



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Souhrnná evaluační zpráva

projektu Podpora transformace Domova na hradě Rychmburk

Autoři: Pavel Říčan, Barbora Holá, Petra Kubinová

Souhrnná evaluační zpráva vznikla v rámci projektu Podpora transformace Domova na hradě  
Rychmburk, č. projektu CZ.03.2.63/0.0/0.0/16\_066/0007320

Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví, 2021



CENTRUM PRO ROZVOJ PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ  
CENTRE FOR MENTAL HEALTH CARE DEVELOPMENT



## Obsah

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Hlavní zjištění.....                               | 2  |
| 2   | Rozhodnutí zřizovatele .....                       | 3  |
| 3   | Organizační struktura .....                        | 3  |
| 4   | Fáze transformace, pohyb klientů.....              | 3  |
| 5   | Postřehy z návštěv.....                            | 4  |
| 5.1 | Před stěhováním – těšení i obavy, duben 2018 ..... | 4  |
| 5.2 | Po roce od nastěhování, říjen 2019.....            | 5  |
| 5.3 | Červen 2020.....                                   | 6  |
| 5.4 | Po dvou letech, listopad 2020 .....                | 6  |
| 5.5 | Shrnutí z návštěv .....                            | 7  |
| 6   | Transformace pod tlakem zvenčí i zevnitř.....      | 7  |
| 7   | Orientace na zotavení .....                        | 8  |
| 8   | Místo hradu vějíř prostupných služeb.....          | 9  |
| 9   | Metodické materiály transformovaných služeb.....   | 10 |
| 10  | Metodologie evaluace .....                         | 10 |
| 11  | Poděkování .....                                   | 11 |

## 1 Hlavní zjištění

Transformace ústavního zařízení Domov na hradě Rychmburk, respektive jeho přeměna v komplex komunitních služeb Domova Na cestě, která proběhla v letech 2018–2021 je unikátní z několika důvodů.

- Jedná se o první plnou transformaci zařízení, jehož cílovou skupinou jsou osoby se závažným duševním onemocněním.
- Management zařízení pojal transformační proces s ambicí zajistit nejen bezproblémové přemístění klientů služby z prostoru středověkého hradu do běžné zástavby, ale i vybudovat komunitní služby orientované na zotavení (Recovery).
- V rámci procesu byly široce uplatněny zahraniční zkušenosti s poskytováním dlouhodobé péče lidem se závažným duševním onemocněním. Konkrétně se jednalo o sérii stáží a využití metody CARE, která systematicky pracuje se silnými stránkami příjemců péče a usiluje o jejich plné zapojení do běžného života.

Celý transformační proces byl komplexní a probíhal po více prolínajících se liniích zároveň.

- Stavební a rekonstrukční práce, vybavení nových objektů ve Skutči a v Předhradí.
- Změny v organizační struktuře a řídicích procesech, registrace nových služeb.
- Personální práce, přijímání a zácvk nových pracovníků na nově vzniklých pozicích.
- Změny, resp. vytváření metodických materiálů nově budovaných služeb.
- Vzdělávání pracovníků v nových metodách práce (stáže, kurzy, workshopy, koučování na místě).
- Přímá práce s klienty zařízení, zavádění inovativních postupů v praxi.
- Práce s komunitou, informování o transformaci, řešení konkrétních obav i obecných předsudků s veřejností. Konzultace se zastupiteli samosprávy (Skuteč, Předhradí) i zřizovatelem (Pardubický kraj).

Přeměnu Domova na hradě Rychmburk v Domov na cestě spojenou s plnou transformací a vybudováním spektra služeb v komunitě hodnotíme jako mimořádně úspěšný projekt.

Je možné konstatovat, že pro uživatele služby jde jednoznačně o přínos, zlepšení životních podmínek, vytvoření nové perspektivy, možnost uplatňovat své preference a žít v místním společenství. Proces navazování běžných kontaktů není ukončen a lze předpokládat, že bude pokračovat. V první fázi transformace se objevily i ojedinělé negativní jevy – častější hospitalizace a abusus alkoholu, situaci se nicméně podařilo rychle stabilizovat. Rozvojovou možností do budoucna je zapojení větší části uživatelů do pracovní činnosti.

Pro pracovníky v přímé péči byly změny prostředí a zvýšená očekávání na ně kladená skutečnou výzvou. Ve skupinových rozhovorech jsme zaznamenali nespokojenost s tím, jak byli do celého procesu zapojeni.

Umístění služeb ve městě v blízkosti hradu Rychmburk provázely ze začátku odpor části místních obyvatel. To se postupně měnilo a míra akceptace služeb a jejich klientů se stala uspokojivou.

Změny související s oslabením kontrolních prvků ve službě byly částí pracovníků služeb, externími spolupracovníky i některými opatrovníky vnímány jako riskantní. Obavy o bezpečí klientů a okolní komunity se ovšem nenaplnily. Vysvětlujeme si to tím, že dosavadní způsob kontroly byl nahrazen intenzivním kontaktem, vybudováním osobně-profesionálních vztahů s klienty, což riziko výskytu negativních jevů dramaticky snížilo.

Transformační proces zařízení Domova na hradě Rychmburk zdaleka nezahrnuje pouze přestěhování klientů, tedy změnu místa poskytování služeb. Radikální proměnou prošly i další konstitutivní oblasti – organizační a zaměstnanecká struktura, metodické materiály, principy a postoje, které se nyní ve službách rozvíjejí. Odvaha, vynalézavost a systematickosti, se kterými management, pracovníci v přímé péči i externí spolupracovníci spolu s klienty služeb překonávali překážky, je obdivuhodný. Věříme, že transformační příběh Domova na hradě Rychmburk se stane jedním z modelových příkladů pro reformu péče o duševní zdraví a že bude rozvíjen a následován.

## 2 Rozhodnutí zřizovatele

Celý transformační proces by nikdy nezačal bez rozhodnutí zřizovatele Domova na hradě Rychmburk. V lednu 2016 nastoupil na místo ředitele Jakub Vávra. Ten dostal jasné zadání – realizovat plnou transformaci zařízení. Z tohoto rozhodnutí Pardubický kraj nikdy neslevil a jeho podpora byla patrná i během transformačních změn. Jedná se tedy o proces „shora-dolů“. U příspěvkové organizace je těžko představitelné, že by tomu mohlo být jinak. Rozhodnutí o transformaci bylo jednoznačně iniciováno a podpořeno Pardubickým krajem. Podoba a konkrétní obrysy transformačního příběhu jsou spíše už výsledkem práce týmu okolo nového ředitele a externích spolupracovníků.

## 3 Organizační struktura

V Domově na hradě Rychmburk bylo základní členění na úseky – zdravotní, sociální a pečovatelský. V rámci transformace došlo k zásadním změnám. Fakticky vznikly multidisciplinární týmy pro jednotlivé typy služeb. Výrazně se proměnilo personální složení. Z 8 zdravotních sester zůstaly 4, z toho jedna psychiatrická, přibyli tři peer konzultanti. Původní transformační plán počítal s navýšením personálu z 31,5 v roce 2018 na 47,0. Ve skutečnosti došlo k navýšení pouze na 40,5 úvazků (stav v únoru 2021). I z toho je vidět, jak bylo nesnadné předvídat potřeby klientů v komunitě. Zkušenosti ukázaly, že klienti jsou mnohem samostatnější, nežli si kdo dokázal v roce 2018 představit.

## 4 Fáze transformace, pohyb klientů

Před začátkem transformace bylo v Domově na hradě Rychmburk 43 klientů, z toho 4 v registrované službě chráněné bydlení a 39 ve službě domov se zvláštním režimem.

V únoru 2021 má Domov Na cestě 45 klientů. Z toho 13 ve službě chráněné bydlení a 32 ve službě domov se zvláštním režimem.

Na transformaci Domova na hradě Rychmburk se vedení a pracovníci začali připravovali již od roku 2015, kdy vznikla první verze transformačního plánu. Postupná realizace tohoto plánu začala po jeho aktualizaci v roce 2016. Podařilo se získat podporu a finance na realizaci změn prostřednictvím projektu, který byl zahájen 1. 3. 2018. Podpůrné aktivity pro pracovníky a klienty spočívaly především ve školení v práci s metodikou CARE zaměřenou na zotavení, které probíhalo od března 2018 až do srpna 2019. Účast na některých setkáních byla nabídnuta i klientům. Vybraní pracovníci měli také možnost navštívit podobné služby pro lidi s vážným duševním onemocněním v Holandsku. Kromě toho absolvovali pracovníci průběžně až do skončení projektu v únoru 2021 kurzy a semináře a byli podporováni v zavádění metodiky CARE do práce s klienty. Zároveň probíhala celá řada informačních, hodnotících a přípravných schůzek i seminářů pro klienty a byly využívány konkrétní nástroje pro práci s klienty z metodiky CARE.

Vlastní stěhování proběhlo ve třech hlavních vlnách.

V **září 2018** se přestěhovalo prvních 10 klientů z hradu do nově zrekonstruovaného střediska Tyršova ve Skutči.

V **lednu 2019** se pak dalších 6 klientů přestěhovalo do chráněného bydlení ve Skutči.

V **lednu 2021** opustilo hrad Rychmburk posledních 12 klientů, kteří obydli 2 nově vystavěné objekty Domky na Předhradí.

## 5 Postřehy z návštěv

V následujícím textu zachycujeme časový vývoj vnímání transformace z pohledu klientů a pracovníků v přímé péči. Zdrojem pro tyto postřehy byly zejména fokusní skupiny (dále focus group či FG), realizované zvláště s klienty a pracovníky zařízení od jara 2018 do podzimu 2020. Mezi pracovníky a klienty převládaly osoby, které se přesunuly z hradu Rychmburk do objektu v ulici Tyršova ve Skutči v září 2018. Postřehy a dílčí shrnutí se tedy týkají především této služby.

### 5.1 Před stěhováním – těšení i obavy, duben 2018

Při naší první návštěvě klienti i pracovníci vyjadřovali různé pocity. Klienti byli na změnu připravováni, do nových prostor se byli předem podívat. Přesto bylo patrné, že o změnách oni sami nerozhodli:

*Vnímám to tak, že jsem nemocný, ale byl jsem na tom hůř, neměl jsem to bezpečí, nechal jsem se odvézt na psychiatrii, neměl jsem zázemí. Tam jsem dlouho nevydržel, ani nikde jinde. Odevšad jsem utíkal, tady jsem více než 5 let a přál bych si tady být do konce svého života. (FG s klienty, 18. 4. 2018)*

Objevovaly se i obavy, které dobře vyjadřuje citát, ze stejné doby:

*My jsme si taky mysleli, že tu zůstaneme do smrti. Je to skok do neznáma. (FG s klienty, 18. 4. 2018)*

Na této výpovědi lze také dobře dokumentovat perspektivu, kterou příjemci služby Domova na Hradě Rychmburk měli před zahájením transformace. Bylo to místo, kde se zůstávalo *do smrti*.

Na tomto místě chceme pouze poznamenat, že uskutečnění transformace směřuje k zajištění lidských práv uživatelů. Nelze se odvolávat na to, že nechtějí změny – určitá váhavost je logická, vzhledem k tomu, že žili mnoho let v ústavním zařízení.

Většina obav byla velmi praktické povahy: ze samotného stěhování, z obsluhy pračky, hospodaření s penězi aj.

Přítomné bylo ovšem i těšení se na víc samostatný život:

*Budu si sám vařit a starat se o pokoj. Toužím mít vlastní pokoj, abych měl tu intimitu intimní. Takže já se těším. (FG s klienty, 18. 4. 2018).*

Typické je, že klienti hodně mluvili o aktivitách, kterých se v té době účastnili (divadlo, zpravodaj, dílny, hradní slavnosti), a přáli si, aby tyto aktivity pokračovaly. To je přirozený adaptační mechanismus při změnách – uchovat si něco z dosavadního života.

Pro pracovníky se jedná o poměrně velkou změnu v jejich pracovních návycích. Takhle to vyjádřila pracovníce před posledním stěhováním z prostor hradu Rychmburk v listopadu 2020:

*„Nám je smutno už teď, zatím si nedovedu představit, že budu chodit jinam. Že už nevidím ty lesy (výhled z Hradu) na podzim, v zimě.“ (FG s pracovníky, 26. 11. 2020)*

Před stěhováním prvních klientů v roce 2018 mluvili pracovníci více o klientech, nežli o svých pocitech. Jako velká výhoda byla vnímána skutečnost, že nové prostory ve Skutči jsou bezbariérové, a tedy klienti na vozíčku budou moci vyjždět ven (což v prostorách hradu Rychmburk nebylo možné). Pracovníci vyjadřovali obavy o to, jak klienti stěhování zvládnou, jestli budou mít nadále dostupnou rychlou a odbornou pomoc sester při zhoršení zdravotního stavu. Role sester byla v rozhovoru popisována jako

důležitá a nezastupitelná. Pracovníci také zmiňovali, že se nemohou účastnit výběrového řízení na nové kolegy/kolegyně.

## 5.2 Po roce od nastěhování, říjen 2019

V říjnu 2019 jsou již klienti, se kterými jsme mluvili, zabydlení v největším objektu v Tyršově ulici ve Skutči. Pracovníci popisují změnu prostředí pro klienty jako pozitivní:

*„jsou na tom líp, mají svůj záchod a koupelnu, je jich tady míň“; „méně lidí na jednom místě, nemusí si zvykat na nové“ (FG s pracovníky 31. 10. 2019)*

Navíc mají více prostoru pro osobní kontakt: *„máme na ně více času, je více personálu, 3 pracovnice ve službě na 10 klientů je krásné“ (FG s pracovníky 31. 10. 2019)*

V souvislosti s možnostmi a příležitostmi pro trávení více času v místní komunitě zaznamenávají pracovníci u klientů nárůst jejich samostatnosti a společenské aktivity – *„mohou chodit do města, potkávám je i samotné, potkávám je v obchodech“; „nějaké koncerty navštívili, muzea“; „aktivity jim nabízíme my, někdy si je najdou sami“; „klienti, včetně paní na vozíčku, šli sami na koncert, koupili si sami lístky“.* (FG s pracovníky 31. 10. 2019).

U klientů si také všímají změny jejich přání a potřeb, které na hradě nezaznamenali. Jedna klientka si koupila novou kabelku – *„že vůbec mají zájem mít kabelku, na hradě ten zájem neměli“ (FG s pracovníky 31. 10. 2019).*

Pracovníci také mluví o tom, že klienti jsou podstatně více zapojeni do rozhodování o své léčbě. S psychiatrem mluví o svém zdravotním stavu a o tom, co prožívají. Odpadly u nich obavy z toho, že pokud budou otevření, budou jim navýšeny dávky léků.

Vedle pozitivních přínosů hovoří pracovníci také o tom, že klienti bývají častěji hospitalizováni, což chápou jako důsledek změny – *„určitě to souvisí se změnou, jsou to nové věci, je to nápor, než si zvyknou“ (FG s pracovníky 31. 10. 2019).* U klientů také ojediněle zaznamenali zvýšenou spotřebu alkoholu, čehož se obávali již v době před přestěhováním. Situaci se podařilo podchytit v začátcích díky spolupráci specializovaných AT služeb.

Zaznamenáváme také kritiku pracovníků vůči komunikaci a krokům ze strany vedení. Mají výhrady vůči častým personálním změnám, o některých se dozvídají na poslední chvíli, uvítali by větší zapojení do rozhodování. Že se vše v komunikaci se zaměstnanci úplně nedařilo připouští zpětně i ředitel: *„...snažili jsme se být maximálně otevření, transparentní a nabízeli jsme, že se mohou toho plánování zúčastnit. Jestli to tak pracovníci vnímají, tím si nejsem vůbec jistý. Neměli jsme z těch týmů moc zpětné vazby.“ (rozhovor 16. 2. 2021)*

Z rozhovorů s klienty vyplývá, že se dobře orientují ve městě a mají svá oblíbená místa – především co se týká nakupování. Vyrážejí do okolí na osobní nákupy, na procházky a občas se účastní i místních kulturních akcí. Setkali se také se vstřícným přístupem při kontaktu s lidmi v komunitě – byla jim nabídnuta podpora, když se v nějaké situaci necítili dobře. O negativních zážitcích klienti nehovořili.

Co se týká každodenního fungování, je zde ze strany klientů posun v tom, že více hovoří o tom, co dělají oni sami, jak se aktivně na chodu služby a zajištění každodenního života podílejí, méně pak o podpoře ze strany pracovníků a o tom, že se věci teprve učí. Fungování služby popisují z pohledu toho, co si zajišťují sami. Výjimkou je oblast přípravy a především vydávání léků – zde si pracovníci (v říjnu 2019) ponechávali kontrolu, i když léky si klienti vždy na týden připravovali sami s podporou zdravotní sestry.

Popis organizace každodenního života a aktivit ze strany klientů působí stejně jako před stěhováním velmi strukturovaně – z výpovědí vyplývá, že vše má poměrně pevný řád.

Některé aktivity, o kterých klienti hovořili na prvním setkání a vnímali je jako důležité – divadlo, zpravodaj – byly zrušeny. Klienti změnu nijak nehodnotí – nevypadá, že by jim zrušené aktivity chyběly, zároveň se ale těší, že budou moci využívat nabídku centra denních aktivit.

Zaznamenali jsme, že klienti mají prostor rozvíjet své individuální zájmy a obklopot se věcmi, které mají rádi a zajímají je.

Patrná je větší míra otevřenosti v rozhovorech s pracovníky i s klienty. Klienti celkově vyjadřují spokojenost, pracovníci jsou otevřenější v kritice vedení.

### 5.3 Červen 2020

S některými klienty služby jsme hovořili opakovaně. Diskuse s nimi se v čase více rozvolnily a jdou do větší hloubky, k osobnějším tématům. Od praktických otázek a zaměření na každodenní fungování se diskuse posunuly k tématům týkajících se vztahů a toho, co klienty zajímá a těší. Klienti o nich poměrně otevřeně hovořili. Výpovědi jsou více individualizované a zaměřené na osobní pohled a preference klientů. Také se v tématech rozhovorů již přestává objevovat porovnávání s životem „na hradě“ (v prostorech a podmínkách, kde byla služba poskytována před transformací). S některými klienty jsme se v rámci evaluace transformačního procesu sice setkali opakovaně, nicméně v dlouhém časovém rozmezí a na krátkou dobu, tedy nepředpokládáme, že se charakter rozhovorů změnil na základě vzájemného poznání a větší důvěry. Dovojujeme, že větší otevřenost klientů v rozhovorech souvisí se změnami ve způsobu práce s klienty a atmosférou ve službě.

Klienti se ve službě cítí dobře. Každý má svého klíčového pracovníka. Je věnována pozornost plánům a zájmům klientů včetně drobných každodenních přání. Klienti mají možnost věnovat se tomu, co je zajímá a baví, případně rozvíjet své plány dle osobních preferencí. Za významné považujeme, že v plánech některých klientů se objevují představy o životě mimo službu, kterou aktuálně využívají. Jako samostatné téma se objevuje fyzický handicap, který může plány i výběr aktivit zužovat.

Vztahy mají klienti především s pracovníky a dalšími klienty, tedy dominantně jsou zakotveni v sociálním prostředí služby. V komunitě se vztahy příliš kromě běžného kontaktu při nákupech apod. nerozvíjejí. Zdá se, že k tomu není mnoho příležitostí a klienti o to ani neusilují nebo nestojí. Do značné míry je to logické, když si uvědomíme, že klientská skupina spolu sdílela prostory hradu mnohdy desítky let, aniž by měla možnost navazovat významné kontakty mimo zařízení. Domníváme se, že situaci by mohlo změnit zapojení některých klientů do práce. Podobný pohled má i garant projektu: *„...na velikost toho ústavu a jejich schopnosti mi přijde, že jich pracuje málo.“ (rozhovor s garantem projektu, 26. 2. 2021)* Vztahy s rodinou jsou velmi různorodé. Řada klientů již blízké příbuzné nemá. Zaznamenali jsme aktivní podporu obnovení vztahů s rodinou ze strany pracovníků.

### 5.4 Po dvou letech, listopad 2020

Rozhovory s klienty i pracovníky probíhaly z důvodu protipandemických opatření on-line a navázat dálkový kontakt se moc nedařilo.

Někteří klienti sdíleli, co se jim za poslední dobu podařilo, případně na co se v nejbližší budoucnosti těší, ale větší část klientů na otázky příliš nereagovala.

Přínosem online diskuse pro klienty služby byla zřejmě možnost vzájemného setkání touto formou ve chvíli, kdy byli někteří izolováni na pokojích a nemohli se stýkat při společných aktivitách či ve společných prostorách. Někteří klienti na sebe v rámci diskuse reagovali, zdravili se či povzbuzovali.

Podle vyjádření pracovníků se jim daří zaměřovat se na přání a motivaci klientů. Jako problematické vnímají chování nových klientů, kteří do středisek přicházejí z jiných služeb.

*„Máme nové mladé klienty, mám pocit, že si toho neváží, nemají ve výchově nějakou tu slušnost jako ti starší klienti. Ti starší si toho vážej, ti mladí, noví si toho nevážej, jsou někdy drzí, až vás to fakt mrzí.“  
(FG s pracovníky 26. 11. 2020)*

Pracovníci také zmiňují, že se jim daří podporovat klienty v zapojení do života mimo službu. Zejména prostřednictvím výletů. Setkáváme se tak znovu s prvkem, který klienti zmiňovali na našem prvním setkání v roce 2018. Na podzim 2020 probíhají přípravy na přestěhování posledních klientů z hradu Rychmburk. V rozhovorech s pracovníky zaznívají obavy podobně jako před dvěma lety. Pracovníci vnímají řadu problémů nových prostorů v Předhradí – méně místa, ztrátu svého osobního soukromí aj. Znovu se také objevují obavy o klienty, i když v menší míře nežli v roce 2018.

## 5.5 Shrnutí z návštěv

- Počáteční obavy z toho, jak klienti změnu prostředí zvládnou, se nepotvrdily.
- U klientů dochází k celé řadě pozitivních změn – osamostatňují se jak v péči o domácnost, tak v pohybu po městě. Po zvládnutí každodenních činností v domácnosti se jejich pozornost víc obrací ke vztahům a budoucnosti. Řada z nich má vlastní životní cíle a otevírá se jim perspektiva života mimo službu.
- Pracovníci referovali v prvním roce po přestěhování o negativních jevech jako byly častější hospitalizace klientů nebo ojedinělé nadužívání alkoholu, které spojovali s transformačními změnami.
- Zapojení klientů do komunity je nesrovnatelně větší nežli před začátkem transformace. Nicméně i po dvou letech větší část sociálních vazeb klientů zůstává uvnitř „společenství“, které tvoří klienti a pracovníci služby.
- Toto „společenství“ a jeho relativní personální stabilita je pravděpodobně významným kompenzačním mechanismem, tím, co zůstává, i když tolik dalších věcí se mění.
- V soužití s komunitou se neobjevily zásadní problémy.
- Pro pracovníky v přímé péči je transformace spojena se ztrátou pracovní rutiny, na kterou byli zvyklí. Jde nejen o změnu prostor, ale i způsobu práce, potřeba adaptovat se na nové klienty, kteří do služby přicházejí. Opakovaně se objevovaly výhrady k vedení. Ty se týkaly personálních změn a toho, že pracovníci se necítili v dostatečné míře zapojeni do rozhodování.

## 6 Transformace pod tlakem zvenčí i zevnitř

Domov Na cestě se vlastně od začátku musel vypořádávat a reagovat na očekávání a požadavky okolí. Jedna z klíčových událostí proběhla na jaře roku 2017. Občané Skutče sepsali petici proti umístění klientů z Domova na hradě Rychmburk s příznačným názvem „Petice za bezpečnost dětí ve Skutčích“. V doprovodném dopisu k petici se píše: „Dle získaných informací se jedná o schizofreniky, kteří budou sice pod odborným dohledem, ne všichni však 24 hodin denně. Tito duševně nemocní lidé budou mít volný pohyb po městě.“ Jednání byla vypjatá. V souvislosti s informací, že se jedná o osoby s psychotickým onemocněním či afektivními poruchami, se někteří občané obávali, že při zkoušce sirén dostanou klienti afekt a napadnou děti, které okolo objektu připravovaného k nastěhování budou procházet do školky nebo do školy. S podporou zástupců Pardubického kraje, vedení města a přizvaných expertů se podařilo situaci zklidnit a příprava na transformaci mohla pokračovat.

To, že lidé bydlící v blízkosti objektů protestují proti umístění lidí s duševním onemocněním v jejich lokalitě, je v zásadě běžný jev, se kterým musí počítat každá služba, která usiluje o transformaci. Jakmile dojde k obydlení objektu konkrétními lidmi, situace se většinou stabilizuje a je prostor pro navazování normálních sousedských vztahů. To se v zásadě stalo i ve Skutčích.



Nicméně požadavek na trvalý či dostatečný *dohled*, který se v citované petici objevil v roce 2017, je v určité míře přítomen dlouhodobě a management Domova Na cestě s tímto faktem musí nadále pracovat. Očekávání, že služba zajistí *bydlení a dohled*, mají často opatrovníci a rodinní příslušníci klientů.

*„Nevětší průšvih byl, když se začali lidi hýbat, zástupce zřizovatele říkal – zpomalte to. Když ti lidé přecházeli do terénní nebo ambulantní služby. To bylo vnímáno jako příliš rychlé. Opatrovníci se pozastavovali nad tím, že lidé mají léky u sebe. .. Vystavujeme lidi přirozenému životu, okolí to vnímá jako rizikové. S těmi Holanďany jsme se o tom bavili, oni to říkají, že jdou do rizika.“ (metodička, rozhovor 16. 2. 2021)*

Situace byla o to složitější, že důrazu na samostatnost a odpovědnost klientů oponovala i část pracovníků – zejména zdravotní sestry a tehdejší externí psychiatricka. Takto to popisuje ředitel Domova Na cestě:

*„Neměl jsem se čeho chytat, musel jsem všechny přesvědčovat. Všichni to považovali za riskantní, nechtěli do toho vůbec jít. Kohokoliv jsme se zeptali, lékařka, sestry.. nikdo nechtěl změnu. Tohle bylo těžké, ... někteří zaměstnanci museli odejít.“*

Domov Na cestě se vůči podobným požadavkům na *zajištění dohledu* dnes vymezuje. Ambice týmu okolo ředitele zařízení je výstižně vyjádřena v poslání domova:

[Domov Na cestě | domovnacestě.cz](http://domovnacestě.cz)

*Pomocí pobytové služby **probouzet a posilovat** v lidech s duševním onemocněním **naději**, že mohou v životě **zastávat smysluplné role, přebírat zodpovědnost za sebe sama a za svá rozhodnutí.***

Důvodem pro požadavek *dohledu* je obvykle zajištění *bezpečí* pro samotné klienty i pro veřejnost. Z dostupných informací ovšem vyplývá, že klienti Domova Na cestě nemají významnější konflikty mezi sebou, ani s lidmi v komunitě. Podle našeho pozorování je bezpečnost zajišťována spíše díky výborné znalosti klientů, intenzivním pracovním vztahům a otevřeností v komunikaci. Atribut bezpečnosti a vlastně i *dohledu* tak vlastně zůstává přítomen, jen je realizován prostřednictvím pravidelného intenzivního kontaktu s klienty i mezi pracovníky navzájem.

Že je tento přístup úspěšný, dokládá naprosté minimum problémových situací mezi klienty služeb Domova Na cestě a obyvateli Skutče či Předhradí v posledních třech letech. Ředitel uvádí zákrok Městské policie v okamžiku, kdy klient čůral na veřejnosti. V jiném případě klient pod vlivem alkoholu postával u obchodního domu Tesco a bavil se s místními Romy. (ředitel, rozhovor 16. 2. 2021)

## 7 Orientace na zotavení

Domov Na cestě se hlásí k myšlence zotavení. V tom je v souladu s reformou péče o duševní zdraví. Viz například zde: [MZ psychiatrie pruvodce final.pdf](#).

Management zařízení toto směřování potvrzuje. Samotné bezproblémové přestěhování klientů z objektu hradu Rychmburk je vnímáno jako důležitý, ale nikoliv dostačující krok pro naplňování poslání služby.

*„Máme daná místa, máme strukturu, ale to budování té služby, chceme být služba zaměřená na zotavení a to je proces, jednak dlouhodobý, jednak to není, že si to řekneme, my se k tomu pořád musíme vracet..“ (ředitel, rozhovor 16. 2. 2021)*

V tomto smyslu lze říci, že transformace jakožto přesun klientů a personálu byla ukončena 19. ledna 2021, ale mezitím se objevil nový cíl:

*„To, aby ta služba fungovala jako komunitní, aby se se minimalizovaly ústavní prvky a aby to fungovalo tak, jak si představujeme, v tom jsme vlastně na začátku.“ (ředitel, rozhovor 16. 2. 2021)*

Jedná se o nový a vlastně permanentní úkol. *„Mám strach, aby to nesjelo do rutiny a do kolejí, ze kterých už to nepůjde zpátky.“ (metodička, rozhovor 16. 2. 2021)*

Orientace na zotavení se projevuje i prakticky. Z toho, co jsme se dozvěděli od klientů i pracovníků, je zřejmé, že klienti jsou podporováni v tom, aby si stanovili vlastní cíle a priority, a postupně přebírají odpovědnost i v oblastech, jako je hospodaření s penězi, průběh psychiatrické léčby aj.

Implementovaná metodika CARE - viz [CARE Methodology | The CARE Network \(thecare-network.com\)](https://www.thecare-network.com) - je typická důrazem na využívání silných stránek klientů. Odrazovým můstkem je důsledné mapování přání lidí, kteří se zotavují z duševní nemoci (případně jako v tomto případě i z následků dlouhodobého života v ústavu). Audit věrnosti modelu CARE z podzimu 2020, který v organizaci proběhl, konstatuje proměnu postojů pracovníků a jejich velmi dobré napojení na klienty. Doporučuje pracovat vědoměji s pojmem zotavení a dalšími prvky metodiky CARE.

Orientace na zotavení, snaha o maximální rozvoj potenciálu příjemců péče se ale projevuje i na personální rovině (zaměstnávání peer konzultantů) a na organizační rovině – viz další kapitola.

## 8 Místo hradu vějíř dostupných služeb

Změna místa poskytování služby byla spojena s cíleným vybudováním služeb, které umožňují různou míru podporu. Registrovaná služba domov se zvláštním režimem je poskytována na třech místech – Tyršova ve Skutči a v obci Předhradí v Domcích a v Penzionu. Registrovaná služba chráněné bydlení je poskytována ve Vilce ve Skutči a dále v samostatných bytech umístěných v běžné zástavbě. Klienti se mohou mezi jednotlivými službami posunovat a zažívat různou míru podpory.

Důležitější je ale fakt, že v roce 2019 začali služby opouštět první klienti, kteří se ze služeb stěhovali do samostatného bydlení různého typu (vlastní byt, ubytovna aj.). Opouštění služeb klienty zařízení cíleně podporuje. Metodicky je to zakotveno v Metodice role koordinátora, kapitola 5. Služby chráněného bydlení jsou primárně poskytovány na tři roky, viz: [Chráněné bydlení | domovnaceste.cz](https://www.domovnaceste.cz) To neznámá, že po třech letech je ukončena, ale posiluje se perspektiva dočasné (nikoliv doživotní) služby.

Garant projektu upozorňuje, že pokud by zařízení striktně dodrželo metodiku transformace (viz [kriteriaSSKCH-a-TaDI.pdf \(trass.cz\)](https://www.trass.cz), s. 24), nové klienty by do ukončení transformačního procesu nepřijímalo. Noví klienti ale významně mění atmosféru služeb Domova Na cestě. Přicházejí z Psychiatrické nemocnice v Havlíčkově Brodě, psychiatrického oddělení v Pardubicích, Albertina Žamberk. Pracovníci nejsou z některých nových klientů nadšeni, v rozhovoru je označili za neaktivní (FG s pracovníky 26. 11. 2020). Zároveň přesně tuto změnu hodnotí jako klíčovou garant projektu: *„Čerstvý vítr vidím v těch nových klientech z Brodu, kteří s sebou přivážejí svoje kontakty.“ (rozhovor s garantem projektu, 26. 2. 2021)*

V přístupu managementu lze identifikovat inovativní prvky. Opět garant projektu Martin Fojtíček:

*„Pak mi přijde dobrá dynamika toho, že se neuzavřeli – splnili zadání, vystěhovali se z hradu. Ale oni dál přemýšlejí, jak to bude dál. Jsou v tom otevření. .. mám rád ten jejich veletoch v jejich chráněném bydlení – jak si dokázali odregistrovat byt a nechat ho klientovi. Doprovodili klienta v rozřiti a pustili byt jemu. Takhle se jim podařilo přejít z ústavnictví rovnou k housing first..“ [metoda práce spočívající v rychlém umístění klienta do jeho vlastního bytu, popisovaná událost z března 2020].*

## 9 Metodické materiály transformovaných služeb

Pro souhrnnou evaluační zprávu byly analyzovány metodiky nově koncipovaných komunitních služeb Domova Na cestě. Evaluační tým dostal k dispozici Metodické postupy (MP) pro oblasti individuálního plánování, role koordinátora střediska, role klíčového pracovníka a role organizace ve verzích ze srpna 2020.

V popisu metodických postupů lze vysledovat klíčová témata, která souvisí s implementací metody CARE do praxe služeb, a to od úrovně individuálního plánování, přes role pracovníků až k roli organizace.

Domov Na cestě v rámci svého veřejného závazku deklaruje, že je službou, která staví na myšlence zotavení. Tato myšlenka je promítnuta také do popisu pracovních postupů. (MP: Role organizace, s. 3)

*Podporujte klienta v hledání nového smyslu – aby nemoc byla zkušenost, se kterou ale lze mít další role v životě. (MP: Role klíčového pracovníka, s. 4)*

Metodické postupy týkající se spolupráce s klienty působí návodně k budování rovnocenných vazeb. Na praktické bázi zdůrazňují společnou práci na cílech a přáních klientů s přehledným rozdělením kompetencí a úkolů. A to jak pracovníka, tak klienta. Kladou důraz na silné stránky a dovednosti klientů a orientují se na zjišťování jejich potřeb, které pak rozvíjejí do realistických cílů. Součástí popisu pracovních postupů je také důraz na ocenění a oslavu úspěchu – informace o tom, co se ve spolupráci s klienty podařilo.

K dokreslení popisu pracovních postupů jsou využívány zkušenosti peer konzultantů.

*Vyhovovalo mi, když se mnou pracovník jednal otevřeně, a nebál se použít zkušenosti ze svého života nebo praxe, byl trpělivý. Některá témata bylo potřeba řešit s citem, například hledání partnera a partnerské vztahy. Nejlíp se mi pracovalo, když jsme si popovídali u čaje nebo kávy a schůzku jsme odlehčili humorem. Sociální pracovník také dokázal zohlednit moji únavu. (MP: Individuální plánování podle modelu CARE, s. 5)*

V metodických postupech je popsána praxe služby, která využívá nástroje modelu CARE jako Osobní profil, Přehled osobních preferencí, Přehled možností volby, Osobní plán, Krizová karta, Plán časných varovných příznaků apod. Z rozhovorů v rámci focus group vyplynulo, že tyto nástroje jsou v praxi služeb využívány.

Celkově působí metodické postupy přehledně a strukturovaně. Také díky mnoha praktickým příkladům z každodenního života služby mají potenciál provázet pracovníky jejich praxí tak, aby spolupracovali s klienty v duchu veřejného závazku Domova Na cestě.

## 10 Metodologie evaluace

Evaluace probíhala průběžně po celou dobu projektu. V pravidelných, přibližně ročních intervalech byly realizovány skupinové diskuse (focus group) s klienty zařízení i s pracovníky.

Focus group s klienty, 18. 4. 2018

Focus group s pracovníky, 18. 4. 2018

Focus group s klienty, 31. 10. 2019

Focus group s pracovníky, 31. 10. 2019

Focus group s klienty, 26. 11. 2019

Focus group s pracovníky, 26. 11. 2019

Ze setkání byl pořízen audiozáznam a relevantní části přepsány. Z každého jednotlivého setkání vznikl zápis shrnující hlavní zjištění. Tento přístup umožnil sledovat transformační proces v čase.

V roce 2021 proběhly další rozhovory se třemi klíčovými aktéry transformace Domova na hradě Rychmburk: ředitelem Jakubem Vávrou, metodičkou Michaelou Růžičkovou a garantem projektu Martinem Fojtíčkem. I tyto rozhovory byly nahrávány a materiál byl využit v této souhrnné zprávě z evaluace.

Bilanční rozhovor s ředitelem a metodičkou Domova Na cestě, 16. 2. 2021

Bilanční rozhovor s garantem projektu, 26. 2. 2021

Dále byly využity tyto *sekundární zdroje*:

Přehled pohybu klientů Domova na hradě Rychmburk (Domova Na cestě), 1. 2. 2021

Metodiky nově koncipovaných komunitních služeb Domova Na cestě:

Metodické postupy: INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ PODLE MODELU CARE

Metodické postupy: ROLE KOORDINÁTORA STŘEDISKA

Metodické postupy: ROLE ORGANIZACE

Metodické postupy: ROLE KLÍČOVÉHO PRACOVNÍKA

Transformační plán Domova na hradě Rychmburk, 2017

Znaky a vodítka deinstitucionalizace – sebehodnocení realizované 11. 3. 2019.

Zpráva z auditu věrnosti Modelu CARE, Jana Pluhaříková Pomajzlová, Světlana Soldánová, říjen 2020

## 11 Poděkování

Rádi bychom poděkovali vedení Domova Na cestě za skvělou organizaci a přípravu zázemí pro proces evaluace.

Velmi si vážíme času a otevřenosti pracovníků, kteří s námi mluvili. Vážíme si také jejich lidského nasazení pro profesi, kterou v Domově Na cestě zastávají.

S úctou jsme sledovali, jak klienti hradu dostávají příležitost být občany města.