitá zejména u uživatelů v dětském věku. Proto by personál měl toto všechno splňovat, ale vždy tomu tak není“.

V jedné pobytové službě by neměli být děti i dospělí – mají se potkávat, být v kontaktu, trávit spolu i část volného času, ale nežít společně. Cílové skupiny různého věku mají odlišné nároky na podporu při uspokojování svých potřeb, proto je nutné tomu zajistit odpovídající přístup personálu a jeho vzdělání. Celkově je v rámci celého procesu ve vztahu ke komunikaci důležitá rychlá zpětná vazba (např. od zřizovatele) – nepružnost způsobuje protahování termínů.

V polovině sledovaných organizací se objevují připomínky ohledně zapojení pracovníků zařízení, kteří znají potřeby svých uživatelů, do projektové a provozní dokumentace nově budovaných nebo rekonstruovaných objektů: „Zástupce zřizovatele při realizaci stavby by měl mít kompetence pro rozhodování, tj. rozhodovací pravomoc, aby bylo možné rozhodnout operativně (toto se v řadě případů nedělo). Pokud vybraný zástupce není znalý problematiky či není schopen operativně rozhodnout, měl by být schopen alespoň přenést rychle informace a zajistit co nejdříve stanovisko zřizovatele (pozn. z důvodu průtahů některých rozhodnutí při realizaci stavby z toho důvodu, že referent, který byl delegován z odboru investic, neměl kompetence k rozhodování). Zajistit možnost zapojení se do připomínkování projektů a připravované projektové dokumentace hned od počátku“. Pracovníci uvádějí, že u prvních projektů neměli možnost se vyjadřovat k připravovaným akcím. Zkušenosti však ukazují, že pouze pracovníci z praxe, pracovníci přímo ze zařízení jsou největším zdrojem nejdůležitějších podnětů pro budování nových služeb.

Uživatelé by se měli intenzivněji zapojit do vybavování svých nových domácností a bytů – v rámci projektové dokumentace je zahrnuta výstavba (rekonstrukce) objektů včetně vybavení nových služeb – nábytek je tedy pořizován v rámci stavby a uživatelé s pracovníky tak neměli velkou šanci podílet se na výběru a vybavení vlastních domácností.

Ne vždy se budovaly služby dle přání uživatele (např. dle místa, kde chtějí uživatelé odejít), ale byla vybudována (nebo naplánována) nová služba a pak se hledali uživatelé, kteří by do této služby mohli odejít.

Větší pozornost věnovat koedukaci nově vytvářených sociálních služeb, např. zaměřit se na přípravu pouze jednolůžkových pokojů tak, aby je bylo v budoucnu možné obsadit jak mužem, tak ženou.

Více návazných služeb – měla být větší podpora vzniku návazných služeb, vytvářet je aktivněji. Denní stacionáře s vyšší mírou podpory a služby pro starší uživatele. Větší tlak na města při komunitním plánování. „Dokud nebyl proces transformace, tak nás nenapadlo, že by lidi mohli chodit za službami ven. Až když to nastalo, tak jsme zjistili, že to ti lidi chtějí, ale že moc možností není.“

Měla by být zajištěna dostatečná síť návazných a alternativních služeb – během procesu transformace se ukázalo, že je obrovský nedostatek návazných služeb (př. v místech budování nového bydlení); obce nejsou ochotny spolupracovat a podílet se na zajištění návazných služeb. S tím souvisí zajištění větší spolupráce a podpory při práci s obcemi, kam by služby měly dále přecházet, ze strany zřizovatele. Podpora při práci s veřejností, aby to byla „větší síla“. „Kraj by měl podpořit ta politická jednání, kde jde o pozemky, protože tam mnohdy jde skutečně víc o politiku a zařízení v tomto potřebuje silnější podporu.“

Od počátku procesu transformace pracovat s uživateli s nejvyšší mírou podpory – bohužel se ukázalo, že na počátku procesu transformace se především pracovalo s uživateli s lehkým postižením, kteří odcházeli do chráněného bydlení, uživatelé s nejvyšší mírou podpory zůstávají v původní službě (pracovníci uvádějí, že na počátku procesu transformace nebyly podmínky pro práci s uživateli s těžším postižením, tzn., že pracovníci neměli potřebné znalosti, nebyla zajištěna dostatečná síť návazných služeb pro tyto uživatele).

Opakovaně se v zápisech z konzultací objevuje riziko časového rozložení transformačního procesu – především došlo k příliš brzkému informování uživatelů, příprava uživatelů začala příliš brzy před otevřením nových služeb. Dnešní zkušenosti ukazují, že je vhodnější uživatele připravovat na odchod později, ve chvíli, kdy je skutečně jasné, že dojde ke stěhování (pokud se realizace odchodu ze zařízení oddalovala – realizace stavby, problémy v projektech atd. – docházelo ke ztrátě motivace u uživatelů). Za problematické považují zapojené organizace také stanovit přesné počty uživatelů do připravovaných služeb, k jejichž skutečnému otevření může dojít až za několik let – konkrétní uživatel může např. po 3 letech ztratit zájem o stěhování do nové služby, odejde do jiné služby již dříve, změní se jeho zdravotní stav, zemře atd. (transformační plány nastavené MPSV toto vyžadují).

Chyběla informovanost o registraci nových služeb – kdy je už možné novou službu registrovat (důležité s ohledem na žádost o dotaci atd.) a dále často chyběla informovanost o přesném termínu zahájení poskytování nové sociální služby (důležitá informace s ohledem na přípravu uživatelů).

## II.14.1 Vyhodnocení transformačních plánů

Pracovníci těch zařízení, která jsou zapojena do transformačního procesu Ministerstva práce a sociálních věcí, uvedli, že „transformační plán musí být ze strany zařízení dodržován ve všech základních ukazatelích, pokud by během procesu došlo ke změnám, musí TP znovu schválit Rada Kraje a MPSV“. Z analýzy výpovědí pracovníků zapojených zařízení vyplývá, že tyto transformační plány jsou ze strany zařízení naplňovány zpravidla ve všech oblastech, výjimkou je časový harmonogram stěhování uživatelů

a otevírání nových služeb. Tato zpoždění vznikají, podle sdělení pracovníků, z důvodu náročných administrativních úkonů při realizaci staveb a rekonstrukcí. „Plnění dílčích úkolů transformačního plánu je vždy hodnoceno na konci kalendářního roku a zřizovateli i Národnímu centru pro podporu transformace sociálních služeb je podána zpráva o tom, jakým způsobem je transformační plán naplňován“.

Odlišná situace je v těch zařízeních, která nejsou zapojena do transformačního procesu MPSV ČR. Pracovníci vedení zpravidla uvádějí, že v současné chvíli nemají nastaven speciální nástroj pro vyhodnocování naplánovaných cílů a kroků, stanovených v transformačním plánu. Plánované kroky se hodnotí písemně v závěrečných zprávách, které jsou každoročně zpracovávány. Pracovníci v souvislosti s hodnocením transformačních plánů uvedli, že začínají v současné době využívat evaluační dotazník – tedy Záznam o změnách v životě uživatele sociální služby, který zpracovalo Národní centrum, ke kterému vydalo metodiku pro pracovníky, kteří budou dotazníky s uživateli vyplňovat. Dotazníky by měly sloužit k vyhodnocení změn v životě lidí, kterých se týká transformační proces.

### Kapitola III. MANUÁL ZKUŠENOSTÍ A DOPORUČENÍ

Transformace pobytových sociálních služeb je velmi dynamický proces ovlivněný mnohočetnými faktory z vnějšího prostředí i odlišnými podmínkami jednotlivých transformovaných zařízení. Řízení takového procesu lze těžko svázat do jednotných pravidel a postupů, které by byly univerzálně použitelné. Z analýzy transformačního procesu v Moravskoslezském kraji, uvedené ve druhé kapitole je ovšem možné vysledovat zásady, postupy a rozhodnutí, která se osvědčila a která lze uplatnit nebo modifikovat do podmínek jiných krajů, regionů, měst nebo samotných poskytovatelů sociálních služeb.

V systému sociálních služeb v České republice má v současné době důležitou roli kraj. Sociální služby jsou financovány dotacemi ze státního rozpočtu prostřednictvím rozpočtu kraje. Kraj zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, sleduje a vyhodnocuje jeho plnění. Krajská úroveň je z hlediska své role v systému sociálních služeb optimálním subjektem pro řízení transformačních procesů. Analýza dosavadních zkušeností z Moravskoslezského kraje tento uvedený předpoklad plně potvrzuje.

Podmínky pro roli kraje v procesu transformace vytváří stát. Roli krajů by značně posílilo zásadní rozhodnutí vlády o ukončení činnosti institucí ústavního typu v určitém časovém horizontu, společně s přijetím takových kompetenčních opatření, aby kraje mohly transformační strategie realizovat.

#### III.1 Co by se mělo odehrát na krajské úrovni

Mobilizovat aktivitu krajských úředníků, udělat důkladnou analýzu krajského regionu, analýzu pobytových sociálních služeb, které kraj zřizuje, analýzu vnějších podmínek s ohledem na mezinárodní úmluvy a současné trendy v ochraně práv osob s mentálním postižením v evropském kontextu.

Vypracovat strategický záměr podložený výsledky analýz („Koncepte kvality sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (včetně transformace pobytových sociálních služeb)“) a především zajistit politický konsenzus k jeho schválení, prosadit strategii transformace jako součást krajské politiky rozvoje sociálních služeb.

*Dobrou praxí Moravskoslezského kraje je odborně zpracovaná Koncepte, která obsahuje obecná východiska transformace pobytových sociálních služeb, vizi v oblasti rozvoje sociálních služeb v kraji, a to až na úroveň jednotlivých zařízení, popis procesu transformace s uvedením jednotlivých po sobě následujících kroků žádoucího postupu, investiční zásady včetně stanovení maximálních kapacit nově vznikajících objektů a transformační záměry ve vybraných příspěvkových organizacích Moravskoslezského kraje, obsahující konkrétní opatření, kterých má být dosaženo. Koncepte je strategickým plánem transformace, ve kterém je uvedena vize a rámcové cíle pro zapojená pobytová zařízení.*

Zajistit participaci vedení zařízení, kterých se transformace přímo dotýká, vytvořit komunikační strategii, která umožní předávání informací o průběhu transformace mezi krajskou úrovní, poskytovateli a obcemi (koordinální a pracovní skupiny, kulaté stoly).

Zajistit prostřednictvím mediálních kampaní dostatečnou informovanost o podstatě a smyslu transformačního procesu široké odborné i laické veřejnosti. Podporovat jednotlivé transformující se organizace při politických jednáních s obcemi.

Zplnomocnit stávající poskytovatele pobytových sociálních služeb tak, aby sami vytvořili transformační plány, které mají charakter strategického plánu rozvoje takových služeb, které budou poskytované

v přirozeném prostředí, a podpora uživatelů bude vycházet z jejich individuálních potřeb.

Transformační plány, tedy strategické plány rozvoje poskytovaných sociálních služeb projednat a předložit ke schválení zřizovateli. Schválené plány předložit k projednání v radě kraje.

Vyhodnotit všechny transformační plány a na základě vyhodnocení připravit koncepci rozšíření a vybudování nových alternativních a návazných sociálních služeb v regionech, které jsou v transformačních plánech identifikovány.

Zajistit pravidelné vyhodnocování transformačního plánu zřizovatelem/krajem. Transformační plán obsahuje strategické, dlouhodobé a krátkodobé cíle. Plnění krátkodobých cílů je podkladem pro pravidelné hodnocení ředitelů.

Kraj, nositel vize, vytváří podmínky pro naplňování strategických zásad, zejména v oblasti zajištění investičních prostředků, zajištění objektů a pozemků, vzdělávání pracovníků a osvěty pro laickou i odbornou veřejnost.

Umožnit zapojení pracovníků a uživatelů transformujících se organizací do přípravy nově budovaných a rekonstruovaných objektů a do vybavení jednotlivých domácností.

### III.2 Co je potřeba udělat na úrovni poskytovatelů

Ustavte transformační tým, do kterého se zapojí pracovníci motivovaní pro změny ve způsobu poskytování sociálních služeb. Nastavte pravidla jednání, dbejte, aby „atmosféra jednání byla svobodná, aby všichni mohli vyjádřit svoje obavy a pak hledat společnou cestu“. Nezapomeňte na možnost přizvat externího odborníka, který má s transformací zkušenosti a může pracovníky procesem provázet. Vyjednejte s ním jasně jeho kompetence a odpovědnosti.

Zprostředkujte pro členy transformačního týmu seminář o principech sociálních služeb, poskytovaných v komunitě, o neformálních způsobech pomoci.

Zajistěte oboustranné předávání informací mezi transformačním týmem a ostatními pracovníky zařízení, pracujte s lidmi v organizaci na všech úrovních. Poskytněte co nejvíce informací o principech transformace všem pracovníkům v přímé práci s uživateli, ale i kuchařkám, uklízečkám, údržbářům, řidičům.

Aktivně se zúčastňujte všech setkání, která pořádá kraj. V případě, že kraj/zřizovatel není nositelem vize transformace, vyvolejte jednání a připravte si argumenty pro vysvětlení transformačních záměrů odpovědným pracovníkům kraje/zřizovatele.

Zpracujte SWOT analýzu současného stavu poskytovaných sociálních služeb s ohledem na principy sociálního začleňování uživatelů a ochranu jejich práv.

Pravidelně revidujte individuální plány všech uživatelů, zpracujte analýzu jejich potřeb a navrhnete optimální způsob jejich podpory. Nezapomínejte na využívání neformálních zdrojů jako je rodina, přátelé, kamarádi, spolupracovníci. *Nezapomínejte na život těch uživatelů, kteří zatím zůstávají v původním zařízení.*

Přizvěte ke spolupráci opatrovníky, uspořádejte s nimi individuální rozhovory nad zrevidovanými individuálními plány. Seznamte je se záměrem kraje, naslouchejte jejich návrhům.

Na základě zpracované SWOT analýzy a analýzy potřeb uživatelů vypracujte strategický plán rozvoje vámi poskytovaných sociálních služeb. Strategické cíle musí popisovat cílový stav – jaké služby, kde a pro které uživatele budete poskytovat. Strategické cíle rozpracujte do dlouhodobých cílů na konkrétně stanovené období. Promyslete, jak budete pracovat s personálem, jak budete připravovat uživatele na odchod, jakým způsobem budete vyjednávat o návazných službách nebo případně iniciovat vznik nových sociálních služeb.

Dbejte na to, aby váš strategický plán obsahoval způsob a frekvenci pravidelného vyhodnocování za účasti zřizovatele.

Projedněte strategický plán se zřizovatelem a po zapracování připomínek předložte k jeho schválení.

Buďte aktivní při implementaci opatření v transformačním plánu, vytvořte fungující komunikační strategie, zvolte vhodnou personální strategii a strategii dalšího vzdělávání pracovníků. Věnujte maximální pozornost vzdělávání, povzbuzování a oceňování personálu, nebojte se však personálních změn, pokud se někteří pracovníci přes veškeré úsilí s probíhajícími změnami neztotožní a nepřijmou je.

Vyjednejte strategii odchodu uživatelů ze zařízení, využijte nabídky běžných bytů v obcích. Načískejte dobře přípravu uživatelů na odchod ze zařízení, nezačínejte s nácviky konkrétních dovedností příliš brzy.

Buďte aktivní při jednání s obcemi o možných kapacitách bydlení (případně pozemcích). Nenechte se odradit prvním neúspěšným jednáním s obcemi, vyžádejte si podporu zřizovatele.

Pravidelně sledujte naplňování stanoveného strategického plánu, vyhodnocujte operační cíle podle jejich stanovených termínů, sledujte, zda směřujete k cílovému stavu. K hodnocení přizvěte externího odborníka a zřizovatele.

Oslavte splnění dílčích cílů s uživateli a pracovníky, prezentujte dosažené výsledky v tisku a dalších médiích, seznamte se svými výsledky opatrovníky a příbuzné uživatelů.

#### **A několik vzkazů od ředitelů ředitelům na závěr:**

„Neváhejte a začněte pracovat.“

„Vytvořte prostředí důvěry, jistoty, že tento proces nemá za cíl propouštění zaměstnanců, ale zkvalitnění poskytované služby a zlepšení života lidí s postižením.“

„Nebudete litovat! Pokud vás ti lidé (uživatelé i pracovníci) zajímají, uvidíte spokojenost. Lidé skutečně vyrostou...“

„Ředitel není od toho, aby dělal všechno sám, musí věřit ostatním pracovníkům.“

„Jeďte s pracovníky na stáž, zažijte změnu a táhněte s nimi za jeden provaz.“

„Zaznamenávejte příklady z praxe, které jsou a budou motivující pro pracovníky i uživatele, nejen těch „nejlepších uživatelů“, je třeba mít informace i o problematických situacích...“

„Vytrvejte ve své práci, ačkoli je to velmi náročné na čas a energii členů transformačního týmu.“



**Seznam zkratk**

AAK	Alternativní a augmentativní komunikace
DOZP	Domov pro osoby se zdravotním postižením, druh sociální služby podle § 48, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění
CHB	Chráněné bydlení, druh sociální služby podle § 51, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění
IP	Individuální plán uživatele sociální služby
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MSK	Moravskoslezský kraj
PPS	Pracovník v sociálních službách
PRK	Program rozvoje Moravskoslezského kraje na rok 2006 – 2008
TT	Transformační tým, který tvoří pracovníci transformujícího se zařízení, zástupce kraje a externí odborník
VTT	Vnitřní transformační tým složený jen z pracovníků zařízení

**Použitá literatura a zdroje**

- Bělohávek, F., Košťan P., Šuleř O.: Management, Rubico, 2001.
- Drucker, P.: Praxe vedení, Harper a Row, New York, 1954.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management, GradaPublisching, 1987.
- Keith, D.: Human Relations at Work. New York, McGraw-Hill, s. 96 – 97.
- Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb, MPSV ČR, 2007.
- Koncepce kvality sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (včetně transformace pobytových sociálních služeb), Moravskoslezský kraj, 2008.
- Chandler, A.: Strategie a struktura: Kapitoly v minulosti průmyslového podniku, Doubleday, New York, 1962.
- Mallya, Thaddeus: Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publisching, a. s., 2007.
- Matiaško, M.: Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením a transformace sociální péče v České republice, Utrecht 2011.
- Selznick, P.: Vedení v administraci: Sociologický výklad, Row, Peterson, Evanston Il. 1957.
- Souček, Z.: Chceme-li strategicky řídit, musíme umět strategicky myslet, časopis MPZ 3613.
- Zaleznik, A.: Manažeři a vůdcové: Jsou různí?, Harvard, obchodní recenze, Květen – červen, 1977.
- [http://wikipedia.infostar.cz/s/st/strategic\\_management.html](http://wikipedia.infostar.cz/s/st/strategic_management.html)
- [www.vspji.kvalitne.cz/otazky/24-Podnikova%2520kultura.doc](http://www.vspji.kvalitne.cz/otazky/24-Podnikova%2520kultura.doc)
- <http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=110AD3A8475CDECF3FFEAE51862711F?articleId=1597>
- <http://www.univerzita-online.cz/mng/>