

Případová studie

Komunitní systém práce ve veřejných službách - transformace denního stacionáře pro seniory v zařízení sociálních služeb

" Aby i senioři byli v Nagyecsedu platnými členy společnosti "



Autoři: Éva Nagy, Aranka Molnár, Ilona Fodorné Papp, Gabriella Farkas

Úvod

Asociace pro komunitní rozvoj pracuje na zlepšování veřejných služeb již od začátku roku 2010. Prvním takto zaměřeným počinem byl program "Soudržnost komunity pro integraci lidí žijících v extrémní chudobě",¹ který se věnoval podpoře svépomocných aktivit a rozvoji mezioborové spolupráce s cílem zlepšit přístup k veřejným službám v nejméně znevýhodněných subregionech. Projekt "Komunitní služby - komunitní management v malých obcích",² realizovaný v letech 2014-2016, byl zaměřen na komunitní služby nabízené nevládními organizacemi a na posílení komunitního charakteru služeb. Koncept komunitního systému práce byl koncipován v projektu "Rozvoj komunitních služeb a jejich propojení se specializovanou péčí v malých obcích".³ Ten stanovil teoretické základy a rámec pro zavádění komunitních služeb a transformaci stávajících služeb, jakož i hlavní kroky potřebné k zahájení praktické realizace. Slouží proto jako důležitý referenční bod a na jeho metodiku a výsledky navazuje v několika aspektech i současný program.

V rámci projektu Erasmus+ "Open to your communities" hledáme ve spolupráci s českým a polským partnerem odpovědi na otázku, jak mohou veřejné služby a veřejné instituce v praxi zavádět a využívat komunitní systém práce a jak se místní obyvatelé a uživatelé služeb mohou stát efektivními partnery a tvůrci fungování místních služeb. Mezinárodními partnery projektu, který koordinuje Asociace pro komunitní rozvoj, jsou organizace Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví (CMHCD) v Praze, která podporuje zotavení lidí s duševními problémy, a Centrum komunitních aktivit (CAL) ve Varšavě, které je jedním z hlavních iniciátorů rozvoje místních aktivit.

Národním partnerem Asociace pro komunitní rozvoj je Szatmárské regionální centrum základních sociálních služeb. V rámci projektu se snažíme transformovat denní stacionář pro seniory v tomto zařízení tak, aby fungoval na komunitních principech. Získané zkušenosti mohou později přispět k plánování a realizaci komunitního fungování dalších podobných služeb.

V odborném diskurzu komunitního rozvoje se nejprve hovořilo pouze o komunitních službách, postupem času jsme dospěli k termínu, který používáme dnes: komunitní provoz a řízení. Domníváme se, že tato široká definice je důležitá, protože komunitně lze provozovat občanskou organizaci (protože to, že je něco občanské, ještě neznamená, že je to komunitní), instituci, službu, veřejnou službu nebo dokonce celou obec.

Komunitní a komunitou provozovaná "služba je způsob uspokojování potřeb a přání, který je zakotven v místní komunitě, tj. je místní; vychází z osobních a 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."⁴

Poskytovatelé veřejných služeb, kteří fungují na komunitním základě, budou s větší pravděpodobností schopni poskytovat služby lépe přizpůsobené skutečným potřebám a měnícím se požadavkům místních lidí a komunit, a to díky aktivnímu zapojení uživatelů služeb a obyvatel do rozvoje nebo transformace jejich činnosti.

V naší případové studii byl podrobněji popsán a analyzován proces plánování transformace denního stacionáře pro seniory při Szatmárském centru sociálních služeb, přesněji řečeno terénní práce prováděná od dubna 2022 do února 2023, a hlavní okolnosti a aspekty, které ji určovaly. Nedílnou součástí tohoto procesu je akční plán

¹https://kofe.hu/wp-content/uploads/Dokumentumok/2014/TAMOP513_kozfejl_modszertani_melyszegeny.pdf

² [Komunitní práce - komunitní management v malých obcích. 33 měsíců programu NCTA Asociace pro komunitní rozvoj - Parola Journal \(kofe.hu\)](#)

³ [Doporučený program - Asociace pro komunitní rozvoj \(kofe.hu\)](#)

⁴ Zsuzsa Gyenes (2020) Serving communities in small towns, Asociace pro komunitní rozvoj, 2020, s. 17-20, [e-tanulmánykötet_final.pdf \(kofe.hu\)](#)

definující nezbytné kroky k tomu, aby služby byly poskytovány na komunitních principech, a také potenciální aktéry zapojené do procesu transformace, jejich role a způsoby jejich zapojení.

1. Místo realizace

Než se dostaneme podrobněji k popisu praktické realizace a jednotlivých kroků směřujících k zavedení komunitního provozu, tj. terénní práce, považujeme za důležité říci několik slov o místě realizace, tedy o obci Nagyecsed, zapojené do současného pilotního programu. Proces transformace tak lépe zasadíme do kontextu místních podmínek.

1.1. Místní podmínky

Nagyecsed se nachází v jedné z nejzaostalejších částí Maďarska, v regionu Severní Dolní zem. Z hlediska podílu osob ohrožených chudobou a sociálním vyloučením byl region Severní Dolní zem v roce 2021 třetím nejhorším regionem v zemi (25,4 % postižených obyvatel), s minimálním odstupem za druhým nejhorším regionem, Severním Maďarskem.⁵ Počet jeho obyvatel k 1. lednu 2023 činil 6 227.⁶ Po dočasném zlepšení na počátku 90. let 20. století počet obyvatel Nagyecsedu opět rychle klesá a obzvláště znepokojující je, že obec za posledních deset let ztratila 5 % obyvatel, což je v průměru 50 osob ročně. Pokles počtu obyvatel v obci je způsoben řadou faktorů, včetně negativní bilance mezi počtem narozených a zemřelých a migrací. V župě Szabolcs-Szatmár-Bereg činí index stárí, tj. podíl starších osob (nad 65 let) na počtu obyvatel do 14 let, v roce 2022 112,6 %, což znamená postupné stárnutí obyvatelstva okresu.⁷

Až do počátku 90. let 20. století převládalo v hospodářství města zemědělství a zemědělsko-průmyslová výroba. Po změně režimu a transformacích v oblasti zemědělské výroby došlo k výraznému nárůstu nezaměstnanosti, z nichž se místní ekonomika nedokázala zotavit dodnes. V důsledku toho odešli vzdělanější mladí lidé za prací jinam, a stárnoucí rodiče tak zůstali bez přirozeného systému podpory.

Pokud jde o složení obyvatelstva, více než 20 % celkového počtu obyvatel tvoří Romové,⁸ z nichž většina žije v hluboké chudobě v segregovaných oblastech.

Obec poskytuje povinné sociální služby a základní služby ochrany dětí prostřednictvím zařízení provozovaných sdružením místních samospráv. Szatmárské subregionální sdružení provozuje v Nagyecsedu jesle s kapacitou 50 míst. Szatmárské centrum sociálních služeb, které je také provozováno sdružením, poskytuje povinné základní sociální služby (sociální stravování, pomoc v domácnosti, denní péči o seniory) a služby péče o rodinu a děti. (Kromě toho toto zařízení poskytuje sociální stravování a denní péči o seniory v Ökörítőfülpös a Rápolc ve svých prostorách v Ökörítőfülpös). Kromě obecních služeb poskytují pomoc v domácnosti také tři církevní služby (řeckokatolická, reformovaná, baptistická). Sdružení "Jót s Jól" v Géberjénu poskytuje také denní stacionář a podpůrné služby pro osoby se zdravotním postižením a psychiatrické pacienty žijící v Nagyecsedu. V obci se nachází mateřská škola se třemi pracovišti, základní škola se dvěma pracovišti a reformovaná střední škola. Možnosti vzdělávání, zábavy a sportu poskytuje obecní kulturní dům a knihovna. Nagyecsed má dobrou základní zdravotní péči (praktičtí lékaři pro dospělé ve 3 obvodech, zubaři a veřejná zdravotní služba). Místní hromadná doprava v obci chybí, pouze několikrát denně obcí projíždějí některé meziměstské spoje. Velké vzdálenosti v

⁵ Ústřední statistický úřad (2023): Podíl osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením podle regionu a typu sídla (předběžné údaje). Zdroj: https://www.ksh.hu/stadat_files/ele/hu/ele0038.html (staženo 24.4.2023).

⁶ Zdroj: <https://nyilvantarto.hu/hu/statisztikak?stat=kozerdeku>

⁷ Zdroj: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0038.html

⁸ Tar F & Dr. Hajnal B. (2014). Etnika v župě Szabolcs-Szatmár-Bereg se zvláštním zřetelem k Romům, *Területi Statisztika*, 54(5), pp. 500.

rámci obce prakticky znemožňují starším lidem samostatné vyřizování nutných záležitostí, využívání služeb i uspokojování kulturních, společenských a dalších potřeb.

1.2. Szatmárské regionální centrum sociálních služeb

Szatmárské regionální centrum sociálních služeb má ve své spádové oblasti 3 obce, kde žije 8680 obyvatel. 20 % z nich je starších 60 let.⁹ V obcích je vysoký podíl osaměle žijících lidí ve věku 75 a více let, kteří jsou jen částečně soběstační. Obvykle jsou již méně fyzicky zdatní, mají méně příležitostí a trpí pocitem osamělosti a izolace. Jejich rodinní příslušníci žijí často daleko a nejsou schopni rodiče osobně podporovat, například i z důvodu prodlužování věku odchodu do důchodu, které omezuje možnosti rodinné péče. Mění se tak i charakter poskytovaných služeb: často je třeba pomoci s večeří, s večerní hygienou, podat léky, uložit člověka do postele. Stejně potřeby jako v pracovních dnech je navíc nutné poskytovat i o víkendech. Služby poskytované na komerční bázi v tomto regionu nemají příliš velkou perspektivu, neboť zde žije převážně nízkopříjmové obyvatelstvo. V některých případech si lidé nemohou dovolit platit ani za veřejné služby.

Účelem služby denního stacionáře pro seniory je zlepšit životní podmínky seniorů, vytvořit harmonický životní styl, zmírnit jejich osamělost a uspokojit jejich další osobní potřeby. V rámci komunitního rozvoje¹⁰ jsou neaktivní senioři zapojováni do komunitního života. Je důležité, aby starší lidé měli pocit, že jsou platnými členy společnosti. Klub poskytuje osamělým lidem, kteří žijí sami, životní prostor, kde mohou opět najít přátele a lidi, s nimiž mohou sdílet své každodenní starosti. V denním stacionáři je uživatelům služeb poskytována široká škála služeb. Kromě průběžného osobního dohledu je k dispozici individuální poradenství. Individuální dovednosti a schopnosti jsou udržovány a rozvíjeny prostřednictvím pravidelných rukodělných činností (šití, vyšívání, výroba křížkových ubrusů, výroba kostýmů, háčkování, korálkování). Kromě pečovatelských činností (základní ošetrovatelské úkony, výdej léků) je poskytována také pomoc v domácnosti (praní, žehlení, jednoduché opravy oděvů, přišívání knoflíků.) Na požádání jsou zajišťovány také nákupy či vyzvednutí léků. Pracovníci služby pomáhají klientům i s vyřizováním úředních formalit nebo s objednáním k lékaři, kam zajišťují i doprovod. Sociální interakce jsou posilovány prostřednictvím komunitních aktivit, jako je studium Bible, stolní hry, společné vaření či oslavy (narozeniny, karneval, Den žen, Velikonoce, Den matek, Světový den seniorů, Vánoce).

Služba je k dispozici v pracovní dny od pondělí do čtvrtka od 8:00 do 16:30 a v pátek od 8:00 do 14:00. Služba je bezplatná a vstup je možný po osobní domluvě. Klub má 41 členů, v loňském roce byla obsazenost 35 %, v roce 2019 se snížila z 60 % z důvodu restriktivních opatření v rámci mimořádné epidemie COVID 19. Byl zaznamenán výrazný rozdíl v rozložení členů klubu podle pohlaví, kdy ze 41 registrovaných členů klubu bylo 10 mužů a 31 žen, což zhruba odpovídá celostátním statistikám.¹¹ Z členů klubu bylo 56 % starších 70 let, z toho 6 osob bylo starších 80 let.

Rozvojem komunitních služeb se instituce snaží zefektivnit denní péči. Celkovým cílem rozvoje je zajistit dlouhodobě udržitelný přístup ke kvalitnějším sociálním službám pro obyvatele města, a to posílením společenské odpovědnosti a solidarity, *"Aby i senioři byli v Nagyecsedu platnými členy společnosti"*.

⁹ Zdroj:

¹⁰ Komunitní rozvoj je zákonem stanoveným prvkem služby denní péče. Komunitní rozvoj je integrující, povzbuzující, stimuluje, informuje, kontaktně-organizační činnost zahrnující obyvatele sídla, obce nebo regionu, která zjišťuje zvláštní potřeby různých cílových skupin, iniciuje služby a realizuje komunitní spolupráci (vychází z § 2 odst. 1m vyhlášky 1/2000 (7)).

¹¹ Maďarský ústřední statistický úřad (2023): Ročenka sociálních statistik 2021.

2. Od koncepcce k realizaci, tj. co se dělo v praxi

Začali jsme pracovat na třech úrovních: se seniory, kteří službu využívají, s odborníky pracujícími v zařízení a s místními obyvateli ("klíčovými osobami", které vytypovali pracovníci zařízení), později také s odborníky z řad poskytovatelů služeb v obci. Považovali jsme za důležité, aby se jednotlivé skupiny nejprve zamyslely nad situací v obci, nad situací seniorů, kteří zde žijí, a nad službou samotnou, a poté společně plánovaly.

Následně jsme se spolu se zástupci seniorů, personálu i místních obyvatel zúčastnili workshopu pořádaného naším českým partnerem, kde jsme se dozvěděli o principu koprodukcce, jehož hlavní myšlenkou je, že „organizátoři, realizátoři a uživatelé služby spolupracují na její iniciaci, plánování, organizaci, realizaci a vyhodnocování výsledků”.¹² Zkušenosti získané na tomto setkání nás inspirovaly k novým přístupům pro další práci.

"Asociace pro komunitní rozvoj tyto hodnoty ve své práci běžně uplatňuje, ale bereme je jako samozřejmost a nediskutujeme o nich s komunitou. Všechno, co děláme, děláme na komunitním principu, s výjimkou tohoto úvodního kroku. Sami tyto principy v praxi používáme, ale nevytváříme je v procesu spolupráce. Podobně je tomu v sociální péči: používáme principy, ale nevytváříme je společně, a při jejich rozvíjení klademe větší důraz na aspekty sociální péče než na spoluvytváření."

"Uvědomili jsme si, jak důležité je zaměřit se na zdroje a osobní silné stránky; ty je třeba rozvíjet a využívat k zavádění nových programů a služeb."

"Dříve jsem si myslela, že je nemožné dostat starší lidi z jejich komfortní zóny, ale teď si myslím, že ano, jen musíme najít správné způsoby."

„Uvědomil jsem si, že i když jsem v důchodu, pořád mám jako člověk svoji hodnotu a pořád mám komunitě co nabídnout."

V průběhu procesu, který podrobněji popíšeme dále, se ukázalo, že je třeba naše původní představy a plány poněkud upravit. Na jedné straně je to dáno tím, že s tímto druhem práce nemáme mnoho zkušeností a měníme služby v komunitní provoz, na druhé straně to ukazuje naši flexibilitu, která je při komunitní práci nezbytná, protože vše se odvíjí od terénu a potřeb, které v něm vznikají.

2.1. Společné plánování s uživateli služeb

Plni zvědavosti a jistého vzrušení jsme se vydali na první setkání. Zaměstnanci instituce již hovořili se seniory o transformaci služby a o nápadech, které vznikly na společných workshopech. Na úvod jsme použili karty Dixit: každý si vybral kartu, která nejlépe vystihovala jeho aktuální životní situaci, a pomocí ní o sobě řekl pár slov. Vyslechli jsme si několik poměrně osobních a citlivých příběhů, většinou souvisejících se stárnutím. Zarazilo nás, jak otevřeně a upřímně o sobě mluvili.

Společně jsme zpracovali analýzu služby metodou World Café. Účastníci se měli zamyslet nad čtyřmi otázkami:

- 1) Co je na službě dobré? Co si na ní nejvíce ceníte?
- 2) Co je na službě špatné? Co by chtělo zlepšit?
- 3) Co by se mělo změnit? Jaké jsou možnosti?
- 4) Jak by se měla služba změnit? Jak by mohli (uživatelé služby) k této změně přispět?

Workshopu se zúčastnili také zaměstnanci instituce a denního stacionáře. Jejich přítomnost pomohla vytvořit intimnější a uvolněnější atmosféru při diskuzi a překonat případné komunikační obtíže (např. komunikační bariéry, ostych apod.). Tato metoda má i svá rizika, zejména pokud jde o to, do jaké míry budou senioři v

¹² [Síla spoluvytváření - Vytváření nové veřejné služby na základě skutečných místních potřeb a kolektivních preferencí - Parola Journal \(kofe.hu\)](#)

přítomnosti odborníků otevřeně hovořit o problémech a obtížích služby. Ta se však v tomto případě nepotvrdila. Zaznělo sice tvrzení "vše je v pořádku, jak má být", ale nebáli se zmínit ani řadu nedostatků v poskytované službě.



První workshop se seniory

Nejdůležitější uváděnou hodnotou denního klubu bylo, že je to společenství, kde lidé nacházejí sounáležitost, klid, bezpečí, mohou se spolehnout na vzájemnou pomoc v nouzi, a to od instituce samotné až po administrativu ("vše je pro nás zařízeno"), a je to také místo pro fyzickou a duševní aktivitu, načerpání sil a relaxaci.

Jako problém byla zmíněna obtížná dostupnost stacionáře kvůli absenci autobusové či jiné místní dopravy (instituce se nachází na okraji obce). Nedostatkem bylo, že se senioři nemohli účastnit akcí pořádaných komunitním centrem, nebo jen v omezené míře, a nebyli o programech včas informováni. Potřebovali by větší podporu pro volnočasové aktivity a řemeslné činnosti (např. suroviny), zlepšení infrastruktury (otevřená, krytá terasa) a nákup vybavení pro každodenní činnosti (varná konvice, kotlík, šicí stroj atd.). Zjištěné obtíže a překážky ve využívání služby zmiňovali i zaměstnanci v jiné studii o aktivním stárnutí v denním stacionáři.¹³

Pokud jde o to, co by bylo třeba změnit, byly zjištěny nedostatky v oblasti veřejné dopravy a jiných dopravních služeb, nedostatek pečovatelských služeb dostupných "mimo pracovní dobu" a o víkendech. Dále byla zmíněna potřeba vytvořit pobytové zařízení pro seniory, bezplatné služby pohybové rehabilitace a fyzioterapie v místě či organizace výletů. Možnost pořádání společných aktivit a programů s mládeží/děťmi v místním komunitním

¹³ Vajda K. (2022). Možnosti aktivního stárnutí v denní péči o seniory v Maďarsku, doktorská disertační práce, Semmelweisova univerzita, Budapešť.

centru, např. kroužky řemesel, gastronomie, tradiční jídla. Mohli by se najít výrobci a distributoři, kteří by poskytli suroviny potřebné pro řemeslné aktivity.

Kromě výše uvedených problémů, potřeb a přání se v odpovědích na otázku *"Jak bychom to měli změnit?"* objevil také pocit, že *"potřebují spoustu věcí"*, ale *"od obce nic nedostanou"* a že *"v obci není nic kromě návštěvy kostela jednou týdně"*. Je potřeba více programů pro děti ve škole i mimo ni.

Nápady/potřeby týkající se péče o seniory byly konkretizovány a pokračovali jsme ve společném přemýšlení, abychom shromáždili nástroje potřebné pro volnočasové aktivity, řemeslné činnosti, interní programy a externí příležitosti a služby. Ty nedostatky ve službách, o kterých jsme se domnívali, že by mohly být řešeny na úrovni obce daleko nad rámec projektu nebo kompetencí instituce (např. zřízení dopravní služby), byly během procesu konkretizace vzniklých potřeb a možností "odloženy".

Ze společné reflexe vyplynula řada nápadů a návrhů, jak obohatit život denního klubu: nejen nápady, které by se daly realizovat přímo v zařízení, ale i nápady na výlety, např. zábavní, kulturní a volnočasové akce, exkurze, výměnné návštěvy u poskytovatelů služeb v jiných obcích apod. Kolegium Národního kulturního fondu právě vyhlásilo výzvu k podávání žádostí o podporu kulturních programů zaměřených na budování komunit, které realizují organizace působící v Maďarsku. Výsledky společné reflexe a brainstormingu nám tak poskytly dobrý základ pro přípravu žádosti.

2.2. Workshopy s pracovníky institucí

Při práci s odborníky jsme vycházeli z toho, že je důležité zmapovat, kdo se v místní komunitě angažuje, jaké má znalosti a dovednosti ve vztahu ke komunitním postupům. Několik pracovníků služby péče o rodinu a děti má zkušenosti s přístupem, nástroji a metodami komunitní práce díky své účasti v programech začleňování a rozvoje obce, zatímco pracovníci denního klubu takové dovednosti nemají. V prvním workshopu jsme tedy společně interpretovali charakteristiky komunitních služeb a podívali se na veřejné služby obce z hlediska míry, v jaké jsou tyto charakteristiky přítomny v jejich fungování.

Bylo zde také poukázáno na chybějící nebo nedostatečně kapacitní sociální služby (např. denní stacionář pro osoby se zdravotním postižením, osoby s demencí) a na to, že rodinná péče je také potřebná, ale nemá potřebné zdroje. V obci panuje největší nespokojenost s primární zdravotní péčí, s *"nedobrymi vztahy na individuální úrovni, zvyhodňováním"*.

Důležitým zdrojem pro komunitu mohou být vazby v místní komunitě, *"všichni v obci se navzájem znají"*. Odborníci však také vyjádřili názor, že *"sebeobsluha se rozvíjí obtížně a obecně je úroveň individuální advokacie nízká"*.

Klíčová zjištění o denní péči pro seniory:

- Lidé nejsou se službou obeznámeni;
- Přijet sem je "stigma";
- Flexibilní programování by mělo sloužit k přizpůsobení obsahu služeb individuálním aktivitám a potřebám;
- Je také třeba vzít v úvahu, že potřeby "nových" důchodců budou jiné (aktivnější věk, rodiče s nimi nemohou počítat při péči o děti atd.).

Z hlediska budování rovnocenného partnerství mezi poskytovateli a uživateli služeb je důležité zvýšit povědomí o rolích zaměstnanců. Jako výchozí bod jsme porovnali charakteristiky podpůrného/podporujícího stylu práce a přístupu v modelech služeb, které se zaměřují na kvalitu péče, a těch, které se zaměřují na kvalitu života uživatelů

služeb, a jejich nejdůležitější rozdíly.¹⁴ V prvním případě je uživatel služby v pasivnější roli, důraz je kladen na řešení problému (individuální case management), má korektivní charakter, existuje riziko "nadměrné péče" a v mnoha případech není možnost zkoumat (individuální) zdroje. V druhém případě je "příjemce" v aktivní, spolupracující roli, odborník má větší prostor pro zkoumání širších příčinných souvislostí, vychází z inovativních řešení, osobních potřeb a zdrojů, pracuje v širším partnerství a podstatným prvkem je podpora zapojení do komunity/společnosti.

Co je potřeba od profesionálů? Chce to odvalu a změnu postoje, aby se odvážili vystoupit ze své komfortní zóny. Čas na přípravu a lepší poznání tradic a potřeb komunit, ve kterých žijí. Co potřebují? Pokud mají dobré příklady nebo dokonce vlastní pozitivní zkušenosti, je mnohem snazší se změnit. Velmi důležitá je pozitivní podpora a zpětná vazba zevnitř i zevnitř instituce. Od externích odborníků na rozvoj se očekává podpora a nápady, jak oslovit a zapojit veřejnost, zejména pokud jde o představení metod a nástrojů komunitního přístupu a sdílení zkušeností a praktických příkladů.

2.3. Oslovení místních obyvatel

Pracovníci instituce se zamysleli nad tím, kdo jsou lidé v obci, kteří jsou otevření a angažovaní pro obec (klíčoví lidé). Těch bylo celkem osm a byli přímo pozváni na fórum pro místní obyvatele. Kromě toho byly přizvány instituce z platformy sociálních médií, aby o akci informovaly. Účastníci uvedli, že byli většinou osloveni na základě osobních žádostí, profesního a osobního zájmu a zapojení (mají starší příbuzné s demencí). Poté, co jsme je informovali o projektu a plánovaném rozvoji služeb, jsme s nimi hovořili o tom, jak vidí situaci seniorů žijících v obci, co by bylo potřeba udělat, aby se "senioři v Nagyecsedu stali akceptovanými a aktivními členy komunity/obce". Obecná zkušenost je taková, že oslovit obyvatele obce je obtížné, a také epidemie COVID snížila otevřenost lidí, "starší lidé, kteří byli dříve aktivními členy obce, zestárlí".

Pokud jde o péči o seniory, je třeba zvážit rozvoj základních služeb, neboť zřízení pobytových zařízení není v obci příliš reálné. Cílem by mělo být přilákat a udržet co nejvíce osob v denní péči, protože aktivní účast v ní může prodloužit dobu, po kterou lidé nebudou specializovanou péčí nutně potřebovat.¹⁵

Bylo zjištěno, že pro zlepšení využívání služby by bylo užitečné zaměřit se přímo na potenciální uživatele služby, včetně příslušníků romské menšiny "žijících na druhé straně mostu", a uspořádat den otevřených dveří za účelem "propagace" denního klubu. Cílem bylo kromě poskytnutí informací o rozvoji také zmapovat, jaké zdroje tyto lidé vidí v komunitě, co by podle nich mohlo přispět k chodu služby. Jako konkrétnější návrhy se objevily dobrovolnictví a fundraisingová akce.

2.4. Mezioborový workshop s poskytovateli služeb v obci

Potřeba spolupráce s (veřejnými) službami v obci byla identifikována již ve fázi předběžného plánování. Považovali jsme za důležité, aby s našimi záměry byli obeznámeni i odborníci z jiných organizací poskytujících služby. Domníváme se, že pokud bude denní stacionář pro seniory provozován komunitním způsobem, může mít dopad a sloužit jako vzor pro ostatní zařízení. Na druhé straně i jejich podněty a zkušenosti nám mohou pomoci přemýšlet o transformaci služby. Na základě zkušeností ze své práce a profese a částečně na základě svých osobních zkušeností se účastníci domnívali, že je především nutné posílit otevřenost a vzájemné přijetí lidí, aby se navzájem povzbudili k zapojení do jakékoli komunitní nebo společenské činnosti, a k tomu je třeba je osobně oslovit. Mělo by být stále více příležitostí k tomu, aby se lidé různých generací setkávali, lépe se poznávali a učili se žít společně.

¹⁴ Metodická příručka k náhradnímu plánu instituce, 2018, Nezisková organizace o.p.s. pro rovné příležitosti osob se zdravotním postižením, [str.](#)

¹⁵ [Odkaz](#)

2.5. Po Praze...

Osobní a profesní poznatky, zkušenosti a inspirace získané během studijní cesty do Prahy nás vedly k pokračování terénní práce v Maďarsku. Plánovali jsme také, že v určité fázi plánování uspořádáme společné fórum delegátů "skupin" zapojených do transformace služeb, kde se budou moci vzájemně seznámit s názory, nápady, identifikovanými problémy a potřebami a definovat společné cíle a aktivity. S touto menší skupinou jsme pokračovali ve společném plánování. Na základě modelu hodnotového přístupu k fungování školy zotavení v Praze bylo identifikováno pět principů, kterými se skupina chtěla při společné práci řídit (mohly by hrát rozhodující roli při utváření fungování instituce komunitním způsobem) a které si také osvojila jako hodnoty při poskytování denní péče o seniory.

Zásady jsou následující:

- Místní zdroje, místní znalosti, místní specifika
- Lásky, nesobeckost
- Vzájemný respekt, empatie
- Koprodukce, spojení sil
- Dobrovolnictví, ochota dělat něco dobrovolně, dobrovolná činnost

Po výkladu zásad mělo následovat definování strategií a činností, které by usnadnily jejich praktickou realizaci a vedly k transformaci služby na komunitní systém práce. Výklad zásad se však ukázal být složitějším úkolem, než se původně předpokládalo. Ačkoli není pochyb o tom, že zásada, za níž stojí "místní zdroje, místní znalosti, specifika", má snad nejsložitější interpretační rámec a obtížně konkretizovatelný význam, cítili jsme se "zaseknutí". Proč?

I tentokrát se ukázalo, že historické tradice města, "stále přítomné" tradice a hodnoty minulosti, mají rozhodující význam ve smýšlení lidí o životě ve městě. Dilema zní: může plánování bez konkrétnější identifikace a interpretace hodnot obce pokračovat? Pokud ne, pak se nabízí otázka: jakou roli mohou hrát současné hodnoty minulosti na úrovni osídlení v budoucích plánech a fungování instituce?

Sami účastníci měli pocit, že "už jsme si všechno řekli, mluvíme o stejných věcech", je potřeba se zamyslet nad tím, koho ještě oslovit, protože v tomto kruhu jsme se nemohli dostat v myšlení dál.

2.6. Získané zkušenosti a redesign

To byl okamžik, kdy znejistěli nejen místní lidé zapojení do procesu, ale i my, externí odborníci, kteří proces podporovali. Bylo mnoho nářků, hodně se diskutovalo o tom, co může být příčinou této patové situace. Nakonec jsme se z Prahy vrátili velmi motivovaní začít zkoušet novou metodu, kterou jsme se naučili. Byla to zkušenost, že nic se nedá uspěchat, a že dokud senioři i lidé pracující v zařízení nepochopí základy komunitního fungování, rovnocenného partnerství, společného chápání hodnot, které služba v životě obce představuje, není možné se posunout dál.

Senioři, kteří službu využívají, a zaměstnanci zařízení by měli naplánovat vizi služby, která by fungovala na základě komunitního přístupu, který by byl lépe přizpůsoben jejich individuálním potřebám. Jakmile budou mít jasnější představu o tom, čeho chtějí dosáhnout, budou mít cíle a nastíněné činnosti, mohou se vydat do komunity. Přepracovali jsme návrh v tomto duchu a pokračování seminářů se seniory a pracovníky institucí jsme odložili na dobu, kdy budou obě skupiny připraveny plánovat společně.

2.7. Společenství, účast, změna

Senioři jsou většinou spojeni se svými denními kluby, sousedstvím a církevními společenstvími, přičemž užší vazby jsou obvykle na nejbližší rodinu, příbuzné a případně sousedy. V dobře fungující komunitě existuje reciprocita - tam a zpět, v tomto ohledu účastníci vnímají, že jejich obecní komunita takto nefunguje. Našli jsme

také dobré příklady z vlastního života účastníků, kteří si vytvořili tzv. "komunitu šnečích nudlí", v níž si sousedé po večerech společně připravují těstoviny.

Pokud jde o jejich vlastní účast (na životě obce), dospěli k závěru, že pokud chtějí obyvatelé něco změnit v zastupování obce a řešení jejích problémů, musí sami vyvinout aktivní iniciativu. V první řadě je třeba "obnovit vztahy" na úrovni obce, což je "na nás", abychom to změnili. "Potřebujeme změnu, musíme se učit novým věcem, musíme se sebou něco udělat, jinak zůstaneme na mrtvém bodě".

Účastníci dospěli k důležitým závěrům o sobě samých, svých postojích a svých rolích v komunitě. Stále více lidí vyjadřovalo své myšlenky a nápady. Tyto rozhovory a témata něco odstartovaly, měli jsme pocit, že v tomto bodě jsme dosáhli průlomu v naší práci, pokud jde o koprodukcii. Tento průlom však nepřišel snadno, protože jsme hovořili o pojmech, které používáme každý den, ale neuvědomujeme si jejich význam. Aby však všichni pochopili plánovanou transformaci, je nutné porozumět charakteristice komunitní práce a klíčovým hodnotám a principům, které s ní souvisejí. Rovné partnerství také vyžaduje, abychom měli společné znalosti, abychom mohli argumentovat a obhajovat své myšlenky.

Proces rozvoje v zařízení, ale už jen samotné společné diskuse, vyvolaly změny v životě denního klubu, pracovníci i senioři iniciovali nové aktivity ve službě, např. výuku anglického jazyka, malování kamínků apod. V souvislosti se změnami a trendy, které ovlivňují systém sociální péče, také zaznělo, že "je jednodušší, když jdeme změnám naproti, připravujeme se na ně na úrovni zařízení i komunity", komunitní služba se může pružněji přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Jak se to však promítá do každodenního chodu denního klubu? Služba kromě uspokojování místních potřeb (také) reaguje na individuální potřeby lidí, tj. zjišťuje, jakou péči místní obyvatelé potřebují. Další charakteristikou je, že staví na individuálních zdrojích, například tím, že ukazuje a oceňuje znalosti a zkušenosti starších lidí, např. ruční práce zaslané do soutěže ručních prací, které senioři vyrobili. Kromě toho instituce využívá individuální znalosti a zkušenosti svých zaměstnanců také jako součást interních zdrojů při provozu denního klubu, např. v denním klubu byla zahájena výuka anglického jazyka. Dalším specifickým rysem tohoto typu provozu je to, že vytváří rovnocenné partnerství mezi odborníky a uživateli služeb, například společně vybírají témata a přednášející pro pořádané vzdělávací přednášky. Vychází ze zdrojů obce, jinými slovy z přírodního bohatství (např. mokřiny Ecsed), historické minulosti, kulturního dědictví, tradic, které lze ukázat, "zhodnotit" - např. sbírka receptů, kuchařka s využitím znalostí starších lidí. Prostřednictvím takových iniciativ se instituce stává součástí komunity.

V takovém procesu je klíčová "příprava" uživatelů služeb (pochopení procesu změny, jejich podpora k účasti, posílení jejich schopnosti přijmout změnu a vědomě se přizpůsobit).

3. Nové směry, vize komunitní služby

Během seminářů a diskuzí se ukázalo, že v místní komunitě je nízká míra sociální participace. A je obtížné si představit provoz komunitních služeb bez obyvatel, kteří jsou otevření starším lidem a problematice služeb a které lze mobilizovat. Pro zapojení místních obyvatel je třeba prozkoumat individuální motivaci (současnou a dokonce i budoucí) k využívání služby (služeb) a ochotu participovat. Dalším důležitým zjištěním bylo, že místní obyvatelé neznají službu denního stacionáře, aktivity, které se v ní odehrávají, nebo mají o službě špatné mínění kvůli její minulosti a stigmatizují ty, kteří ji navštěvují. Proto je třeba instituci otevřít veřejnosti. Za tímto účelem je třeba posílit komunikaci instituce, pro jejíž zlepšení se vypracovává komunikační plán. K zapojení obyvatelstva by mohly být využity zkušenosti a metody z předchozích integračních rozvojových programů v obci. V případě klubu důchodců by měly být stanoveny společné cíle pro společnou činnost. Spolupráce s ostatními poskytovateli služeb v obci je obvykle zaměřena na řešení jedné krizové situace; plánovaná a vědomá spolupráce s cílem efektivnějšího využití zdrojů by mohla pomoci účinněji řešit místní sociální problémy. Aby byly výsledky udržitelné, jsou zapotřebí místní odborníci s přístupem k rozvoji komunity.

Na základě problémů a potřeb identifikovaných během společných diskuzí a odborných seminářů byly vytyčeny následující cíle a aktivity pro transformaci služby.

Cíle	Konkrétní kroky
Zvýšení využívání institucionálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> - Nábor: rozhovory s lidmi staršími 65 let ve městě, s pracovníky a uživateli služeb "ve dvojicích" - Uspořádání dne otevřených dveří v instituci
Posílení individuální a komunitní aktivity uživatelů služeb	<ul style="list-style-type: none"> - Workshopy - Proces komunitního plánování - Realizace komunitních iniciativ a programů s širokým zapojením obyvatelstva - Poskytování přiměřeného prostoru a příležitostí pro rozvoj individuálních dovedností a hodnot, např. zapojení lidí, kteří mají určité zkušenosti, při realizaci odborného programu - Představení jednotlivých hodnot - formou výstavy, prezentace - Uznání činnosti komunity - ocenění
Zviditelnění a uznání instituce	<ul style="list-style-type: none"> - Pořádání dne otevřených dveří pro příbuzné - Zlepšení institucionální komunikace - Efektivnější komunikace ze strany uživatelů služeb - Zkoumání a prezentace hodnot - sbírka receptů
Překlenutí propasti mezi starší a mladší generací a prohloubení mezigenerační solidarity	<ul style="list-style-type: none"> - Pořádání dne otevřených dveří pro veřejnost - Posílení vazeb s dětskými institucemi - workshop k hledání vazeb - Předávání stávajících znalostí, seznamování dětí s řemesly (workshop)

4. Zkušenosti, výsledky

Při zpětném pohledu bychom nyní k takovému procesu přistupovali jinak. Vzhledem ke krátkému času, který jsme měli k dispozici, jsme začali pracovat na všech třech fázích současně. Procesy neprobíhaly stejným tempem, aktivita a přístup pracovníků a seniorů využívajících služby nebyly stejné, často měly rozdílnou dynamiku, byly chvíle, kdy senioři překypovali aktivitou, ale naši kolegové ne, a naopak, někdy naše kolegy odrazovalo, když se jim senioři například nezdáli dostatečně otevření. Za účinnější se proto považuje nejprve vzdělávat odborníky v základech komunitní práce, motivovat je ke změně a poté zapojit uživatele služeb, protože je důležité, aby se stali partnery v procesu transformace. Zkušenosti ze studijní cesty ukazují, že sdílení dobré praxe (národní i mezinárodní) činí proces hmatatelným, srozumitelným, inspirativním a orientovaným na akci.

Zatímco odhodlání a ochota ředitele instituce zlepšovat služby a inovovat je motivujícím faktorem, změny v každodenní rutině a provozních postupech mohou narazit na odpor nebo potíže jak ze strany zaměstnanců, tak uživatelů služeb. Když hovoříme o potřebě změn ve službách, je důležité zdůraznit, že to neznamená, že stávající služba nefunguje dobře nebo že zaměstnanci nedělají svou práci dobře, ale spíše to znamená nový přístup k vedení služeb, organizaci činností a s tím spojené možnosti osobního a profesního rozvoje prostřednictvím "společného učení".

"Přestože jsme měli některé pozitivní zkušenosti se zapojením komunit, v určité fázi práce s komunitami se projevil odpor zaměstnanců instituce, ne však proti procesu samotnému, ale proto, že nebylo jasné a jednoznačné, co se děje. Proto je důležité se v těchto bodech zastavit, vysvětlovat a mluvit o jednotlivých krocích, aby si žádný z kolegů nemyslel, že změna je zaměřená proti němu, protože něco neudělal dobře. Žádná větší krize sebehodnocení zatím u kolegů nenastala, ale možná jen proto, že všechny ty nové věci, nové přístupy, nové metody a praxe nebyly

součástí jejich běžné práce - byly to úkoly navíc. Vnášení inovací přímo v rámci stávající náplně práce může způsobit duševní krizi."

Zaměstnanci institucí hrají při zavádění komunitních principů práce zásadní roli a jejich angažovanost a aktivní zapojení do procesu transformace je nezbytné. Odborní pracovníci musí klientům služeb pomoci, dát jim prostor převzít iniciativu, realizovat své návrhy a nápady, aby cítili, že mají možnost i odpovědnost utvářet život a provoz denního klubu. Byl zdůrazněn význam rozvoje rovnocenného partnerství. To se však snadněji řekne než udělá. Domníváme se, že změnu přístupu lze nejlépe podpořit tím, že půjdeme příkladem, že ukážeme, jak jsme sami utvářeli naše "vztahy" na odborných seminářích, setkáních, plánovacích schůzkách, jak jsme dávali prostor společnému přemýšlení, společné tvorbě, zkušenostem, poznatkům, aby se mohly stát vzorem, který bude následován ve vztazích a spolupráci mimo instituci.

Senioři byli otevření a zvědaví, ale jejich zájem s postupem diskuze klesal. Na jedné straně pro ně bylo obtížnější objasnit a konkretizovat účel procesu a pochopit jejich vlastní roli v něm. Účastníci o podobných tématech dosud příliš nemluvili, nikdo se jich neptal, co by pro ně bylo dobré, co si myslí o změnách a úpravách. "Komunita, participace, změna" byly pojmy, které se nejvíce přiblížily k jejich chápání. V tomto procesu se stále více lidí otvíralo a vyjadřovalo své názory. Denní klub je nyní vnímán jako dobře fungující komunita s vědomím hodnot komunity a služby, kterou lze v komunitě reprezentovat. Uživatelé služby se aktivně zapojili do spolupráce s pracovníky při plnění úkolů navržených v akčním plánu.

Pro posílení využívání institucionálních služeb by měli být osloveni a do procesu zapojeni i ti senioři z Nagyecsedu, kteří zatím služby stacionáře nevyužívají. Jejich osobní a komunitní potřeby (jejich přání, potřeby, otevřenost a motivace ke službám, jejich zdroje, které lze mobilizovat) představují další potenciální zdroje pro proces transformace. Důležité je také zohlednit specifika stárnutí v tom smyslu, že starší lidé ve věku 60, 70 a 80 let mohou mít odlišné potřeby a požadavky, což je také důležitým faktorem při volnočasových a jiných aktivitách, které jsou plánovány nebo probíhají v denním klubu.

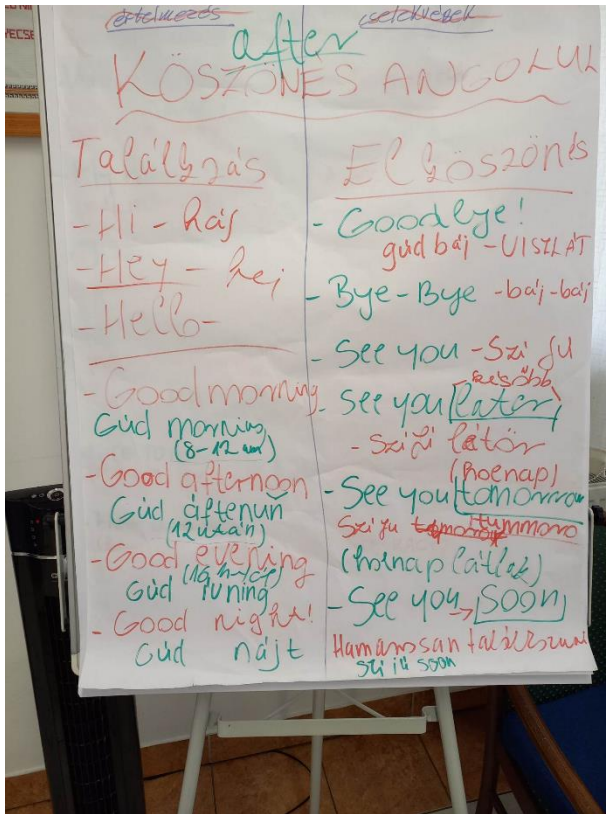
Někteří zaměstnanci, vzhledem k tomu, že mnozí z nich pracovali na projektech komunitního rozvoje v obci, mají zkušenosti s tím, jak příslušnou komunitu nebo skupinu oslovit a zapojit. Tyto zkušenosti a vedení odborníka na rozvoj lze využít jako základ pro oslovení místních obyvatel.

Pro rozvoj komunitní práce je rovněž nezbytné oslovit a zapojit obyvatele obce a prozkoumat a rozvinout možnosti spolupráce s dalšími (veřejnými) službami působícími v obci. Komunitní činnost *"přináší silnější komunitu, pestřejší a rozmanitější programy a zdroje - tím nemyslím finanční zdroje, ale osobní zdroje, a má také stmelující účinek"*.

"Dalším velkým problémem je obecní komunita. V obci je třeba změnit přístup, aby lidé pochopili, že jde o věci veřejné a ne jen o záležitost ředitele dané instituce nebo lidí, kteří v ní pracují. Je to věc a odpovědnost všech. Takto lze do zařízení služeb nasměrovat obecní prostředky."

(Výňatek z rozhovoru s ředitelem instituce)

Společná reflexe, společné diskuze a zkušenosti ze studijní cesty do Prahy přinesly změny v životě denního klubu, především v nové rozmanitosti volnočasových, řemeslných a dalších aktivit, které senioři iniciovali.



Výuka angličtiny v denním klubu

Jsme přesvědčeni, že transformace denního stacionáře má dopad na místní komunitu a naopak, že posílení místní komunity je důležitým faktorem při rozvoji komunitních činností.

Zpracováním případové studie a akčního plánu byla ukončena jedna fáze projektu a v dalším období bude probíhat realizace plánovaných úkolů pro komunitní fungování služby a budou osloveni a zapojeni další potenciální aktéři procesu transformace.