PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „PRVNÍ KROK K TRANSFORMACI“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu

Název projektu	**PRVNÍ KROK K TRANSFORMACI**
Číslo projektu	CZ.1.04/3.1.03/87.00001
Oblast podpory	Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
Zaměření projektu	Zvyšování kvality života osob se sníženými rozumovými schopnostmi a podporování jejich začlenění do společnosti přípravou na transformaci pobytové sociální služby.
Cíl projektu	Podpora přípravné fáze procesu transformace pobytové sociální služby DOZP Hrádku na soc. službu, která více odpovídá životu uživatele v přirozeném prostředí. Dosažením pak přispět k integraci uživatelů do běžné společnosti.
Příjemce dotace	**Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením, příspěvková organizace**
Adresa	Na Hrádku 100, Fryšták, Zlínský kraj
Projektový manažer	Adéla Machalová
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	**2 962 175,24,- Kč; 85 %**
Termín realizace	1. září 2012 – 31. srpna 2014
Místo realizace a území dopadu	Fryšták, Zlínský kraj
Webová adresa	*http://www.hradek-frystak.cz/cz/prvni-krok-k-transformaci*

1.2 Přehled terénního šetření

Příjemce dotace	Skupinový řízený rozhovor (20. 4. 2015), **Adéla Machalová**, ředitelka organizace, manažerka projektu, **Andrea Leitnerová**, vedoucí transformačního týmu (v době realizace projektu)
Cílová skupina	Individuální řízené rozhovory (20. 4. 2015, 2 podpoření zaměstnanci organizace)
Klíčoví aktéři	Řízený rozhovor (22. 4. 2015, **Mgr. Jana Chovancová,** vedoucí odboru sociálních věcí krajského úřadu Zlínského kraje) Řízený rozhovor (22. 4. 2015, **Mgr. Marta Karpielová**, referent pro transformaci, odbor sociálních věcí krajského úřadu Zlínského kraje)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

PROJEKT: PRVNÍ KROK K TRANSFORMACI

Příjemce: Hrádek, DOZP, p.o.
Výše dotace: 2 962 175 Kč
Místo: Fryšták, Zlínský kraj
Termín realizace: 1. 9. 2012 – 31. 8. 2014

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu byla podpora přípravné fáze procesu transformace pobytové sociální služby Domov pro osoby se zdravotním postižením Hrádek na sociální službu, která více odpovídá životu uživatelů v přirozeném prostředí[1]. Dosažením tohoto cíle měl projekt přispět k integraci uživatelů s mentálním postižením do běžné společnosti.

Mezi hlavní cíle projektu patřilo:

- příprava organizace a uživatelů na proces transformace, odborná příprava pracovníků, zvýšení informovanosti o transformaci vzhledem k rodinám a veřejnosti;
- vytvoření transformačního plánu zařízení;
- medializace problematiky lidí s mentálním a kombinovaným postižením, osvěta veřejnosti s cílem seznámit ji s možnostmi začlenění postižených do společnosti a regionální komunity.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Na úvod projektu byly sestaveny dva typy týmů z řad zaměstnanců organizace. Jednalo se o transformační tým, který připravoval transformační plán a pracovní skupina, která měla na starosti přímou práci s klienty. Pro každý z těchto týmů probíhalo školení, které bylo zaměřené na transformační procesy, na komunikaci s rodinou, na plánování transformace či speciálně na službu chráněného bydlení.

Realizovány byly semináře a kurzy, ale také velmi důležité stáže, ve kterých se zaměstnanci seznamovali se zařízeními, kde transformace již proběhla.

V rámci projektu proběhly analýzy stavu klientů (a to ve spolupráci s odborníkem na danou problematiku). Pro každého klienta byl vytvořen jeho Individuální adaptační plán, který napomáhá pracovníkům Domova v práci s klientem a byly zavedeny nové metody práce s cílem přípravy klientů na transformaci služby.

Na třetí cíl projektu navazovala PR aktivita, v rámci které byla vytvořena výstava fotografií a osvětový film o osobách se zdravotním postižením.



V rámci projektu vznikla výstava fotografií představující pohled na svět lidí z DOZP. Výstava je nyní realizována jako putovní a byla vystavována na různých místech Zlínského kraje.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Příprava organizace na transformaci

Jak je uvedeno výše, projekt pomohl organizaci Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením v přípravě na transformaci. Vytvořen

[1] Transformace sociálních služeb představuje změnu velkokapacitní ústavní péče **na bydlení a podporu v běžném prostředí**. Tito lidé tak mohou žít v běžných domácnostech a vést život, kterým žijí jejich vrstevníci. Jedná se o změnu způsobu a podmínek poskytování péče o lidi se zdravotním postižením.

byl detailní transformační plán a klienti jsou intenzivněji připravováni na samostatný život.



Dle hodnocení příjemce i zaměstnanců organizace přispěl projekt ke zvýšení samostatnosti klientů, kteří tak mohou prožívat plnohodnotnější život.

Větší připravenost klientů zařízení na samostatný život

Aktivity na vzdělávání zaměstnanců i tvorba individuálních plánů pro klienty měla za cíl posun klientů v samostatnosti.

> *V rámci projektu došlo k proškolení zaměstnanců organizace. Z terénního šetření vyplynulo, že realizované vzdělávací aktivity měly na chod zařízení výrazný vliv. Školení je kombinováno s nově vytvářenými, kvalitními individuálními adaptačními plány (IAP).*
> *Dle vyjádření zaměstnanců organizace jim IAP pomohly se lépe zorientovat v situaci daných klientů a připravit jim takový program, který je posunuje přesně v oblastech, které jsou pro daného klienta vybrány jako prioritní.*
> *„Velmi praktické je, že IAP mají na první stránce vždy jasně napsány cíle klienta, což nám velmi pomáhá při vytváření programu“, zmiňuje jednu z praktických výhod zaměstnanec organizace.*
> *IAP navíc obsahují piktogramy nebo obrázky tak, aby jim rozuměl i klient, který má možnost si svůj plán nastavit a upravit.*

Zaměstnanci připravují obyvatele Hrádku na život po plánované transformaci, kdy by měli být klienti – dle svých možností a schopností – umístěni v chráněném bydlení případně v domově se zvláštním režimem. Tento typ zařízení vyžaduje od klientů již velkou dávku samostatnosti, ke které nebyli v domově dříve vedeni.

Osvěta mezi veřejností i v rámci rodin cílových skupin

PR kampaň pomohla medializaci problematiky osob s mentálním postižením. Kampaň probíhala formou

- ✓ výstavy fotografií, které vytvořili samotní klienti organizace.
- ✓ pomocí osvětového videa natočeného za účasti klientů Hrádku

Těmito aktivitami se příjemce snažil propojit svět lidí z domova se světem „obyčejných lidí“, kteří si měli možnost uvědomit odlišný úhel pohledu lidí s postižením.

Další fáze transformace

Na Krajský úřad Zlínského kraje bylo poskytovatelem sociálních služeb (příjemcem dotace) předloženo celkem pět rozvojových záměrů. Předložené záměry byly podkladem pro vyjednávání o podobě nového Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2020, který je stále v přípravě.

PŘEKÁŽKY

Překážky realizace projektu nebyly identifikovány. Objevily se ovšem překážky udržitelnosti projektu do budoucna:

- ❖ Odchod některých zaměstnanců organizace, kteří prošli školením.
- ❖ Aktuální postoj krajského úřadu, který s transformací sociálních služeb Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením dle Transformačního plánu spíše nepočítá (*Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2020* je teprve v přípravě).

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	***Spíše vysoký*** Projekt byl částečně zaměřen i na zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců organizace. Účastníci si částečně zvýšili své odborné dovednosti v oblasti transformace sociálního zařízení.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	***Spíše vysoký*** Projekt byl částečně zaměřen i na zlepšení komunikačních dovedností, plánování a další měkké dovednosti současných zaměstnanců organizace.
Dopad na sociální statut účastníků	***Spíše vysoký*** Projekt přispěl částečně ke zvýšení sociálního statusu klientů organizace a to z pohledu přispění k jejich samostatnosti a dále z hlediska postoje okolí (společnosti, rodiny, přátel) k nim samotným.
Dopad na další klíčové aktéry	***Spíše vysoký*** Navázání užší spolupráce s dalšími aktéry poskytujícími sociální služby pro OZP díky realizaci společných PR aktivit i díky stážím zaměstnanců v organizacích procházejících transformací. Dopad projektu na klíčového aktéra zřizovatele je spíše nižší.
Systémové dopady	***Spíše nízký*** Došlo ke změně systému práce zaměstnanců uvnitř sociální služby s jejími klienty, ale plánovaná transformace celého systému poskytování péče klientům prozatím neproběhla.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny ***byly vyřešeny/naplněny*** (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	***Z větší části užitečný*** Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	***Z větší části užitečný*** Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	***Vysoké*** Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	***Vysoké*** Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	***Spíše nízká*** Menšina dosažených výsledků byla udržena.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Spíše dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace

Příjemce dotace	Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením, příspěvková organizace
Kategorie příjemce	veřejný subjekt: krajská samospráva (a její organizační složka) resp. organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná krajskou samosprávou
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano
	Organizace poskytuje pobytové sociální služby domova pro osoby se zdravotním postižením (DOZP). V oblasti péče o tuto cílovou skupinu má příjemce již mnohaletou zkušenost, včetně zkušenosti se zapojení do projektů ESF, na něž stávající projekt navázal a díky kterému byli schopni udělat další krok, tedy transformovat organizaci a humanizovat poskytované služby.

2.2 Přístup ke zpracování žádosti

Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne

2.3 Cíle projektu

Globální cíl projektu:

Cílem projektu byla podpora přípravné fáze procesu transformace pobytové soc. služby DOZP Hrádku na soc. službu, která více odpovídá životu uživatele v přirozeném prostředí. Dosažením tohoto cíle projekt přispěl k integraci uživatelů do běžné společnosti.

Hlavní cíle projektu:

- Dalšími cíli projektu byla příprava organizace a uživatelů na proces transformace, odborná příprava pracovníků, zvýšení informovanosti o transformaci vzhledem k rodinám a veřejnosti,
- vytvoření transformačního plánu zařízení,
- medializace problematiky lidí s mentálním a kombinovaným postižením, osvěta veřejnosti s cílem seznámit ji s možnostmi začlenění postižených do společnosti a regionální komunity.

2.4 Cílová skupina

Specifikace cílové skupiny	• osoby se zdravotním postižením • poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující služby napomáhající sociální integraci cílovým skupinám

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Mezi prvotní důležité aktivity patřilo samotné zahájení projektu a sestavení transformačního týmu, které bylo nezbytné pro spěšné nastartování projektu a následnou realizaci. V této první aktivitě byl dále sestaven harmonogram, vypracována metodika, nastaveno účetnictví a monitoring projektu aj.

Následně byla sestavena pracovní skupina, která měla na starosti přímou práci s klienty, provedení analýzy míry podpory jednotlivých klientů – a na základě toho tvorbu individuálních adaptačních plánů. Byl sestaven tým odborníků (tzv. multidisciplinární tým), který zajišťoval poradenské služby (mezi nimi např. psycholog, psychiatr, ekonom, právník, architekt a další profese).

Poté byly realizovány aktivity, které vedly ke zvýšení odbornosti transformačního týmu, pracovní skupiny a k podpoře a informovanosti všech pracovníků organizace, rodin klientů i veřejnosti zajímající se o transformaci zařízení. V rámci této aktivity probíhaly akreditované kurzy, stáže, semináře, workshopy aj.

Bylo důležité analyzovat současný stav, jak interní (organizace), tak externí (vnější podmínky). Tato aktivita byla v kompetenci vedoucího transformačního týmu, při tvorbě analýz pak byly využity i služby multidisciplinárního týmu. Poté proběhla další aktivita, analýza uživatelů, která byla zajištěna zaměstnanci z pracovní skupiny ve spolupráci se sociálními pracovníky, odborná podpora byla zajištěna členy multidisciplinárního týmu. V návaznosti na tuto aktivitu pak byly vytvořeny individuální adaptační plány uživatelů, které zohledňovaly individualitu uživatele, jeho potřeby a specifika tak, aby byl každý schopen projít procesem transformace a adaptovat se na změnu podmínek, ve kterých žije. Poté již bylo možné vytvořit transformační plán zařízení.

Po transformaci zařízení byla odstartována PR kampaň na podporu integrace mentálně postižených do společnosti, v rámci které byly vytvořeny tematické letáky (distribuovány ve vytipovaných lokalitách v okolí), založen profil Hrádku na Facebooku či aktualizovány internetové stránky organizace, čímž byla medializována problematika lidí s mentálním a kombinovaným postižením. Veřejnost byla seznámena s možnostmi začlenění postižených do společnosti a regionální komunity. Poté již byl celý projekt evaluován, vyhodnocen a ukončen.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	1

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	10 osob
Úvazky	2,11 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Vedoucí transformačního týmu (0,4 úvazku po celé trvání projektu) Projektový manažer (celkem 960 hodin) Projektový asistent (celkem 480 hodin) Odborný pracovník (celkem 70 hodin) Vedoucí sociálního oddělení (celkem 150 hodin) Vedoucí pracovník – ekonom (celkem 150 hodin) Sociální pracovník (celkem 300 hodin) Koordinátor pracovníků v sociálních službách (celkem 150 hodin)

	Pracovník v sociálních službách (celkem 600 hodin) Účetní projektu (1,0 úvazku po celé trvání projektu)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory

	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	30	86	286,7
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	42	66	157,1
Osoby se zdravotním postižením	---	---	---
Poskytovatelé služeb	---	37	---
Muži	---	21	---
Ženy	---	65	---

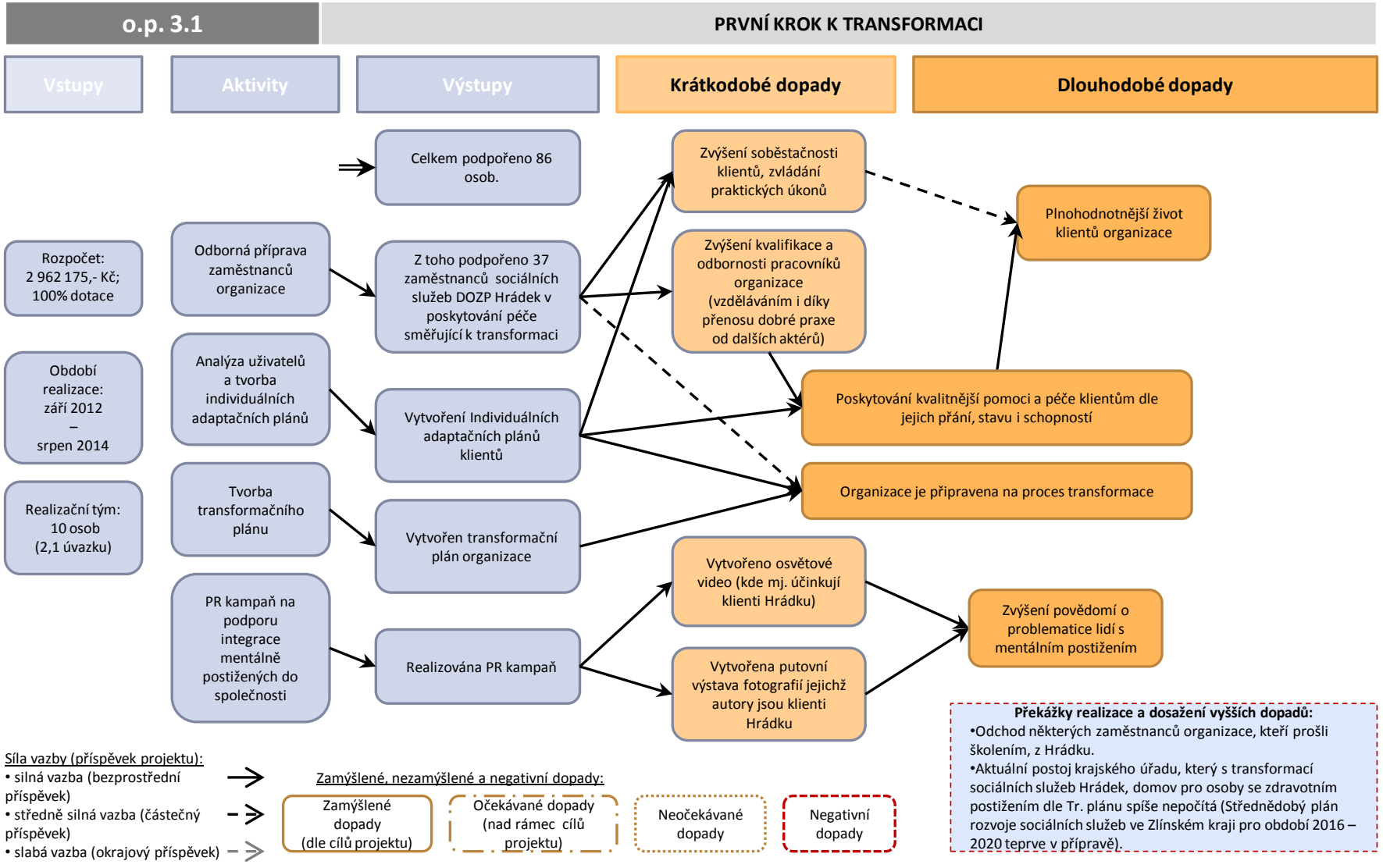
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	**Spíše vysoký**	
	Projekt byl částečně zaměřen i na zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců organizace. Účastníci si částečně zvýšili své odborné dovednosti v oblasti transformace sociálního zařízení.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	**Spíše vysoký**	
	Projekt byl částečně zaměřen i na zlepšení komunikačních dovedností, plánování a další měkké dovednosti současných zaměstnanců organizace.	
Dopad na sociální statut účastníků	**Spíše vysoký**	
	Projekt přispěl částečně ke zvýšení sociálního statusu klientů organizace a to z pohledu přispění k jejich samostatnosti a dále z hlediska postoje okolí (společnosti, rodiny, přátel) k nim samotným	
Dopad na další klíčové aktéry	**Spíše vysoký**	
	Navázání užší spolupráce s dalšími aktéry poskytujícími sociální služby pro OZP díky realizaci společných PR aktivit i díky stážím zaměstnanců v organizacích procházejících transformací. Dopad projektu na klíčového aktéra zřizovatele je spíše nižší.	
Systémové dopady	**Spíše nízký**	
	Projekt přispěl k přípravě organizace na transformaci sociálních služeb. Zároveň ale nejsou podnikány návazné kroky směřující k transformaci.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	*nepotvrzeno*	Do projektu byli z počátku zařazeni pouze vybraní zaměstnanci organizace, později byla provedena změna a školení probíhala pro všechny zaměstnance. Do projektu nebyli zařazováni perspektivnější účastníci z řad klientů organizace. Souhrnně lze říci, že efektů nebylo dosahováno zařazováním perspektivnějších účastníků.
Lock-in efekt	*nepotvrzeno*	Smyslem projektu bylo pomoci cílové skupině klientů v přesunu do návazných sociálních služeb. K efektu lock-in nedocházelo.
Alternativní atribuce	*nepotvrzeno*	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.
Substituce	*nepotvrzeno*	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.

Mrtvá váha[2]	*nepotvrzeno*	Bez poskytnuté dotace by nedošlo k realizaci aktivit projektu - školení zaměstnanců, transformační plán, individuální plány klientů ani PR kampaň by nebyly realizovány.
4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)		
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny	
4.2.4 Nezamýšlené dopady		
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ano	
Nezamýšlené dopady	V rámci aktivit projektu došlo k navázání úzké spolupráce se sociálními službami Uherského Hradiště a sociálními službami Vsetín, se kterými jsou nyní organizovány další akce – například festival Prolínání. Neočekávaným dopadem je také úspěch fotografické výstavy, která se stala putovní a i po ukončení projektu je dále vystavována (ve školách, ve firmách, u jiných sociálních služeb atd.)	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ano	
Negativní dopady	Z hlediska klientů měly probíhající změny v zařízení i negativní dopady. Samostatnost, kterou si klienti osvojovali, jim z jejich pohledu přinášela „více práce než dříve“. Nově si klienti perou, připravují pokrmy nebo pěstují zeleninu (dle jejich možností), přičemž z počátku někteří nemohli pochopit důležitost takových úkonů a chtěli „návrat zaběhnutých pořádků“, kdy se jim o všechno někdo postaral.	

[2] Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní)
4.4 Inovativnost projektu	
Využití inovovaných řešení	Ano – aplikace/modifikace inovace
	PR kampaň organizovaná příspěvkovou organizací ve spolupráci s dalšími organizacemi, která má za cíl podpořit proces transformace plánovaný pro klienty organizace.
4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce	
Cílovými skupinami projektu jsou zaměstnanci organizace a klienti sociálních služeb. S větší částí obou skupin je příjemce v neustálém kontaktu i po ukončení projektu. Někteří zaměstnanci organizaci již opustili a kontakt byl přerušen, klienti služeb ale v Hrádku zůstávají a je tak možné pozorovat jejich vývoj. Příjemce dále dbá na poskytování kvalitní péče pro klienty služeb, která je navíc nově sledována i přes nastavené a upravované IAP. Zaměstnanci i nadále aplikují metody práce, které si osvojili v rámci aktivit projektu. S klíčovými aktéry organizace Hrádek udržuje stálý kontakt v rámci vzájemné spolupráce, předávání zkušeností i aktivit k PR.	
Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	• Osobní rozhovory či diskuse
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	• Nahodilé zjišťování přínosů u všech/většiny klíčových aktérů

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný z hlediska přínosů pro uživatele sociální služby a pro zaměstnance domova pro osoby se zdravotním postižením. Z hlediska organizace byl přínos částečný, jelikož nastartované procesy k transformaci služeb nebyly dokončeny. Přesto pokračuje poskytování sociálních služeb způsobem, který dovoluje běžný provoz zařízení (práce s klienty, jednání o přemístění do chráněného bydlení).

Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: Lepší poznání stavu a fungování organizace; vytvoření z toho vycházejícího transformačního plánu, včetně proškolení zaměstnanců.
- Dopady pro příjemce a spolupracující subjekty: Navázání spolupráce, spolupořádání akcí a sdílení know-how.
- Dopady pro cílovou skupinu: Kvalitnější poskytování služeb díky proškolení zaměstnanců, posun klientů sociálních služeb k větší samostatnosti.
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Vytváření pozitivního postoje veřejnosti k cílovým skupinám.

1) Dopady pro příjemce dotace: Lepší poznání stavu a fungování organizace; vytvoření z toho vycházejícího transformačního plánu, včetně proškolení zaměstnanců

V souladu s cíli projektu, kterými byla příprava organizace na proces transformace, vč. tvorby plánu, byly provedeny analýzy současného stavu organizace (vnitřního nastavení zařízení) i vnějších podmínek pro transformaci. V rámci projektu tak došlo k vytvoření transformačního plánu. Ten obsahuje kompletní metodiku pro řízení procesu transformace, stanovuje vizi transformace, hlavní i dílčí cíle procesu, komunikační plán až po plán na stěhování do chráněného bydlení či domovu se zvláštním režimem a strategie pro jednotlivé nově vzniklé služby.

Transformační plán napomohl příjemci v rozpoznání nutných kroků a postupů pro plánovaný proces transformace, včetně poznání vlastních silných a slabých stránek či rizik a příležitostí. Dokument pomohl příjemci v definování dílčích úkolů, u kterých byly určeny nástroje na jejich splnění, časový horizont pro realizaci, výstup i zodpovědné osoby/subjekty. Sestavena je také komunikační strategie stanovující vizi pro komunikaci nově vznikajících služeb. Dokument tak poskytuje příjemci detailní návod a zajistil, že organizace je velmi kvalitně připravena na proces transformace, který byl plánován.

Organizace příjemce se na transformaci v rámci projektu připravila také z pohledu vnitřního nastavení práce s klienty. V rámci projektu proběhlo vzdělávání zaměstnanců příjemce, kteří se naučili novým způsobům práce s klienty (s větším důrazem na jejich samostatnost, kdy si například klienti sami připravují prostírání na stůl, někteří si sami perou, připravují studené večeře pro ostatní apod.) a lépe pochopili potřebnost transformace pro kvalitní život klientů. Pro transformační proces tak byli připravováni nejen samotní klienti (viz dále), ale byl vysvětlen i zaměstnancům, kteří ho přijali za svůj a přizpůsobili mu způsob své práce a to konkrétně dle zpracovaného ISP každého klienta.

Na Krajský úřad Zlínského kraje bylo poskytovatelem sociálních služeb (příjemcem dotace) v srpnu roku 2014 předloženo celkem pět rozvojových záměrů, které byly v souladu se zpracovaným transformačním plánem organizace. Předložené záměry byly podkladem pro vyjednávání o podobě nového Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2020,

který je stále v přípravě. U předložených záměrů organizace se posuzovala zejména jejich reálnost a potřebnost z pohledu kraje. Dle aktuálních informací transformace Hrádku pravděpodobně neproběhne v podobě, která je popsána v transformačním plánu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

V transformačním plánu jsou detailně popsány kroky a metody, jak transformaci provádět a jak postupovat. Zmíněno je také, že nezbytným předpokladem nastavení procesu transformace je komunikace a dohoda se zřizovatelem. Komunikační plán nezdůrazňuje nutnost působení na krajský úřad jako zřizovatele organizace, který by měl myšlenku transformace přijmout za svou vlastní, iniciovat její realizaci a být mj. hlavním zdrojem financí pro vznikající služby. Komunikační plán počítá s tím, že organizace bude zřizovatele informovat (především o průběhu transformace), ale již nepočítá se zajištěním potřebné podpory ze strany zřizovatele na začátku. Taktéž mezi riziky komunikačního plánu se nevyskytuje riziko nízké podpory (a nezískání finančních prostředků na transformaci) ze strany zřizovatele.

Se znalostí současného vývoje se ukazuje, že jedním (prvním) z dílčích cílů plánu mělo být přesvědčení zřizovatele o potřebnosti transformace služeb a to především z toho důvodu, že transformace tohoto zařízení nebyla v souladu s cíli a opatřeními Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji 2012 – 2014 (2015).

Bez výše zmíněného dílčího cíle se tedy prozatím nepodařilo realizovat další cíle od dílčího cíle č. 2 DC2 „sjednat investiční plán a dohodnout zdroje financování“ a transformace nebyla po systémové stránce nastartována. Příjemce pravděpodobně vycházel z informací uvedených ve vyjádření Zlínského kraje jakožto zřizovatele, který považoval aktivity projektu za potřebné. Transformační plán totiž počítá již s tím, že Odbor sociálních věcí KÚZK bude tím zodpovědným subjektem, který bude sám dále informovat město Zlín o transformačních záměrech. Ve SWOT analýze TP se sice objevuje jako riziko (hrozba) také nízká podpora ze strany zřizovatele, ale toto riziko nebylo pravděpodobně považováno za významné, protože není ani dále rozpracováno v kapitole k analýze rizik.

Faktorem nízkých dopadů aktivity na tvorbu transformačního plánu v současnou dobu je tedy částečně přístup ke komunikaci s krajským úřadem, alespoň z pohledu toho, jak byla komunikace nastavena v rámci TP.

2) Dopady pro příjemce a spolupracující subjekty: Navázání spolupráce, spolupořádání akcí a sdílení know-how

Navázání spolupráce příjemce spolu se Sociálními službami Vsetín a Sociálními službami Uherské Hradiště je jedním z významných pozitivních dopadů projektu. K rozvoji spolupráce došlo především díky realizaci aktivit stáží pracovníků a při společné realizaci PR kampaně na podporu integrace mentálně postižených do společnosti. Do zmiňované PR kampaně (viz níže) se zapojili klienti všech výše zmíněných organizací.

Podařilo se nastavit úzkou spolupráci především mezi třemi zmíněnými organizacemi. Dle vyjádření příjemce je pro něj spolupráce velkým přínosem z hlediska přenosu know-how. Se zmiňovanými službami tak mohou zaměstnanci příjemce řešit komplikace případně vzniklé při transformaci nebo i ve fázi přípravy na ni.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu bylo poskytnutí dostatečného prostoru v projektu pro měkké aktivity právě typu sdílení dobré praxe, přenosu know-how a umožnění spolupráce na vytvářené kampani.

Jedním z faktorů úspěchu aktivit směřujících na navázání spolupráce je fakt, že spolupráce byla nastartována se službami, které již prošly nebo procházejí transformací, bylo tudíž možno čerpat inspiraci u zkušenějších organizací. Nezanedbatelným faktorem bylo jistě i personální propojení organizací (odchod ředitelky Hrádku do sociálních služeb Vsetín), ochota zaměstnanců organizací se na řešení podílet společně a aktivní působení představitelů organizace Hrádek na tomto poli.

3) Dopady pro cílovou skupinu klientů: Kvalitnější poskytování služeb díky proškolení zaměstnanců, posun klientů sociálních služeb k větší samostatnosti

Dopady na cílovou skupinu jsou v několika rovinách – jednak to je rovina plánovací, kdy byly v projektu vytvářeny za pomoci odborníků individuální plány klientů. Ve zjednodušené formě se plány využívaly již před projektem, ale dle vyjádření podpořených zaměstnanců byli méně podrobné a především méně přehledné. Aktuálně zpracované Individuální adaptační plány (IAP) klientů se snaží přiblížit i samotnému klientovi (zjednodušenou formou, pomocí piktogramů), co může v následujících měsících očekávat a jakým směrem budou vedeny jeho aktivity. Plány mají obrázkovou část, která pomáhá klientům s pochopením jejich smyslu.

Druhou rovinou dopadů projektu je kvalitnější poskytování pomoci a to díky proškolení zaměstnanců – personálu zařízení. Zaměstnanci, kteří prošli školeními, se naučili pracovat s IAP, byli proškoleni v komunikaci s rodinou klienta a byli schopni lépe připravit klienty na transformaci. Nově vzniklé IAP jsou pro zaměstnance „návodem“, co klient dokáže, co nedokáže, v čem ho podporovat a na jaké oblasti se zaměřovat (např. komunikace, práce s penězi, příprava pokrmů, návštěva úřadů apod.).

Základním úkolem byl posun klientů služeb k větší samostatnosti, jejíž míra byla předem určena ve spolupráci s odborníky a stanovena v IAP. Klienti se stále učí novým dovednostem a pracovníci je provází na jejich cestě k získání samostatnosti. Všechny činnosti, které jsou s klienty realizovány, by měly sloužit jejich aktivizaci. Cílová skupina klientů je tak postupně připravována na přechod do návazných služeb chráněného bydlení.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Faktorem úspěchu aktivity byla ochota zaměstnanců přijmout nové postupy a přístup k práci s klienty. Hladký průběh školení neočekával ani příjemce, který původně nastavil monitorovací indikátory tak, že proškolena měla být jen část zaměstnanců. V průběhu realizace projektu se ale ukázalo, že školení může být (bez zvýšení finančních nákladů) poskytnuto všem tehdejším zaměstnancům a hodnoty monitorovacích indikátorů byly v projektu navýšeny.

Vliv na pozitivní reakci klientů na IAP mělo i zapojení odborníků do jejich přípravy. Odborník na individuální plánování působil jako poradce při posuzování uživatelů v rámci analýzy míry podpory.

4) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Vytváření pozitivního postoje veřejnosti k cílovým skupinám

V rámci projektu byla realizována velká PR kampaň zaměřená na veřejnost a její vnímání problematiky mentálně postižených lidí (osvěta, přiblížení problému a zlidštění problematiky lidí s mentálním postižením např. díky spotu „Jsem tvůj soused). Na úvod byl realizován seminář pro širší informování odborné i laické veřejnosti. Velkou aktivitou bylo uspořádání výstavy Prolínání, která byla připravena v rámci kampaně Jsem tvůj soused. Vernisáž výstavy byla realizována v dubnu 2014.

Výstava je koncipována jako putovní a ještě v době konání projektu byla umístěna např. v Baťově institutu ve Zlíně, na Zámku ve Vizovicích, na Masarykově gymnáziu či v rámci festivalu Prolínání. Spolu s výstavou byl v Baťově institutu ve Zlíně realizován také seminář Změny v životě uživatelů související s transformací, na gymnáziu proběhla beseda a v areálu příjemce ve Fryštáku se uskutečnila Zahradní slavnost, akce pro klienty, jejich rodiny, opatrovníky, i širokou veřejnost.

Přístup veřejnosti k realizovaným PR aktivitám byl podle očekávání příjemce. Díky výstavě a dále díky nově vzniklému osvětovému filmu se podařilo informovat obyvatele regionu, starší i mladší generace, i samotné klienty či jejich příbuzné.

Putovní výstava fotografií, jejichž autory byli samotní klienti služeb, putuje do současné doby Zlínským krajem a v plánu je její rozšíření i do dalších krajů ČR. Dopad PR kampaně na širokou veřejnost bude tedy dále sílit a to již s minimálním využitím dalších finančních prostředků.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Jedním ze zásadních faktorů, který přispěl k tomu, že dopady na okolí (veřejnost) i další subjekty byly tak velké, spočíval v tom, že byla realizována akce, kterou bylo možné představit na více místech a různým skupinám. Roli při oslovování veřejnosti měla jistě i kvalita výstupů, která byla zajištěna zapojením profesionálů do přípravy akcí – spolupráce s profesionálním fotografem při výstavě fotografií a účast profesionálního kameramana na vzniku filmu.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Domov pro osoby se zdravotním postižením je otevřen stejnou měrou jak mužům, tak ženám. Stejně tak v transformaci se počítám s rovným zacházením a zařazením obou skupin do procesu transformace, tedy přesunu do chráněného bydlení.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Rizika, která byla očekávána před realizací projektu, se týkala zejména otázek spojených s dodržením rozpočtu a harmonogramu projektu a obecným „naplněním cílů“, které si projekt vytyčil. Tato rizika se podařilo eliminovat, díky dobře naplánovaným aktivitám, pečlivou kontrolou čerpání financí a reálně nastaveným harmonogramem aktivit.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Dosažení vyšších přínosů nebránily **žádné interní faktory**.

Přínosy projektu ovšem ovlivňovala a stále ovlivňuje **řada vnějších faktorů** - existují dva hlavní faktory bránící udržitelnosti projektu. Jedním z nich je odchod části zaměstnanců příjemce, kteří prošli školeními. Dle vyjádření příjemce naštěstí většina know-how v organizaci zůstává díky nastaveným mechanismům a principům práce s klienty, který nyní vládne v organizaci a který se předává mezi pracovníky.

Druhým velkým externím faktorem bránícím větší udržitelnosti projektu je aktuální postoj krajského úřadu k transformaci Sociálních služeb Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením. Vývoj a fakta spojená s rolí a postojem krajského úřadu jako zřizovatele jsou uvedeny v části I. u *Faktorů ovlivňující dopady projektu* u dopadu č. 1. Krajský úřad postupuje jinak oproti Transformačnímu plánu a na začátku roku 2014 sjednotil příspěvkové organizace Radost, domov pro osoby se zdravotním postižením a Hrádek, domov pro osoby se zdravotním postižením jako dvě nejmenší organizace v kraji v jeden subjekt. Dle vyjádření příjemce projektu je ovšem udržitelnost zajištěna tím, že s Transformačním plánem je v rámci organizace dále pracováno a jeho obsah je využíván (a to v těch částech, které se věnují práci s klienty, kteří se postupně učí různým dovednostem nezbytným pro jejich začlenění do běžné společnosti).

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílové skupiny
Výše podpory na jednu podpořenou osobu[3]	34 tis. Kč
Jednotkové náklady na vytvořené pracovní místo	--
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	40,8 podpořených osob
Úvazek projektového týmu na jedno vytvořené pracovní místo	--
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše nízká - Menšina dosažených výsledků byla udržena

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, aby přinášely co největší přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. **S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů.** Disponibilní (využité) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Jednotkové náklady na jednu podpořenou osobu (celkem 86 osob) činily 34 tis. Při interpretaci těchto nákladů je nezbytné vzít do úvahy, že kromě vzniku IAP pro klienty služeb a vzdělávání pro zaměstnance organizace zahrnuje číslo i náklady na podporu vzniku transformačního plánu a realizaci putovní PR kampaně, která funguje i po ukončení dotace. Do výpočtu jednotkového nákladu na jednu podpořenou osobu vstupují zcela nesrovnatelně vykázané počty podpořených osob z řad zaměstnanců a z řad klientů sociální služby, kdy každá z těchto osob byla podpořena v jiné intenzitě a v jiném čase.

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu a hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

V rámci projektu byl projektový tým v rozsahu 0,03 přepočteného úvazku na jednu podpořenou osobu (celkem 86 podpořených osob).

V rámci realizace projektu byla vyčerpána téměř celá požadovaná částka – dle Závěrečné monitorovací zprávy bylo vyčerpáno celkem 98,2 % požadované částky dotace.

[3] K interpretaci blíže viz text níže.

II. Udržitelnost přínosů projektu

V rámci projektu byl nastaven systém práce s klienty zařízení, kdy byl pro každého klienta ve spolupráci s odborníky připraven Individuální adaptační plán, podle kterého probíhá dále práce s klientem. V rámci přípravy na transformaci byly do těchto plánů zaneseny cíle pro klienty, které je učily samostatnosti a připravovaly je na pobyt mimo DOZP. Nastavený systém je udržitelný i po ukončení projektu a zaměstnanci pokračují v péči o klienty tímto způsobem.

Hlavním cílem organizace byla příprava na proces transformace. Tomu byly přizpůsobeny aktivity projektu, především tvorba Transformačního plánu zařízení a výše zmíněná příprava klientů na přechod do chráněného bydlení. Současný vývoj ovšem nenasvědčuje tomu, že bude transformace realizována v takové podobě, jak bylo nastaveno v TP. Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb kraje na roky 2016-2020 je aktuálně v přípravě[4], ale z rozhovorů s klíčovými aktéry i příjemcem projektu vyplývá, že transformace organizace Hrádek nebude do tohoto plánu zařazena. Z pohledu přípravy transformačního plánu se tedy jedná o nižší míru udržitelnosti výsledků projektu. Dle vyjádření příjemce projektu je ovšem udržitelnost zajištěna tím, že s Transformačním plánem je v rámci organizace dále pracováno a jeho obsah je využíván.

Stejně tak aktivity na školení zaměstnanců je možné hodnotit jako udržitelné pouze z větší části, protože část zaměstnanců v době terénního šetření v organizaci již nepracovala. Nastavené mechanismy a systém práce s klientem ovšem zůstal inovovaný a know-how je tak zachováno v zařízení.

Mezi dalšími cíli projektu byla medializace problematiky, což je naopak cíl, který vykazuje vysokou míru udržitelnosti. V rámci PR aktivit byla totiž mj. vytvořena výstava fotografií, která se stala putovní a je nadále vystavována v různých organizacích. Také vytvořený osvětový film „Jsem tvůj soused“ je možné dále využívat a aktivity na tvorbu PR kampaně jsou tak udržitelné a využívané i nadále.

[4] V květnu 2015 bude SPRSS prvně zveřejněn, bude probíhat veřejné kolo připomínkování a schválen by měl být v červnu 2015.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	81 (ze 100)

Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy

Kritérium	Bodové hodnocení
účelnost projektu *(váha 30 %)*	100
užitečnost projektu ze strany cílových skupin *(váha 10 %)*	75
užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů *(váha 10 %)*	75
účinnost projektu *(váha 15 %)*	100
hospodárnost projektu *(váha 15 %)*	100
udržitelnost projektu *(váha 15 %)*	30
inovativnost řešení *(váha 5 %)*	50

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Předmětem aktivit projektu První krok k transformaci byl posun organizace Hrádek k postupné transformaci na návazné sociální služby, například chráněné bydlení, přičemž samotná transformace nebyla prozatím mezi cíli projektu. K tomuto cíli se vázaly aktivity jako tvorba transformačního plánu, tvorba Individuálních adaptačních plánů (stanovující individuální cíle pro jednotlivé klienty) a školení zaměstnanců pro práci s klienty. Projekt naplňuje charakteristiky z hlediska účelnosti, užitečnosti pro cílové skupiny, účinnosti a hospodárnosti.

Jako spíše nízká byla hodnocena udržitelnost aktivit projektu, jelikož se zatím neplánuje dokončit proces transformace, na který se Hrádek projektem připravoval. Užitečnost projektu ze strany klíčového aktéra tak byla také hodnocena jako užitečná pouze z větší části.

Úspěšnost aktivit projektu byla dána naplněním řady provázaných faktorů, které se vzájemně podporují, přičemž výsledkem je příspěvková organizace kraje, které se podařilo zvýšit povědomí veřejnosti o klientech sociální služby a je připravena na proces humanizace a transformace.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **poskytnutí dostatečného prostoru v projektu pro měkké aktivity vč. přenosu zkušeností**
  specifikace: klíčové pro sdílení zkušeností s transformací, která již v některých zařízeních proběhla.
- **zapojení odborníků do přípravy individuálních adaptačních plánů**
  specifikace: individuální plány jsou klíčové pro následnou práci s klientem a jeho posun k samostatnosti.
- **zapojení profesionálního fotografa do přípravy PR akce**
  specifikace: zapojení profesionálního fotografa včetně vybavení pro pořizování fotografií samotnými klienty napomohlo zvýšení kvality výstavy, která byla vytvořena. Díky kvalitě výstavy je o ní dodnes zájem a stala se z ní výstava putovní.

- **vytvoření PR aktivity, kterou je možné dále využívat**
  specifikace: v rámci PR aktivity byla vytvořena výstava fotografií klientů, která se stala putovní výstavou a je dodnes vystavována na různých místech kraje.

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Při realizaci projektu nebyly identifikovány téměř žádné překážky.
- Překážky ve vztahu k projektu vyvstali až ve fázi jeho udržitelnosti – z organizace totiž odešla část zaměstnanců, která prošla školením. Dle vyjádření příjemce ovšem nastavené know-how zůstává v organizaci.
- Další překážkou ve fázi udržitelnosti je pravděpodobné pozastavení procesu transformace organizace ze strany zřizovatele.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu rozporuplné. Hrádek může být inspirací a návodným příkladem pro další sociální služby, které by ovšem měly věnovat větší pozornost komunikaci se zřizovatelem a věnovat více pozornosti fázi udržitelnosti.