FOKUS

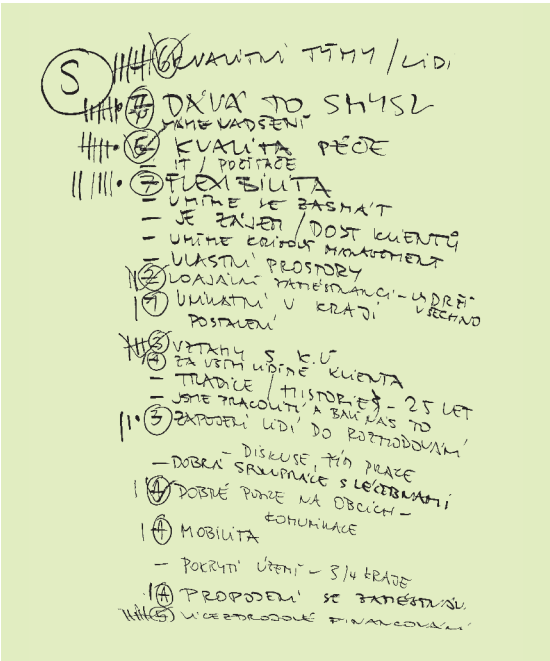
PŘÍLOHY STRATEGICKÉHO PLÁNU FOKUSU LIBEREC 2018–2022

Příloha 1

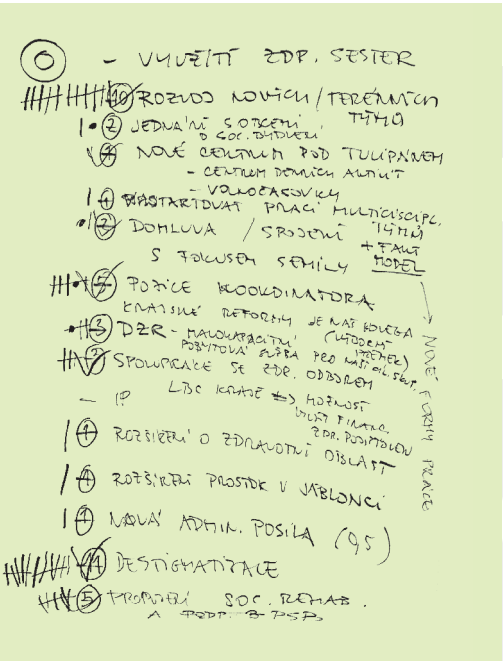
SWOT ANALÝZA – aktuální pohled celé skupiny pro strategické plánování Fokusu Liberec

Vytvořeno jako samostatný dokument s názvem fokus_priloha_1_swot_analyza_2018

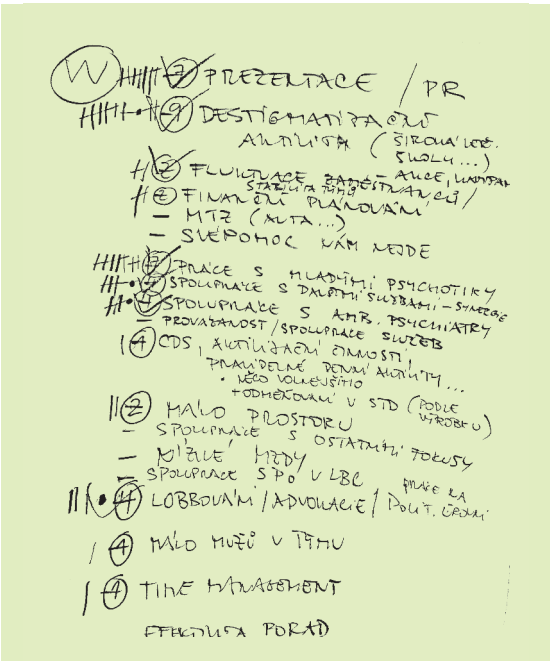
S – silné stránky



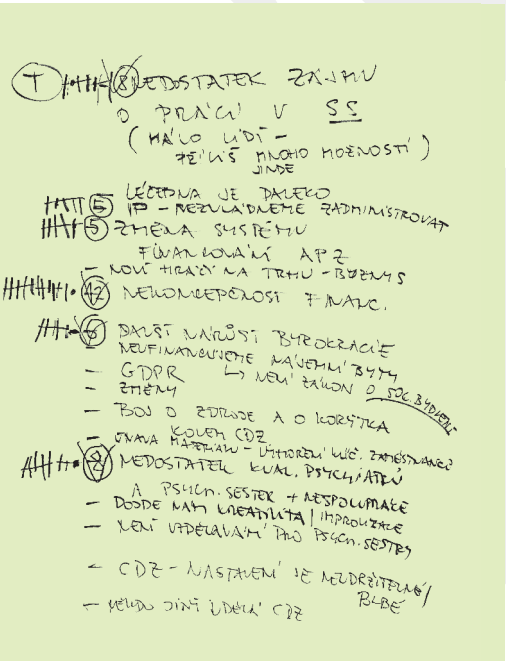
O – příležitosti



W – slabé stránky



T – hrozby



Příloha 2

Analýza Fokusu Liberec pro strategické plánování 2018–2022

V PLNÉM ZNĚNÍ

Jan Kroupa, České centrum fundraisingu, j@fundraising.cz

Září 2017 – leden 2018

V období září 2017 – leden 2018 se rozběhl sběr a vyhodnocování analytických podkladů pro strategické plánování Fokusu Liberec na léta 2018 – 2022.

V září proběhla schůzka s vedením organizace a shrnutí prvních základních vstupů, zpřesnění procesu, nastavení základních dohod a pravidel, komunikace, harmonogram prací atd. Vedení Fokusu Liberec předalo konzultantovi pro strategické plánování ke studiu všechny požadované podklady. Byl dokončen design analytických nástrojů.

V říjnu a listopadu proběhly paralelně dvě zásadní aktivity:

- A. Rozhovory s klíčovými osobami vedení Fokusu Liberec (6 strukturovaných rozhovorů, 40–60 minut), jejich vyhodnocení a shrnutí (viz níže)
- B. Dotazníkové šetření zaměřené na kvalitu a stav řízení ve Fokusu Liberec (3 oblasti vedení a řízení, škálované sebehodnocení zaměřené na míru souhlasu s výroky popisujícími kvalitu stavu v konkrétní oblasti vedení a řízení, jejich vyhodnocení a shrnutí

V prosinci a lednu proběhly tři plánovací dny celého týmu pro strategické plánování, který navázal na analytickou část SWOT analýzou a výběrem konkrétních priorit na léta 2018–2022. Následovalo rozpracování konkrétních měřitelných cílů podle prioritních oblastí.

Přílohy 1 a 2

PODKLAD PRO STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ FOKUSU LIBEREC 2018–2022:

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ S VEDENÍM FOKUSU LIBEREC

Jan Kroupa, České centrum fundraisingu, září – listopad 2018

Motto

„V Libereckém kraji nedochází k dlouhodobé hospitalizaci lidí s duševním onemocněním.“

Shrnutí zásadních východisek a zjištění

Fokus Liberec je zavedená, zkušená organizace, která poskytuje kvalitní služby lidem s duševním onemocněním v Libereckém kraji. Fokus má jasno v tom, kým je a kým v budoucnu chce být.

Nestabilita vnějšího prostředí (systému poskytování sociálních a zdravotních služeb), především veřejného financování, se v uplynulých dvou letech v souvislosti s pokračující reformou psychiatrické péče prohloubila do té míry, že v organizaci působí zásadní stres.

Největší výzvou tohoto strategického plánování je se s tímto stresem vyrovnat a minimalizovat jeho dopady do fungování organizace a na kvalitu poskytovaných služeb.

ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FOKUSU LIBEREC PODLE JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ/TÉMAT

Současný stav

Fokus Liberec nezažívá žádnou krizi identity. Klíčové osoby v organizaci se jednoznačně shodují na smyslu jeho fungování a na jeho poslání, jakkoliv toto není možné najít ani ve výroční zprávě organizace. Fokus se vnímá jako vysoce profesionální poskytovatel sociálních služeb a smysl těchto služeb je jednoznačný: podpora klientů s duševním onemocněním. Součástí této podpory je kromě poskytování služeb také zaměstnávání a obecně překonávání společenských stereotypů a stigmat spojených s duševní nemocí. Fokus je si dobře vědom své jedinečnosti a výjimečného postavení v libereckém kraji.

Fokus Liberec je zavedená organizace, která má leccos za sebou. Dvě třetiny dotázaných ho přirovnávají k člověku středního věku, který ví, co dělá a má co předávat dál. Jedna třetina dotázaných vnímá Fokus jako mladého člověka, který stále roste a rozvíjí se.

Vedení Fokusu hodnotí celkové fungování organizace kladně (průměrná známka 7,33 bodů na desetibodové škále). Jednoznačně se ve většině odpovědí objevuje klíčové téma: Fokus funguje dobře v rámci hranic a možností (především finančních), které mu nabízí vnější prostředí (liberecký kraj a státní systém péče o duševně nemocné), jinými slovy, vždy je co zlepšovat, ale v případě Fokusu především vně organizace, v systému, který nás nyní dál nepustí.

To předznamenává klíčový leitmotiv, který prolíná všemi rozhovory – dlouho odkládaná a léta protahovaná reforma psychiatrické péče se nesměle posunuje vpřed, ale bez jasné vazby na dlouhodobé financování a na provázání sociálních a zdravotních služeb (koncepčně i z hlediska zdrojů). Pravidla pro CDZ jsou sice nastavená, ale nezdají se být reálná a dlouhodobě udržitelná, takže se do jejich realizace kraje nehrnou. Liberecký kraj je v těchto otázkách zcela ztracen. To působí zásadní nestabilitu a nejistotu ve výhledu na budoucí služby a financování práce Fokusu. Fokus je dlouhodobě zvyklý být flexibilní a přizpůsobit se. Nyní ale není jasné čemu.

Co dál?

V dlouhodobém výhledu se žádné převratné změny ve Fokusu nechystají. Vedení předpokládá, že v horizontu 10 let Fokus překoná současnou nevyladěnost a nespojitost systému sociálních služeb a zdravotní péče a že jeho sehrané, sociálně zdravotní terénní týmy (plně multidisciplinární) budou službami pokrývat liberecký kraj, včetně menších měst a obcí. Služby zahrnutí také komplexní podporu v zaměstnávání a v bydlení. Fokus je synonymem péče o lidi s duševní nemocí v kraji, přispívá k lepšímu vzdělávání v této oblasti a k destigmatizaci lidí s duševní nemocí obecně. Nyní však na to v libereckém kraji sám a jediný.... Tak je možné shrnout zásadní výzvy, se kterými se podle výpovědí vedení bude muset Fokus v následujícím desetiletí vyrovnat a které se zrcadlově promítají i do interního fungování organizace: posílit administrativní aparát a řízení, zformovat střední management organizace (decentralizovat), posílit a stabilizovat terénní týmy (integrovat zdravotnický personál), omezit fluktuaci, doladit skladbu služeb, stabilizovat financování, vyrovnat se s koncepcí CDZ a zvládnout individuální projekty (administrativně i obsahově).

Z hlediska řízení a komunikace v týmu vedení se neobjevuje žádná jednoznačná výzva nebo téma pro zlepšení. Polovina respondentů sice odpověděla, že nějaké změny by patrně byly dobré, ale že v tuto chvíli není jasné, v čem by měly spočívat. Dva respondenti potřebu změn v této oblasti nepociťují, jeden se rozhodl na otázku neodpovídat. Lze říci, že v organizaci existuje vysoká míra vnitřní konzistence týmu vedení a silní lídři, kteří organizaci dlouhodobě směřují, formují a také určují tón a naladění kultury organizace.

ZÁSADNÍ TÉMATA

Na základě odpovědí je možné prioritní témata pro strategické plánování na následující období rozdělit do 4 základních oblastí:

LIDI

— KAPACITA MANAGEMENTU

— ODMĚŇOVÁNÍ

— DOPLNĚNÍ MULTIDISCIPLINÁRNÍCH TÝMŮ

FINANCE

— STABILIZACE FINANCOVÁNÍ

PREZENTACE

— UMĚT SE PRODAT

SLUŽBY

— MULTIDISCIPLINÁRNÍ TÝMY

— DZR

— UDRŽITELNOST ZAMĚSTNÁVÁNÍ (SAMOFINANCOVÁNÍ)

VIZE FOKUSU LIBEREC

Vize Fokusu Liberec sice zřejmě není jednoznačně zformulovaná, ale i zde existuje široká shoda a celá řada společných jmenovatelů, jakkoliv se respondenti v klíčových slovech drží spíše formálních vyjádření jazyka sociálních služeb: multidisciplinarita, profesionalita, odbornost, spolupráce, služby… Snad by se ale vize pro Fokus dala shrnout slovy jednoho z respondentů i běžným, obecně srozumitelným jazykem:

„Cílem toho všeho je, aby vůbec nedocházelo k dlouhodobé hospitalizaci lidí s duševním onemocněním. Jsou totiž úplně zbytečné a celkově vedou ke zhoršení situace, protože člověk, který stráví 3 roky v léčebně, se pak do života těžko vrací."

Stručně řečeno:

V Libereckém kraji nedochází k dlouhodobé hospitalizaci lidí s duševním onemocněním.

Podrobné výstupy z rozhovorů podle jednotlivých otázek

1. **Která 3 slova se vám vybaví, když se řekne Fokus Liberec?**

— Duševní nemoc, Nezvalova, individuální plány

— Práce, klienti, pohoda

— Náš, radost, starost

— Práce, klienti, služby

— Podpora, komunita, empatie

— Potřebnost, dlouholetá praxe, konkurenceschopnost.

2. **Někdy srovnáváme délku existence a zralost organizace s věkem a zralostí jednotlivce. Kdybychom si představili, že Fokus Liberec je osoba, jak byste ji nejspíše charakterizoval/a?**

— Člověk středního věku – tak 53 let = je to člověk, který má zkušenosti, ale furt chce ještě něco dokázat. Ale už může předávat zkušenosti dál.

— Střední věk

— Mladý člověk – Je pořád v růstu a rozvoji

— Člověk středního věku

— Mladý člověk…stále se rozvíjí

— Střední věk

3. **Jaké je podle vás základní a nejdůležitější funkce Fokusu Liberec?**

— Podporovat

— Poskytovat sociální služby

— Služby pro lidi s duševním onemocněním, propagace služeb pro duševně nemocné.

— Je to skupina, která byla hodně dlouho opomíjená a způsob práce s nimi byl a v mnohých ohledech stále je velice tristní.

— Destigamatizace – povědomí veřejnosti není, jaké by mělo být. Velký vliv mají sensacechtivá média.

— Součástí je také vzdělávání – na základních, středních i odborných školách atd. speciálně o psychoticích není dost informací.

— A pak zaměstnávání – idi s duševním onemocněním se velmi špatně uplatňují na trhu práce.

— Podporovat

— Podporovat lidi s duševním onemocněním

— Poskytování sociálních služeb naší cílové skupině – terénní a pobytové služby. Jsme tu v Libereckém kraji jediní (společně s Fokusem Turnov a Semily), kteří se jim věnují, proto se můžeme rozvíjet a prosperovat. Nabízíme také práci lidem s duševní poruchou.

4. Na škále 1 až 10, kdy 1 je vůbec a 10 skvěle, jak podle vás Fokus Liberec tuto funkci plní?

— 7 – Už máme zkušenosti, víceméně se nám to daří, ale samozřejmě jsou oblasti, kde to ještě není ono.

— 8 – Domnívám se, že poskytujeme kvalitní služby, ale z hlediska rozvoje a finančních možností by to samozřejmě mohlo vždycky být o chloupek lepší. Nicméně vhledem ke stávající situaci a našim možnostem poskytujeme velmi kvalitní služby.

— 6 – Pořád je co zlepšovat. Je spousta věcí, které by se daly dělat líp, ale často k tomu nejsou podmínky. Sociální systém a systém zdravotní péče stále nespolupracují. Financování je oddělené, každý si hlídá to své a my se tak trochu plácáme mezi tím.

— Propagace u nás vázne, jsou organizace, které se umějí o hodně líp prodat. Ale snad se i v tom zlepšíme.

— Lepší pokrytí kraje – i když v tuto chvíli děláme, co můžeme – kam nás pustí peníze a kapacita.

— Asi chybějí další organizace v regionu – u nás jsme vlastně jen my, pak malinký Fokus Semily a pak Turnov, který se ale zaměřuje hlavně na mentálně postižené, takže z toho naše cílová skupina zase vypadává.

— Nejdůležitější asi je, že stále chybí provazba na zdravotnickou oblast – multidisciplinární týmy..., že se CDZ pořád nerozjíždějí a že nevíme, na čem jsme a budeme.

— 8 – Myslím, že nám naše činnosti fungují, že ve větší než malé míře nabízíme lidem podporu, kterou potřebují, které pro ně funguje. Jinými slovy: v rámci systému, možností, financí atd. naši klienti dostávají kvalitní podporu.

— 8 – Vždycky jsou nějaké rezervy. Narážíme na řadu překážek, takže se některých cílů nedaří dosáhnout.

— 7 – Z naší strany se snažíme dostatečně, ale je těžké se v Libereckém kraji prosazovat a získávat dostatek financí. Naše práce je kvalitní a smysluplná, ale špatně platově ohodnocená. Což ale není problém paní ředitelky, která se snaží platy zvedat, souvisí to spíše s financování služeb z veřejných zdrojů.

5. Kdybyste v předchozí otázce měl/a dát 10, co by se muselo změnit?

— Musela by být jasná reforma psychiatrické péče, aby bylo jasné, co bude dál. A měl by být celkově stabilnější tým.

— Posílit personálně týmy, hlavně terénní týmy a vytvořit další služby, které pro naší cílovou skupinu chybějí. A navázat spolupráci se službami, kde ji zatím navázanou nemáme.

— Potřebujeme víc prostředků, abychom dokázali saturovat potřeby managementu. Jsme limitovaní dotacemi a možností zaměstnávání lidí na straně administrativy.

— Chybí součinnost zdravotnické a sociální oblasti – chybí politická vůle. Ve státech, kde jsou tato ministerstva spojená v jedno, vše funguje mnohem lépe.

— A pak špatná spolupráce se zdravotními pojišťovnami.

— My, jako vedení děláme i věci, které by v normální firmě vedení nedělalo… děláme kontroly, revize, metodiky, spousta technických věcí… a pak nám chybí čas na důležitější věci: strategie, vize, dlouhodobé vztahy, partnerství…

— Komunikační systém a systém sdílení informací, sladění způsobů práce. Ale já si myslím, že 10 nejde dát. Náš pracovní nástroj jsou lidi. Fokus má velmi kvalitní zaměstnance, ale každý máme své limity. Kdybych měla dát 10, tak bychom museli mít místo sociálních pracovníků roboty a to je nesplnitelné.

— Spolupráce se zdravotnickými složkami; pohled společnosti na lidi s duševním onemocněním; systém vzdělávání v této oblasti

— Dobrá spolupráce s Libereckým krajem a s obcemi, záruka dostatečného víceletého financování. Vyšší platy pro zaměstnance Fokusu. Za celou dobu, co pracuji pro Fokus Liberec, se pořád dokola přizpůsobujeme financím – rosteme nebo se utlumujeme, podle příležitostí, podle dostupných finančních zdrojů. Stabilita financování je téma číslo jedna. Motivovat lidi, kteří pracují ve Fokusu několik let – např. věrnostní příplatek aj.

6. Jakou funkci nebo funkce by Fokus Liberec podle vás měl ideálně plnit za 10 let?

— Tak daleko se nedívám ani ve svém vlastním životě… Měl by rozšířit chráněné bydlení. Máme ujasněnou myšlenku, jak by měly fungovat terénní týmy, které by měly být více multidisciplinární – za 10 let už by tam měl být psychiatr i psycholog.

— Poskytovat sociální a zdravotní služby. Měl by si udržet chráněná pracoviště, která má, případně i rozvíjet služby v oblasti zaměstnanosti. A měl by ovlivňovat kvalitu psychiatrické péče v regionu.

— Ideálně – kdyby měl být na desítce v plnění potřeb lidí s duševním onemocněním: nebude o moc větší (jsme tak akorát, aby se to dalo vůbec obsáhnout; bude tu další organizace v kraji, která by poskytovala podobné služby a byla by konkurencí, která by nás vedla k dalšímu zlepšování; Fokus by fungoval v rámci multidisciplinárních týmů nebo CDZ – to je jedno, ale měli bychom reálně sociální a zdravotní část, tým by měl cca 18 lidí a zahrnoval by sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, peer konzultanty, psychiatrickou sestru, psychologa a psychiatra; navíc by fungovalo krizové centrum, včetně malé lůžkové části (klidně ve zdravotním zařízení nebo ve Fokusu – ke krátkodobé stabilizaci). Cílem toho všeho je, aby vůbec nedocházelo k dlouhodobé hospitalizaci lidí s duševním onemocněním. Jsou totiž úplně zbytečné

a celkově vedou ke zhoršení situace, protože člověk, který stráví 3 roky v léčebně, se pak do života těžko vrací.

— Tutéž, co teď: podporovat. Ale měl by se mnohem víc podílet na potlačování dezinformací a na šíření povědomí o duševním onemocnění a o problematice, která je s tím spojená – mezi laickou i odbornou veřejností.

— Základ by měl být stejný; sociální a zdravotnickáslužby budou už dávno propojené, v týmech jsou zdravotní sestry, psychologové, psychiatři…; služby jsou dostupnější pro lidi v malých obcích – v okrajových částech libereckého kraje; Fokus pružněji reaguje na podněty ze stran zájemců, lidí, kteří se na nás obrátí o podporu a pomoc.

— Zaměřit na terénní a pobytové služby. Vytvořit funkční multidisciplinární tým. Řešit bytovou politiku pro naše klienty – více sociálních bytů, popř. bytů pro službu chráněné bydlení. Nadále spolupracovat s PO Liberec, s PN Kosmonosy a Horní Beřkovice. Snižovat hospitalizace našich klientů, dostatečnou péčí.

7. Vidíte nějakou zásadní výzvu, téma nebo jev, na které by Fokus Liberec určitě měl do budoucna reagovat?

— ANO – Spolupráce s psychiatry, s pojišťovnami, se zdravotními sestrami… zkrátka ve spolupráci se zdravotní složkou.

— ANO – Reforma péče, vznik multidisciplinárních týmů a potažmo center pro duševní zdraví… To je velká výzva a samozřejmě zajištění financování těchto týmů a jejich dlouhodobou udržitelnost.

— ANO – Destigmatizace duševně nemocných je velmi důležitá. A zásadní je propojení zdravotní a sociální oblasti na co nejvyšší úrovni. Ideálně ministerské. A tam by se měl Fokus angažovat. My se o to snažíme, ale nejsme politici. Možná bychom měli mít někoho, kdo umí lobbovat a dosáhne výš než my. V původním plánu restrukturalizace psychiatrické péče bylo zrušení léčeben, měla být jen malá sanatoria do 20 lidí… To je správná cesta. V tom bychom se měli angažovat.

— ANO – Transformace psychiatrické péče v kontextu CDZ. To je zásadní téma, které nad námi visí. A s tím je spojená transformace služeb pro duševně nemocné, včetně těch našich.

— ANO – Nejdůležitější je ta multidisciplinarita.

— ANO – Pro nás je výzva vybudovat něco jako DZR pro stárnoucí klienty s chronickým onemocněním, kterým už za chvíli služba chráněného bydlení nebude stačit. U nás v kraji chybí pobytové zařízení, které by poskytovalo i zdravotní služby. Naši stárnoucí uživatelé mají jen malou šanci dostat se do Domovů pro seniory. Většinou je odmítnou z důvodu jejich diagnózy a kolikrát by služby ani neuplatili – mají nízké příjmy a přiznávají jim i nízké dávky PnP. Domov pro seniory – psychotiky, zde chybí.

— Druhá věc – je tu spousta duálních diagnóz – pro takové klienty je velmi těžké sehnat sociální službu. Na to bychom se také měli zaměřit.

8. Jak by tato reakce měla podle vás vypadat?

— Důležitou. Fokus by do toho měl aktivně vstoupit, aktivně to řídit a nastavit to tak, aby to bylo pro všechny strany výhodné.

— Pokračovat a rozvíjet spolupráci s Krajským úřadem – s oběma odbory, sociálním a zdra-

votním. Dále pracovat s koordinátorem, aby se mu dařilo propojovat všechny hráče, kteří se mají na reformě psychiatrické péče podílet. Rozjet a udělat si předstupeň pro multidisciplinární týmy, tzn. začít budovat terénní týmy, i když nebudou ještě plně funkční, abychom ve chvíli, kdy to umožní legislativa, dokázali rychle reagovat.

— A udržet si pozici lídra, což zatím v kraji na poli služeb o lidi s psychiatrickou diagnozou máme, ale je důležité, abychom kvalitní služby poskytovali dál, aby s námi Kraj počítal, abychom to byli my, s kým budou jednat, až přijde čas.

— Jednání o propojení zdravotní a sociální oblasti by měla probíhat na všech úrovních – obce, kraje, skupina zřízená vládou… My se angažujeme na krajské úrovni, ale měli bychom se asi víc angažovat v obcích. I když i tam se snažíme… A patrně bychom měli být aktivní i na celostátní úrovni, tzn. na úrovni ministerstev.

— To já právě nevím. V tuto chvíli se nad námi vznáší téma, které je absolutně neohraničení, nejsou ani stanovení hráči… Takže v tuto chvíli nevím, co by měla být naše role. V rámci nového systému bychom určitě měli být významným hráčem, poskytovatelem služeb – ale nevím, jestli jen sociálních nebo i zdravotních. Hranice se neustále mění a přelévají. Je to pro mě zcela neuchopitelné.

— Měli bychom rozšířit tým o všechny potřebné odborníky a nastavit partnerský přístup mezi odborníky ze zdravotní oblasti, aby naše spolupráce byla skutečně funkční a provázaná.

— Fokus by měl být součástí hledání dlouhodobého řešení financování těchto služeb. Není až takový problém něco rozjet nebo postavit. Horší je to pak udržet v chodu.

Další věc je, že není jasné, jak bude pokračovat rozjezd CDZ v Libereckém kraji a i my máme ještě v budování multidisciplinárních týmů rezervy – hlavně nám chybí psychiatři a psychologové. A moc nevíme, jak je nalákat. Lékařům se do toho nechce. Patrně to souvisí i s platovou nabídkou. Také jich je ale obecně v kraji nedostatek a řada z nich je v pokročilém věku a už se jim možná nechce pouštět do nových způsobů práce.

9. Vidíte nějakou výzvu či potřebu uvnitř Fokusu Liberec, na kterou by bylo potřeba reagovat?

— Lepší propojení týmů uvnitř Fokusu, lepší komunikace mezi různými týmy. Vyřešit, jak budou fungovat zdravotní sestry vedle sociálních pracovníků – aby dokázaly dobře fungovat dohromady v jednom týmu.

— V současné době je pro nás velká výzva začlenění zdravotních sester, které už jsme přijali, ale je to pro nás úplně nová věc a týmy se s tím musí naučit fungovat.

— Potřebujeme stabilizovat týmy, personální změny jsou poslední dobou velké. Bude se nutně jednat o mzdách lidí, protože jinak bude fluktuace narůstat. Potřebujeme posunout zaměstnávání – chráněná pracoviště – k tomu, abychom je nemuseli dotovat ze sociálních služeb a blížila se samofinancování, finanční soběstačnosti, tedy vydělají si na provoz a mzdy…

— Potřebujeme rozšířit administrativní a řídící složku. Potřebujeme lépe pečovat o pobočky, o směřování týmů… někdy se nám stává, že na pobočkách, do kterých se tak často nedostaneme, se najednou tým ubírá trochu jiným směrem a to je potřeba ohlídat.

— Nestíháme sledovat nové trendy, studovat, vyjed na stáž do zahraničí.

— Máme spoustu projektů a grantů, potřebujeme to administrovat a nemůže to vedení dělat ve 3 a k tomu navíc spoustu provozních a administrativních věcí. Je toho moc a nedá se to stíhat. Člověk pak pro přemíru drobností ztrácí radost ze smysluplného celku.

— Nezvládáme se starat o zapracování nových lidí… Přichází víc lidí najednou, jsou po celém kraji, nemají zkušenost s naší cílovou skupinou nebo nemají žádné zkušenosti…

— Nastavit systém řízení a systém kompetencí středního managementu. To je velká výzva. V této chvíli se nám rozvíjejí nové týmy – Tanvald, Frýdland, Česká Lípa. Každý má poněkud jinou strukturu. Vznikají ale spíše živelně, podle situace v konkrétní lokalitě. Do budoucna by systém jejich řízení měl být téma.

— Sjednotit dvě terénní služby v jednu, která by měla větší záběr a větší počet pracovníků.

— Mně se líbí, že si paní ředitelka uvědomuje, že stárnoucí klienti začínají potřebovat jiný typ služby… že dokážeme reagovat na jejich potřeby. Samozřejmě by bylo také dobré, kdybychom je měli kam poslat.

Podle mého jdeme dobrým směrem v tom, že jdeme do malých obcí, kde se často služeb nedostává.

10. Změnil/a byste do budoucna něco na způsobu, struktuře a procesech řízení a komunikace ve Fokusu Liberec?

— NE – Ani teď nevím. Lidi by neměnila. Komunikaci možná. Ale nemám představu jak, takže vlastně asi ani ne.

— ANO – Je potřeba rozšířit organizační centrum, posílit o samostatné vedoucí středisek na úrovni ORP, aby se služby a struktura tolik necentralizovaly – tzn. vlastně decentralizace Fokusu.

— ANO – Systém by si nějaké změny zasloužil – aby byl lépe funkční. Ale teď nevymyslím přesně jak… Třeba nám chybí prostory. Můžeme přijmout člověka, ale už ho nemáme kam posadit. Takže investice do další kanceláře – ať by byla kdekoliv.

— ANO – Nevím teď přesně co. Budeme se o tom muset bavit a diskutovat to. Budou se spouštět individuální projekty. Budeme je muset nastavit, protože budou mít úplně nové, jiný systémy reportování a vykazování. Někdo to bude muset celé sladit dohromady. Zatím ale přesně nevíme, jak ty ID budou přesně vypadat.

— BO

— NE – Teď jak jsou ty IP a já jsem mimo sídlo, tak úplně nevím, co se chystá a jak se struktura bude vyvíjet. Mně teď struktura Fokusu Liberec vyhovuje. A jsem i ráda, že jsme součástí federálního Fokusu, takže můžeme sdílet, jak to chodí v jiných krajích.

11. Co je pro vás v tuto chvíli JEDNA nejdůležitější věc, kterou Fokus Liberec musí v příštích 2–3 letech zvládnout?

— Vybudovat terénní, multidisciplinární týmy – a zajistit, aby ty disciplíny dokázaly fungovat dohromady.

— Jsme v individuálních projektech – 3 roky. Takže musíme zvládnout jejich administraci, aby to nebyl průšvih. Už jsme v druhém kole IP, ale je to teď v úplně jiném režimu, jiné kontrolní mechanismy, velmi náročné vykazování. A hlavně si chceme udělat přípravu na CDZ a naučit se pracovat i s tou zdravotnickou částí služeb, jenže IP jsou čistě na sociální služby. Takže zjednodušeně řečeno: musíme dostát

všem požadavkům IP a v rámci toho už budovat zdravotní týmy a neudělat přitom zmatek nebo průšvih.

— Vybudovat terénní, multidisciplinární týmy, aby pokryly co největší část libereckého kraje, kterou pokrýváme. Aby se služby dostaly i do té nejmenší obce a aby se zlepšilo povědomí veřejnosti o problematice, kterou řešíme (= lidé v obcích, zastupitelé, starostové… si spojí své konkrétní lidi s naší problematikou a vědí, co pro ně můžeme udělat, co to znamená a co mohou očekávat). Velké části území zatím ani nemáme zmapovaných. Spousta lidí v malých obcích se vůbec neléčí. Netuší, že by mohli a jak na to. Všichni o tom musí vědět – sousedé, rodiny, vedení obcí. Naším cílem je, aby mohli dál fungovat tam, kde jsou.

— Individuální projekty. V jejich rámci se rozvíjejí služby, vznikají nové týmy… takže jde o to zvládnout rozjezd nových týmů, jejich nastavení, jejich kooperaci a financovat to všechno… A pak jsou tu ty CDZ – a možná už budou vypsané projekty a možná ještě ne. A my do nich možná půjdeme a možná taky ne. Prostě ani tady nevíme, jak budou nastavené podmínky a jestli to pro nás bude zajímavé. Takže možná to budeme muset zvládnout a možná ne.

— Úspěšně splnit podmínky projektů, ke kterým se Fokus zavázal.

— Rozjet terénní týmy, aby byly funkční a vyřešit, co bude dál s CHB. Na koho se zaměříme, jestli bude DZR nebo ne, jestli budeme rozšiřovat cílovou skupinu…

12. Vyjmenujte prosím 3 priority, které by podle vás neměly chybět ve strategickém plánu Fokusu Liberec do roku 2022.

— 1. vybudování terénních týmů, 2. zajištění spolupráce s psychiatry a psychoterapeuty, 3. rozšíření bydlení

— 1. vznik multidisciplinárních, 2. vnik malokapacitního domova se zvláštním režimem 3. vytvoření nového CHB

— 1. vybudování multidisciplinárních týmů (může to být i CDZ, to se uvidí, pořád se to mění, nevíme, kam přesně se to bude ubírat… ale na názvu nezáleží, obsah je stejný, jak jsem popisovala)
2. vybudování DZR s malou kapacitou. Dům se zvláštním režimem v libereckém kraji není. Potřebujeme vybudovat a nabídnout všechny úrovně podpory v chráněném bydlení. Abychom je při zhoršení nemuseli stěhovat do jiných krajů… Čili prostupnost bydlení podle výše podpory, kterou člověk potřebuje.
3. zaměstnávání – víc propojit sociálně terapeutické díly, aby lépe vyhledávaly pracovní místa i mimo Fokus, tzn. propojení sociální služby s asistovaným zaměstnáváním. Aby měli lidé víc možností být někde zaměstnaní (doprovázení, podpora ne jiném pracovním místě). Ideální by bylo propojení s úřady práce, pracovní rehabilitace… koncepce existuje, ale ÚP touto cestou nejsou. Za nás by bylo ideální, kdyby ÚP vyhledával a nabízel pracovní příležitosti a my bychom lidi zacvičovali, podporovali je na konkrétním pracovišti.

— 1. zaměstnávání, 2. stávající sociální služby a co s nimi dál, 3. případné nové služby

— 1. stabilní udržení pracovních pozic včetně ohodnocení pracovníků, 2. spolupráce s dalšími subjekty zdravotní i sociální péče, 3. vzdělávání pracovníků

— 1. platy – vhodné platové podmínky (zdravotní personál se pohybuje v jiných tarifech a mělo by to být sjednocené + oceňovat zkušený personál, který už několik let pracuje pro Fokus)
2. podoba chráněného bydlení (vybudování DZR?)
3. stabilizace terénního týmu a získání podpory kraje pro další financování

13. Řada procesů uvnitř Fokusu Liberec je v běhu… Které z nich považujete za užitečné a strategický plán by na ně měl navázat a rozvíjet je?

— Už začleňujeme do týmů zdravotní sestry a už se rozjíždějí terénní týmy – v obojím musíme pokračovat.

— Projekt posílení kapacit je v běhu, ten by měl pokračovat. Hlavně v propagaci máme mezery, už léta o tom mluvíme, že se musíme naučit lépe propagovat a konečně na to máme projekt, takže doufáme, že to bude pokračovat a rozvíjet se. Bylo by smutné, kdyby to skončilo s projektem.
Běží procesy, které se týkají multidisciplinární týmy a směřování k CDZ. A s tím určitě chceme pracovat dál a rozvíjet to, ale to už se opakuji.
A pak jsou tu změny v metodikách. Začali jsme pracovat s Fakt modelem péče. Takže se učíme nový model práce s klienty s psychiatrickou diagnozou, abychom neustrnuli na modelech psycho-sociální rehabilitace, které byly aktuální před 20 lety.

— Bydlení klientů je dobře udělané, je to užitečně odstupňované podle nutné výše podpory. Jsou místa, kam asistenti chodí jen třeba jednou týdně. To jsou hodně samostatní lidé, kteří směřují z Fokusu ven. Pak máme vyšší míru podpory. Pak chráněné bydlení… Zatím nemáme službu 24/7 pro lidi, kteří by spadali do DZR. Vznikl nám tanvaldsko–jablonecký, českolipský tým (1 člověk chybí) – jsou to terénní týmy, zárodky multidisciplinárních týmů – soc. pracovníci, PPS, peer-konzultanti… bude vznikat frydladsko-liberecký… Tyto týmy se zapracovávají, a jsou to zárodky multidisciplinárních týmů, které začínají pracovat v novém modelu – velmi nízkoprahový přístup, Fakt model, ještě o něco propracovanější casemangement… zkrátka učíme se to v malém dělat tak, jak by to mělo dělat do budoucna. Nová metodika umožní práci s více lidmi. Snižuje se ohrožení vyhořením.

— To neumím říct… My prostě spoustu věcí děláme, ale já vlastně nevím, co myslíte těmi procesy.

— Rozšiřování týmů o zdravotní sestry a o peer konzultanty.

— Terénní týmy, které směřují k CDZ. Terénní služby obecně – ve spolupráci s rodinami – jsou perspektivnější službou než vytváření DZR.

14. Co jsou pro vás 3 klíčová slova, která nesmějí chybět ve vizi Fokusu Liberec 2022?

— 1. profesionalita, 2. multidisciplinarita, 3. respekt

— 1. kvalita, 2. spolehlivost, 3. progresivita, neustrnutí, hledání nových cest

— 1. spolupráce, 2. týmovost, 3.

— 1. klienti, 2. zaměstnanci, 3. služby

— 1. odbornost, 2. stabilita, 3. propojenost

— 1. záruka kvality a stability, 2. Fokus jako celorepubliková značka kvalitních služeb pro naší cílovou skupinu, 3. destigmatizace

15. Jak by měl vypadat dopad / výsledek práce Fokusu Liberec na konci roku 2022, abyste na něj byl/a pyšný/á?

— Klient ví, kam má přijít a v případě potřeby si umí říct o pomoc a o podporu. 2/3 situací je schopen řešit samostatně.

— Naše terénní služby budou dostupné i pro lidi z malých obcí – tam, kde působíme, tedy ve 3/4 kraje.
Budeme mít vytvořené multidisciplinární týmy.
Budeme spolupracovat se všemi významnými hráči reformy psychiatrické péče v kraji – od politiků, úředníků až po služby zaměstnanosti.
Budeme zaměstnávat tak, že budeme de facto fungovat jako sociální firma – tzn. najdeme a rozjedeme takové programy zaměstnávání, aby se alespoň zaplatily nebo dokonce generovaly zisk.
Budeme mít partnerskou uživatelskou organizaci, protože zatím tu nejsou ani uživatelské ani rodičovské skupiny, takže pomůžeme vzniku a vytvoření takové skupiny, abychom pak od nich dostávali zpětnou vazbu.

To bych bylo hodně spokojená, kdyby to takhle vypadalo.

— K většině lidí v libereckém kraji budou mít k dispozici pomoc, kterou potřebují, budou o tom vědět a skutečně ji dostanou.

— Služby jsou k dispozici i tam, kde teď nejsou – Frýdlandsko, Novoborsko, Tanvaldsko… Tam by mělo něco vzniknout. Je mnohem lepší provázanost na zdravotnictví.

Pracujeme mnohem více a lépe s rodinami klientů.

— Služby jsou přístupné pro co největší počet zájemců – i vzhledem k rozšíření cílové skupiny; služby jsou pro lidi přehledné a komplexní; a služby jsou dostupné i v malých obcích na okrajích libereckého kraje.

— Dobrá spolupráce s krajem a s obcemi, aby bylo vše funkční, smysluplné a dostatečně financované. Funkční multidisciplinární týmy, aby lidé z obcí nemuseli dojíždět do velkých měst a do léčebny až do Kosmonos. Pro mě by byl dobrý výsledek, kdyby se povedlo udržet to, co si naplánujeme a rozjedeme. Že to po skončení IP nepůjde do útlumu jen proto, že to nikdo nebude chtít dlouhodobě dotovat.

Chcete něco dodat na závěr? Je něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali se?

— Nemám potřebu

— Teď mě nic nenapadá.

— Úžasné by bylo, kdyby byli spokojení klienti i zaměstnanci. Já myslím, že teď jsou spokojenější klienti. Zaměstnanci se podle mého cítí málo ohodnocení.

— Asi ne

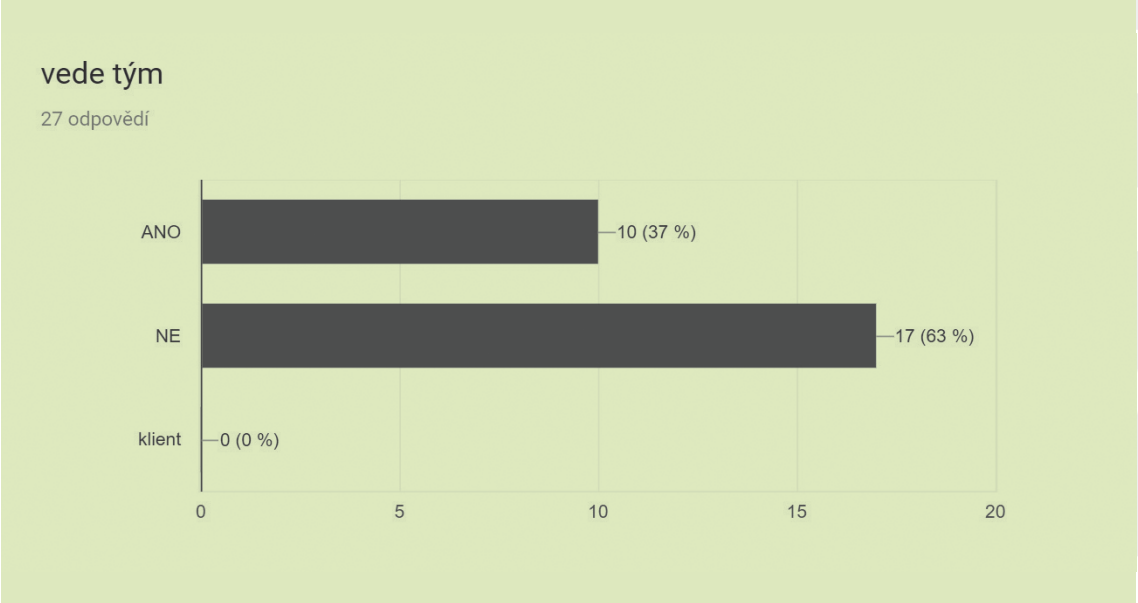
— Očekávám výstup = kam tedy opravdu budeme v péči o naší cílovou skupinu směřovat. Co bude dál se službou CHB – jaká bude jeho podoba a kde se bude služba poskytovat – zdali se bude rozšiřovat i do jiných měst

Shrnující vyhodnocení dotazníku Kvalita vedení a řízení Fokusu Liberec – podklad pro strategické plánování organizace

Listopad 2017

Jan Kroupa, České centrum fundraisingu

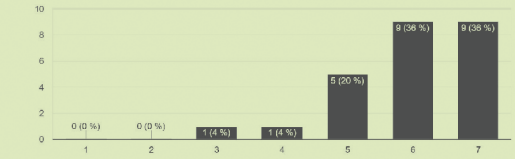
Celkový počet respondentů 28, z toho 1/3 vedoucích týmů a 2/3 řadových pracovníků



Kritéria kvality řízení – 1. oblast: PLÁNOVÁNÍ

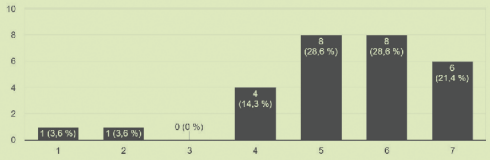
Můj tým nebo oddělení vytváří a realizuje plány pro svoji činnost, které jsou dostatečné pro naše fungování.

25 odpovědí



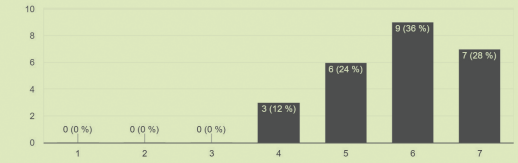
Plány, které potřebuji pro svou práci, jsou zaznamenány písemně a jsou pro mě dostupné a srozumitelné.

28 odpovědí



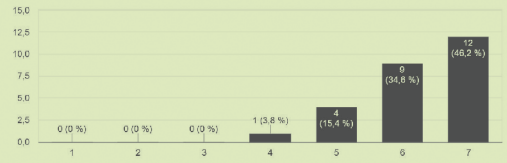
Plány našeho týmu nebo oddělení jsou v souladu se strategií organizace a s plány dalších týmů nebo oddělení.

25 odpovědí



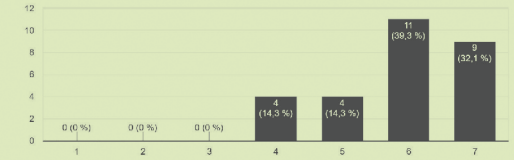
Do plánování na úrovni mého týmu nebo oddělení jsem zapojen tak, abych mohl plán ovlivňovat a rozumět mu.

26 odpovědí



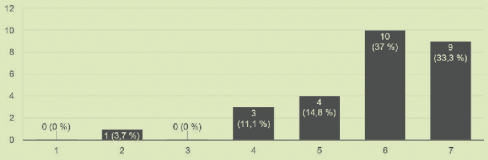
Vedoucí pracovníci plánují práci svou i svých podřízených tak, že náš pracovní čas je efektivně využíván.

28 odpovědí



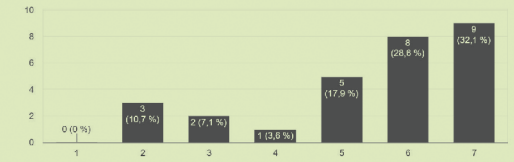
Znám poslání, vizi a strategický plán naší organizace a rozumím jim.

27 odpovědí



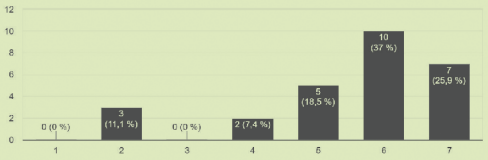
Poslání, vize a strategický plán naší organizace mě motivují k práci.

28 odpovědí



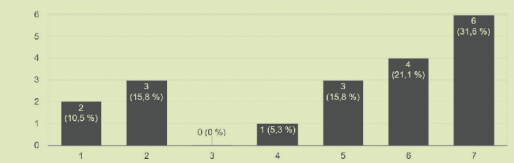
Znám hodnoty organizace a vidím, že se pozitivně promítají jak do práce s klienty, tak do řízení organizace.

27 odpovědí



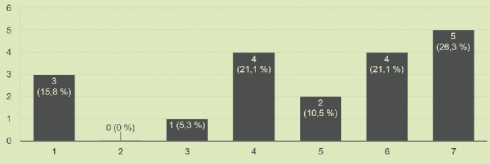
Strategický plán zahrnuje také plán příjmů a výdajů (rozpočet) na plánovací období.

19 odpovědí



Strategický plán popisuje období delší než jeden rok a minimálně jednou za rok se hodnotí a aktualizuje.

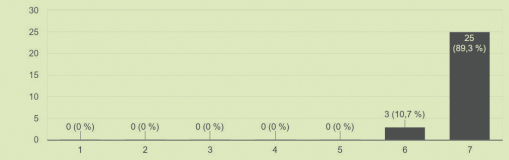
19 odpovědí



Kritéria kvality řízení – 2. oblast: ORGANIZOVÁNÍ

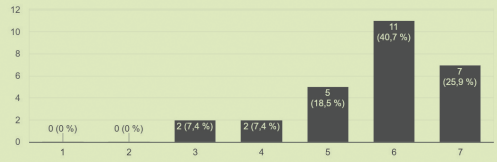
Přesně vím, kdo je můj vedoucí, kdo mi může zadávat úkoly, kdo a jak posuzuje kvalitu mé práce a na koho se mám obrátit v různých pracovních situacích.

28 odpovědí



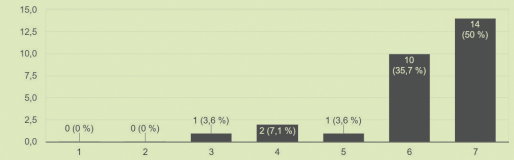
Přesně vím, jaká je struktura organizace a kdo o čem rozhoduje; znám i grafické nebo písemné zpracování organizační struktury.

27 odpovědí



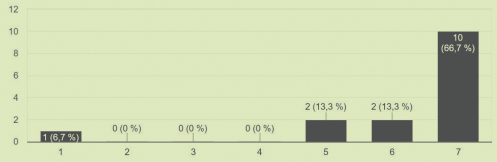
Dobře znám svou náplň práce; ta odpovídá tomu, co skutečně dělám.

28 odpovědí



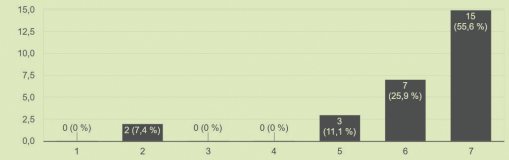
Všichni vedoucí u nás v organizaci mají nejvíc 8 přímých podřízených.

15 odpovědí



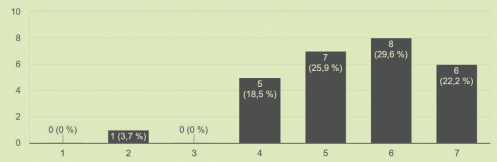
Moji nadřízení mají dostatečné řídící a organizační schopnosti.

27 odpovědí



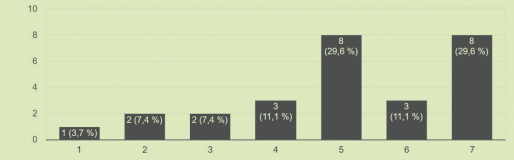
Důležitá témata a problémy se řeší dostatečně rychle a důsledně v rámci našeho týmu i mezi týmy.

27 odpovědí



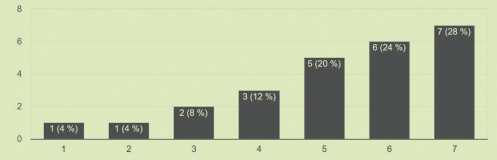
Mám supervizi nebo jinou externí podporu – individuální nebo skupinovou, která mi zcela vyhovuje obsahem, způsobem práce i rozsahem.

27 odpovědí



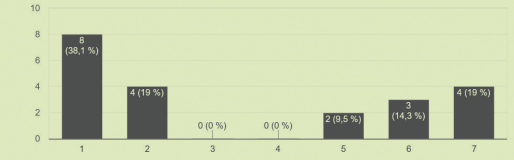
O chybách se u nás v organizaci běžně mluví tak, že se z nich můžeme poučit.

25 odpovědí



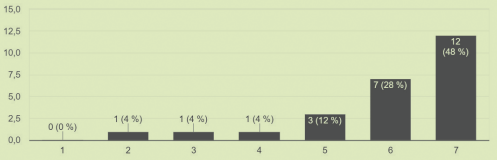
Vím, kdo řídí a kontroluje ředitele organizace a některé z těchto osob znám jménem.

21 odpovědí



V naší organizaci máme sepsané náplně práce pro každou pracovní pozici; tyto náplně odpovídají tomu, co kdo reálně dělá.

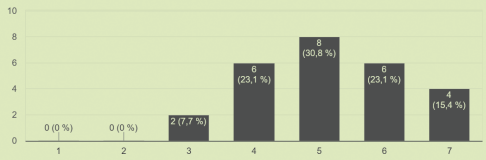
25 odpovědí



Kritéria kvality řízení – 3. oblast: KOMUNIKACE

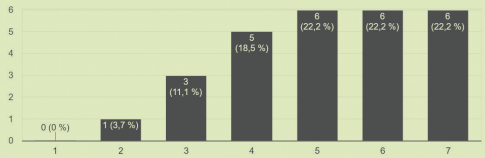
Jsem srozumitelně a v dostatečné míře informován o dění v naší organizaci.

26 odpovědí



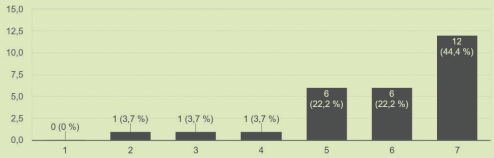
Porady, kterých se účastním, považuji za funkční a přiměřeně dlouhé.

27 odpovědí



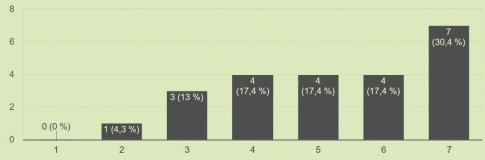
Znám pravidla pro předávání, sdílení a uchovávání informací v naší organizaci. Tato pravidla jsou všemi zaměstnanci dodržována.

27 odpovědí



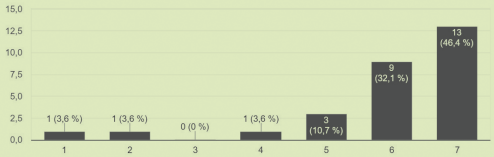
V naší organizaci je podporována moje iniciativa a ze strany vedení je využívána a dostatečně oceněna.

23 odpovědí



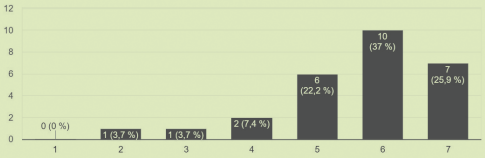
Mám dostatečný prostor pro individuální komunikaci se svým nadřízeným; rozhovory s ním a zpětnou vazbu, kterou dostávám, vnímám jako efektivní a podporující.

28 odpovědí



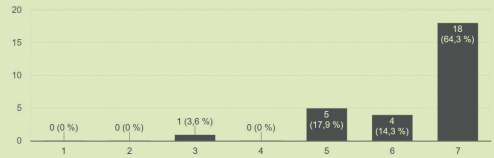
V naší organizaci jsme zvyklí otevřeně komunikovat o všem, co se týká práce a organizace, včetně nepříjemných a těžkých momentů a témat.

27 odpovědí



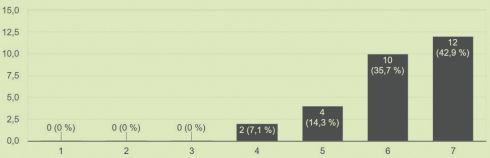
Ve svém pracovním týmu se cítím bezpečně; je mi jasná moje role a je podporovaná týmová spolupráce.

28 odpovědí



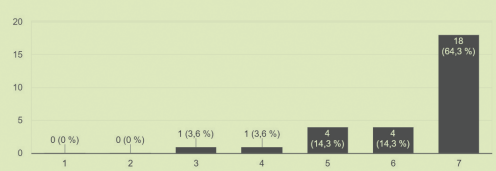
Své kolegy a nadřízené vnímám jako inspirující osobnosti.

28 odpovědí



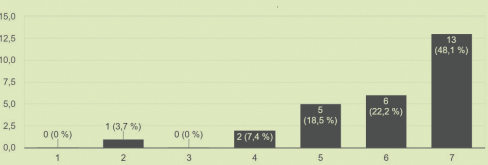
Chodím do práce rád a baví mě.

28 odpovědí



Vlídnost a úsměv v organizaci převládá nad nepříjemnou náladou a kyselostí.

27 odpovědí



EVROPSKÁ UNIE
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MPSV

Číslo projektu: CZ.03.3.48/0.0/0.0/15_031/0001835
Název projektu: Profesionalizace vnitřního fungování organizace Fokus Liberec o.p.s.