

# Metodika transformace

---

PROJEKTU „OHROŽENÉ DĚTI A MLÁDEŽ VE ZLÍNSKÉM KRAJI II“

Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji II  
reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15\_007/0006502

ZLÍNSKÝ KRAJ, 2020



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Na cestě

## Zpráva o průběhu transformace systému péče o ohrožené děti ve Zlínském kraji

### Obsah

---

Úvod .....	2
Situace ve Zlínském kraji – služby pro rodiny s dětmi, institucionální péče o děti a pěstounská péče .....	2
Projekt Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji (1.1.2015 – 30.4.2017) .....	4
Projekt Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji II (1.6.2017 – 31.5.2020) .....	5
Transformace pobytových zařízení .....	5
Transformace DC Zlín .....	5
Transformace KDC Valašské Meziříčí (nově Centrum Áčko) .....	7
Poučení z transformace organizací .....	9
Vzdělávací aktivity .....	11
Vzdělávání pracovníků transformovaných zařízení .....	11
Kazuistické semináře .....	11
Interdisciplinární semináře a workshopy .....	11
Co je potřeba, když chcete něco transformovat .....	13
Co se stále šíří a není to pravda .....	14
Závěr .....	15

## Úvod

---

Transformace systému péče o ohrožené děti je proces, který nikdy nekončí. Zahrnuje oblast, ve které lidé rozhodují o osudu jiných lidí – dětí, a to je věc velice komplikovaná a citlivá. Nikdo nemůže říct, že je odborníkem na životy jiných lidí, na životy cizích dětí. Můžeme se jen snažit na základě odbornosti, vzdělání a zkušeností hledat ty nejlepší cesty, jak pomoci ohroženým dětem a jejich rodinám. Každý zásah do rodiny s dětmi s sebou vždy nese rizika, nikdy už pak nemáme možnost podívat se, jak by se situace vyvíjela, kdybychom udělali něco jiného. V oblasti péče o děti se nemůžeme učit prostřednictvím pokusů. Zpravidla platí to, že hledáme řešení, které bude pro dítě nejméně rizikové. Učíme se z minulých zkušeností.

Kdy vlastně v oblasti péče o ohrožené děti můžeme mluvit o šťastném konci? O tom, že něco dobře dopadlo? Do budoucna nevidíme a můžeme se jen dohadovat, jak zásah zvenčí rodinu a děti ovlivnil, zda by to při použití jiných metod, postupů nebo služeb dopadlo lépe nebo hůře.

Mění se také prostředí, ve kterém všichni žijeme. Mění se životní podmínky, ekonomická situace. S tím pochopitelně souvisí také to, že se do jisté míry mění i problémy, které rodiny s dětmi řeší a tomu se pak co nejpružněji musí přizpůsobovat i systém pomoci. Jedinečnost každé rodiny, každého dítěte vyžaduje vždy nový pohled a nová řešení.

**A proto je transformace nikdy nekončící proces, kdy se musíme stále kriticky dívat na zásahy do života dítěte a zpětně vyhodnocovat a učit se a měnit systém tak, aby v dané chvíli ve vztahu k danému stupni poznání co nejlépe odpovídal potřebám rodin a dětí.**

Transformace systému péče o ohrožené děti probíhá ve Zlínském kraji současně s transformací pobytových služeb pro osoby se zdravotním postižením. Není to tedy ojedinělý proces či ojedinělý projekt. Celá filozofie změn se nese v duchu toho, abychom umožnili všem lidem život v přirozeném prostředí, umožnili jim naplňovat své potřeby s přihlédnutím k individualitě každého z nich.

## Situace ve Zlínském kraji – služby pro rodiny s dětmi, institucionální péče o děti a pěstounská péče

---

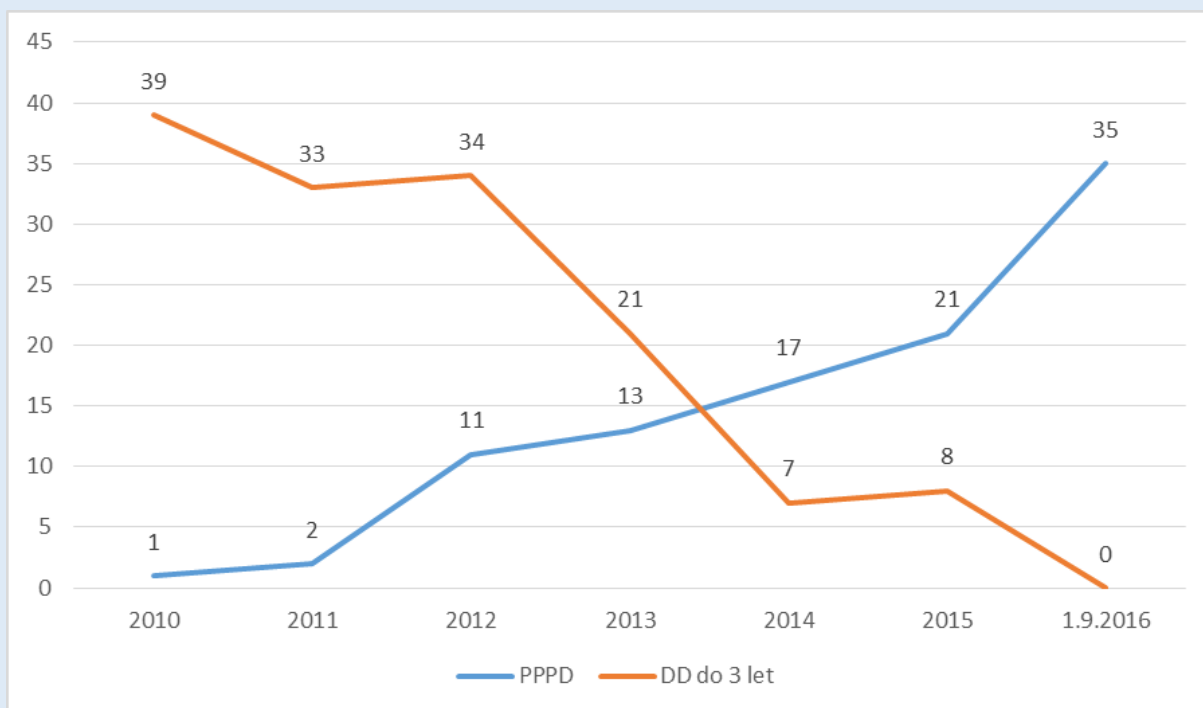
Zlínský kraj dlouhodobě podporuje sociální služby pro rodiny s dětmi s důrazem na terénní, případně ambulantní služby, které podporují děti v jejich přirozeném prostředí – v rodině.

V roce 2013 vstoupila v platnost novela zákona 359/1999 Sb. o sociálně právní ochraně dětí, která změnila podmínky pro výkon pěstounské péče, významně zasáhla také do úpravy týkající se pěstounské péče na přechodnou dobu. Pro oba typy pěstounství zavedla institut tzv. doprovázejících organizací. Pro pěstouny na přechodnou dobu významně zvýšila odměnu pěstouna. Tato změna umožnila rozvoj pěstounské péče na přechodnou dobu. Významné zvýšení odměny pěstouna a skutečnost, že odměna je pobírána i v době, kdy pěstoun o žádné dítě nepečuje, umožnila přechodným pěstounům opustit zaměstnání a naplno se věnovat péči o ohrožené děti.

Zlínský kraj jako jeden z prvních v zemi začal tuto formu péče o ohrožené děti rozvíjet a prosazovat. Zpočátku zejména pro děti kojeneckého věku, později (až do současné doby) i pro děti starší, případně o sourozenecké skupiny.

Vlivem těchto aktivit počet dětí mladších šesti let, umísťovaných do institucionální péče, velmi rychle klesal. V roce 2015 bylo ve dvou zařízeních pro malé děti (dříve kojeneckých ústavech) včetně jimi zřizovaných zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc ve Zlínském kraji umístěno celkem 8 dětí (z toho jedna pětičlenná sourozenecká skupina).

*Vývoj počtu dětí v dětských domovech pro děti do tří let a v pěstounské péči na přechodnou dobu ve Zlínském kraji.*



*pozn.: V celkovém počtu dětí svěřených do pěstounské péče na přechodnou dobu je nutné dodat, že se jedná i o děti starší tří let.*

Zlínský kraj byl v roce 2015 zřizovatelem celkem 14 pobytových zařízení pro děti. Z toho 12 zařízení spadalo pod odbor školství Krajského úřadu Zlínského kraje (jedná se o dětské domovy, případně dětské domovy se školou). Kapacita těchto zařízení byla 295 lůžek.

Ve dvou případech se pak jednalo o dětské domovy pro děti do tří let, zřizované a provozované podle zákona o zdravotních službách. V rámci obou těchto zařízení fungovalo také Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (dále jen ZDVOP) a v každém zařízení byly dva pokoje pro umístění matky s dítětem. V samotném zařízení byly umísťovány děti od narození do tří let věku, případně až do zahájení školní docházky. V roce 2015 v souvislosti s chystanými změnami (zpracování transformačních plánů a jejich realizace) byla obě zařízení organizačně převedena z gesce odboru zdravotnictví Krajského úřadu Zlínského kraje do gesce odboru sociálních služeb Krajského úřadu Zlínského kraje.

Počet obyvatel	590 527
Počet obcí s rozšířenou působností	13
Počet pracovníků OSPOD	135
Počet spisů Om	9 138
Počet dětských domovů	12
Kapacita dětských domovů	294

## Projekt Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji (1.1.2015 – 30.4.2017)

---

V roce 2015 v rámci projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji společnost Sociofaktor realizovala v kraji velké šetření, zaměřené na zmapování potřeb rodin a dětí a zároveň na možnosti pobytových zařízení pro děti v kraji. Výsledkem jsou pak dvě rozsáhlé publikace – Analýza potenciálu zařízení a Analýza potřeb rodin a dětí. Na základě těchto analýz byl zpracován materiál Prevence umístování dětí do institucionální péče ve Zlínském kraji, který byl v září 2015 schválen Radou Zlínského kraje. Dokument včetně přílohy Koncepční teze je přístupný na webových stránkách Zlínského kraje - <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

Výše uvedený materiál mimo jiné tak určil tři zařízení poskytující pobytovou péči o děti, která zpracují své transformační plány. Jednalo se o tato zařízení:

- Dětské centrum Zlín, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, p. o. (dále jen DC Zlín)
- Kojenecké a dětské centrum Valašské Meziříčí, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, p. o. (dále jen KDC Valašské Meziříčí)
- Dětský domov a Základní škola Liptál

Dále byla zpracována Metodika transformačních plánů. Tato metodika včetně zpracovaných transformačních plánů je zveřejněna rovněž na webových stránkách Zlínského kraje (viz výše uvedený odkaz).

Cílem projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji bylo kromě zpracování transformačních plánů tří zařízení také snížení kapacity v těchto zařízeních o 50%. Obě zdravotnická zařízení - DC Zlín a KDC Valašské Meziříčí - zrušila pobytovou službu (s výjimkou zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc) úplně – v těchto zařízeních už nebyly žádné děti a dlouhodobě bylo zřejmé, že je možné se bez této služby obejít a nahradit ji jinými formami pomoci rodinám, které více odpovídají potřebám dětí. K těmto službám patří jak sociální služby umožňující dítěti setrvat v jeho přirozeném prostředí, tak i pěstounská péče na přechodnou dobu.

Další informace o aktivitách projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji jsou zveřejněny na webových stránkách Zlínského kraje <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

# Projekt Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji II (1.6.2017 – 31.5.2020)

---

## Klíčové aktivity projektu:

1. Zahájení nových služeb a jejich provozní a materiálové zabezpečení.
2. Vzdělávání pracovníků působících ve službách pro rodiny s dětmi včetně workshopů a seminářů se zahraniční účastí a personální a metodologické zajištění služeb.
3. Evaluace.

Více informací o projektu na <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-ii-cl-4077.html>

## Transformace pobytových zařízení

V rámci projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji II byly realizovány pouze dva ze tří transformačních plánů. Nebyl a dosud není realizován transformační plán Dětského domova a Základní školy Liptál. Realizace jeho transformačního plánu nemohla být podporovaná z uvedeného projektu, protože tento projekt neumožnil podpořit transformaci školského zařízení. V Dětském domově a Základní škole Liptál tak od doby zpracování transformačního plánu došlo pouze ke snížení kapacity z původních 48 lůžek na 24, a to formou přirozenou. V tomto dětském domově byla v době zpracování transformačního plánu řada dětí ve věku dospívání a kapacita dětského domova nebyla naplněná. V průběhu následujících měsíců pak domov opustilo několik zletilých dětí a tím počet dětí v zařízení přirozeně klesl. Nedošlo tedy k přemístování dětí do jiných zařízení. Následně došlo k oficiálnímu rozhodnutí zřizovatele o snížení kapacity domova na 24 lůžek.

## Transformace DC Zlín

V DC Zlín byl před transformací Dětský domov pro děti do 3 let věku s kapacitou 12 lůžek a Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc s kapacitou 12 lůžek. Do ZDVOP byly umísťovány zpravidla děti od narození do zahájení školní docházky. Zařízení sídlilo ve vile na kraji města, neposkytovalo služby pro děti s vážným zdravotním znevýhodněním (v zařízení byl zaměstnán jeden lékař na úvazek 0,1). Podle schváleného transformačního plánu měla být v DC Zlín zachována služba ZDVOP se stejnou kapacitou, ovšem s rozšířením věkového rozmezí přijímaných dětí postupně až do 18 let. Dále měly vzniknout dvě nové služby – krizová pomoc pro rodiny s dětmi (forma ambulantní a terénní) a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (také ambulantní a terénní forma).

Zahájení nově poskytovaných služeb probíhalo v souladu s transformačním plánem.

V roce 2017 došlo ke snížení kapacity ZDVOP na 8 lůžek – kapacita zařízení nebyla delší dobu využívána. V únoru 2018 ukončilo ve Zlínském kraji neočekávaně svou činnost ZDVOP zřizované nestatní organizací, proto byla posléze kapacita ZDVOP v DC Zlín opět navýšena na 11 lůžek, z nichž 8 se nachází ve stávající budově organizace a 3 lůžka jsou v samostatném bytě.

V průběhu transformace zařízení využívalo služby odborných konzultantů, které využívalo zejména k nastavení fungování nových služeb, zpracování metodik, pravidel pro nové služby. Pracovníci nových služeb i pracovníci ZDVOPu pracovali pod pravidelnou supervizí.

Krizová pomoc do té doby ve Zlínském kraji nebyla, proto se pracovníci zařízení inspirovali zejména na stážích v jiných krajích v podobných službách. Po skončení projektu bude služba rozšiřovat cílovou skupinu – v době trvání projektu to byla služba pro rodiny s dětmi, nově to bude služba pro osoby v krizi (tedy i pro dospělé a jednotlivce).

Sociálně aktivizační služby měly v kraji své zastoupení, nabízelo je více poskytovatelů. Původní myšlenkou otevření této služby i v DC Zlín bylo to, že služba bude doplňovat Krizovou pomoc (bude na ni navazovat) a bude nabízet pomoc rodinám, jejichž děti jsou umístěné ve ZDVOP. Postupem času se ukázalo, že většina rodin, jejichž děti jsou umístěné ve ZDVOP, již tuto službu využívá (zpravidla od jiného poskytovatele sociálních služeb). Sociálně aktivizační služby tak našly uplatnění v místech, kde tato služba buď nebyla poskytována, nebo neměla dostatečnou kapacitu. Většina rodin je tak z míst mimo Zlín, kde zařízení a i služba sídlí.

### Údaje ze schváleného transformačního plánu DC Zlín

#### Poskytované služby

Služba	Kapacita k 1. 1. 2015	Naplnění kapacity k 1. 4. 2016	Změna	Datum změny dle transformačního plánu	Skutečné zahájení nové služby
Dětský domov pro děti do 3 let	12 lůžek	1	Ukončení	01.09.2016	
Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc	12 lůžek	7	Rozšíření cílové skupiny	01.02.2018	
Krizová pomoc	0		Zahájení	01.10.2017	01.10.2017
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	0		Zahájení	01.06.2017	01.06.2017

Pozn.: jak je uvedeno v textu, současná kapacita ZDVOP je 11 lůžek.

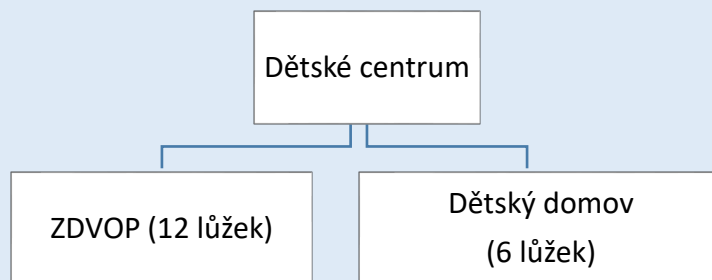
#### Plánované údaje a skutečnost

#### Pracovníci

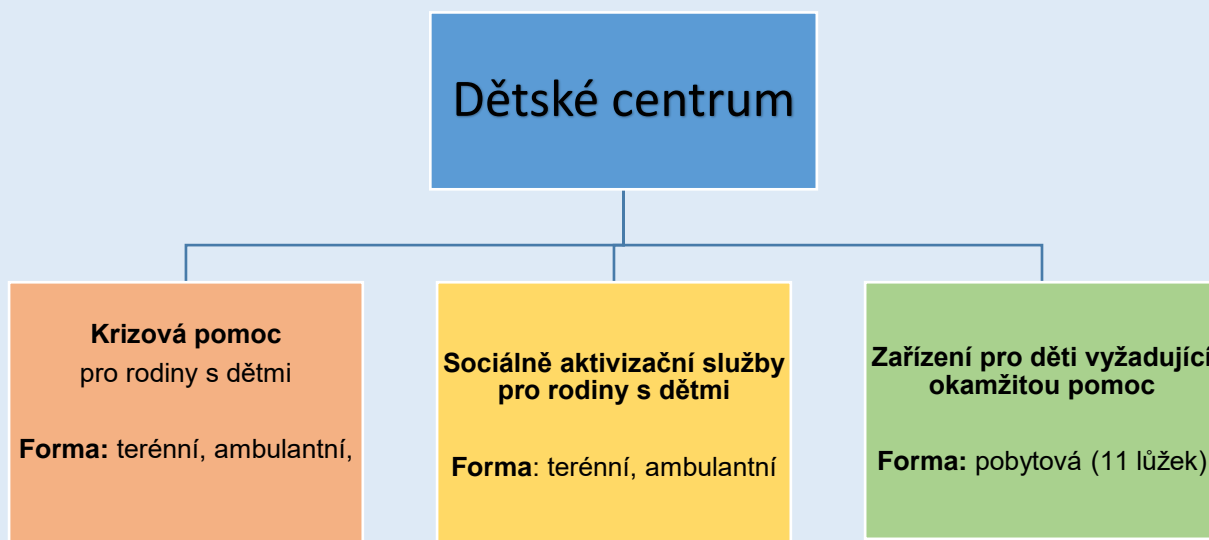
	Skutečnost k 31.12.2015	Předpoklad po transformaci (rok 2018)	Skutečnost k 31.12.2019
Celkový počet pracovníků	29 (pracovních úvazků 26,6)	33 (pracovních úvazků 28,85)	30 pracovníků (28,8 úvazku)

Před transformací pracovalo v zařízení 29 osob na celkem 26,6 pracovního úvazku. V současné době je tam zaměstnáno 30 pracovníků na 28,8 úvazku, což odpovídá transformačnímu plánu.

## Před transformací (2015)



## Po transformaci



## Transformace KDC Valašské Meziříčí (nově Centrum Áčko)

V KDC Zlín byla situace před transformací podobná – Dětský domov pro děti do 3 let s kapacitou 14 lůžek a ZDVOP s kapacitou 12 lůžek. I tento ZVDOP přijímal zejména děti do 6 let věku. Podle transformačního plánu i zde měl být zachován ZDVOP (opět s rozšířením věkového rozmezí přijímaných dětí). Nově měly vzniknout sociální služby pro děti s poruchou autistického spektra. Konkrétně se mělo jednat odborné sociální poradenství, odlehčovací službu (ambulantní, terénní a pobytovou) a službu osobní asistence.

Ještě před zahájením činnosti všech služeb došlo ke změně transformačního plánu v tom smyslu, že místo služby osobní asistence bude zřízena služba sociální rehabilitace, která více odpovídá potřebám dětí a rodin v regionu.

Zahájení nových služeb probíhalo i v této organizaci v souladu s transformačním plánem. V průběhu realizace transformačního plánu došlo v organizaci k výměně ředitele i ekonoma.



V srpnu 2018 ukončilo činnost zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Kapacita zařízení dlouhodobě nebyla naplňována. Zařízení navíc většinou využívaly děti ze sousedního Moravskoslezského kraje, který má na svém území dostatek zařízení tohoto typu.

I tato organizace využívala při zavádění nových služeb podporu odborných konzultantů, stáží u jiných poskytovatelů sociálních služeb a podporu nezávislého odborníka - supervizora.

Organizace změnila název – nyní je to Centrum Áčko, p.o.

### Údaje ze schváleného transformačního plánu KDC Valašské Meziříčí

#### Poskytované služby

Služba	Kapacita k 1. 1. 2015	Naplnění kapacity k 1. 4. 2016	Změna	Datum změny dle transformačního plánu	Skutečné zahájení nové služby
Dětský domov pro děti do 3 let	12 lůžek	4	Ukončení	01.10.2016	
Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc	12 lůžek	7	Snížení kapacity Rozšíření cílové sk.	01.06.2016 01.01.2017	
Odborné sociální poradenství	0	0	Zahájení	01.06.2017	01.06.2017
Odlehčovací služby - terénní forma	0	0	Zahájení	01.06.2017	01.09.2017
Odlehčovací služby - ambulantní forma	0	0	Zahájení	01.10.2018	01.09.2017
Odlehčovací služby - pobytová forma	0	0	Zahájení	01.10.2018	01.01.2019
Osobní asistence	0	0	Zahájení	01.01.2018	---
Sociální rehabilitace					01.01.2018

Pozn.: jak je uvedeno v textu, místo osobní asistence byla zřízena služba sociální rehabilitace a ZVDOP bylo zcela zrušeno.

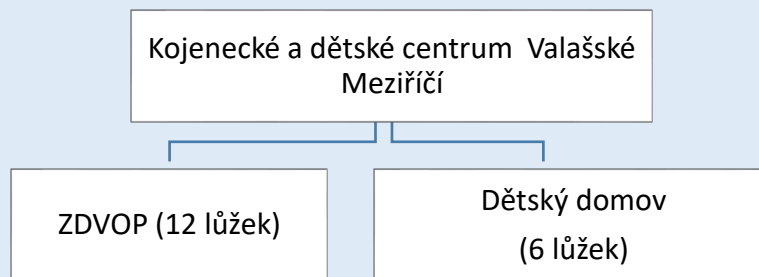
#### Plánované údaje a skutečnost

##### Pracovníci

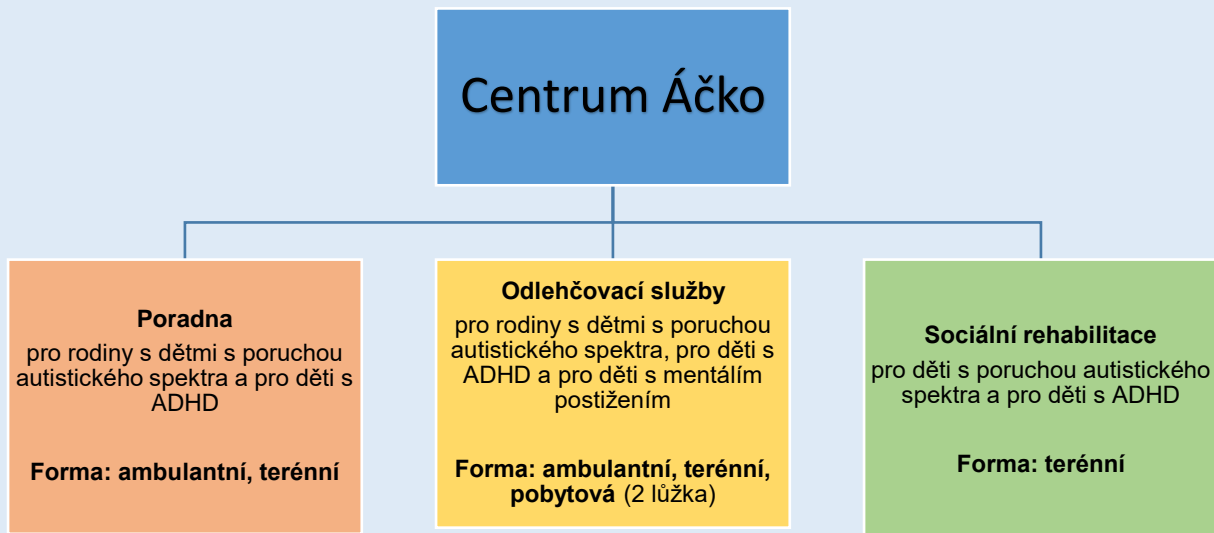
	Skutečnost k 31.12.2015	Předpoklad po transformaci (rok 2018)	Skutečnost k 31.12.2019
Celkový počet pracovníků	28 osob (26 úvazků)	33 osob (28,6 úvazků)	24 osob (13,4 úvazku)

Před transformací pracovalo v organizaci 28 osob (26 úvazků), v současné době je zde zaměstnáno 24 osob na celkem 13,4 úvazku. Nižší počet pracovníků i pracovních úvazků oproti plánu je výsledkem ukončení činnosti ZDVOP.

## Před transformací (2015)



## Po transformaci



## Poučení z transformace organizací

Proces zavádění nových služeb v obou organizacích byl podobný, podobné byly i obtíže, se kterými se pracovníci potýkali. Na základě těchto zkušeností lze konstatovat následující:

- **personál a ředitelé**

Před realizací transformačních plánů jsme předpokládali, že stávající zaměstnanci, kteří budou ochotní si doplnit vzdělání, budou moci v organizaci nadále pracovat v nových službách. Ve skutečnosti pak většina dosavadních zaměstnanců, zejména zdravotníků, ze zařízení odešla, a to na základě vlastního rozhodnutí. Hlavní důvody byly dva: výrazně nižší ohodnocení pracovníků v sociální oblasti oproti pracovníkům ve zdravotnictví, a také neschopnost některých stávajících zaměstnanců ztotožnit se s novým zaměřením organizace.

Ukázalo se, jak obtížné je pro zaměstnance původních zařízení přijmout změnu. Zdá se, že většina pracovníků, kteří před tím řadu let pracovali v kojeneckém ústavu, vnímala přicházející změny jako popření své dosavadní práce. Toto nastavení ilustruje v podstatě celorepublikový problém: když se někde začne mluvit o tom, že by se měly zrušit kojenecké ústavy nebo dětská centra, protože institucionální péče o děti, zvláště o ty nejmenší, s sebou nese řadu rizik pro jejich další vývoj, vždy se v argumentech obhájců ústavní péče objevují tvrzení o kvalitě práce pracovníků kojeneckých ústavů, o jejich kvalifikovanosti a odbornosti. Tu ale nikdo nezpochybňuje. Jde o to, že – jak je uvedeno i v úvodu – bychom se stále měli snažit zlepšovat naši práci směřující na podporu ohrožených rodin a dětí. Současná situace není stejná, jako byla před dvaceti nebo třiceti lety. Vnímání lidských práv, nové poznatky z vývojové psychologie, ale také ostatní právní předpisy, nám otevřely cestu k dalším způsobům pomoci, které více odpovídají potřebám cílové skupiny.

V obou zařízeních došlo ke změně ředitele – v Dětském centru Zlín v roce 2015, v Centru Áčko nastoupila nová ředitelka v roce 2018.

- **vstup do systému sociálních služeb**

Při přeměně zdravotnického zařízení na zařízení poskytující sociální služby, je třeba poskytnout pracovníkům (zejména pracovníkům ve vedoucích pozicích) velkou podporu v tom, aby se zorientovali v oblasti sociálních služeb, v systému vykazování dat, v systému hodnocení kvality služeb i v systému naplňování daných indikátorů. S kontrolou kvality služeb měli pracovníci alespoň částečnou zkušenost (zejména pokud šlo o ZDVOP), jinak se ale vrhli na pole pro ně zcela neznámé a neprobádané. Zdravotnická zařízení fungovala v rámci jiných právních předpisů a v tomto ohledu na ně nebyly kladeny tak velké požadavky.

- **zahájení nových služeb**

Každá nová služba potřebuje čas na to, aby o sobě dala vědět, aby získala důvěru u cílové skupiny. Potřebuje čas i na to, aby se noví pracovníci zorientovali, zapracovali, aby se jako tým „sehráli“. Je něco jiného, když poskytovatel sociální služby např. pro osoby se zdravotním postižením otevře novou službu – vedle denního stacionáře, poradny a pobytové služby otevře třeba sociální rehabilitaci. Je to služba pro stejnou cílovou skupinu, která už je zvyklá u poskytovatele čerpat služby, ostatní služby mohou na tuto novou službu odkazovat. Ale když organizace otevírá novou službu v podstatě pro zcela jinou cílovou skupinu (sice se stále jedná o děti, ale o děti ve zcela jiné situaci), je to mnohem náročnější. Proto je vhodnější otevřít službu postupně – postupně navyšovat počet zaměstnanců a pracovních úvazků.

Z praktického hlediska je také vhodnější otevřít novou službu začátkem kalendářního roku.

- **nábor nových zaměstnanců**

V obou organizacích docházelo k vyšší fluktuaci nově přijatých zaměstnanců. Většina služeb začínala s tím, že všichni zaměstnanci byli noví. Logicky pak docházelo k tomu, že někteří z nich ještě v rámci zkušební doby zjistili, že jim daná práce nevyhovuje, že chtějí dělat něco jiného, případně že jim nevyhovuje tým pracovníků. Tato situace trvala v podstatě celé tři roky od zahájení provozu nových služeb, než se pracovní týmy obou organizací stabilizovaly.

S tím byly pochopitelně spojeny obtíže se zaškolováním nových zaměstnanců. Na jednu stranu je v zájmu zaměstnavatele, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve zaškolen, aby absolvoval potřebný kurz. Na druhou stranu organizace pochopitelně nechce investovat do pracovníka, který u ní bude pracovat jen pár měsíců.

Získávání kvalifikovaných zaměstnanců je pak samozřejmě obtížnější v menších městech (oproti např. krajskému městu).

- **určení, jaké nové služby mají vzniknout**

Jak je uvedeno v kapitole 3., v rámci projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji byla zpracována důkladná analýza regionu – z hlediska potřeb ohrožených rodin s dětmi, z hlediska nabídky služeb v jednotlivých lokalitách a z hlediska kapacity zařízení, poskytujících ústavní výchovu pro děti. Na základě této analýzy pak bylo stanoveno cílové zaměření obou organizací, které realizovaly transformační plány. Po třech letech fungování nových služeb (některé z nich zahájily činnost později) je o služby ze strany uživatelů zájem, naplňují potřeby rodiny a dětí v daném regionu.

## Vzdělávací aktivity

### Vzdělávání pracovníků transformovaných zařízení

V rámci projektu měli pracovníci nových služeb možnost účastnit se vzdělávání zaměřeného na práci s jejich cílovou skupinou. Projektový tým vyhledával a objednával konkrétní kurzy, v jednom případě proběhl i kurz šitý přímo na míru oběma organizacím (jednalo se o vzdělávání zaměřené na manažerské schopnosti).

### Kazuistické semináře

Cílem kazuistických seminářů bylo sjednocování péče o ohrožené děti napříč resorty v kraji. Šlo o setkání nad konkrétní kazuistikou ohroženého dítěte. Kazuistiku mohl zaslat prakticky kdokoli z jakékoliv instituce zabývající se péčí o děti ve Zlínském kraji (pracovníci sociálních služeb, dětským domovů, školských zařízení...). Zájemce obdržel krátký návod, jak napsat kazuistiku. Ta byla pochopitelně anonymizovaná. Spolu s pozvánkou na konkrétní kazuistický seminář pak účastníci dostali krátce shrnutou kazuistiku. Semináře se účastnilo cca 15 – 20 účastníků. Vedl ho facilitátor. Předkladatel kazuistiky vždy pojmenoval otázky, které se s daným případem pojí. Prostřednictvím ostatních účastníků pak mohl dostat zpětnou vazbu na svou práci s rodinou, podporu pro další práci, tipy a návrhy, co ještě by se v daném případě dalo dělat. Ostatní účastníci měli možnost získat zkušenosti a inspiraci pro svou další práci.

Během celkem deseti takových setkání byly předloženy kazuistiky z nejrůznějších oblastí – od dětí závislých na návykových látkách až po děti umístěné mimo svou rodinu, děti se zdravotním postižením apod. Účastníci mezi sebou navazovali kontakty, které posléze mohli využít ve své další práci.

### Interdisciplinární semináře a workshopy

Cílem interdisciplinárních seminářů a workshopů bylo podpořit transformaci systému péče o ohrožené děti prostřednictvím inspirace a zkušeností zahraničních odborníků. Proběhly celkem tři jednodenní interdisciplinární semináře, na každý z nich pak navazoval dvoudenní workshop. Interdisciplinární semináře byly určeny pro odbornou veřejnost (účastnilo se vždy cca 80 osob), workshopy pak byly určeny pro předem vybranou užší skupinu účastníků (maximálně 20 osob).

Zaměření seminářů (a následně i workshopů) a jména lektorů:

1. Krizová pomoc – Bas Stuurwold, Robert Tamminga (Groningen, Nizozemí).

2. Péče o děti s handicapem – Margret Lísa Steingrímisdóttir, Katrín Pórdís Jacobsen (Reykjavík, Island).
3. Komunita jako místo podpory pro ohrožené rodiny s dětmi – Katrín Pórdís Jacobsen (Reykjavík, Island), Jaap Bruijn (Groningen, Nizozemí).

S lektory ze zahraničí jsme spolupracovali dlouhodobě, i v rámci předchozích projektů Zlínského kraje, zaměřených na zvyšování kvality péče o ohrožené děti. Spolupráce zahrnovala a zahrnuje jak cesty pracovníku v oblasti sociálně právní ochrany dětí do zahraničí, tak i návštěvy (zahrnující odborné semináře, workshopy či konference) kolegů ze zahraničí v České republice. Zlínský kraj dlouhodobě spolupracuje s kolegy z Nizozemí (Groningen) a s kolegy z Islandu.

Každá naše cesta do Nizozemí nebo na Island byla vždy předem pečlivě plánovaná s tím, aby co nejlépe naplnila svůj cíl – získat inspiraci a podporu pro naši transformaci. V Nizozemí i na Islandu jsme se setkávali s pracovníky, kteří pečují o ohrožené děti, se zaměstnanci různých sociálních služeb, s pedagogy na univerzitě, která vzdělává sociální pracovníky, ale také s politiky, kteří se věnují péči o ohrožené děti na dané úrovni.

Spolupráce a inspirace ze zahraničí neznamená to, že bychom zahraniční praxi chtěli převést do našich podmínek, že bychom to tady chtěli mít „stejně jako na Islandu nebo v Nizozemí“. Důležitá byla spíše podpora základních myšlenek:

- Je třeba stále uvažovat o tom, jak systém pomoci ohroženým dětem a rodinám zlepšovat, jak zvyšovat kvalitu a profesionalitu pomoci.
- Je důležité poskytovat klientům (rodičům i dětem) prostor pro jejich vlastní aktivitu, pomáhat jim rozvíjet jejich vlastní potenciál.
- Každý zásah do rodiny by měl být součástí plánu práce s rodinou. Tento plán přitom musí být vždy aktuální, měnit se podle aktuální situace v rodině.
- Umístění dítěte mimo rodinné prostředí není řešením jeho situace – je to jeden z kroků v plánu, jak pomoci dítěti a jeho rodině.
- I umístění dítěte do institucionální péče může být součástí plánu péče o dítě, pokud je jasně definován jeho smysl a význam a pokud je omezena doba trvání institucionální péče.
- Při svěřením dítěte do institucionální péče je třeba nadále počítat a podporovat jeho přirozené vztahy a vazby k lidem prostředí mimo instituci.
- Zásadní je provázanost praxe se vzděláváním – a to jak se vzděláváním budoucích sociálních pracovníků, tak i s celoživotním vzděláváním sociálních pracovníků. Studijní programy musí velmi pružně odrážet aktuální praxi v oblasti péče o ohrožené děti, potřeby rodin a děti v dané době.
- Kritická sebereflexe všech pracovníků systému a práce pod supervizí je jednou ze základních podmínek pro výkon práce sociálního pracovníka.
- Spolupráce všech, kteří s rodinou pracují, napříč jejich odborností a minimalizace počtu osob, které do rodiny přímo zasahují, významně pozitivně ovlivňuje efektivitu zásahu.

O účast na interdisciplinárních seminářích, které vedli kolegové ze zahraničí, byl vždy velký zájem.

## Co je potřeba, když chcete něco transformovat

---

- **Vizi** – vize je něco víc, než jen cíl. Je obecnější, dlouhodobější. Přijmeme-li tezi, že transformace je proces, který nikdy nekončí, stanovením cíle bychom mohli celý proces zastavit. Kdybychom si například řekli, že cílem je zrušit pobytovou péči pro děti do tří let, asi by se nám podařilo v určité době zrušit kojenecké ústavy a dětská centra, ale je otázka, jestli je to tak skutečně dobře a jestli to s sebou nenese potřeby dalších změn a přizpůsobování se aktuální situaci a formám ohrožení rodin a dětí. Máme tedy na mysli spíše vizi ve smyslu zvyšování kvality péče o ohrožené děti prostřednictvím takových nástrojů podpory, které budou v maximální možné míře umožňovat život dítěte v přirozeném prostředí za současné minimalizace zásahů do rodiny a do života dítěte.
- **Vizionáře** – člověka, který bude v čele celého procesu, tahoun, který se bude držet vytyčené cesty, bude poskytovat podporu a motivaci všem ostatním, kteří se budou procesu transformace účastnit. Člověka, který bude hlídat, abychom „nesešli z cesty“, drželi nastavený směr a pokud někde cestou uhneme nebo zabloudíme, aby nám pomohl dostat se zpátky na tu správnou cestu.
- **Tým** – vizionář je sice zpravidla jen jeden, ale i ten bude potřebovat kolem sebe tým lidí, kteří budou základní myšlenku rozvíjet, starat se o průběhu procesu, komunikovat se všemi, kterých se transformace nějakým způsobem dotkne.
- **Inspiraci** – při transformaci zpravidla měníme něco, co roky fungovalo, v něco nového. Potřebujeme vědět, že to „nové“ už někde nějak funguje. Potřebujeme se utvrzovat v tom, že naše vize je správná, že jdeme správnou cestou. V našem případě se jednalo převážně o zkušenosti ze zahraničí. V rámci prvního projektu Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji navštívili pracovníci zařízení, která zpracovávala transformační plán, Nizozemí a Island. V rámci projektu Ohrožené děti a mládež II jsme absolvovali tři interdisciplinární semináře, které vedli kolegové z Islandu a z Nizozemí. V obou zemích stále probíhá transformace péče o ohrožené děti.
- **Kvalitní informace a analýzy** – když chceme něco měnit, měli bychom co nejpřesněji vědět, co vlastně měníme, jaká je výchozí situace, jaké jsou potřeby těch, v jejichž prospěch pracujeme, jaká je situace v zařízeních a službách, kterých se transformace dotkne. Zároveň je velmi důležité znát situaci v regionu. Nejen pokud jde o to, jaké potřeby obyvatel regionu bude transformace naplňovat, ale také v tom, jaké je naladění v regionu. Z praxe známe případy, kdy se občané v konkrétní lokalitě, kde mělo být například vytvořeno zázemí pro novou sociální službu, bouřili, sepisovali petice, bránili se změnám, neboť se domnívali, že tyto změny budou ohrožovat jejich život a bezpečí.
- **Trpělivost** – změny vyžadují čas. Ti, kteří změny realizují ve svých zařízeních nebo ve svých službách, potřebují víc času na to, aby přivykli myšlence změny, aby ji – alespoň částečně – přijali za svou. Možná to bude trvat déle, než by si ti, kteří transformaci vedou, představovali, ale ten čas má svůj smysl a význam. Není samozřejmě možné čekat na to, že se s potřebou změn ztotožní všichni, kteří se toho budou účastnit. Pokud ale bude tým, který transformaci vede, trpělivě a srozumitelně komunikovat s těmi, kterých se transformace dotkne, je pravděpodobné, že změna bude lépe přijata a pak také lépe realizována.

- **Konstruktivní pochybovače** – pochybovač je ten, který může ostatní upozornit na rizika procesu transformace. S riziky je třeba počítat, je třeba je minimalizovat, případně se na ně připravit, aby bylo možné reagovat. I pochybovač by ale měl být konstruktivní. V některých zařízeních nebo službách jsou i pochybovači, kteří za všech okolností vše negují, hledají jen důvody, proč něco nejde. V každém zařízení či službě se velmi pravděpodobně najde někdo, kdo zkrátka změnu nepřijme za žádných okolností. A často se může stát i to, že tento nekonstruktivní pochybovač v průběhu doby sám dojde k rozhodnutí hledat své profesní uplatnění jinde.
- **Politickou podporu** – jak na úrovni celostátní, tak i na úrovni regionální. Z hlediska celostátního je velkou výhodou, když změny probíhají v souladu s politikou konkrétního ministerstva. Z hlediska regionálního na úrovni kraje musí být řada změn schválena radou či zastupitelstvem. Proto je nezbytné, aby transformace měla politickou podporu jak na místní, krajské i národní úrovni.

## Co se stále šíří a není to pravda

---

Opakovaně už od roku 2016, kdy ukončila činnost oba dětské domovy pro děti do 3 let ve Zlínském kraji, se setkáváme s tvrzeními, že stejně dáváme „naše“ děti do jiných kojeneckých ústavů v jiných krajích. Není to pravda.

Samozřejmě se může stát, že dítě s trvalým bydlištěm ve Zlínském kraji bude umístěno do kojeneckého ústavu jinde v republice. Může tomu tak být z několika důvodů:

- rodina i dítě mají trvalé bydliště ve Zlínském kraji, dlouhodobě ale žijí jinde na území republiky, kde je také dítě rozhodnutím příslušného soudu umístěno do tamního ústavu. (I v takovém případě už se ale stalo, že si v řádu dnů nebo nanejvýš týdnů pro dítě na základě rozhodnutí soudu přijeli pěstouni na přechodnou dobu ze Zlínského kraje).
- rodina sama na základě vlastní žádosti umístí dítě do zařízení v jiném kraji (nejčastěji do ZDVOP, který zřizuje některé ústavní zařízení).

Těžko říct, kde tato tvrzení vznikají a proč jsou šířena.

Na druhou stranu řada kolegů z jiných krajů se zajímá o to, jak u nás transformace probíhá, jak a kde by se mohli inspirovat. Rádi nabídneme své zkušenosti. A víme, že pořád je co zlepšovat, protože transformace je proces, který nikdy nekončí.

## Závěr

---

Smyslem této publikace je shrnutí procesu transformace v systému péče o ohrožené děti, který ve Zlínském kraji probíhá s cílem stále zlepšovat kvalitu péče o ohrožené děti.

Jak je uvedeno v úvodu této publikace, ta cesta změn nemá jasný začátek a ani konec. Celá společnost se vyvíjí, mění se podmínky pro život rodin a dětí, zlepšuje se naše poznání a vědecké poznatky o potřebách dětí a jejich vývoji a zároveň s tím se tedy musí přizpůsobovat a měnit i systém pomoci těmto dětem a jejich rodinám.

Při překonávání překážek na této cestě nám pomáhá stále mít na paměti důvod a, smysl, proč to všechno děláme. Dětství každého z nás má zásadní a určující vliv na to, jakými lidmi budeme v dospělosti – jak budeme schopni navazovat vztahy s jinými lidmi, jak budeme schopni naplňovat své potřeby, jak dokážeme pečovat o své potomky a jak šťastní v životě budeme.

*Tato publikace byla vydána v rámci realizace projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji II“ (reg. č. projektu CZ.03.2.63/0.0/0.0/15\_007/0006502) financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státním rozpočtem České republiky.*

*Zpracovala: Veronika Hofrová, metodik transformace*

*Kontakt: +420 774 989 439, veronika.hofrova@strop-zlin.cz*

*Zlín, 2020*

