



Lada Furmaníková

## **Příběh změny v péči o ohrožené děti ve Zlínském kraji**

STŘEDISKO NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČE, spolek

Praha

2016

Tato analýza byla vydána v rámci projektu „Centrum podpory náhradní rodinné péče II“ díky finanční podpoře Nadace Sirius. Více informací o projektu a dalších publikacích naleznete na [www.nahradnirodina.cz](http://www.nahradnirodina.cz) a [www.centrumpodpory.cz](http://www.centrumpodpory.cz).

Děkujeme Nadaci Sirius za finanční a dlouhodobou podporu aktivit směřujících ke zlepšení péče o ohrožené děti v České republice.

## **Příběh změny v péči o ohrožené děti ve Zlínském kraji**

© PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.

© STŘEDISKO NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČE, spolek, Praha 2016

Vydalo STŘEDISKO NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČE, spolek

Jelení 91, 118 00 Praha 1

[info@nahradnirodina.cz](mailto:info@nahradnirodina.cz)

[www.nahradnirodina.cz](http://www.nahradnirodina.cz)

Odborná garantka: PhDr. Věduna Bubleová

Jazyková korektura: Zuzana Straková

## Obsah

Příběh změny v péči o ohrožené děti ve Zlínském kraji .....	4
Byl jednou jeden kraj: Ústavní péče až na posledním místě.....	4
Podmínky: Bez čeho by se změny nedařily .....	11

## **Příběh změny v péči o ohrožené děti ve Zlínském kraji**

Zlínský kraj je prvním krajem v České republice, který se systematicky a dlouhodobě zabývá a realizuje opatření vedoucí k vytvoření komplexní podpůrné sítě, která umožní ohroženým dětem zůstat v co nejpřírodnějším prostředí. Dlouhodobě buduje služby preventivního typu, které mají posílit kompetence rodičů a rodin, podporuje různé typy náhradní rodinné péče a jen ve velmi oprávněných případech přistupuje k péči ústavní. Odrazem tohoto přístupu je kromě jiného zahájení procesu transformace vybraných krajem zřizovaných zařízení ústavního typu na poskytovatele různorodých podpůrných služeb pro děti i jejich rodiny.

Tento text ve své první části popisuje inspirativní cestu, kterou si Zlínský kraj (resp. důležité aktéry) musel projít, aby nakonec došlo ke snížení počtu dětí v ústavní péči. Ve druhé části pak podává podstatná doporučení pro ty, kteří uvažují nebo se rozhodují vydat se stejným směrem. Šetření je svým charakterem případovou studií založenou na hloubkovém, polostrukturovaném rozhovoru s klíčovou aktérkou změn, vedoucí Oddělení sociálně-právní ochrany Krajského úřadu Zlínského kraje Mgr. Helenou Miklovou, který se uskutečnil 23. 8. 2016 na Krajském úřadě Zlínského kraje, a na studiu relevantních materiálů. Text tak mohl být doplněn o informace a odkazy na důležité veřejně dostupné dokumenty.

## **Byl jednou jeden kraj: Ústavní péče až na posledním místě**

### **2002**

Příběh toho, jak se ve Zlínském kraji (dále ZK) upouštělo od ústavní péče o ohrožené děti, se začíná již roku 2002, resp. 2003. V této době došlo k ukončení činnosti okresních úřadů a agenda spojená s péčí o ohrožené děti a rodiny se rozdělila mezi úřady obcí s rozšířenou působností a krajské úřady. Zatímco do kompetencí krajských úřadů (dále KÚ) spadalo především metodické vedení sociálně-právní ochrany dětí, zprostředkování osvojení a svěření dítěte do pěstounské péče, úkony spojené s prvotními intervencemi vůči rodinám a dětem zůstaly na úřadech obcí s rozšířenou působností (dále ORP). Vedením nově zřízeného Oddělení sociálně-právní ochrany na KÚ ZK (dále jen Oddělení) byla pověřena pracovníce, která v této pozici působí dosud a která je také hlavní iniciátorkou a leaderem všech dále popisovaných změnových procesů.

Prvním úkolem pracovníků Oddělení bylo i kvůli rozdílným zkušenostem a praxi v jednotlivých bývalých okresech hledání a vymezování role Oddělení, a to především v návaznosti na vyjasňování obsahu toho, co znamená „konat v zájmu dětí“. Vzhledem k přesvědčení pracovníků Oddělení o negativních dopadech ústavní péče na děti probíhalo již

v této době zjišťování, kolik dětí je umístěno v ústavních zařízeních, v jakých případech je ústavní péče nařizována a také co je možné udělat pro to, aby se tento počet snížil. Pracovníci Oddělení se setkávali na úřadech ORP s praxí, kdy rozhodnutí soudu o odebrání dítěte prakticky znamenalo umístění dítěte v ústavním zařízení, aniž by byly při řešení situací využívány jiné nástroje (zejm. pěstounská péče). Zároveň nebyla v praxi uplatňována preventivní nebo intervenční opatření na podporu rodiny a rodičů, která by umožňovala, aby dítě v rodině zůstalo nebo se do ní mohlo co nejrychleji vrátit.

O něco později začal KÚ ZK realizovat dvě koncepční změny, které měly později sice nepředpokládaný, ale zásadní dopad na průběžné přirozené snižování počtu dětí v ústavní péči.

## **2009**

V roce 2009 byl zahájen individuální projekt „Poskytování služeb sociální prevence ve Zlínském kraji“, v jehož rámci byly posíleny nebo vznikly sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (jednalo se o necelou desítku služeb). K dalšímu rozvoji a vzniku nových služeb SAS došlo v letech 2013 až 2014 za podpory dalšího individuálního projektu Zlínského kraje („Prevenčí proti sociálnímu vyloučení ve Zlínském kraji“). Na konci tohoto období byla služba SAS zastoupena v 11 ze 13 ORP Zlínského kraje. Ukázalo se, že řadu obtíží a problémů ohrožených rodin a dětí lze prostřednictvím těchto služeb řešit intervencemi přímo v rodinách (např. posilování rodičovských kompetencí, řešení výchovných obtíží, řešení situací spojených s financemi nebo bydlením rodiny). Tyto služby tak působí ve smyslu prevence institucionální péče.

## **2010**

Druhou zásadní změnou byla deklarace jednoznačné preference pěstounské péče, včetně pěstounské péče na přechodnou dobu. Oddělení podpořilo tuto změnu realizací workshopů pro pracovníky obecních úřadů s rozšířenou působností a bylo vydáno metodické doporučení vyjasňující, co je pěstounská péče na přechodnou dobu a jak ji využívat. Toto doporučení obsahovalo požadavek na kontaktování pracovníků Krajského úřadu ve všech případech, kdy potřebují umístit dítě mimo rodinu, tak aby bylo umožněno najít pěstouna, než se přistoupí k péči ústavní. V počátečních obdobích, kdy doporučení Oddělení nebylo vždy respektováno, poskytovali pracovníci KÚ ještě další konzultační podporu zaměstnancům ORP. Postupně však začaly být uplatňovány i kontrolní mechanismy, a to zejména v podobě sledování počtu dětí umísťovaných do ústavní péče. V případě zjištění nárůstu ústavní péče byla provedena analýza těchto případů a sledována další činnost pracovníků úřadů ORP. Pozornost věnovaná tomuto procesu prostřednictvím podpůrných i kontrolních mechanismů tak jednoznačně

odkazovala na priority kraje v oblasti práce s ohroženými dětmi a rodinami. Zároveň Krajský úřad pověřil neziskové organizace, aby poskytovaly informace zájemcům o pěstounskou péči (včetně právě zájemců o pěstounskou péči na přechodnou dobu) a také podporu samotným pěstounům. Pěstouni na přechodnou dobu pak byli oslovovali i prostřednictvím médií a kampaní, a to na úrovni krajské i celostátní, a počet pěstounů na přechodnou dobu tak stoupl ve Zlínském kraji z jednoho v roce 2010 na 17 v roce 2014<sup>1</sup>.

Od roku 2010 byl ZK na podnět vedoucí Oddělení zapojen do projektů MPSV ČR k přípravám pilotních projektů<sup>2</sup> k tvorbě sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v rámci plnění Národního akčního plánu pro období let 2009 až 2011. V roce 2011 pak byla mezi MPSV ČR a ZK uzavřena Dohoda o společném postupu při ověřování a implementaci Národního akčního plánu k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti. V rámci projektu docházelo zejména k propojování různých subjektů v pracovních skupinách, výstupy z analytických částí pak ukázaly na řadu nedostatků v oblasti péče poskytované ohroženým dětem a rodinám (mj. absenci metodického vedení sociálních pracovníků v ústavních zdravotnických zařízeních danou působením pod odlišnými rezorty). Samotné provádění analýz vnímali někteří pracovníci pobytových zařízení jako zpochybňování jejich osobní i profesní identity. Docházelo ke konfrontacím s řadovými pracovníky i zástupci managementu, jejichž předmětem byly především ojedinělé případy dětí, které přišly do ústavního zařízení z pěstounské péče ve zhoršeném stavu. Vedoucí Oddělení zpětně považuje tuto náročnou fázi za přínosnou, zejména protože dala pracovníkům čas a prostor pro porozumění situaci a pro vypořádání se s pocity ohrožení.

Pracovníci zapojení do projektu MPSV ČR však postupně začali pociťovat, že by potřebovali, aby jejich úsilí mělo hmatatelnější výstupy. Ve stejné době dostali nabídku zahraniční stáže v Anglii. Protože měli zájem získat nové zkušenosti a vidět nové způsoby péče, rozhodli se raději využít možností Nizozemska jako země, odkud pochází řada metod pro práci s ohroženými dětmi (VTI, rodinné konference atp.). Protože nikdo z Oddělení neměl v zemi kontakty, požádali Oddělení vnějších vztahů KÚ ZK, zda by bylo možné stáž zprostředkovat. Ke spolupráci bylo osloveno nizozemské město Groningen, ve kterém právě vedoucí Oddělení vnějších vztahů shodou okolností rok pracoval.

## 2012

První cesta s cílem navázat spolupráci s Bureau Jeugdzorg (Úřad péče o dítě) v Groningenu se uskutečnila v roce 2012. Účastnili se jí radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky

---

<sup>1</sup> Prezentace 3 – Výstupy z projektu, která je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ve-zlinskem-kraji-nebudou-deti-do-tri-let-umistovany-do-ustavu-aktuality-13239.html>

<sup>2</sup> Průběžná zpráva o plnění Národního akčního plánu k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009–2011 dostupná na [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9715/Prubezna\\_zprava\\_NAP.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9715/Prubezna_zprava_NAP.pdf)

a menšiny Mgr. Taťána Valentová Nersesjan, vedoucí Odboru sociálních věcí, vedoucí Oddělení a další osoby z KÚ ZK a z Magistrátu města Zlín. Protože se v Groningenu setkali s velkou vstřícností a ochotou sdílet své praktiky a metody a podílet se i na změnách v České republice, byl v letech 2012–2014 realizován projekt „Mezinárodní spolupráce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí ve Zlínském kraji“<sup>3</sup>. Hlavními aktéry projektu byl Odbor sociálních věcí KÚ ZK a organizace Bureau Jeugdzorg. V rámci projektu byly realizovány tři zahraniční stáže a tři workshopy, a to v následujících oblastech: sociální práce v rodinách, náhradní rodinná péče, interdisciplinární spolupráce. Do těchto aktivit byli zapojeni pracovníci sociálně-právní ochrany krajského a městských úřadů, příspěvkových organizací i neziskových organizací pověřených k výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Tento projekt tak připravil půdu pro pozdější změny tím, že umožnil lidem napříč oblastí práce s ohroženými dětmi a rodinami sdílet myšlenku, že není nutné umisťovat děti do ústavních zařízení.

Klíčový vliv na tvorbu představy o dalších možnostech poskytování péče, případně i na změnu postojů k možnostem podpory ohrožených rodin a dětí měl kontakt s pracovníky organizací a s pečujícími osobami, které s velkým přesvědčením a zaujetím hovořily o své práci, o případech, které řeší a které byly podobné těm, jež znají pracovníci z ČR. Inspirativní bylo pro účastníky z ČR i sledování interakce mezi pracovníkem a pěstounem (doprovázení, důvěra). Právě partnerský, podpůrný přístup pracovníků k rodině, spolupráce s rodinou i spolupráce mezi organizacemi samotnými byly nejnápadnějšími podněty, které si účastníci stáží odnášeli. Kromě toho byly inspirující i některé specifické způsoby náhradní rodinné péče (krizová pěstounská péče, terapeutická pěstounská péče pro děti s postižením), nové pohledy, přístupy a metody pro práci s rodinou a dítětem<sup>4</sup>, které umožňovaly, aby péče a podpora ohrožených dětí i rodin nebyla realizována v ústavních zařízeních.

Dříve identifikované problémy v kraji i zkušenosti z Nizozemska ukázaly, že pro řešení situace bude nutná mezirezortní spolupráce (oblast sociálních věcí, zdravotnictví a školství). V roce 2012 proto radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny využila legislativní možnosti ustanovení tzv. Poradního sboru, jehož členy měly být všechny osoby, které mohou díky svým pracovním pozicím dění v oblasti ovlivňovat a rozhodovat o něm: radní ze všech uvedených rezortů a vedoucí odborů. Kromě nich byli členy pracovníci z Odboru sociálně-právní ochrany dětí, pracovníci Odboru plánování a rozvoje sociálních služeb, ale také lidé z pobytových zařízení a z úřadů ORP. Radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny začala v rámci Poradního sboru prosazovat myšlenku pěstounské péče na přechodnou dobu a snižování počtu dětí v ústavních zařízeních. Byla také opět provedena

---

<sup>3</sup> Sborník mezinárodního projektu: Zlín – Groningen je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/socialne-pravni-ochrana-deti-cl-918.html>. Prezentace výstupů je dostupná na <https://www.kr-zlinsky.cz/ve-zlinskem-kraji-nebudou-deti-do-tri-let-umistovany-do-ustavu-aktuality-13239.html> (prezentace 7).

<sup>4</sup> Podrobnosti (včetně metodických materiálů) jsou ve Sborníku mezinárodního projektu: Zlín – Groningen, který je dostupný na <https://www.kr-zlinsky.cz/socialne-pravni-ochrana-deti-cl-918.html>

podrobná analýza ústavních zařízení (počty dětí v zařízeních, důvody jejich umístění, počty pracovníků a jejich vytížení, potřeby dětí se zaměřením na potřebu zdravotní péče).

V této době také přišla další vlna sporů a projevů obav ze strany neodborné i odborné veřejnosti (odborů, Společnosti sociální pediatrie), a to přesto, že zatím nebyly učiněny žádné reálné kroky ke změnám, ani nebyly žádné změny deklarovány. Vyjednávání, opakované vysvětlování, obhajování postojů, názorů a postupů, které nutně provázejí většinu změn a které byly dané nesouladem postojů k ústavní péči, pěstounské péči nebo později transformaci, se staly jedním z průvodních a nejobtížnějších projevů celého procesu.

## **2014**

I navzdory těmto obtížím během roku 2014 radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny na základě analýz navrhla a Poradní sbor doporučil Radě ZK převod dvou zdravotnických zařízení (KDC Valašské Meziříčí a DC Zlín) pod odbor sociální. Rada Zlínského kraje tuto změnu schválila. K 1. 1. 2015 tak přešla uvedená zařízení pod sociální odbor a později budou zařazena do procesu transformace.

Během roku 2014 také byla otevřena výzva z Norských fondů k předkládání žádostí o grant na individuální projekty v rámci programu Ohrožené děti a mládež se zaměřením na zpracování transformačních plánů. Na tuto výzvu se pracovnice Oddělení rozhodly za podpory radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny reagovat zpracováním a podáním projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji“. Pro zpracování projektu byl sestaven odborný tým, jehož členy byli vedoucí Odboru sociálních věcí, vedoucí Oddělení, pracovnice Oddělení zabývající se náhradní rodinnou péčí a projektový manažer. Cílem tohoto projektu bylo v letech 2015 až 2016 „vytvoření komplexních plánů transformace pobytové péče zejména pro děti do 3 let v systém efektivní a multidisciplinární sítě ambulantních a terénních preventivních a podpůrných služeb“, přičemž plánované snížení pobytové kapacity služeb pro ohrožené děti zapojených do transformace bude minimálně 50 %.<sup>5</sup>

## **2015**

Projekt Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji začal být realizován 1. 1. 2015 pod vedením tří týmů. První z nich byl zaměřen na řízení celého procesu; druhý (pod vedením vedoucí Oddělení) na jeho odbornou stránku; třetí pak na podporu procesů transformace

---

<sup>5</sup> <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>; základní informace o projektu jsou dostupné také v dokumentu Prevence umisťování dětí do institucionální péče, který je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html> nebo v prezentaci k projektu, která je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ve-zlinskem-kraji-nebudou-deti-do-tri-let-umistovany-do-ustavu-aktuality-13239.html> (prezentace 2 a 3).



v zařízeních. Do těchto týmů byli přizváni podle potřeby další odborníci (odborník z Nizozemska, odborníci z neziskových organizací věnujících se práci s pěstouny a podpoře rodin, odborník se zkušeností s transformačním procesem z oblasti transformace péče o dospělé osoby s mentálním postižením atp.). Setkání odborného týmu se často aktivně účastnila vedoucí Odboru sociálních věcí a závěry byly předávány radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny.

Projekt byl zahájen komplexními analýzami, které měly zvýšit porozumění situaci v regionu jako celku a umožnily by koncepčně, systematicky uvažovat o saturaci potřeb ohrožených dětí a rodin. Toto zaměření na kraj jako na celek umožnilo uvažovat o síti potřebných zařízení a služeb spíše než o možnostech a potřebách do transformace zapojených zařízení. Kromě toho bylo na počátku projektu otázkou, které zařízení – kromě již vybraných dětských center (Dětské centrum Zlín, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, p. o., a Kojenecké a dětské centrum Valašské Meziříčí, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, p. o.) zapojit, pokud má být snížena jejich celková kapacita minimálně o 50 míst.

Externí firma tedy během prvního roku projektu zpracovala za využití kvantitativního i kvalitativního přístupu podrobnou analýzu ve třech oblastech: (1) Analýza regionu<sup>6</sup> (popis sítě služeb pro ohrožené rodiny a děti ve Zlínském kraji), (2) Analýza potřeb dětí a rodin<sup>7</sup> (analýza vybraných případů dětí řešených orgány sociálně-právní ochrany dětí a dětí umístěných v pobytových zařízeních) a (3) Analýza potenciálu pobytových zařízení<sup>8</sup> (analýza procesů, personálního obsazení, objektů, občanské vybavenosti a dopravní dostupnosti čtrnácti dětských domovů na území Zlínského kraje pro děti 0–18 let). Na základě zjištění z analýz externí firma zpracovala tzv. koncepční teze<sup>9</sup>, které vycházejí kromě analýz i ze SWOT analýzy jednotlivých ORP a SWOT analýzy kraje. Tyto koncepční teze obsahují koncept opatření směřujících k předcházení umístování dětí do pobytových zařízení, k rozvoji služeb ve vztahu ke zjištěným potřebám ohrožených dětí a rodin, vyhodnocení možné míry zapojení stávajících pobytových zařízení do nově definované sítě služeb a orientační stanovení možné cílové skupiny pro transformované služby a návrh třech zařízení s potenciálem rozvoje (resp. vhodných k transformaci), z nichž je nakonec pro transformaci vybrán Dětský domov a Základní škola Liptál, p. o.

Odborný tým analýzy i koncepční teze s dodavatelem konzultoval a vyjasňoval si závěry i doporučení tak, aby bylo možné udělat kvalifikovaná rozhodnutí a podat relevantní návrhy

---

<sup>6</sup> SocioFactor s.r.o. (2015): Zpracování analýz k projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji“, Analýza regionu, Etapa I. Dostupné na: <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

<sup>7</sup> Stručné závěry z analýzy potřeb dětí a rodin jsou uvedeny v dokumentu Zpracování analýz k projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji“, Koncepční teze, Etapa IV (s. 15–28). Dostupné na: <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

<sup>8</sup> Stručné závěry z analýzy potřeb dětí a rodin jsou uvedeny v dokumentu Zpracování analýz k projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji“, Koncepční teze, Etapa IV (s. 29–32). Dostupné na: <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

<sup>9</sup> SocioFactor s.r.o. (2015): Zpracování analýz k projektu „Ohrožené děti a mládež ve Zlínském kraji“, Koncepční teze, Etapa IV. Dostupné na: <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

opatření pro Zlínský kraj. Odborný tým projektu také po celou dobu informoval o procesu i výsledcích Radu ZK a zásadním způsobem tak přispěl k tomu, aby byl roku 2015 Radou přijat a schválen závazný dokument „Prevence umístování dětí do institucionální péče ve Zlínském kraji“<sup>10</sup>, který kromě východisek a principů a výstupů z analýz obsahuje i opatření pro ZK (včetně konkrétních zadání pro zpracování transformačních plánů jednotlivých zapojených zařízení ve formě stanovení oblastí služeb, které by zařízení mělo v potransformačním období poskytovat).

Už v průběhu roku byla také zahájena setkávání a výměna zkušeností mezi experty z Bureau Jeugd zorg v Groningenu a zapojenými organizacemi. Zapojení zahraničního experta, který je schopen dát organizacím odbornou podporu, má dlouhodobé zkušenosti s problematikou, je přesvědčený o potřebách změn a umí toto přesvědčení lidem předat, se ukázalo jako jeden z klíčových podpůrných prvků celého procesu.

## 2016

Zkušenosti ze zahraničí a zároveň dlouhodobá zkušenost pracovníků s úbytkem dětí v péči zařízení (např. v DC Zlín bylo v roce 2010 17 dětí, zatímco v roce 2014 jedno; v KDC Valašské Meziříčí bylo v roce 2010 22 dětí, zatímco v roce 2014 šest<sup>11</sup>) významně přispěly k tomu, že organizace porozuměly, že pokud pro sebe (a své zaměstnance) chtějí najít uplatnění, pak musí hledat jiné možnosti. V průběhu roku 2016 se tak v zapojených zařízeních za přispění Týmu podpory transformačních projektů a nizozemského experta zpracovávaly transformační plány. Docházelo k hledání a vydefinování cílové podoby nových nebo inovovaných služeb a stanovení kroků, které k nim povedou<sup>12</sup>. Tyto transformační plány jsou v současné době zpracované, odsouhlasené Radou ZK a začínají se realizovat jejich jednotlivá opatření a aktivity. Oddělení v návaznosti na to připravuje nový individuální projekt, v jehož rámci by byly zavedeny nové a inovované služby a pilotně by se ověřilo jejich fungování.

Co se týká personálních změn, pak všem zaměstnancům zařízení bylo umožněno v zařízení zůstat, i když ne všichni považovali nově nabízené pracovní podmínky za přijatelné (kromě jiných i z finančních důvodů daných změnou pracovní pozice nebo změnou oblasti práce). Na druhou stranu se vedoucí Oddělení domnívá, že pro řadu lidí byla transformace příležitostí k rozvoji. Ve všech zařízeních totiž byl vytvořen transformační tým z vlastních personálních

---

<sup>10</sup> Dokument Prevence umístování dětí do institucionální péče je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>

<sup>11</sup> Prezentace 3 – Výstupy z projektu, která je ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ve-zlinskem-kraji-nebudou-deti-do-tri-let-umistovany-do-ustavu-aktuality-13239.html>.

<sup>12</sup> Plány jsou ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ohrozene-deti-a-mladez-ve-zlinskem-kraji-cl-3122.html>. Prezentace poskytovatelů (zkrácené verze transformačních plánů) jsou ke stažení na <https://www.kr-zlinsky.cz/ve-zlinskem-kraji-nebudou-deti-do-tri-let-umistovany-do-ustavu-aktuality-13239.html> (prezentace 4, 5 a 6).

zdrojů, z lidí, kteří v nich pracují a jejichž potenciál by bez transformačního procesu zůstal nevyužitý.

## **Podmínky: Bez čeho by se změny nedařily**

Úspěchy, kterých již bylo dosaženo v procesu změn v péči o ohrožené děti a rodiny ve Zlínském kraji, byly důsledkem více i méně řízených procesů, systematické práce a okolností. Vedoucí Oddělení, která je leaderem celého procesu, od počátku ho iniciuje a vede, uvádí tyto tři hlavní podmínky toho, aby bylo možné změny úspěšně zavádět:

### **1. Lidé, kteří chtějí věci měnit, na všech úrovních**

Pro úspěch změn (i dílčích) je zásadní podpora těch lidí, kteří mají moc, mohou rozhodovat a „dávat věci do pohybu“. Ve Zlínském kraji byla, kromě podpory vedoucí Odboru sociálních věcí, klíčová podpora radní pro oblast sociálních věcí, národnostní otázky a menšiny. Její podpora nebyla pouze deklarativní, ale radní se aktivně účastnila jednání, přinesla téma na Poradní sbor, na jednání Rady kraje, ale také do jednotlivých zařízení a zveřejňuje zprávy a sdělení o projektu v časopise ZK. Toto prostředí – zdánlivě spontánně vzniklé – bylo „vytvářeno“. Na KÚ sice existovala skupina osob, pro které řešení situace ohrožených dětí a rodin bylo zásadní, které si uvědomovaly rizika ústavní péče a které byly ochotné bojovat (překonávat negativní reakce jiných radní, např. i vystoupení z Poradního sboru, nebo prosazovat nepopulární či neobvyklá řešení). Podporu ostatních (zejména členů Rady Zlínského kraje a hejtmana) však bylo nutné různými způsoby získávat a udržovat – tedy vytvářet příležitosti, aby lidé, co mají moc, byli zapojeni. Kromě využití legislativních nástrojů (např. ustanovení Poradního sboru) tak byly využívány nástroje, které důležité osoby zatahovaly do problému a hledání jeho řešení (opakované schůzky zaměřené na podrobné informování o probíhajících aktivitách; předávání „faktografických“, analytických informací; umožnění zahraniční stáže; zprostředkování kontaktu a setkání se zahraničním expertem atd.). Důsledkem této systematické práce na tom, aby úředníci na různých úrovních mohli podporovat probíhající změny, byla nejen podpora při podávání a realizaci projektů nebo schválení řady důležitých dokumentů, ale například také souhlas s tím, aby úředníci, kteří se ve svém volném čase věnují změnovým procesům, měli na tyto činnosti uzavřené smlouvy a byli za ně odměňováni.

Dalšími důležitými osobami jsou lidé na Odboru sociálních věcí, a to včetně vedoucí Odboru. I když mohou mít různé názory a různé představy o praktických řešeních a postupech, je potřeba, aby měli stejnou vizi (např. aby věřili, že pěstounská péče, včetně pěstounské péče na přechodnou dobu, je dobrý institut) a uplatňovali ji v praxi. Pracovníci

Oddělení také podporují změnový proces tím, že jsou schopni samostatně a bez problémů vykonávat svou běžnou práci (dělají, co mají, samostatně se rozhodují a dokážou odhadnout, kdy potřebují konzultovat s vedoucí). Oddělení tak dobře funguje ve svých základních činnostech a jeho vedoucí má čas a prostor na vedení změnových procesů.

## **2. Lidé, kteří jsou o pár kroků napřed**

Druhým prvkem přispívajícím k úspěšnosti procesu byli experti, kteří chtěli a uměli předat své zkušenosti lidem, kteří o potřebě změn (prozatím) nebyli přesvědčeni, neuměli si představit, že by změny byly vůbec možné, nebo lidem, kteří sice změny chtěli, ale potřebovali nové podněty, náhled či nápady, jak změny zrealizovat, nebo jen potřebovali narušit stereotypy ve vlastním myšlení. Tito experti měli vlastní (úspěšné) zkušenosti buď s novými přístupy či metodami práce s dětmi a rodinami, nebo se změnovými procesy v zařízeních, které umožňovaly jim uvěřit, že změna je možná, a umožňovaly také nechat se jimi inspirovat (pomohli lidem vytvořit představu o tom, že by proces změny nebo systém péče a podpory mohly vypadat jinak).

Pro Zlínský kraj bylo v tomto ohledu klíčové navázání dlouhodobé spolupráce s nizozemskými experty, které bylo z malé části dílem náhody (předchozí pracovní zkušenost pracovníka jiného oddělení v Nizozemsku), z větší části pak systematického a iniciativního přístupu pracovníků KÚ k navázání a udržení kontaktu (odůvodnění výběru právě této organizace, hledání takových možností spolupráce a intervencí, které by přinášely prokazatelné výsledky, měly dopad na relevantní cílové skupiny a byly tak pro obě strany přínosné, nebo hledání financování pro umožnění spolupráce).

Kromě zahraničních expertů byli do procesu průběžně přizváni i další odborníci, například odborník se zkušeností s transformací ústavního zařízení pro dospělé osoby s postižením, který přinesl zkušenosti nejen s řízením změnového procesu, ale přispěl například také k hledání praktických strategií pro práci se zaměstnanci v průběhu změn.

## **3. Jednotlivé kroky do sebe musí zapadat**

Změny je potřeba zvažovat v kontextu a s porozuměním situaci v regionu jako celku. Přestože pracovníci KÚ situaci v rámci možností rozuměli, rozhodli se jako podklad pro jednotlivá dílčí rozhodnutí zpracovat svépomocí nebo za využití externí agentury analýzy. Ty umožnily udělat kvalifikovaná rozhodnutí, ve kterých si pracovníci byli jistější, jednotlivá opatření do sebe mohla zapadat a kroky mohly být alespoň v některých případech realizovány ve chvíli, kdy na ně byla připravena půda. Zároveň výstupy z těchto analýz vytvářely racionální argumentační bázi pro vyjednávání s potřebnými osobami a subjekty.

Nežli tedy KÚ přistoupil k samotnému snižování počtu dětí v ústavních zařízeních, byla dlouhodobě a systematicky realizována jednak preventivní opatření umožňující, aby rodina dostala takovou podporu, aby v ní dítě mohlo zůstat (ZK přistoupil především k poskytování podpory formou sociálně aktivizačních služeb) a jednak byla hledána opatření, která by snižovala nutnost pobytu dítěte mimo rodinu na co nejkratší dobu (deklarace preference pěstounské péče a pěstounské péče na přechodnou dobu, která byla doprovázena tlakem na pracovníky OPR v této věci a pověřením neziskových organizací k poskytování informací a k podpoře pěstounů). Těmito zásahy bylo teprve vytvořeno prostředí, ve kterém bylo možné přistoupit na redukcí počtu dětí v ústavních zařízeních za současného zlepšování podmínek a změn v přístupu k práci s dětmi v ústavních zařízeních, která budou zůstat.

K těmto podmínkám, které zvýšily šance na úspěch změnového procesu, lze přidat minimálně ještě další tři:

#### **4. Týmová práce**

Veškeré aktivity a kroky byly výsledkem týmového zvažování a rozhodování. Leader změn, vedoucí Oddělení sestavovala týmy podle aktuálních potřeb, resp. sestavovala týmy tak, aby v něm byly osoby, jež byly pro naplnění cílů, pro které se tým scházel, důležité. Tento přístup umožnil práci nejen napříč odbory a odděleními v rámci Krajského úřadu, ale také účelné zapojení osob různých odborností a z různých rezortů (např. zástupci neziskového sektoru, externí konzultanti atp.).

#### **5. Oficiální deklarace podpory změn**

V průběhu celého procesu byly vyvíjeny iniciativy, aby kroky, aktivity a dokumenty související se změnami byly formalizovány a staly se případně i závaznými. Byly podávány projekty, jichž byl kraj předkladatelem a příjemcem a které kromě jiného (i odborné) veřejnosti jednoznačně ukazovaly, jaké jsou jeho priority v oblasti péče o ohrožené děti a rodiny. Ve formě smluv byla zajištěna práce jednotlivých zaměstnanců v projektech, což opět ukazuje na význam, který je procesu přikládán. Došlo ale především k oficiálnímu schválení koncepčního dokumentu „Prevence umístování dětí do institucionální péče ve Zlínském kraji“, který jasně vymezuje priority a závazky kraje, nebo k odsouhlasení transformačních plánů zařízení Radou ZK. Změnový proces tak nebyl realizován jako nekonceptní iniciativa některých osob, ale formou systémových opatření kraje, který je také v tomto smyslu deklarativně podporoval, zajišťoval a řídil.

## 6. Dát změnám čas

Velké změny vyžadují, aby jim bylo věnováno velké množství času a aby tento čas věnovali lidé, kteří jsou na důležitých místech, v tomto případě na důležitých místech Krajského úřadu. Znamená to, že změny jsou vedeny, řízeny i realizovány zaměstnanci úřadu, kteří již mají svůj pracovní úvazek, svou pracovní náplň a své odpovědnosti v rámci své běžné pracovní pozice. Čas, který tedy věnují podpoře změn, je z velké části ubírán z jejich osobního volného času (změny nelze realizovat v rámci běžného pracovního úvazku a v rámci běžné pracovní doby). I v případě, že zaměstnanci jsou za tuto práci v rámci projektů (alespoň zčásti) odměňováni, musí se rozhodovat, zda tuto činnost budou v tomto osobním, volném čase vykonávat.

Zkušenosti také ukazují, že čas je třeba věnovat i záležitostem, které sice nevedou bezprostředně k samotné realizaci nebo konkrétním výstupům (a aktéři ho proto často považují za neefektivně strávený), ale potřebují ho samotní aktéři změn. Těm, kteří vystupují proti změnám, slouží opakované diskuse, vyjednávání nebo přesvědčování k tomu, aby mohli změnit své názory nebo přístupy, nebo jsou pro ně alespoň potvrzením o tom, že změna je chtěná (někomu stojí za to, aby o ni „bojoval“). Ostatní pak mohou takto negativně vnímat setkávání a porady, jež jsou naplněny zdánlivě zdlouhavým tápáním, vyjasňováním názorů nebo hledáním postupů, které však ve svém důsledku umožňují, aby byli aktéři do procesů zapojeni a aby byli s rozhodnutími a postupy srozuměni a ztotožněni.

Přestože tedy Zlínský kraj není na samotném konci a děti v ústavních zařízeních stále zůstávají, je již nyní cesta, kterou ušel, rozhodně inspirativní – a to především systematickým, analytickým přístupem k řízení změn a dlouhodobým odhodláním klíčové aktérky, vedoucí Oddělení náhradní rodinné péče.

**PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.**, působí v oblasti sociálních služeb od roku 1997. Pracovala na různých pozicích v organizacích poskytujících podporu lidem s mentálním a kombinovaným postižením a s duševním onemocněním. Vzdělávání a konzultační podpoře poskytovatelů sociálních služeb se věnuje od roku 2008 jako členka Vzdělávací sekce občanského sdružení Proutek. Zaměřuje se na podporu organizací při řízení a zavádění změn, v posledních letech především na poli deinstitutionalizace a transformace ústavních zařízení ve služby komunitního typu, věnuje se tématům spojeným se zvyšováním kvality poskytovaných služeb a také tématu individuální práce s uživatelem, především pak práci s rizikem. Od roku 2012 působí na katedře řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích FHS UK v Praze.