

Vážení čtenáři,

právě čtete publikaci, která je výsledkem tříleté mezinárodní spolupráce podporované Evropskou unií; spolupráce tří renomovaných organizací z České republiky, Maďarska a Polska.

V České republice založilo Centrum pro rozvoj případů duševního zdraví (CMHCD) Školu zotavení, podporuje lidi zotavující se z duševního onemocnění a jejich blízké a aktivně se podílí na rozvoji odborné podpory lidí s duševním onemocněním.

Maďarská asociace komunitního rozvoje (HACD) je národní nezisková organizace zabývající se různými druhy témat spojených s komunitním rozvojem a spoluvytvářením řešení místních problémů, včetně iniciace a posilování komunitních služeb. Ve spolupráci se Subregionálním centrem základních sociálních služeb v Szatmári vypracovala HACD know-how transformace služby denního stacionáře pro seniory na komunitní službu.

Sdružení Centrum podpory místních aktivit CAL je celostátní organizace, která již více než 20 let v Polsku podporuje komunitní metodiku v místních komunitách. Ve spolupráci s Kulturním centrem Wolska ve Varšavě byl společně vyvinut nový přístup, jehož cílem je zapojit komunitu, zejména zranitelné skupiny (např. migranty, uprchlíky, duševně nemocné a další), do spoluvytváření aktivit a služeb kulturního domu. Bylo vytvořeno a rozvíjeno místo pro komunitu a zejména zranitelné skupiny – Wolska Mozaika. Základem těchto iniciativ je pojem inkluzivní kultury a myšlenka komunitního kulturního centra.

Ačkoli se každá organizace zaměřuje na jiné cílové skupiny, které hledají pomoc veřejných služeb, přesto mají společný přístup k nabízení podpory. Tím je integrace lidí v obtížných životních situacích do komunity a podpora obyvatel komunity v přijetí a pochopení zranitelných osob.

Příležitost ke společnému rozvoji a adaptaci relevantního metodického přístupu (Recovery College) poskytl projekt "Otevřete se svým komunitám – dopady rozvoje komunitního přístupu v oblasti veřejných služeb", podpořený projektem Evropské unie Erasmus+.

Zdálo se, že skloubit aspekty různých cílových skupin/účastníků a různých typů oborových organizací je docela výzva, ale v průběhu projektu jsme našli a odhalili úžasné možnosti vzájemného učení a podpory a zažili jsme strašné příklady synergií.

Naše zkušenosti také ukázaly, že to není snadné a může trvat delší dobu, než se podaří nastartovat fungování služby na komunitní bázi. Během transformačních procesů jsme se potýkali s mnoha otázkami a praktickými výzvami. Mají lidé s duševním onemocněním stejné potřeby jako uprchlíci nebo starší lidé? Jak praktická je nebo může být naše pomoc? Jaké jsou reálné možnosti (finanční, prostorové...) pro poskytování pomoci? Jaké jsou nejlepší postupy pro zapojení služeb uživatelů při spoluvytváření? Jak můžeme motivovat zúčastněné strany (uživatele služeb, členy komunity, odborníky) k aktivní účasti na tomto procesu transformace?

To jsou jen příklady otázek, které jsme si jako realizační tým projektu kladli. Bylo jich mnohem více. Při sestavování této příručky jsme dospěli k závěru, že jednoduše není možné vytvořit jakousi "instantní kuchařku", která by byla v konečném důsledku dobrá pro každý typ instituce a každý typ služeb.

Zaměřili jsme se tedy na základní hodnoty. Na věci, které tyto tři organizace spojovaly a na kterých skutečně záleželo. Od čeho jsme se nechtěli a nechceme odchýlit:

- Pokud má být naše služba užitečná, musíme ji spoluvytvářet s těmi, pro které je určena. Spoluvytváření.
- Chceme, aby se lidé (zaměstnanci, dobrovolníci a uživatelé) v naší službě cítili dobře. Vstřícnost.
- Jsme na jedné lodi. Sdílení osobních zkušeností je přirozeným nástrojem pomoci.
- Rádi bychom přiblížili veřejné služby členům místní komunity.

Příručky vytvořené třemi zúčastněnými organizacemi byly přeloženy do jednotlivých národních jazyků (čeština, maďarština, polština) a angličtiny. Najdete je na webových stránkách CMHCD, HACD a CAL.

V duchu společné tvorby uvítají odborné týmy všechny zpětné vazby a další dotazy či připomínky.

Říjen 2023

Petra Kubinová

CMHCD

kubinova@cmhcd.cz

Gabriella Farkas

HACD

farkas.gabriella@kofe.hu

Pawel Jordan

CAL

pawelj@boris.org.pl

Úvod

Národní projekt Erasmus+ "Otevřete se svým komunitám", zaměřený na transformaci veřejných služeb a jejich větší orientaci na komunitu, je realizován ve spolupráci se Subregionálním centrem základních sociálních služeb Satu Mare. Cílem projektu je rozvíjet jednu ze základních sociálních služeb pro seniory, denní stacionář pro seniory (denní klub) Malého centra základních služeb Satu Mare, a učinit jeho provoz komunitně orientovaným. Doba potřebná pro proces transformace, který byl zahájen v dubnu 2022, značně přesahuje časový rámec projektu a stále probíhá.

Přesto je důležitou snahou a cílem tohoto odborného materiálu poskytnout model a východisko pro další odborníky, instituce a metodiky, kteří mají zájem o komunitní provoz, aby jej transformovali.

Kromě tohoto dokumentu doporučujeme čtenářům také akční plán (Molnár & Fodorné, 2023), který obsahuje východiska, organizační rámec, proces plánování a jednotlivé kroky transformace, a také případovou studii (Nagy et al., 2023), která podrobněji představuje výsledky, zkušenosti a použité metody a podává ucelený obraz o rozvojové práci v Nagyecsedu.

I. Komunita, komunitní rozvoj, komunitní poskytování služeb

Komunita a všechny související pojmy jsou v módě a často a rády se používají v politice (Gilchrist & Taylor, 2022). Za klíčové prvky komunitního rozvoje jsou považovány efektivita, komunitní činnost, participace a budování kapacit.

Význam komunitního rozvoje jako konceptu je mnohostranný a široce diskutovaný a v odborném diskurzu se objevuje mimo jiné jako: zapojení komunity, kritická pedagogika, komunitní organizování (Gilchrist & Taylor, 2022). Ve Velké Británii se již dříve několik odborníků z praxe vyslovilo pro formulaci "kritická komunitní praxe" Butcher et al., Ilona Vercseg ve své syntéze také poukazuje na mnoho variant pojmu komunitní rozvoj a na skutečnost, že v některých zemích se místo komunitního rozvoje používá termín komunitní angažovanost (Vercseg, 2020:18). Pojem komunitní rozvoj je také v mezinárodním měřítku spojován především s neziskovým, občanským sektorem a méně s vládními organizacemi a službami, přičemž tyto samoorganizující se malé komunity berou svůj osud do vlastních rukou a bojují za dosažení demokracie, místních ekonomických iniciativ a rozvoje infrastruktury (Gilchrist & Taylor, 2022). V mnoha případech vlády redukuje primární účel komunitního rozvoje na mnohem užší účel boje proti chudobě a práce na řešení viditelného sociálního znevýhodnění, což samozřejmě může být součástí komunitního rozvoje, ale je třeba poznamenat, že samotný koncept má mnohem širší potenciál (Gilchrist & Taylor, 2022).

Jedna z prvních definic komunitního rozvoje, jak ji formulovala Organizace spojených národů, říká, že se jedná o proces vytváření příležitostí pro sociální a ekonomický rozvoj a pokrok pro celou komunitu a za její aktivní účasti (OSN, 1955:6). A definice komunitního rozvoje, jak je uvedena v Budapeštské deklaraci během setkání o komunitním rozvoji v roce vstupu Maďarska do EU, definuje tento pojem jako "komunitní rozvoj rozvíjí schopnost lidí být aktivními členy společnosti prostřednictvím komunitních skupin, organizací a sítí a připravuje instituce a veřejné, soukromé a nevládní organizace na to, aby se zapojily do dialogu s obyvatelstvem při společném definování a provádění změn, které se jich týkají" (Craig et al., 2004).

Oproti těmto dvěma definicím Mezinárodní asociace komunitních developerů (IACD) význam tohoto pojmu výrazně rozšířila. Podle IACD je komunitní rozvoj profese a akademický obor zaměřený na praxi, který podporuje participativní demokracii, právo na udržitelný rozvoj, rovnost, ekonomické příležitosti a sociální spravedlnost prostřednictvím různých organizací, vzdělávání a posilování postavení lidí, ať už v místních, městských nebo venkovských komunitách (IACD, 2016). Tento pojem má konsenzuální základ, který je však spojen s rozdíly vyplývajícími z různých postupů, a proto se ve skutečnosti jedná o definici a význam, který se neustále vyvíjí v prostoru a čase (Gilchrist & Taylor, 2022).

V odborném diskurzu komunitního rozvoje se v literatuře nejprve hovořilo o komunitních službách, poté o komunitních službách a následně o komunitním provozu a řízení (Farkas et al., 2023:3)¹.

Historie komunitního rozvoje v Maďarsku sahá do delšího období, ale jeho aktuální a současný vznik lze přímo spojit s rozšiřující se praxí lidového vzdělávání v 70. letech 20. století (Vercseg, 2018), "takovými předchůdci byly veřejné vzdělávací iniciativy, které se v té době objevily na univerzitách/vysokých školách" (Péterfi, 2014:14).

- **První čtvrtina 20. století:** stejně jako se na konci 19. století na několika místech objevily tzv. osady (např. Toynbee Hall v Londýně nebo Hull House Neighbourhood v Chicagu), i v Maďarsku se po šoku z první světové války prosadilo osadnické hnutí podobné evropskému a severoamerickému modelu. "Osadní domy se v maďarštině nazývají také lidové domy, osady, sociální centra a jsou to v podstatě komunitní centra "usazená" v chudinských čtvrtích, která organizují své vzdělávací, kulturní, rekreační, sportovní, zdravotní a sociální aktivity podle potřeb chudých obyvatel" (Vercseg, 2018:11). Rezső Hilscher, který je s maďarským hnutím a tzv. vysokoškolskou kolonií, jež ho reprezentovala, v mnoha ohledech spjat, spojuje šíření hnutí také se vznikem a šířením myšlenky tzv. sociálního idealismu, který kompenzoval často nespravedlivé rozložení liberálních idejí a tržně orientovaných procesů. Heslem sociálního idealismu je, že "neduhům společnosti lze a je třeba pomoci" (Hilscher, 1989). Tyto iniciativy byly přerušeny vypuknutím druhé světové války a dlouhou dobu se nemohly znovu rozvíjet v rámci dlouhých desetiletí státního socialismu (zejména v první polovině války).
- **Moderní komunitní rozvoj** v západním pojetí vyrostl v 70. letech 20. století z veřejného vzdělávání/vzdělávání (Vercseg 2018:57-63). Z tohoto období vzešlo několik myšlenek: hnutí klubů mládeže, programy "otevřených domů", programy komunitních domů (Makovecz I., Beke P., Varga A.T.) (Beke, 2016:83), založení Asociace komunitních developerů v roce 1989, zavedení komunitního rozvoje jako předmětu do vysokoškolského vzdělávání a jeho důležitá role v sociálním vzdělávání v rámci komunitní sociální práce, založení Občanského rozhlasu v roce 1993 atd. Přestože mocenské orgány učinily jen málo pro to, aby převzaly, začlenily nebo využily poznatky z této oblasti, byly decentralizovaně vyvinuty inovativní postupy a modely, na nichž se podílelo několik významných aktérů a které by dohromady mohly tvořit základ komplexního programu.

Komunitní rozvoj je lokální, ale je možné řídit organizace nebo instituce stejným způsobem. Komunitní provoz a řízení je také proveditelný proces pro některé služby. Tato praxe je v zemi zatím v plenkách, ale některé pilotní iniciativy pro komunitní provozování určitých typů služeb již byly realizovány. Jednou z nich byl projekt "Aktivní komunity – aktivní zapojení komunity" EFOP-1.3.1-15-

¹ Koncept komunitní operace je objasněn v další části dokumentu

2016-00001", jehož cílem bylo zvýšit společenskou aktivitu, posílit zapojení komunity, podpořit vztah mezi obcemi a komunitními institucemi a obyvateli obcí (v uvedeném příkladu byly konkrétně iniciovány změny ve vztahu k veřejným službám kulturních institucí) (Communities in Action, 2019). Podle popisu publikace vztahující se k projektu "Komunity v akci" je význam komunitní služby následující: "Komunitní služba je jakákoli služba související s komunitními funkcemi, která slouží komunitním účelům, přispívá k rozvoji komunity, posiluje sociální sítě, zvyšuje kvalitu volného času" (Arapovics & Vercseg, 2017). Instituce zapojené do projektu vykazovaly vzestupný trend v návštěvnosti a počtu dobrovolníků (Polonyi, 2019). V rámci projektu byly rovněž zkoumány postoje obyvatelstva. V letech 2018 a 2019 proběhly dva sběry dat. Mezi oběma sběry nebyla zaznamenána žádná výrazná změna v postojích obyvatel, i když je to pravděpodobně způsobeno krátkým časovým odstupem mezi oběma daty, protože skutečné aktivizace obyvatel a komunitního poskytování služeb nebylo možné v tak krátkém čase dosáhnout (Hegóczki & Bacher, 2019).

Dalším inovativním příkladem byl projekt CoSIE², program transformace veřejných služeb, do kterého se zapojilo 10 evropských zemí. Každá z partnerských zemí zapojených do programu se snažila transformovat a modernizovat své veřejné služby s přihlédnutím k místním potřebám pomocí metody spoluvytváření³. Byla zde také příležitost vytvořit nové typy veřejných služeb, které dosud neexistovaly, ale které odpovídaly skutečným potřebám. Cílem maďarského experimentu bylo vyvinout nový model veřejných služeb na podporu rozvoje místní ekonomiky ve znevýhodněných malých obcích (Csoba & Sipos (eds.), 2021).

Vytvoření služeb založených na komunitě může být inovativním způsobem změny a rozvoje sociálních služeb pro všechny cílové skupiny, protože tyto veřejné služby se obvykle musí účinně vyrovnávat s rostoucími požadavky a obvykle i s omezenými zdroji a zapojení komunitních zdrojů může přispět k jejich úspěchu. Podle našeho názoru existuje základní model, který dobře slouží k transformaci veřejných služeb, ale je třeba jej "doladit" tak, aby vyhovoval jednotlivým skupinám uživatelů (např. služby pro zdravotně postižené nebo seniory, základní služby nebo pobytové služby). Pořadí kroků transformace je třeba zvážit z hlediska cílových skupin a hostitelské komunity, protože neexistuje univerzální přístup a zúčastněné skupiny a místní charakteristiky mohou mít na úspěšný proces transformace zásadní vliv. V závislosti na cílové skupině mohou existovat významné rozdíly ve způsobu přípravy a práce s příjemci a hostitelskou komunitou.

Bez ohledu na uživatele služeb stojí za to podívat se na charakteristiky komunitních sociálních služeb a tradičních (nekomunitních) sociálních služeb (tabulka 1).

Tabulka 1 Očekávané přínosy komunitních sociálních služeb ve srovnání s nekomunitními službami (Fodorné & Molnár, 2023b)

Dopad vývoje na instituci

Instituce působící na tradičním základě Instituce založená na Společenství

² Spoluvytváření inovací veřejných služeb v Evropě (www.cosie-projekt.eu)

³ Jeden z přesných popisů konceptu spoluvytváření z hlediska komunitního rozvoje je, že zahrnuje "spoluvytváření toho, jak organizátoři, realizátoři a uživatelé služby spolupracují na iniciování, plánování, organizování, realizaci a hodnocení výsledků služby" (SCIE, 2015).

Nezapojuje místní zdroje a zdroje Společenství Schopnost mobilizovat místní zdroje a zdroje Společenství

Partnerství v rámci instituce funguje v obvyklé formě a intenzitě Posílení skutečného partnerství v rámci instituce

Služba je poskytována obvyklým způsobem a obvyklým tempem, s malým zaměřením na jednotlivce Efektivita služby se zvyšuje, reaguje na skutečné potřeby/požadavky

Veřejnost nemá vhléd do fungování instituce, ale podílí se na něm jako outsider Veřejnost poznává službu, práci, která v ní probíhá

Dopad vývoje na uživatele

Přijetí příjemců zůstává mezi obyvatelstvem nezměněno Zvyšuje se přijetí uživatelů mezi obyvatelstvem

Uživatelé jsou členy instituce více izolovaní od komunity, takže jejich podpůrné zázemí v tomto ohledu zůstává nezměněno Posílení podpůrného a vztahového zázemí uživatelů

Lidé žijící v oblasti péče nemají zkušenost se spoluvytvářením a spolutvořením, takže se nepodílejí na společném rozvoji Lidé žijící v oblasti služeb mají pocit, že se zlepšuje kvalita jejich života, že komunita pro ně něco dělá, že se podílejí na rozvoji (spolutvoření)

Dopad rozvoje na obec

Posílení sociální solidarity

Místní komunita není zapojena do procesu spoluvytváření, nemůže tedy v tomto ohledu žít z vlastních zdrojů Místní komunita si uvědomuje své vlastní zdroje, společná akce, skutečný proces spoluvytváření

Institucionální vztahy v obci budou nadále fungovat jako obvykle Posílení vazeb mezi institucemi v obci

Asociace komunitních developerů (KÖFE) se možnostmi komunitního rozvoje veřejných služeb zabývala již v rámci svých předchozích projektů: V letech 2010-2014 byl realizován projekt TÁMOP 5.1.3 "Komunitní příležitosti v boji proti extrémní chudobě – sebeorganizace a mezioborová spolupráce" (KÖFE, 2014). Následně projekty "Komunitní služby – komunitní management v malých sídlech", 2014-2016, zahrnovaly komunitní poskytování služeb různými poskytovateli služeb (Fodorné a kol., 2023). projekt "Služby komunitám v malých sídlech", 2018-2020, zkoumal, jak zpřístupnit veřejné služby všem, a vytvořil politické doporučení a manuál. V posledně jmenovaném projektu byl formulován koncept komunitních služeb, který lze shrnout následovně: "Komunitní služba je způsob uspokojování potřeb a přání, který je zakotven v místní komunitě, tj. je místní; vychází z osobních nebo místních komunitních potřeb a zdrojů; pracuje v partnerství s místními lidmi na rovnoprávném základě; mobilizuje vnitřní zdroje; pracuje v partnerství s jinými službami a s dalšími aktéry v místní komunitě" (Gyenes, 2020). V současném projektu byla tato definice použita jako základ pro společnou práci odborníků, do níž byli přirozeně zapojeni členové místní komunity, různé organizace, uživatelé denní péče o seniory (tj. samotní senioři) a odborníci pracující v pečovatelském sektoru.

II. Proces komunitizace sociálních služeb

V této kapitole jsou představeny hlavní kroky směřující k poskytování služeb na komunitní bázi, které vycházejí z výsledků dříve uvedených národních rozvojových projektů a iniciativ a ze zkušeností s probíhající transformací služeb denního stacionáře pro seniory v Nagyecsedu. Naším cílem je poskytnout odborníkům návod, jaké jsou možnosti zavedení komunitního způsobu fungování v rámci provozu sociálního zařízení, jaké jsou možné nástroje a metody realizace a jaké obtíže/výzvami se mohou během tohoto procesu vyskytnout.

Pro úplnější pochopení a interpretaci procesu vývoje uvádíme některé důležité charakteristiky obce zapojené do současného pilotního programu a samotné instituce. To pomůže zasadit transformační proces v Nagyecsedu do kontextu.

Nagyecsed se nachází v jedné z nejzaostalejších částí Maďarska, v regionu Severní Velká nížina, a k 1. lednu 2023 zde žilo 6227 obyvatel. Sídlo se vyznačuje úbytkem obyvatelstva, kdy v důsledku emigrace zůstávají stárnoucí rodiče bez přirozeného zázemí. Subregionální centrum základních sociálních služeb Satu Mare, provozované svazkem obcí, poskytuje povinné základní sociální služby (sociální stravování, pomoc v domácnosti, signální pomoc v domácnosti, denní péči o seniory) a služby péče o rodinu a děti a služby v obci. Kromě obecních služeb poskytují v obci domácí pomoc biztosít také tři církevní služby (řeckokatolická, reformovaná, baptistická). Sdružení "Jót s Jól" v Géberjénu poskytuje také denní péči a podpůrné služby pro osoby se zdravotním postižením a psychiatrické pacienty žijící v Nagyecsedu. V obci se nachází mateřská škola, základní škola a střední škola. Obecní kulturní dům a knihovna poskytují možnosti vzdělávání, zábavy a sportu. Nagyecsed má dobrou základní zdravotní péči (rodinný lékař pro dospělé, zubař a veřejná zdravotní služba). Místní hromadná doprava v obci není, meziměstská doprava je řídká a jezdí pouze po hlavní ulici. Velké vzdálenosti v rámci obce brání starším lidem v samostatném vyřizování svých záležitostí, využívání služeb a uspokojování kulturních a společenských potřeb. Denní stacionář pro seniory je k dispozici od pondělí do čtvrtka od 8:00 do 16:30 hodin a v pátek od 8:00 do 14:00 hodin. Služba je poskytována bezplatně. Klub má 41 členů, v loňském roce byla obsazenost 35 %, v roce 2019 to bylo 60 %. Službu využívá 56 % osob starších 70 let, z toho 6 osob je starších 80 let (Nagy et al., 2023).

1. Krok 1: Stanovení záměru

Rozvoj komunitní služby může mít několik podob: může být iniciován místní komunitou nebo skupinou místních lidí, nebo může být výsledkem vnější iniciativy, např. veřejné iniciativy nebo žádosti o zachování služby, nebo rozhodnutí sociální instituce/poskytovatele služby.

„Transformaci služby v Nagyecsedu inicioval vedoucí instituce. Rozvojem komunitních služeb chce zařízení zvýšit efektivitu denní péče o seniory. Celkovým cílem rozvoje je zajistit dlouhodobě udržitelný přístup ke kvalitnějším sociálním službám pro obyvatele města posílením sociální odpovědnosti a solidarity: "Udělat ze starších lidí hodnotu v Nagyecsedu".

Jak se bude služba měnit v důsledku transformace komunity?

- Konzultací a aktivním zapojením uživatelů služeb a členů komunity do rozhodnutí o službách je instituce pravděpodobně schopna poskytovat služby, které jsou dobře přizpůsobeny skutečným potřebám a měnícím se požadavkům místních lidí a komunit.
- Zvýšená iniciativa komunity a účast zaměstnanců a uživatelů služeb.
- Instituce/služba se stává ve společnosti lépe známou a rozšiřuje svou síť kontaktů.
- Tento způsob práce umožňuje efektivnější využití existujících zdrojů a mobilizaci dalších zdrojů.
- Zpětná vazba od účastníků procesu umožní další inovace v profesionálním obsahu služby.
- Zlepšuje se schopnost služby přizpůsobit se změnám a měnícím se podmínkám.
- Komunitní iniciativa posiluje solidaritu komunity prostřednictvím sdílených zkušeností, událostí, aktivit, darů a příspěvků.

Jaké podmínky jsou potřebné k zahájení transformačního procesu?

- Poskytovatel instituce/služby podporuje nebo alespoň přijímá proces.
- Většina zaměstnanců je otevřená, rozumí účelu procesu a má motivaci k proměně.
- Zaměstnanci znají a/nebo využívají metody práce s komunitou ve své každodenní práci. V případě jejich absence je nutné nebo silně doporučeno zapojení pracovníka rozvoje komunity k zahájení procesu.
- V obci existují obyvatelé a/nebo místní organizace, kteří jsou otevření, přijímající a mobilizovatelní ve veřejných záležitostech.

Schválení a podpora poskytovatele služby jsou nezbytné pro zavedení režimu provozu založeného na komunitě. Pokud jde o jeho roli, nelze ignorovat, že je zodpovědností poskytovatele a/nebo instituce stanovit rámec a podmínky pro provoz a je také jeho povinností zajistit, aby služba fungovala v souladu s právem a relevantními profesními předpisy. Úroveň aktivního zapojení poskytovatele služby do transformačního procesu se může lišit. Nicméně "je důležité najít klíčovou osobu mezi rozhodovacími orgány, která může proces pomoci tím, že se zaváže k věci." (Molnár & Fodorné, 2023)

V případě integrované organizace, tedy organizace zahrnující několik služeb nebo typů péče, považujeme za vhodné začít s transformací jedné vybrané služby a pokračovat s ostatními postupně.

Následující body je vhodné zvážit před rozhodnutím:

- Jaká je možnost pro nové druhy činností, zapojení a inovace v provozu služby? Existují aktivity v rámci povinných úkolů, které lze organizovat komunitním způsobem s aktivní účastí členů komunity?
- Má personál ve službě dostatek času a kapacity na nové a dodatečné aktivity spojené s transformací?
- Jsou k dispozici finanční prostředky pro transformační proces?
- Náklady mohou zahrnovat například poplatky za zaměstnání odborníků na rozvoj (rozvoj komunity, organizační rozvoj), studijní návštěvy, výměnné návštěvy, školení a akce.

2. Krok 3: Navržení procesu transformace služby

2.1. "Jádro aktérů" a jeho rozšiřující se kruh

V úvodní fázi procesu se vytváří centrální jádro procesu, tzv. "kruh aktérů" v terminologii rozvoje komunity, jejichž členové iniciovali, spustili, komunikují, monitorují, plánují proces a organizují další kroky. Plánovací skupina se na začátku může skládat z zástupce poskytovatele, vedoucí instituce/služby, externích odborníků zapojených do procesu, a postupně se rozšiřuje o zaměstnance, uživatele služby, zástupce místní populace a klíčové osoby, které se později mohou stát hnací silou procesu. Pro začátek je nutný odborník na rozvoj komunity / praktik rozvoje komunity, ale myšlení komunity musí být internalizováno, je důležité, aby komunita později převzala vedení (Vercseg, 2020:19). Poradní rada může být vytvořena z představitelů zúčastněných zainteresovaných stran, aby asistovala, podporovala, monitorovala a vyhodnocovala proces. V duchu přístupu ke spoluvytváření budou účastníci společně definovat zásady a hodnoty, kterým se budou zavázáni v průběhu společné práce a kterými se budou zavázáni dodržovat v průběhu společné práce.

2.2. Plánování komunikace transformačního procesu

Počáteční období je také zodpovědné za plánování interní (směrem k zaměstnancům, uživatelům služeb) a externí (směrem k udržovateli, městským organizacím, institucím, obyvatelstvu) komunikace transformačního procesu, tj. kdo, komu, kdy, prostřednictvím jakých prostředků, jak komunikovat o iniciativě, procesu, probíhajících událostech, dosažených výsledcích a možnosti zapojení a prostřednictvím jakých kanálů a jakým způsobem lze odesílat zpětnou vazbu, otázky a návrhy. Plánování usnadňuje předběžné zhodnocení potřeby změny stávajících komunikačních praktik. Jaké jsou nejvhodnější prostředky a kanály k dosažení širšího publika (např.: webové stránky poskytovatele služeb, newsletter, FB stránka, místní/komunitní skupiny na FB, místní noviny, místní média, informační události, institucionální dni otevřených dveří, atd.)? Je důležité přemýšlet nejen o jednosměrné informaci, ale vyvinout vhodné obousměrné kanály a institucionalizovat je ve společenství, tj. pravidelně a organizovaně zpřístupňovat informace související s procesem transformace do místních veřejných kanálů a zahájit dialog. Právě těmito kanály se proces stává tématem veřejné diskuse, a lidé v obci si uvědomují proces, do kterého je instituce zve k účasti a očekává od nich zapojení.

2.3. Identifikace aktérů a možných rolí v transformačním procesu

Abychom mohli transformovat službu, zveme zúčastněné strany k tomu, aby společně přemýšlely, plánovaly a učily se, což vede k společným akcím, aktivitám a rozvoji. Rozvoj služeb založených na komunitě je činností s více zúčastněnými stranami, zahrnující nejen zaměstnance a uživatele služby, ale také obyvatelstvo obce, instituce poskytující veřejné služby v obci, církev a občanské organizace, a samoorganizující se skupiny. Na začátku procesu je vhodné zvážit, kdo jsou zainteresovaní aktéři ve službě, kteří mají nebo by mohli mít vliv na proces transformace nebo by se mohli stát aktivními účastníky, a jaké mohou být jejich zájmy, cíle a očekávání v souvislosti s jejich účastí.

Tabulka 2: Identifikování potenciální aktéři v procesu transformace v Nagyecsed, jejich role a způsoby zapojení (Zdroj: Přizpůsobeno z Plánu akce pro institucionální transformaci)

Skupina	Role	Metody začlenění
Uživatelé institucionálních služeb	- Přispívají k provozu založenému na komunitě nabízením svých osobních zdrojů a mobilizací svých nápadů.	- Jejich odbornost může pomoci efektivněji rozvíjet služby; zlepšovat institucionální komunikaci.
Profesionálové / zaměstnanci instituce	- Rozvoj profesní kompetence, znalostí, zkušeností.	- Posílení koordinační role v rámci instituce: přinášení nových zkušeností a úspěšných příběhů uživatelům služeb prostřednictvím společných akcí.
Obyvatelé (rodina, přátelé, známí)	- Posilování institucionální komunikace, prostřednictvím zprostředkování služeb.	- Nabízení svých osobních zdrojů.
Vyhrazeno	- Zajištění podmínek pro přeměnu.	- Průběžné informace o procesu.
NNO, církev	- Aktivní zapojení do komunitních záležitostí.	- Partnerství při organizaci a realizaci společných programů a sběru finančních prostředků.
Církev a NNO poskytující podobné služby v obci	- Sdílení znalostí a zkušeností (profesionální zkušenosti, informace o cílových skupinách, návrhy).	- Průběžná komunikace o vývoji procesu.
Všechny ostatní městské, občanské a náboženské instituce	- Organizace společných programů.	- Zprostředkování a komunikace služeb.

2.4 Příprava Plánu akce pro transformaci služby

Ve Plánu akce pro transformaci služby plánují zúčastněné strany proces transformace/plánování komunity, tj. jak se zabývat a zapojit aktéry identifikované výše, s jakým účelem, jak a v jakém časovém rámci. Dokument by měl rovněž stanovit předem stanovené cíle, plánované kroky, související úkoly a aktéry a osoby zapojené do jejich realizace. Plán akce by měl být kontinuálně doplňován a aktualizován na základě výsledků společné reflexe a plánování s místními obyvateli a organizacemi.

Prvním krokem v procesu transformace v Nagyecsedu byl výběr účastníků komunitní práce. Identifikovaly se tři skupiny: profesionálové pracující v instituci, uživatelé denní péče a zástupci obyvatelstva (klíčové osoby identifikované zaměstnanci instituce). Kvůli omezení času byla práce prováděna současně, přičemž se všechny tři skupiny setkávaly každý měsíc. Workshopy poskytovaly účastníkům možnost seznámit se s základy fungování komunity a také jim umožnily zkoumat situaci, analyzovat ji a stanovit cíle. Důležitým poznatkem pro nás bylo, že jsme do společného plánování zapojili obyvatelstvo dříve, než by bylo ideální. Teprve až tehdy, když zaměstnanci a starší lidé, kteří službu využívají, dokáží jasněji vyjádřit, co chtějí dosáhnout transformací služby, porozumí místní komunita, jak mohou přispět k provozu založenému na komunitě. Další důležitou lekcí, kterou jsme se poučili, je, že je účinnější nejprve seznámit profesionály se základy práce založené na komunitě, motivovat je k změně, poté pracovat se uživateli služby a až poté se obrátit na místní obyvatelstvo.

3. Krok 2: Příprava personálu a uživatelů služby na transformační proces a komunitní akce

3.1 Zapojení uživatelů služby a personálu

Hlavními zainteresovanými stranami sociální služby jsou profesionálové pracující ve službě a uživatelé služby; bez jejich závazku a aktivního zapojení není myslitelný provoz založený na komunitě, kde poskytovatel služby přebírá iniciativu oslovováním místních obyvatel, institucí a organizací. Adresování, aktivace a zapojení místní komunity vyžaduje odborné znalosti, které lze (a je třeba) získat. To je důležitá role pro pracovníka v oblasti rozvoje komunity.

Je důležité, aby účastníci během přípravy:

- porozuměli účelu a potřebě transformačního procesu;
- dozvěděli se a porozuměli zásadám komunity a účasti, základním konceptům fungování komunity a tomu, jak tato mění každodenní provoz služby;
- porozuměli své vlastní roli ve procesu "spoluvytváření";
- společně identifikovali hodnoty služby (Proč je služba pro ně dobrá a jaké hodnoty zastupuje?), oblasti, kde by chtěli vidět změny (Co by se mělo změnit?), síly a příležitosti (Jaké jsou nevyužitá potenciály služby?) a své vlastní interní zdroje (Jak mohou přispět ke změně a inovacím ve službě?).

(V případové studii o práci v Nagyecsedu jsme podrobně popsali proces a obsah plánování s personálem a staršími lidmi, nástroje a metody použité a zkušenosti rozvojových profesionálů.)

3.2 Zapojení a školení personálu

Otevřenost personálu ve službě je klíčová pro úspěch transformačního procesu. Abychom zajistili jejich podporu a závazek, je důležité komunikovat jasně, jednoduše a srozumitelně o transformaci od samého začátku, aby přesně chápali cíl, přínos svého zapojení a možnosti a odpovědnosti, které s sebou přinese.

Hlavní motivace a cíle účasti personálu mohou být následující:

- Získávají nové znalosti a odborné kompetence prostřednictvím sdíleného (od začátku do konce) učení.

- Svě znalosti, zkušenosti – své osobní zdroje – mohou přispět k lepšímu fungování služby.
- Svě návrhy, myšlenky a iniciativy mohou prosazovat s větším vlivem na každodenní chod služby a na rozhodnutí ovlivňující její provoz.
- Prostřednictvím společných aktivit a akcí se posiluje pocit příslušnosti ke komunitě a skupinová soudržnost.
- Efektivita služby se zvyšuje, a metodologie spoluvytváření umožňuje flexibilnější reakci na potřeby.

Organizace služby založené na komunitě vyžaduje od personálu jiný postoj a přístup. Sociální služby jsou obvykle ovládnuty individuálním případovým řešením a řízením případu, takže účastníci musí být připraveni integrovat komunitní přístup a nástroje a metody komunitní práce do své každodenní praxe. To znamená na jedné straně úkoly související s procesem transformace a s dříve identifikovanými aktéry komunitních akcí (úžeji a šířeji vnímanými skupinami místního obyvatelstva, institucemi a dalšími organizacemi působícími v obci), abychom je oslovili, zvýšili citlivost, zapojili a aktivovali, a identifikovali a mobilizovali individuální a komunitní zdroje. Na straně druhé má personál také důležitou roli ve zpětném posílení uživatelů služby, aby se stali aktivními účastníky, poskytují jim prostor pro realizaci svých nápadů a iniciativ. Existence a rozvoj rovnocenných partnerství mezi účastníky je podstatně otázkou postojů, ale společné plánování a příprava, stejně jako akce, tedy sdílené zkušenosti a učení, jsou samy o sobě faktorem formování postojů. Profesionálové poskytovatelé služby jsou (nebo mohou být) také obyvateli obce, takže to, co a jak komunikují o službě, jejich aktivitách a plánované transformaci ve svých každodenních kontaktech a interakcích jako zástupci instituce, má vliv na postoj místní komunity k poskytovateli služby a uživatelům služby.

3.3 Zapojení a školení uživatelů služby

V provozu založeném na komunitě jsou uživatelé služby aktivně zapojeni do realizace aktivit služby a jsou proto nejen uživateli, ale také tvůrci aktivit a provozu služby. Poskytovatelé sociálních služeb poskytují své služby lidem různého věku a v různých situacích, a to může být faktorem, který určuje míru a způsoby, jakými se uživatelé mohou stát účastníky transformačního procesu. Je úkolem poskytovatele služby zajistit, aby názory, myšlenky a návrhy uživatelů byly vyjádřeny a dostaly prostor v procesu a aby byli co nejvíce zapojeni podle svých dovedností, schopností a individuálních okolností.

Z hlediska procesu může být užitečné, pokud si uživatelé vyberou z řad sebeobslužných klíčové osoby, které mohou ostatní inspirovat svou aktivitou a závazkem a zastupovat je v případech, kdy není možné zapojit všechny zúčastněné strany, například při studijní cestě.

4. Krok 3: Zapojení komunity – průzkum a plánování

Všichni zúčastnění mají důležitou roli při průzkumu a plánování komunity: mohou přispět svými vlastními zdroji (např. odbornými znalostmi, kontaktní sítí, zkušenostmi z různých životních situací) k kolektivní reflexi, k identifikaci hodnot a zdrojů, které mohou tvořit základ pro plánování rozvoje služby.

4.1 Oslovování místních obyvatel

Protože celá populace nemůže být zapojena do procesu transformace, je důležité oslovit co nejvíce lidí během fáze průzkumu a plánování (Gyenes, 2020). Kromě poskytování informací je cílem oslovit obyvatelstvo získat jejich názory, nápady a připomínky k provozu služby, identifikovat jejich zdroje a podnítit jejich účast, zapojení, události a programy.

Co může motivovat místní lidi k účasti v komunitě?

Jsou konzultováni a jejich názory, návrhy a myšlenky jsou brány v úvahu, tj. mohou mít vliv na fungování instituce a služeb a nepřímo na záležitosti místní komunity.

- Pocit užitečnosti tím, že přispívají svými osobními zdroji k fungování služby nebo instituce.
- Jejich sociální síť je posílena a rozšířena.
- Skrze společné aktivity mohou získat nové znalosti, dovednosti a kompetence.
- Nové vztahy a společná práce rozvíjejí komunitu a posilují solidaritu.

Volba metod aktivace může být určena dovednostmi zúčastněných osob, ale také jinými existujícími příležitostmi a dostupnými zdroji. Existuje několik dobře vyvinutých metod pro oslovování a zapojení obyvatelstva, které lze přizpůsobit cílům rozvoje fungující sociální služby během procesu transformace. Jejich cíle a podstatné prvky jsou stručně shrnuty níže.

- Provedení komunitního/obecního rozhovoru

Tváří v tvář probíhající rozhovory jsou nejefektivnějším způsobem, jak oslovit lidi, budovat vztahy a důvěru a aktivovat je k účasti na komunitních a servisních otázkách. Osoby a skupiny lidí, které jsou klíčové pro provoz a chod služby (např. cílová skupina služby, potenciální uživatelé služby, příbuzní atd.), stejně jako někteří klíčoví zástupci a vůdci názorů místní komunity, mohou být pozváni na osobní rozhovor nebo diskuzi. Rozhovor se základně ptá na obecné místní blaho, vztah jednotlivce ke komunitě, myšlenky na rozvoj komunity, kapacity pro akci, zdroje, které lze zaměřit do procesu transformace. Rozhovor však může být také přizpůsoben službě a jejím konkrétnějším cílům pro transformaci. To může také poskytnout důležité informace o místním povědomí a vnímání instituce, spokojenosti se poskytovanými službami, mezery v poskytovaných službách a potřebách (Podrobnější informace o metodě naleznete u Vercseg, 2004).

Za účelem zapojení a aktivace místních obyvatel spojili zaměstnanci a uživatelé denního stacionáře pro seniory v Nagyecsedu své interviewery, kteří oslovili starší občany nad 65 let žijící v obci s cílem zlepšit využití zařízení. Společně předem zvážili, kdo jsou starší lidé, kteří by mohli být potenciálními uživateli služby. Rozhovory identifikovaly potřeby starších lidí mimo institucionální službu, což pomůže zvýšit účinnost služby. Rozhovory také poskytnou starším obyvatelům města náhled na poskytované služby instituce. Rozhovory byly založeny na následujících otázkách. Jaké to je být starší osobou v Nagyecsedu? Co by mělo být změněno? Jak? Jaké to je žít ve stáří? Co by bylo třeba, aby přišla sem? Můžete doporučit někoho k návštěvě?

- Pořádání komunitních diskusí

Komunitní diskuse jsou příležitostí k zapojení širšího okruhu lidí, kterých se služba přímo netýká. Na diskusi mohou iniciátoři vysvětlit účel procesu transformace, informovat o zkušenostech z interních workshopů a veřejných rozhovorů a nastínit problémy a příležitosti, které se objevily. Diskuse poskytne příležitost vyslechnout názory a podněty účastníků na fungování služby a situaci cílové skupiny, zavázat se k další spolupráci a navrhnout zapojení dalších účastníků. Výsledkem těchto

diskusí jsou problémy a směry činnosti, nastíní se alternativy, kolem nichž se organizují společné aktivity a akce (podrobněji o metodě viz Vercseg, 2004).

4.2 Adresování a zapojování místních institucí a poskytovatelů služeb

Zaměření se na a zapojení profesionálů z místních poskytovatelů služeb a institucí slouží k přípravě půdy pro rozvoj meziprofesionální a meziinstitucionální spolupráce. *"Koordinace a spolupráce mezi institucemi, poskytovateli služeb, profesemi/profesionály zapojenými do komunitního usídlení a pověřenými úkoly a odpovědnostmi, je rovněž velmi důležitá z hlediska toho, že jejich individuální, dobře definované cílové skupiny společně, ve širším smyslu, tvoří místní obyvatelstvo jako celek."* (Molnár et al., 2014: 51)

Navazování partnerství s místními institucemi a organizacemi může přinést mnoho výhod aktérům zapojeným do procesu. Mohou se učit z perspektiv, přístupů, hodnot a odborných zkušeností druhých. Mohou identifikovat příležitosti k spolupráci, sdílet své zdroje k dosažení společných cílů a navrhnout způsoby zapojení a oslovení nových aktérů. Je vhodné se setkat s profesionály osobně, seznámit se s jejich činnostmi před pozváním je k společným workshopům pro místní poskytovatele služeb a instituce. Během těchto událostí můžeme zkoumat, co každý může nabídnout druhému a jak můžeme přispět k činnostem ostatních služeb a institucí. (Pro více informací o nástrojích a metodách podpory rozvoje meziinstitucionální a mezioborové spolupráce viz Arapovics-Vercseg, 2017.)

Krok 5: Provoz a udržování služby založené na komunitě

Jedním z nejdůležitějších výsledků komunitního plánování je samotný proces, kde se zakládá spolupráce a důvěra. Prostřednictvím komunitních diskusí a odborných workshopů postupně dochází k provádění společně definovaných cílů a aktivit, což vede k provozu založenému na komunitě. Udržování partnerství a zapojení dalších partnerů do jejich provádění je průběžná činnost. Systém spolupráce, komunikace mezi partnery a rozdělení práce se zakládá a institucionalizuje, tj. integruje do každodenní praxe. Záruky pro udržení komunitního způsobu provozu je třeba zakomponovat do provozu; jedním možným způsobem je mít vhodně vybavený poradní orgán, který převeze zajištění průběhu komunitního procesu, čímž se proces stává samočinným. *"Poradní orgán by měl zahrnovat všechny aktéry zapojené do procesu. Tato skupina má základ v oblasti rozvoje komunity, perspektivu a hlubší vhled do procesu. Je důležité připravit skupinu tak, aby mohla poskytnout informace a znalosti k podpoře transformačního procesu, a poradní orgán může také hrát roli při udržování funkčnosti komunity"* (Molnár & Fodorné, 2023).

Aktuální úkoly osmi až dvanáctičlenného výboru se mohou lišit v závislosti na tom, kde se instituce/poskyvatel služeb nachází v procesu transformace. Například může podporovat proces zapojení komunity, identifikovat zdroje, zapojit další partnery, navrhnout úpravy odborné koncepce a programu služby, hodnotit realizaci fungování založeného na komunitě atd.

Obtíže a výzvy v průběhu transformačního procesu

Během procesu transformace mohou vzniknout obtíže. Není vždy snadné přesvědčit účastníky, že taková transformace nevyřeší naléhavé mezery ve službách a problémy v obci, alespoň ne v krátkodobém horizontu, protože rozvoj není základně zaměřen na mezery, ale na využití existujících individuálních a komunitních zdrojů. Pro aktéry zapojené do procesu má provoz založený na komunitě jiné druhy výhod a výhod (viz výše).

Proces transformace vyvolává organizační změnu, je tedy nutné být připraven na řízení změnových procesů (např. tím, že se dozvíte o dostupných metodách a/nebo zapojením odborníka na rozvoj organizace). Změny v denních rutinách a provozních postupech, změny rolí mohou vyvolat odpor jak ze strany personálu instituce, tak ze strany uživatelů služeb. Pokud jde o profesionály, je důležité zdůraznit, že transformace nespočívá v hodnocení nebo zpochybňování jejich práce (profesní identity), ale je to příležitost k vytvoření nového přístupu k plánování a organizaci služeb. Odpor může vzniknout také proto, že nerozumí, proč k transformaci dochází, takže je důležité proces s nimi opakovaně diskutovat a interpretovat. Transformační proces přináší další úkoly pro personál zapojený do něj a aktivní zapojení uživatelů služeb, proto je vhodné *"vytvořit formy veřejného uznání komunitní aktivity"* (Molnár & Fodorné, 2023).

Zapojení veřejnosti, zejména ve společenstvích s omezenou organizací, nemusí být nutně snadný úkol. Mohou existovat důvody pasivity, jako je nedostatečné oslovování správným způsobem a prostřednictvím správných kanálů, nedostatek účasti komunity, nedůvěra v místní instituce atd. Obyvatelé, kteří se účastní komunitních diskusí a mají pocit, že jsou jejich názory žádány, že mohou formovat proces, se časem zapojí do služby. Proto je důležité nejen žádat je o informace, ale také poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a vytvářet kanály pro místní veřejnost. (Pro více podrobností o návrzích, jak se vypořádat s pasivitou obyvatel na základě zkušeností se sociální kulturou, viz Arapovics-Vercseg, 2017.)

III. Závěry z focus group a expertních rozhovorů během transformačního procesu

Během období přechodu k péči založené na komunitě v denní péči o starší lidi v Regionálním sociálním základním služebním centru v Satu Mare byly provedeny focus group rozhovory s staršími lidmi zapojenými do péče a profesionály pracujícími přímo s nimi ve službě. Cílem sběru dat bylo zkoumat pozitivní a negativní zkušenosti a výsledky přechodu na poskytování služeb založených na komunitě, jak pro starší lidi využívající služby, tak pro personál. Cílem bylo zjistit, jaké procesy pomáhají nebo brání přechodu, co se od přechodu očekává, když je stále ve fázi implementace. Co pro ně znamená provoz založený na komunitě v denní péči o starší lidi, jak to mohou formulovat, co činí službu založenou na komunitě? Zároveň jsme zkoumali, do jaké míry se zapojení uživatelů služeb a profesionálů do návrhu a implementace transformace (spoluvytváření) projevilo jako důležitý determinant provozu založeného na komunitě. Bylo důležité prozkoumat, jaká pozitivní nebo negativní očekávání měli v počáteční fázi a zda již zažili nějaké změny v provozu denní péče o starší lidi ve fázi transformace, které byly zřetelně spojeny s transformací. Na focus group rozhovory navázala strukturovaná individuální profesionální diskuse s odborníkem na rozvoj komunity a odborným manažerem projektu o zahájení projektu, zprávě o provozu služby založené na komunitě a dosažených výsledcích dosud.

Focus group rozhovory proběhly v létě 2023 v instituci v Nagyecsed, zatímco technické diskuse byly vedeny online. Kvůli vysokému počtu účastníků (celkem 27 lidí) byly pro příjemce služby starších osob uspořádány dva focus group rozhovory, zahrnující všechny příjemce služby přítomné v den náboru. Pro personál (4 osoby) byly rozhovory provedeny v jedné seanci. Do technických rozhovorů se zapojilo 2 lidí z vedení a implementační strany projektu.

Focus group byly vybrány jako kvalitativní metoda, protože v současném procesu transformace jsou starší lidé dotčení kolektivní skupinou, kterou lze považovat za dobře definovanou a relativně malou skupinu z hlediska počtu. Focus group rozhovory poskytují příležitost účastníkům sdílet své zkušenosti v skupinovém prostředí na otázky a problémy, které jsou vzneseny, vytvářející pocit známosti a podobnosti, což může vést k bohatému diskurzu a více emocionálně nasyceným názorům (Oblath, 2005). Tyto bohatší diskurzy a živé diskuse byly dosaženy především v diskusích organizovaných pro příjemce služeb. Kvůli časovým omezením byla data z focus group a profesionálních diskusí zpracována pomocí tematické metody zpracování; po poslechu nahrávaného zvukového materiálu byla vytvořena shrnující tematická matice z přepisů odpovědí a reakcí na vybraná témata, která obsahovala odpovědi a reakce na položené otázky. Metoda byla použita k zaměření se na témata, která byla důležitá pro sběr dat, a umožnila jejich zkoumání v krátkém čase.

Výsledky

1. Realita provozu založeného na komunitě, faktory usnadňující a brzdící transformaci

Příjemci služby ve dvou focus groupech se těšili na proces transformace, ale podle rozhovorů bylo pro ně obtížné pochopit podstatu a význam provozu založeného na komunitě. To, co chápali pod přechodem na provoz založený na komunitě ve své instituci, bylo obtížné vyjádřit. Častěji uváděli pocit očekávání nebo velmi obecné věci: *"Jen čekáme, jak tohle skončí"* (focus group s příjemci služeb). Konkrétní praktické příklady toho byly vzácné a málo frekventované; po delší pauze po položení otázky byly jako hlavní výhody zmíněny rozmanitější příležitosti a programy a zlepšení situace personálu (např. více zdrojů, finančních prostředků). Byly zmíněny obtíže a mezery, které jsou v mnoha jiných institucích na národní úrovni v důsledku komunitizace, např.: snazší přístup k péči a návratu domů (poskytování dopravních služeb), možnost pro lidi potřebující domácí pomoc využívat denní péči, rozvoj a poskytování specializovaných péči, zejména v domovech pro seniory, v obci (v současné době není tato možnost dostupná lokálně).

"Bylo to tak zajímavé, protože na začátku si všichni mysleli, že bude projekt jako tento a teď přijdou peníze, ale bylo by dobré, kdyby byly peníze na to a na to. A když jsme si uvědomili, že to není o tom, že přijdou peníze, ale o tom, že se pohybujeme na úrovni komunity, abychom zde mohli vyjádřit své názory, takže nečekám, až mi nabídnete kávu, ale půjdu si ji udělat sama, nebo jaké programy mohou být založeny na komunitě, a měli jsme v průběhu roku hodně takových událostí, které byly výsledkem toho" (focus group s příjemci služeb).

Skutečnost, že starší lidé využívající službu se stali aktivnějšími, ochotnějšími sdílet své názory a otevřenějšími kolektivnímu myšlení, byla potvrzena profesionály.

Profesionálové zapojení do procesu měli na začátku, stejně jako příjemci služeb, obtíže vyjádřit, co znamená provoz založený na komunitě, zejména pro jejich instituci: *"Stále je to pro mě naprosta*

nejasnost." Nicméně také uvedli, že se obraz postupně skládal do mozaiky, jak postupovali po cestě implementace, a dokonce předložili argumenty, proč probíhá transformace v velmi vhodný čas.

„Myslím si, že Aranka přišla v pravý čas, protože jsme museli znovu postavit (po COVID) a bylo možné trochu otevřít s novým přístupem“ (focus group s příjemci služeb). V souvislosti s faktory, které pomáhají a brání transformaci, profesionálové pociťovali, že městské zakotvení profesionálů pracujících se staršími lidmi je důležitým determinantem. Byl poskytnut konkrétní příklad: byl kolega, který nežil v Nagyecsedu více než deset let, a jeho práce na zapojení potenciálních příjemců, tedy části městské populace, byla výrazně obtížnější než u dlouhodobých obyvatel. Jak dlouho a v jaké formě a roli je profesionál provádějící transformaci přítomen v obci, má silný vliv na přijetí, začlenění a zájem příjemců, komunity obce. *“Co jsem zjistil nejvíce, je, že jsme nyní vyšli na rozhovory s lidmi, a ti, kteří byli lépe známi jako pracovníci, mají k lidem venku jiný postoj. Například M. nežije v obci, neznají ho tak dobře“* (focus group rozhovor s profesionály). *“Je tu postupné otevírání důvěry a ano, v rozhovoru to bylo cítit“* (focus group rozhovor s profesionály). *„Myslím si, že kdybych měl dělat tuto práci v jiné obci, musel bych vložit nepoměrně více energie“* (focus group rozhovor s profesionály).

Také zmínili velikost obce, která podle nich může mít také velký vliv na úspěch transformace, protože věří, že čím větší je obec, tím obtížnější je provést podobný transformační proces. Postoj vedení a zaměstnanců dalších institucí v obci může být také rozhodujícím faktorem.

V profesionálních diskusích se objevila rozdílnost mezi službou řízenou komunitou a provozem/řízením založeným na komunitě: podle jednoho zaměstnance druhé zahrnuje také přiřazování odpovědností účastníkům. Podle praktikujícího komunitního rozvoje je skutečný provoz založený na komunitě dosažen, když existuje široké povědomí a akceptace provozu a jsou do něj zapojeni i další lidé a instituce na úrovni obce. V případě instituce: starší lidé jsou zapojeni do plánování a provádění svých vlastních záležitostí, mají partnerství se zaměstnanci a, co je nejdůležitější, zaměstnanci instituce chápou, co znamená pracovat způsobem založeným na komunitě. *“Bylo to spíše o uznání, hodně jsme s nimi mluvili o účasti, o samotné komunitě, uznali potřebu změny a že je to jejich role, že mají odpovědnost a příležitost udělat rozdíl. A z jejich strany to bylo velmi velké úspěchy“* (expertní rozhovory). Toto pozdější uznání bylo také odraženo ve focus group s staršími lidmi.

2. Zapojení uživatelů a profesionálů (spoluvytváření) v procesu transformace

Podle profesionálů nebyli zapojeni do plánování projektu, do stanovení cílů, vědomí projektu získali až v okamžiku, kdy externí profesionálové navštívili instituci s plánem realizace; v tomto okamžiku se začali zapojovat, společně s příjemci služeb. *“Na otázku, nejsem si jistý, zda jsme dostali dostatečnou podporu, bylo to sestaveno během postupu (o čem projekt byl a jaký byl jeho účel). Fáze přípravy byla opomenuta, zpětně vzato“* (focus group rozhovor s profesionály). Je důležité poznamenat, že během rozhovorů profesionálové uvedli, že během zahajovacího období několik zaměstnanců prošlo životními okolnostmi, jako jsou nemocenské, nový kolega, narození vnoučete, což způsobilo, že zmeškali delší nebo kratší období práce nebo se najednou museli vypořádat s množstvím nových informací, což by jim mohlo ztížit zapojení do procesu.

Podle odborníků na projekt začal proces spoluvytváření od samého začátku, zapojení jak příjemců, tak profesionálů začalo ve stejný den: pozvali účastníky do partnerství a naznačili, že tento druh

transformačního procesu a přechod sociální služby k provozu založenému na komunitě byl pro ně novou zkušeností.

3. Změny ve fázi transformace

Během rozhovorů obě skupiny potvrdily, že i když proces transformace stále probíhá, pozitivní výhody jsou již cítit.

Je pozoruhodné, že instituce se stává otevřenější, hledá kontakty s jinými institucemi poskytujícími veřejné služby, posílila své existující vztahy (např. s církví) a plánuje navázat dialog s dalšími (např. místní neziskové organizace). Bylo zdůrazněno, že i když existoval větší formální vztah s mateřskou školou v obci, změna vedení mateřské školy a transformace služebního centra vedly k pozitivnímu rozvoji vztahu; nejenže zvou děti, ale i mateřská škola pozvala členy denního stacionáře k nim domů: *"Dokonce jsme upekli pečivo pro děti z mateřské školy. Vzali si ho a nabídli nám ho. Teď nás pozvali, starší, na průzkum do mateřské školy. Abychom mohli jít taky a nejen děti přišly nás pozdravit. Takže se tu opravdu pořád něco děje"* (focus group s uživateli). Klíčovým programem ve středu pozornosti obou cílových skupin byl tzv. program "sociálního začleňování". *"Myslí si, že teď je tady tento stacionář pro seniory, říká se mu domov pro seniory, a myslí si, že senioři sem přijdou, sedí tu do poledne, pak jdou domů, nemají tušení, co se tady děje. Ve středu například přichází farář a každou středu jsou jiné aktivity. Jsou tu ruční práce, cokoli, jsou tu promítání. Pokud je hezký film, ukážou ho. Elvira a Ilike cítí, že nám mohou pomoci s věcmi, které můžeme dělat. Lidé venku to nevědí"* (focus group s uživateli). V důsledku otevřeného dne již na denní stacionář pro seniory přišlo několik nových zájemců. Kromě otevření se vnějšzímu světu vzniklo několik nových nápadů, jako je: výstava ručních prací, kurz cizího jazyka, výroba a vydání společné kuchařky a distribuce obyvatelům obce, vytvoření klubového časopisu. V důsledku toho senioři pocítili, že se stali aktivnějšími, a v tomto kontextu také uvedli, že *"jsme se stali opravdovou komunitou"* (focus group s uživateli). I když tato prohlášení jsou zatím faktem pro sami sebe, vnímání sebe jako komunity může být důležitým krokem k propojení s vnějšzí komunitou obce.

Je důležité poznamenat, že příjemci služeb vnímali díky procesu komunitarizace ve své vlastní instituci pestřejší a různorodější programy, ale měřit, do jaké míry je to spojeno s komunitarizací, je obtížné, protože v roce 2022 instituce obdržela finanční podporu z jiné dotace specificky určené pro organizační programy, která byla použita na realizaci různorodých programů.

Žádné negativní aspekty transformačního procesu nebyly identifikovány příjemci služeb, kteří uvedli, že přítomné jevy, které lze popsat jako negativní, sahají do období před transformací. Otevírání se komunitě a dalším institucím bylo také vnímáno profesionály: *"Jedním z benefitů je otevírání se od mateřské školy, nebo nejnověji od Reformované církve, to pečení piškotových dortů, dostáváme i dary. Jeden z pekařů nabídl dort na Den seniorů, ale jeho otec je také uživatelem služby, takže o tom ví"* (focus group rozhovor s profesionály). Otevírání se místní komunitě bylo obzvláště úspěšné tam, kde dotyčná osoba měla nějaké spojení s denním stacionářem pro seniory, například pokud nějaký příbuzný navštěvuje instituci. Uvedli, že pro ně je důležité, že jsou již aktivní uživatelé Facebooku, aby byly programy a tam pořízené fotografie veřejné a ukazovaly každodenní život lidí, kteří je využívají.

Viditelnost a "otevírání se" služby byla potvrzena expertními rozhovory a považována za důležitý benefit projektu, který byl v době psaní stále probíhající. Vzhledem k tomu, že jeden z cílů projektu

byl zviditelnit službu v obci: *"Bylo to také východisko s tím, že v důsledku toho by mohli senioři být ve městě více přijímáni, a aby k tomu došlo, musí být otázka seniorů zveřejněna, město musí být informováno, že se jedná o veřejnou záležitost"* (expertní rozhovory). Pokrok v této oblasti lze považovat za důležitý výsledek. Také vnímali změnu ve fungování a postojích starších osob, které služby využívají, protože během procesu transformace dospěly k bodu, kde rozpoznaly svou vlastní roli, svůj vliv, důležitost své účasti a klíč k změně skutečně spočívá v jejich aktivní účasti a zapojení.

4. Shrnutí

Celkově vzato jak uživatelé, tak profesionálové, kteří s nimi přímo pracují, spojují s komunitní transformací denního stacionáře pro seniory pozitivní myšlenky. Uživatelé jednoznačně uvedli, že byli zapojeni do procesu transformace od samého počátku. V této oblasti profesionálové cítili, že došlo k nějakému zpoždění a k pozdním informacím, někteří komentovali, že bylo zmeškáno období přípravy. Tento pocit nedostatečného zapojení může být také zčásti způsoben tím, že někteří z nich měli změny ve svém osobním životě během zahajovacího období projektu, které ovlivnily jejich pracovní aktivity (dlouhodobá nepřítomnost, nový kolega). Z implementační strany profesionálové zapojení do zapojení různých zúčastněných skupin nevnímali žádné zpoždění. Aby se předešlo této konfliktní percepční situaci, mohlo by být užitečné začlenit pravidelný systém zpětné vazby během procesu implementace, který by umožňoval okamžitou reakci na vznikající situace.

Co znamená komunitní služba, co dělá službu komunitní, je obtížné definovat jak pro uživatele, tak pro zaměstnance. Když se stejná otázka položí ohledně konkrétní změny v jejich vlastní instituci, je snazší uvést příklady. Diskuse odborníků naznačují, že v běžném provozu, během procesu, se pro účastníky postupně "sčítá", co to přesně znamená. Jedním z klíčů k úspěchu a zapojení komunity do procesu transformace je zakotvení pracovníků v obci. Čím déle profesionál žije v dané obci a čím více se v komunitě cítí doma, tím účinnější může být transformace a tím účinnější může být zapojení komunity. Jak uživatelé, tak profesionálové a odborníci zapojení do procesu cítí, že vztah denního stacionáře pro seniory se vyvíjí, mění a zintenzivňuje vůči ostatním institucím, s výrazným zmiňováním městské mateřské školy a kostela. Už nejen pozváni na svou instituci, ale také jsou pozváni jinam, což je mnohými vnímáno jako významná změna. Otevírání se různým institucím a místním organizacím je podle profesionálů opravdu úspěšné tam, kde existuje otevřenost a podobná otevřenost, takže to také z velké části závisí na postoji vedení ostatních institucí. Jeden z nejvýznamnějších příkladů otevírání se místní komunitě dosud, který obě skupiny studovaly, byl Den otevřených dveří, během něhož byli potenciální starší lidé (kteří zatím nepotřebují péči) speciálně osloveni a pozváni na vlastní Den otevřených dveří. Služba byla představena a lidé si mohli prostřednictvím diskuse a pečení představit denní stacionář pro seniory a lidi, kteří v něm pracují a využívají ho. Den otevřených dveří také přivedl řadu nových zájemců, kteří chtějí využívat službu. Uživatelé ocenili pestré programy jako důsledek procesu stávání se komunitou, ale nelze je oddělit od vládní podpory pro rok 2022, která byla udělena a realizována a která speciálně přidělila dodatečné finanční prostředky na organizaci programů. V důsledku této komunitarizace doufají stávající uživatelé služby v nové zdroje, možnosti a více uživatelů, a důležitým výsledkem je, že se sami stali komunitou v důsledku transformace, kde je důležité kolektivní myšlení a proaktivace.

Denní stacionář pro seniory je vnímán jako specializovaná služba, která významně přispívá k jejich pohodlí. Zvláštní důraz se klade na společenství a komunitní aktivity, které poskytují velmi pozitivní

zážitek pro starší lidi, kteří jsou často sami a bez partnera. Nicméně dostat se na tuto službu a zpět se pro ně stává stále obtížnější vzhledem k změnám jejich fyzického stavu, a možnost domova pro seniory v obci byla několikrát vznesena jak ve skupinových diskusích se služebníky, což by mohlo poskytnout významnou funkci k zacelování mezi pro lidi s vyššími potřebami o péči.

Abyste se dozvěděli o metodách založených na komunitě, doporučujeme:

- Organizovat studijní návštěvy, výměnné návštěvy.
- Přístup k materiálům s poznatky, které vám pomohou prohloubit své porozumění tématu, což silně doporučujeme:

Ilona Vercseg (2004). Učebnice pro začátečníky a pokročilé ve společenském rozvoji. Asociace komunitních rozvojářů, Budapešť. Booklety Parola
http://www.kka.hu/_062568aa00708a67.nsf/0/c25665214fdbda8ec1256f1800529729?OpenDocument

Molnár A. & Fodorné Papp I. (2023). Komunitní řešení ve veřejných službách - akční plán. Transformace denního stacionáře pro seniory ve společenské instituci v Nagyecsed (https://kofe.hu/wp-content/uploads/Dokumentumok/2023/Cselekvesi_terv.pdf)

Nagy É. et al. (Dr. Kinga Vajda, Gabriella Farkas, Ilona Fodorné Papp, Aranka Molnár) (2023). Komunitní řešení ve veřejných službách - transformace denního stacionáře pro seniory ve společenské instituci "Udělejme starší lidi hodnotnými v Nagyecsed" - Případová studie (<https://kofe.hu/wp-content/uploads/Dokumentumok/2023/Esettanulmany.pdf>)

Pro využití finančních příležitostí poskytovaných Asociací komunitních rozvojářů:

Možnost osobních konzultací (v případě otázek nebo dilemat),

Komunitní školení, o kterých se můžete dozvědět e-mailem na adrese egyesulet@kofe.hu.

IV. Literatura

Arapovics M., Vercseg I. (eds.) (2017). Metodický průvodce rozvojem komunity. Zdroj:

https://cselekvokozossegek.hu/wpcontent/uploads/CSK_utmutato_kozossegfejlesztes_online_2017_0331.pdf (staženo 06.08.2023)

Beke M. (2016). Imre Makovecz - Drama komunity, maďarské umění, s. 83. Zdroj:

http://www.magyarmuveszet.hu/upload/userfiles/2/publications/201801/pdf/MM2016_1belivek_ke_pnelkul_10_beke_marton.pdf (staženo: 2023.09.18)

Butcher, H., Banks, S. J., Henderson, P., Robertson, J. Critical community practice, Policy Press, Bristol, 2007. Craig, G., Gorman, M., Vercseg I. (2004) Budapešťská deklarace - Preambulum. Zdroj: Budapest Declaration - Parola Journal (kofe.hu) (staženo dne 2023.08.08)

Communities in Action (2019). O nás - O projektu. Zdroj: <https://cselekvokozossegek.hu/rolunk/a-projektrol/> (staženo 12.07.2023)

Csoba J., Sipos F. Co-creation a modernizace veřejných služeb - Lokální experimenty ve vývoji služeb s metodou společné tvorby, Debrecen University Press, Debrecen, 2021, s. 7-13. Zdroj:

<http://eselyfk.hu/wp-content/uploads/2021/09/Csoba-Sipos-Co-creation-a-ko%CC%88zszolga%CC%81ltata%CC%81sok-moderniza%CC%81cio%CC%81ja%CC%81ban.pdf>

(staženo: 2023.08.08)

Gilchrist A., Taylor M. Krátký průvodce komunitním rozvojem, Policy Press, University of Bristol, 2022.

Nagy É. Dr. Kinga Vajda, Gabriella Farkas, Ilona Fodorné Papp, Aranka Molnár (2023). Studie případu Komunitní řešení ve veřejných službách - transformace denní péče o starší lidi v sociálním zařízení „Udělejme starší hodnotné v Nagyecsed“, Studie případu „Otevřené vašim komunitám“ grant Erasmus +, Asociace komunitních vývojářů.

<https://kofe.hu/wpcontent/uploads/Dokumentumok/2023/Esettanulmany.pdf> (staženo: 31.10.2023.)

Molnár A., Fodorné Papp I. (2023). Komunitní řešení ve veřejných službách - Akční plán. Transformace denní péče o seniory v sociálním zařízení v Nagyecsed, grant „Otevřené vašim komunitám“ Erasmus +, Asociace komunitních vývojářů.

https://kofe.hu/wpcontent/uploads/Dokumentumok/2023/Cselekvesi_terv.pdf (staženo: 2023.10.31.)

Gyenes Zs. (2020). Komunitní kapitál, komunitní služby. Parola, 2020/1 Hegóczki Sz., Bacher J. (2019).

Měření dopadu kulturních procesů komunitního rozvoje z pohledu obyvatelstva. Arapovics M., Ponyi L., Bódog A. (eds.): Studie kulturních procesů komunitního rozvoje v maďarských obcích

Závěrečná zpráva shrnující výsledky výzkumu provedeného v rámci projektu "Aktivní komunity" - aktivní zapojení komunity "EFOP-1.3.1-15-2016-00001, s. 120-144. HelpAge International. Starší osoby v komunitním rozvoji - Role sdružení starších osob (OPA's) při posilování místního rozvoje.

Zdroj: <https://www.helpage.org/silo/files/older-people-in-community-development-the-role-of-older-peoples-associations-opas-in-enhancing>