

Metodika pro účastníky vzdělávacího programu Řízení transformace pobytových sociálních služeb

Klient Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
Zakázka Národní centrum podpory transformace sociálních služeb
Aktivita 3.1.4 Vytvoření a realizace vzdělávacích programů
Vzdělávací program pro členy redgionálních transformačních týmů



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Metodika pro účastníky Vzdělávacího programu pro členy regionálních transformačních týmů

Vydalo: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Na Poříčnickém právu 1, 128 00 Praha 2,
www.mpsv.cz/cs/7058

Publikace byla vytvořena Národním centrem podpory transformace sociálních služeb v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR Podpora transformace sociálních služeb. Činnost Národního centra podpory transformace sociálních služeb zajistila firma 3P Consulting s.r.o.

Autorský kolektiv garantů a lektorů vzdělávacího programu

1. vydání, MPSV 2013

Obsah

1 Úvodní slovo	4
2 Projektové řízení - projektový cyklus	6
3 Finance v transformaci	38
4 Řízení změny a komunikace	45
5 Deinstitutionalizace a transformace	55
6 Zdroje informací	61
7 Seznam příloh	63

1 Úvodní slovo

Účelem této metodiky je umožnit absolventům vzdělávacího programu Řízení transformace pobytových sociálních služeb (v textu dále pod zkratkou ŘTPSS) prohloubit si a v praxi využívat nabyté znalosti a dovednosti. Metodika poslouží také novým aktérům/účastníkům procesu transformace jako nástroj k seznámení se s problematikou transformace sociálních služeb. Vedení zařízení umožní metodika seznámit se se získanými znalostmi účastníků programu, které lze využít v rámci dalšího rozvoje kompetencí pracovníků, zejména v transformačním procesu.

Obsah a rozdělení kapitol metodiky byl zvolen shodou lektorů jednotlivých tematických modulů na základě zkušeností, které byly v rámci praktického vzdělávání účastníků získány. Jako stěžejní téma se napříč jednotlivými běhy objevovalo téma projektového řízení a projektového cyklu. Jednotlivé části předložené metodiky vycházejí z obsahu vzdělávacího programu, výukových materiálů a z materiálů Národního centra podpory transformace sociálních služeb. Národní centrum je součástí projektu MPSV ČR Podpora transformace sociálních služeb. Vzdělávání bylo realizováno od ledna do prosince 2012.

Rozsah a forma vzdělávání

Vzdělávání bylo rozděleno na 72 hodin přímé výuky a 8 hodin samostatné práce a konzultantské podpory, počet hodin celkem byl 80. Vzdělávání se realizovalo v 11 bězích v celé ČR, počet osob v jednom běhu byl maximálně 18. V každém běhu spolupracovaly 4 skupiny po 4 účastnících na transformačních projektech. V průběhu vzdělávání byli účastníci proškolení dle obsahu a struktury, po skončení tematického modulu byl vždy zadán domácí úkol, na jehož základě byly zpracovávány části transformačního projektu. V závěru každá skupina obhajovala před ostatními svůj zpracovaný transformační projekt.

Obsah a struktura vzdělávacího programu

Struktura vzdělávacího programu RTPSS a hodinová dotace na jednotlivá témata byla postavena a následně akreditována do celku, skládajícího se z 6 částí a to:

- Modul č. 1 - Deinstitutionalizace: podpora začlenění osob s postižením do běžného života – 16 hodin
- Modul č. 2 - Rozhodování uživatelů sociálních služeb a předcházení rizikům v transformaci – 8 hodin
- Modul č. 3 - Finanční řízení sociální služby v transformaci – 8 hodin
- Modul č. 4 - Příprava na změnu – komunikace v transformaci – 16 hodin
- Modul č. 5 - Příprava transformace – vstupní analýzy a projektové řízení – 16 hodin
- Samostatná práce, konzultantská podpora – 8 hodin
- Modul č. 6 – obhajoba transformačního projektu – 8 hodin

Metodika se věnuje stěžejní tematice vzdělávacího programu a nekopíruje chronologii uvedené skladby programu.

2 Projektové řízení - projektový cyklus

Autor: Ing. Ján Čupka



„Projekt odlišuje od jiných stylů řízení to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.“

Projekt vzniká v okamžiku, kdy chceme dosáhnout určitý výsledek. Musíme si uvědomit, že projekt je spojen se změnou. Je to způsob změny v organizování, plánování, řízení a kontroly úkolů. Je ohraničen určitým časovým obdobím, má začátek a konec. Netrvá věčně. Začne v okamžiku práce prvního člena projektového týmu a končí tehdy, až přestane pracovat poslední člen projektového týmu. Uzavírá se v okamžiku, kdy dosáhneme změny, splníme stanovené cíle.

**Jakákoliv činnost pro dosažení vytyčených cílů je projektem.
Proč je tvorba projektu důležitá? Jaké benefity nás čekají? Jaké dovednosti rozvineme?**

- Transparentnost přístupu k změně
- Posun od představ k realitě
- Sledovatelnost progresu
- Mobilizace týmu
- Prezentace

- Vnímání souvislostí
- Rozvoj komunikace
- Zapojení zainteresovaných
- Potřeba týmové práce
- Sdílení zkušeností

- Interpretace cílů projektu
- Identifikace a eliminace rizik
- Analytické myšlení
- Aplikace efektivních řešení
- Prezentace výsledků projektu

Názvosloví

Projekt nebo proces transformace pobytových zařízení?

Projekt - je aktivita (unikátní proces), která je omezena v čase (má začátek a konec), je jedinečná (realizovaná zpravidla jednou bez opakování) a zdroje pro jeho realizaci jsou omezeny.

Proces - soubor opakujících se aktivit, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, které splňují požadavky na kvalitu definované zákazníkem (zákazníky).

Produkt - výrobek nebo služba, které jsou výsledkem procesu /projektu v našem případě tedy sociální služba v běžné komunitě.

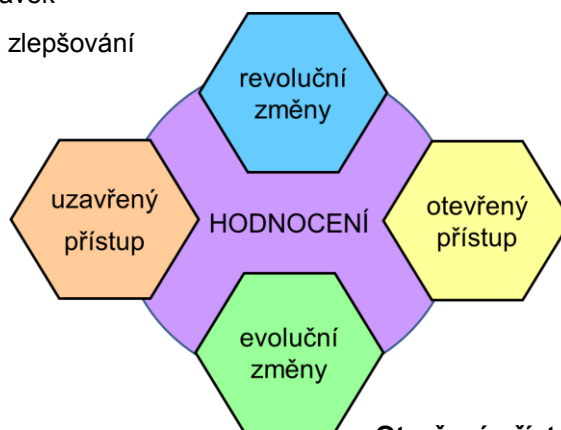
Charakteristika rozsahu změny a přístupu projektu

Uzavřený přístup

- nižší stupeň zralosti
- hodnocení audity
- standardní model požadavek
- převaha vnějšího tlaku k zlepšování

Revoluční změny

- velký rozsah změny
- menší množství změn
- radikálnost změn



Evoluční změny

- malý rozsah změny
- velké množství změn
- opatrnost změn

Otevřený přístup

- vyšší stupeň zralosti
- sebehodnocení
- rámcový model požadavek
- převaha vnitřního tlaku k zlepšování

Projektové fáze makro/mikro úroveň versus 10 kroků transformace

Projektový cyklus se obecně skládá z několika stěžejních fází, které na sebe logicky navazují, ale rovněž se v některých ohledech prolínají a opakují, těmito fázemi jsou fáze iniciační, přípravná, plánovací, realizační, uzavírací a provozní.

Tabulka č.1 ilustruje interakci 10 kroků transformace a projektových fází na makro úrovni.

Fáze / krok	1 Osvěta	2 Řízení procesu	3 Analýzy	4 Místní analýza a analýza instituce	5 Plánování služeb	6 Plánování přesunu zdrojů	7 Příprava klientů	8 Příprava zaměstnanců	9 Logistické plánování procesu	10 Sledování a hodnocení
A - Iniciační fáze										
B - Přípravná fáze										
C - Plánovací fáze										
D - Realizační fáze										
E - Uzavírací fáze										
F - Provozní fáze										

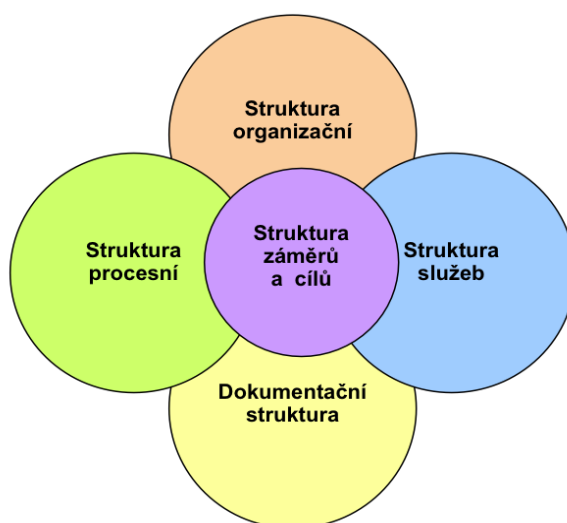
Projektové fáze makro/mikro úrovně versus Transformační plán

Tabulka č.2 ilustruje interakci atributů Transformačního plánu a projektových fází na makro/mikro úrovni.

Fáze / krok	1 Záměr projektu	2 Komunikační strategie	3 Řízení procesu	4 Analýza zařízení	5 Návrh alternativních služeb	6 Příprava uživatelů na přestěhování, přestěhování uživatelů a přesunu zdrojů	7 Příprava a přesun zaměstnanců	8 Monitorování procesu transformace
A - Iniciační fáze								
B - Přípravná fáze								
C - Plánovací fáze								
D - Realizační fáze								
E - Uzavírací fáze								
F - Provozní fáze								

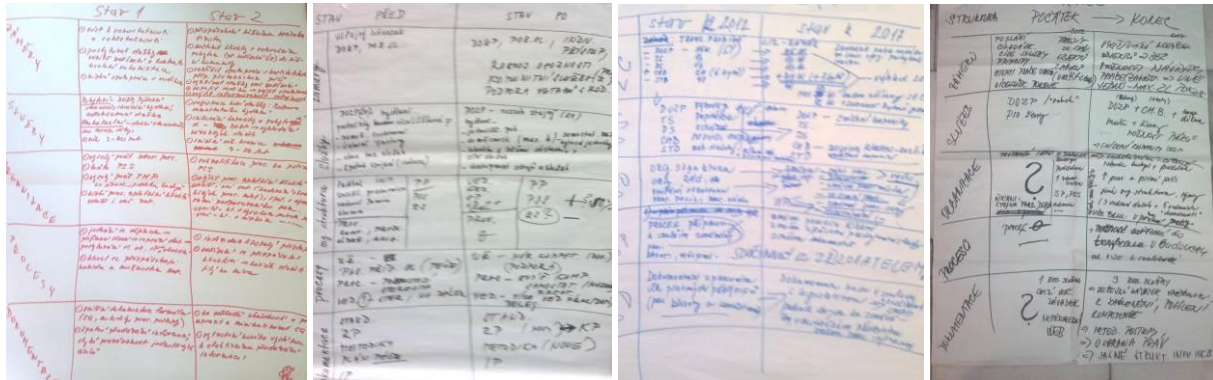
Stav systému managementu poskytovatele před a po transformaci

Pro srovnání stavu managementu poskytovatele před a po transformaci byly využity modelové struktury systému QMSS. Systém QMSS, který byl implementován v letech 2009-2013 u 14 poskytovatelů v projektech v regionech Vysočina, Pardubickém a Královéhradeckém využíval vztahu mezi 5 strukturami. Pro účely úvodního workshopu byly tyto struktury použity k vícehledovému přístupu (pohled 5 interagujících struktur) k transformaci pobytových služeb.



Zadáním workshopu bylo zachytit změnu stavu systému managementu poskytovatele/zařízení (před a po transformaci) skrze 5 struktur: Záměry a cíle, služby, procesy/činnosti, zainteresované strany dokumentace.

Obrázek č. 1 Typické výstupy workshopů = zadání samostatné práce (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Po počátečních rozpacích spojených s výkladem a pochopením smyslu struktur se práce rozproudily a účastníci vzdělávání získali cenný podklad s argumenty pro další plánování.

Tabulka č.3 Šablona pro úvodní zamyšlení týmu a motivuje k vícehledovému přístupu ke změně.

Struktura záměrů a cílů	Před transformací	Po transformaci
Je výchozí strukturou a zahrnuje všechny kvantifikovatelné představy od formulace vize a strategie přes veřejný závazek až po individuální plány v jejich hierarchii a vazbách.		

Struktura služeb	Před transformací	Po transformaci
Na nejvyšší úrovni je reprezentována registrovanou službou. Na nižších úrovních je prezentována jako rozklad na dílčí poskytované služby (činnosti). V oblasti sociálních služeb je zákonem taxativně vymezen minimální rozsah základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních služeb.		

Struktura procesů/činností	Před transformací	Po transformaci
Charakterizuje logické seskupení činností, prostřednictvím kterých jsou poskytovány služby, a jasně poukazuje na jejich vazby v rámci celé organizace nebo její funkčních celků. Uvedená struktura je reprezentována mapou procesů a jejich grafickým a textovým popisem. Má zcela zásadní význam v provazování jednotlivých struktur.		
Struktura zainteresovaných stran	Před transformací	Po transformaci
Charakterizuje strukturu interních a externích zainteresovaných stran. Je grafickým znázorněním hierarchie pozic a základních vztahů. Slouží jako východisko pro definování smluvních vztahů, partnerství a spolupráce mezi zainteresovanými stranami.		

Struktura dokumentace	Před transformací	Po transformaci
Je reprezentována všemi dokumenty (postupy a záznamy) v papírové i elektronické podobě. Umožňuje přiměřené zdokumentování pravidel fungování organizace (postupy) a zajištění důkazů o dodržování pravidel (záznamy) a tím prezentaci funkčnosti všech ostatních struktur. Struktura dokumentace je představena v grafické mapě dokumentace.		

SWOT analýza

SWOT analýza je efektivní metodou k identifikování silných stránek, slabých stránek, příležitostí

a rizik, které se vztahují k projektu. Napomůže zaměřit naše aktivity do oblastí, kde jsou silné stránky projektu, a tím efektivně využít existující příležitosti.

SWOT je akronym spojující počáteční písmena čtyř faktorů:

- Silné stránky (**Strengths**)
- Slabé stránky (**Weaknesses**)
- Příležitosti (**Opportunities**)
- Rizika (**Threats**)

Zpracování SWOT analýzy ovlivňuje výsledky a úspěch projektu. Díky předběžné identifikaci všech dimenzí může daný projekt uspokojit stanovené potřeby a dosáhnout požadovaného účinku. Do tabulky SWOT třídíme informace, které jsme získali během analýzy, a jimi se potom řídíme při dalším plánování a realizaci projektu.

Analýza se soustředí na dvě širší kategorie - vnitřní a vnější faktory, které se ještě dále člení na pozitivní a negativní aspekt. Všechna čtyři pole se doplňují s použitím stejných a jednotných logických postupů. Je nezbytné, aby spojovací linie mezi jednotlivými dimenzemi byly ve výsledném grafu viditelné a pochopitelné.

Interní faktory

Silné stránky, pozitivní aspekty situace, aktivity či projektu, které fungují správně.

Slabé stránky, negativní aspekty situace, aktivity či projektu, které nefungují správně nebo které by bylo možné dělat lépe.

Externí faktory

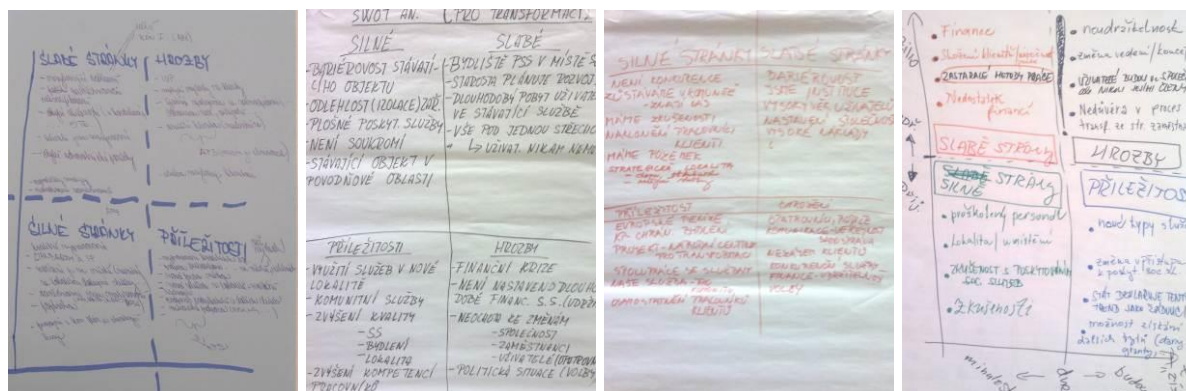
Příležitosti jsou možnosti, jak z překonaných slabých stránek udělat silné stránky.

Rizika jsou omezení, která snižují příležitosti k růstu a změnám.

K realizaci analýzy je zapotřebí klást a odpovídat na otázky:

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou naše komparativní výhody? • Co funguje správně? • Jaké relevantní zdroje máme k dispozici? • Co okolní zainteresované strany vnímají jako naše silné stránky? 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co nefunguje? • Co funguje špatně? • Čemu bychom se měli vyhnout? • Co bychom měli zlepšit?
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou pozitivní příležitosti vyplývající z naší situace/projektu? • Které pozitivní trendy se váží k naší situaci/projektu? • Jaké technologické změny nám mohou pomoci? • Jaké změny mezinárodní, národní a místní politiky v oblasti nám mohou pomoci? • Jaké sociální, demografické změny a místní události nám mohou pomoci? 	<p style="text-align: center;">Rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakým překážkám čelíme? • Mohou naše slabé stránky vážně ohrozit naši situaci/projekt? • Mění se významné podmínky nutné pro realizaci našeho projektu? • Mění stávající vývojové trendy naši situaci? • Máme finanční problémy/dluhy, které mohou negativně ovlivnit naši situaci/projekt?

Obrázek č. 2 Výstupy práce s technikou SWOT analýza (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Práce ve skupinách umožnila vnímat interakci a vzájemné ovlivňování mezi jednotlivými kvadranty.

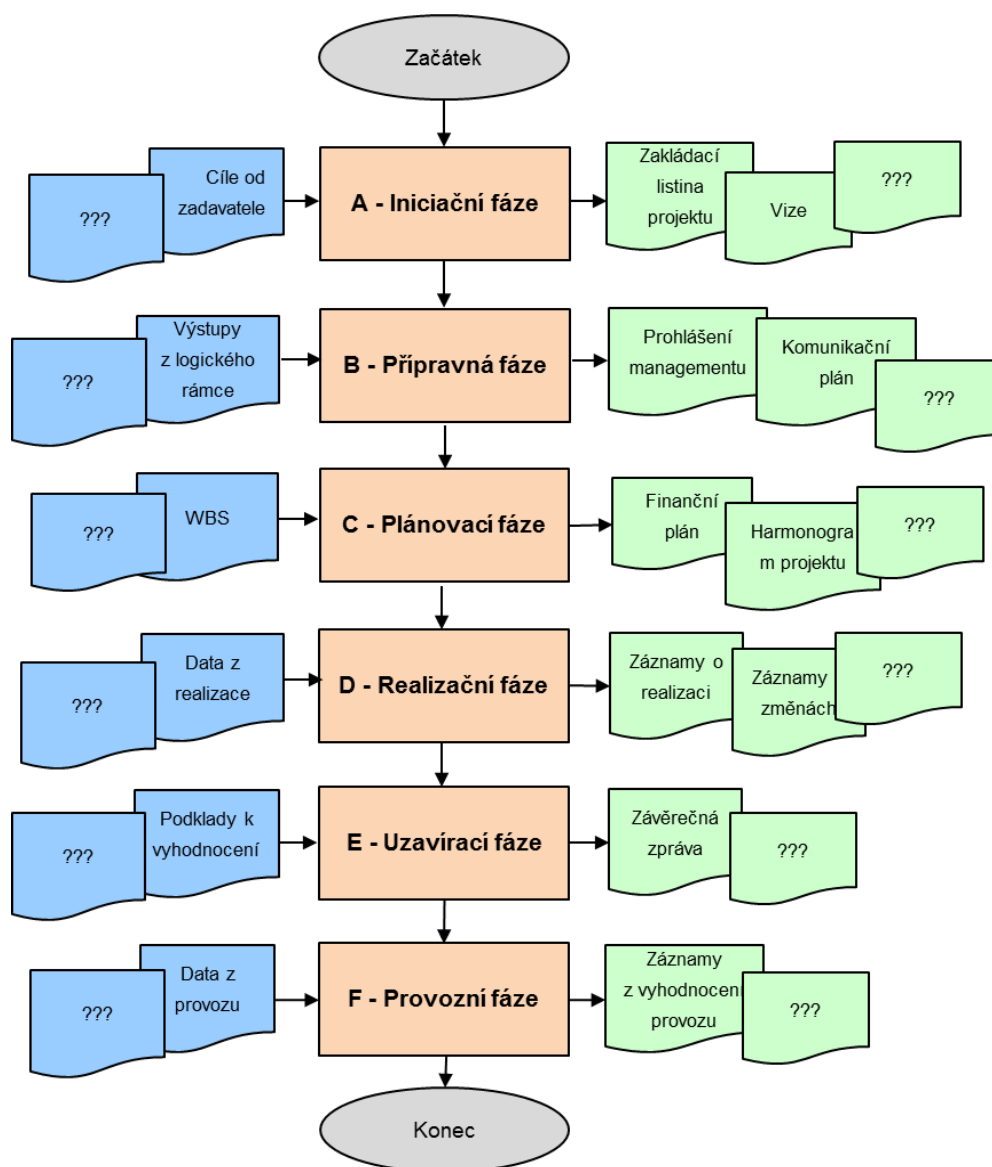
Vlastní projektový cyklus

Již bylo zmíněno, že projektový cyklus zahrnuje fáze iniciační, přípravnou, plánovací, realizační, uzavírací a provozní. Pro úspěšnou realizaci transformačního projektu je účelné vytvořit představu a následně jednotlivé fáze naplňovat.

V projektovém cyklu nejsou definovány pouze fáze, ale i relevantní zainteresované strany, které se na procesu podílejí, a způsoby rozhodování, kterých se užívá. Trvání jednotlivých fází se liší projekt od projektu. Všechny části projektového cyklu jsou organizovány podle jasného rámce. Fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a naznačovat další směr pokračování, co se týče časového i obsahového hlediska.

Projektový cyklus představuje souvislý proces, ve kterém každá fáze poskytuje podklady pro další, navazující fázi. Realizace projektu často vyvolává myšlenky na nové, navazující projektové záměry.

Obrázek č. 3 – Projektový cyklus



Projektové fáze

A - INICIAČNÍ FÁZE

Nejdříve si musíme uvědomit, co je naším cílem, jaký má být výsledek. V první fázi shromažďujeme co nejvíce názorů, správně formulujeme výsledek. Provádíme průzkum potřebnosti projektu. Vytváříme si jeho podrobný popis. Dobrý začátek znamená dobrou cestu k vytyčenému cíli.

- Formulace cílů stanovených zadavatelem
- Stanovení vize transformačního projektu
- Zakládací listina projektu - „Rodný list projektu“ (Proč, Co, Pro koho, Kdo, S kým, Kde, Jak, Za kolik, Za jak dlouho, Na jak dlouho...)
- Logický rámec (definice projektu)

Cíle projektu

Cíle projektu představují slovní popis toho, co má být dosaženo, popisují výsledek projektu. Jsou důležité při:

Zahájení projektu, z cílů vychází zadání projektu

Plánování projektu, o cíle se opírají všechny dokumenty plánu projektu

Realizaci projektu, s cíli neustále pracujeme, řídíme lidi a zdroje tak, aby byly cíle naplněny

Uzavření a hodnocení projektu, cíle hrají roli hodnocení výstupů, úspěšnosti projektu

Metoda SMART

Cíle musí být měřitelné - použití metody SMART

S	Specifické	Jednoznačné a konkrétní.
M	Měřitelné	Možnost ověření faktu, že cíle bylo dosaženo.
A	Akceptovatelné	Komunikované s ověřenou zpětnou vazbou o jejich přijetí.
R	Reálné	Dosažitelné s použitím reálných zdrojů.
T	Termínované	Jasně časově ohraničené.

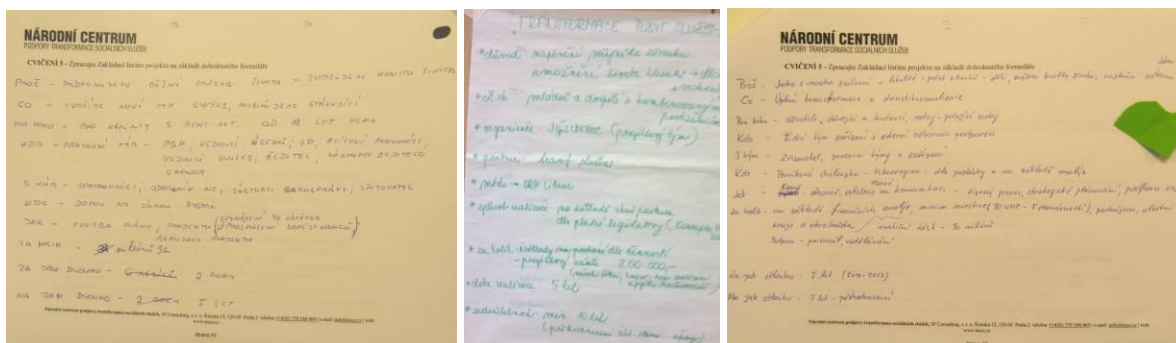
Projekt může mít stanovenou strukturu cílů s jasnou hierarchií a návazností. V takovém případě hlavní cíl projektu nemusí být měřitelný. Rozpisem hlavního cíle získáme konkretizované dílčí (měřitelné) cíle projektu.

Zakládací listina projektu

Jiným názvem rovněž „Rodný list projektu“ je zárodkem plánování projektu. První sada odpovědí na následující otázky slouží jako východisko pro další fáze (přípravnou a plánovací) projektu.

- Proč? (smysl, důvody, poslání projektu)
- Co? (vize, cíle projektu)
- Pro koho? (klient, zákazník, odběratel)
- Kdo? (projektový tým)
- S kým? (širší projektový tým)
- Kde? (místo/a)
- Jak? (metody a nástroje)
- Za kolik? (finanční zdroje)
- Za jak dlouho? (doba trvání projektu)
- Na jak dlouho? (doba využívání výsledků projektu)

Obrázek č.4 Zakládací listina projektu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Ve skupinách byly nejdiskutovanější odpovědi na otázky Za kolik?, Za jak dlouho? A Na jak dlouho?

Logický rámec (definice projektu)

Logický rámcový přístup (LFA) je specifická metodologie strategického plánování při přípravě projektů. Výstupem LFA je matice logických vazeb (LogFrame). Použití LFA

bývá povinné pro projekty podporované EU. Každý projekt EU musí být prezentován ve formě Logramu (snadná a přehledná sumarizace projektového návrhu s popisem logických vazeb a projektových parametrů).

Obr. č. 5 Kostra Logického rámce

Popis	Ukazatele	Ověření	Předpoklady a rizika
Účel			
Cíl			
Výstupy			
Činnosti			

Logický rámec plní několik funkcí:

- definuje a vytváří strukturovanou sadu cílů a výstupů projektu
- vytváří jasný, stručný, logický popis navrhovaného projektu
- napomáhá identifikovat možná rizika implementace projektu
- poskytuje užitečný základ pro hodnocení projektu

Celý proces přípravy Logického rámce je členěn dopěti kroků:

1. Situační analýza
2. Analýza zúčastněných subjektů
3. Analýza problému a cíle
4. Analýza jednotlivých alternativ
5. Plánování jednotlivých aktivit

Situační analýza - popisuje problém nebo situaci, která má být řešena v rámci projektové přípravy. Zdrojem informací je zpráva, která popisuje stávající dokument, studie proveditelnosti, předběžná hodnotící zpráva nebo specificky připravená kompilace. Zpracováním této analýzy může být pověřen expert či externí konzultant.

Analýza zúčastněných subjektů - zahrnuje detailní analýzu zúčastněných pracovníků, skupin či organizací, které mají vliv na daný problém, mohou být problémem ovlivněni nebo jsou ovlivněni potencionálním řešením problému. Cílem

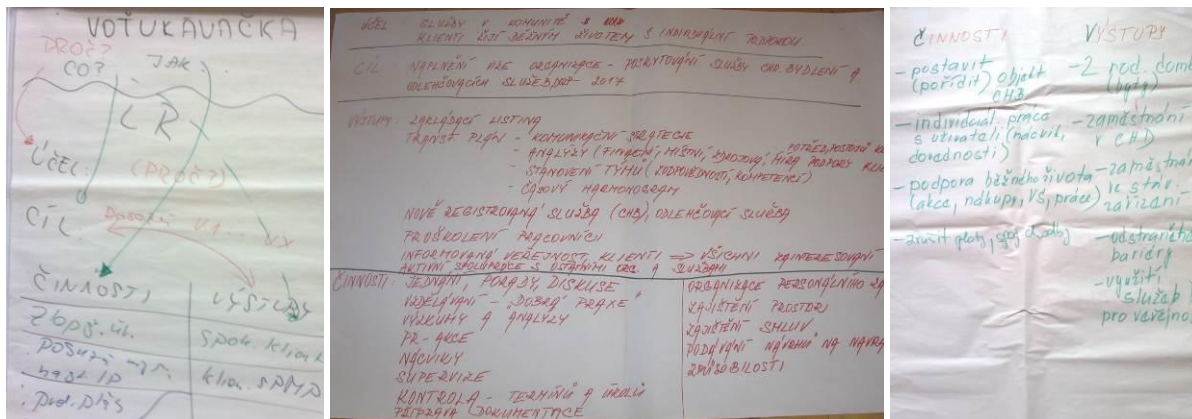
tohoto kroku je identifikovat a diskutovat zájmy a očekávání osob či skupin, které jsou klíčové pro úspěch projektu. Zpracováním této analýzy může být pověřen expert či externí konzultant.

Analýza problému a cíle - identifikace problému, který má být vyřešen. Tým si sestaví tzv. strom problému, který obsahuje dílčí problémy, které způsobují řešený, klíčový problém. Dalším krokem je naformulování všech částí „stromu problému“ do pozitivních cílů. Zde by mělo dojít k úpravám, které zajistí vyřazení všech nerealistických či nepotřebných cílů, popř. k formulaci nových cílů.

Analýza jednotlivých alternativ - předchozí analýza obvykle nastiňuje několik možných strategií, které mohou obsahovat řešení každého z dílčích problémů stejně jako návrh řešení hlavního problému. Vzhledem k tomu, že zdroje na realizaci projektu jsou obvykle omezené, je nutné vyhodnotit jednotlivé alternativy a zvolit nejvhodnější z nich. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se zúčastněné subjekty rozhodly, na základě jakých kritérií má být analýza provedena. Tato fáze přípravy projektu je obvykle realizována experty na základě kritérií, která jsou stanovena zástupci zúčastněných subjektů.

Plánování aktivit - poté, co jsou určeny cíle a vybrána jedna z možných alternativ řešení, můžeme zahájit plánovací fázi, fázi řešení. V této fázi jsou stanoveny detailní aktivity pro realizaci jednotlivých dílčích cílů. Plánování aktivit je obvykle realizováno experty nebo externími konzultanty. Závěrečným krokem LFA je vytvoření Matice logických vazeb, tzv. LogFrame (Logical Framework Matrix).

Obrázek č. 6 Logický rámeček projektu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Skupiny při práci získaly cit pro rovnováhu mezi činnostmi a výstupy.

B - PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Je to jedna z nejdůležitějších částí projektového cyklu. Posuzuje se velikost projektu, časový plán, finanční rozpočet, stanovují se priority projektu. Tvoří se projektové týmy a management projektu. Definují se komunikační cesty, způsoby řízení.

Přehodnocují se cíle a plány projektu, promýšlí se všechna rizika a nástrahy, které se mohou při realizaci projektu objevit. Hledají se možnosti eliminace a odstranění rizik.

- **Výstupy z Logického rámce**
- **Analýza proveditelnosti**
- **Koncepce provedení projektu**
- **Vznik projektového týmu**
- **Organizace zdrojů a stanovení hlavních úkolů**
- **Kompetence a zodpovědnosti v týmu** (Belbínův test je přílohou číslo 1)
- **Organizace realizačních týmů**
- **Rozhodnutí o zahájení projektu - „Prohlášení managementu“**

Management rizika

Charakteristika rizik:

- riziko má příčinu a následek
- existují vnitřní a vnější rizika
- mají vztah k průběhu a/nebo výstupům projektu
- existují vždy a všude
- některá rizika nejsou předvídatelná
- přiměřeně předcházet rizikům je efektivnější než řešit vzniklé následky

- není efektivní všechna rizika absolutně eliminovat

Metody identifikace rizik

- Brainstorming
- SWOT analýza
- Analýza rizik
- Rozhovory s experty
- Analogie

Eliminace rizik

- Vyhnoutí se riziku
- Transfer rizika
- Snížení rizika
- Akceptování rizika

Závažnost rizika

- Zanedbatelné
- Přípustné
- Nežádoucí
- Nepřípustné

Příklady rizik projektu

- Špatný časový odhad činností
- Nejsou dostatečně definované jednotlivé práce
- Doba mezi začátkem a koncem projektu je malá
- V průběhu projektu dojde k omezení rozpočtu
- Změní se legislativa
- Vypadne dodavatel
- Přestane pracovat člen týmu
- Nedostatečně definované odpovědnosti
- Nejasnost úkolů
- Nezájem o projekt
- Nekvalifikovaní pracovníci

Přírodní katastrofa

Krádež



Pro rizika nežádoucí a nepřijatelná navrhuje se pro eliminaci možná opatření. Stanovíme si postupy řešení rizika, popřípadě zvážíme, jestli má smysl riziko podstoupit. Rizika zanedbatelná a přípustná sledujeme a operativně přijímáme opatření k omezení jejich negativního dopadu.

Banka rizik – registr rizik

Každý projekt má svá rizika. Je vhodné si postupně sestavovat tzv. banku rizik, kde popíšete riziko, přiřadíte mu výši jeho míry a návrh na jeho odstranění nebo eliminaci.

Problematice rizik v procesu transformace se věnuje dokument **Rizika procesu transformace a deinstitucionalizace a systém jejich řízení**, který obsahuje části:

- Systém řízení rizik
- Analýza rizik
- Registr rizik

Zmíněný dokument je dostupný na www.trass.cz.

Projektový tým

Tým je sestavován podle předpokládané náročnosti řízení po stránce finanční, termínové i věcné. Kvalita projektového týmu určuje kvalitu řízení a úspěšnost realizace celého projektu. Projektový tým je zodpovědný za koordinaci projektových aktivit, za organizační a provozní stránku projektu, dosažení plánovaných monitorovacích indikátorů a současně je také zodpovědný za zajišťování efektivní komunikace na všech úrovních realizace projektu. Řízením projektu, tedy projektovým managementem, by měla být pověřena skupina pracovníků, která bude schopná svými činnostmi pokrývat všechny úrovně řízení projektu.

Základné typové pozice projektového týmu

Hlavní manažer projektu odpovědný za:

- komunikaci s poskytovatelem podpory
- průběžnou analýzu projektu
- hodnocení průběhu projektu
- správnost a přípravu monitorovacích zpráv
- správnost změn v projektu
- řádný chod projektu v souladu s harmonogramem
- vedení porad o projektu - k jeho řízení a chodu
- sledování správnosti a vyhodnocování naplňování monitorovacích indikátorů
- účast na kontrolách projektu
- sestavování a motivace projektového týmu
- vyhodnocení dotazníků spokojenosti

Manažer/Administrátor projektu odpovědný za:

- vedení operativní evidence
- administraci případných změn projektu a příprava podkladů pro rozhodnutí
- vedení provozní korespondence, adresáře, statistiky
- věcnou přípravu monitorovacích zpráv všech typů (průběžné, závěrečná)

- archivaci materiálů a archivaci dokumentace k projektu
- účast na poradách o projektu a kontrolách projektu
- organizační přípravu analýz a hodnocení projektu

Finanční manažer/ekonom/účetní projektu odpovědný za:

- vedení účetnictví podle podmínek operačního programu
- shromažďování a evidenci účetních podkladů
- kontrolu a zúčtování položek
- spolupráci s bankou, vedení bankovního účtu a kontrolu bankovních operací
- přípravu podkladů pro finanční části monitorovacích zpráv všech typů
- dohled nad financováním projektu a stavem rozpočtu projektu
- účast na poradách o projektu a kontrolách projektu

Asistent projektu odpovědný za:

- přípravu, tisk a kompletace materiálů
- podávání provozních informací
- zajištění chodu kanceláře projektu
- provedení archivace materiálů a dokumentů k projektu
- sběr a evidenci hodnotících dotazníků

Obrázek č. 7 Výstupy kreativní tvorby týmu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)

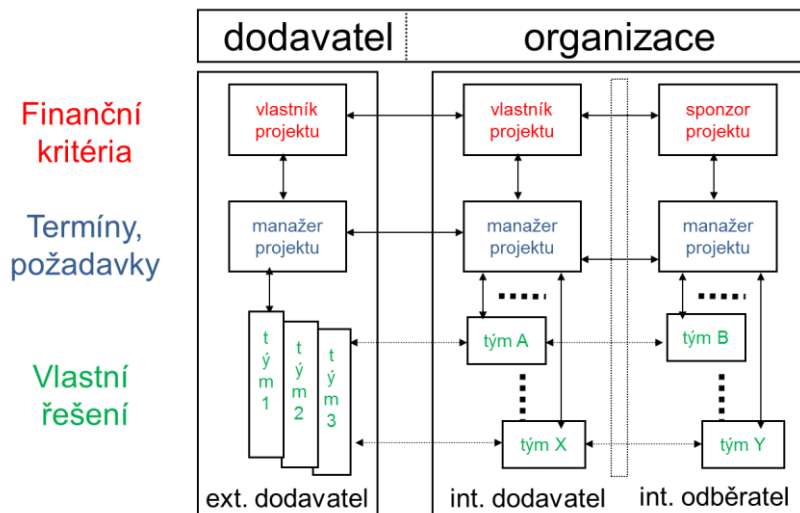




Účastníci vzdělávání se s vervou zhostili zadání vymodelovat z plastelíny svou pozici v transformačním týmu - posuďte sami.

Struktury projektových týmů

Vytvoření vhodné realizační struktury vedení projektu a nastavení souslednosti jejích aktivit v souladu s požadavky projektu je zárukou kvalitní realizace projektu. Týmy pověřené řízením projektu by v optimálním případě měly být složeny z pracovníků, kteří mají již dostatečné zkušenosti s realizací projektů, odborné znalosti v oblasti řešené projektem a mají i komunikační schopnosti, které jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci projektu zejména v případě, kdy se jedná o realizaci rozsáhlejšího projektu, nebo projektu s větším počtem partnerů.

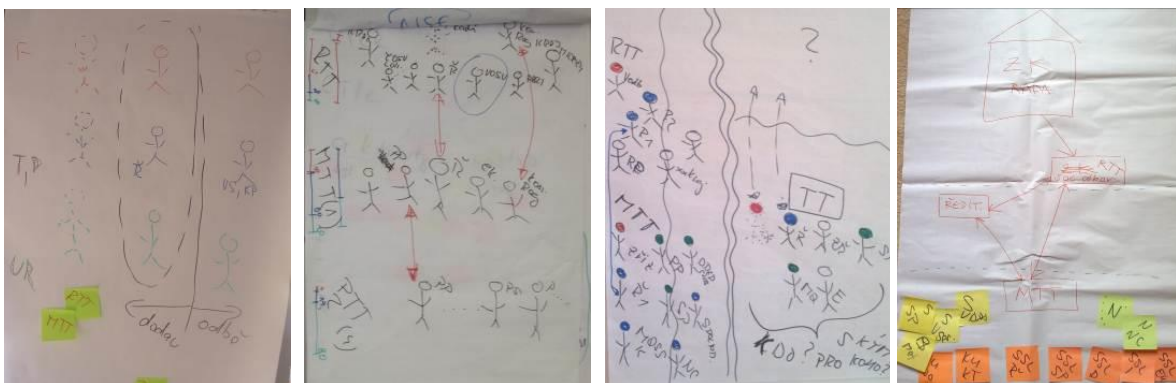


Nastavení struktury transformačních týmů

Vzhledem k tomu, že je transformace velkou systémovou změnou je nutno pro její zavedení sestavit týmy, které zajistí spolupráci. Tyto týmy zodpovídají za zdárný průběh procesu a zřizují se na jak na úrovni kraje, tak na úrovni zřizovatele sociálních služeb (plánování služeb).

Více informací k této problematice lze nalézt v **Metodice pro zařízení v transformaci** (součást publikace Manuál ústavů transformace MPSV 2013) dostupném www.trass.cz.

Obrázek č. 8 Struktura týmu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Práce v skupinách ukazuje rozdílné vnímání struktury transformačních týmů

Budování týmu

Je to nelehký úkol, protože každý jedinec přichází do pracovní skupiny s odlišným čekáním, zkušenostmi, zájmy i postoji. Chcete-li vytvořit fungující pracovní skupinu, musíte projít s týmem čtyřmi fázemi vývoje:



Formování skupiny

- vzájemné poznávání
- výměna názorů
- identifikace očekávání jednotlivců
- formulace společných cílů
- poznávání a strukturování skupiny podle typů osobnosti

Krystalizace skupiny

- upřesnění postupů a strategií, polarizace názorů, vnímání postojů jednotlivců
- zvolení nebo jmenování přirozených vůdců
- stanovení postupů při konfliktech, nesouhlasu
- učení se řešení konfliktů takovým způsobem
- nalézt si své vůdce

Vytváření skupinových norem

- vytváření norem, pravidel chování
- pozitivní komunikace a chování
- vzájemná spolupráce
- poskytování zpětné vazby
- připravenost stát se efektivním týmem

Aktivní práce skupiny

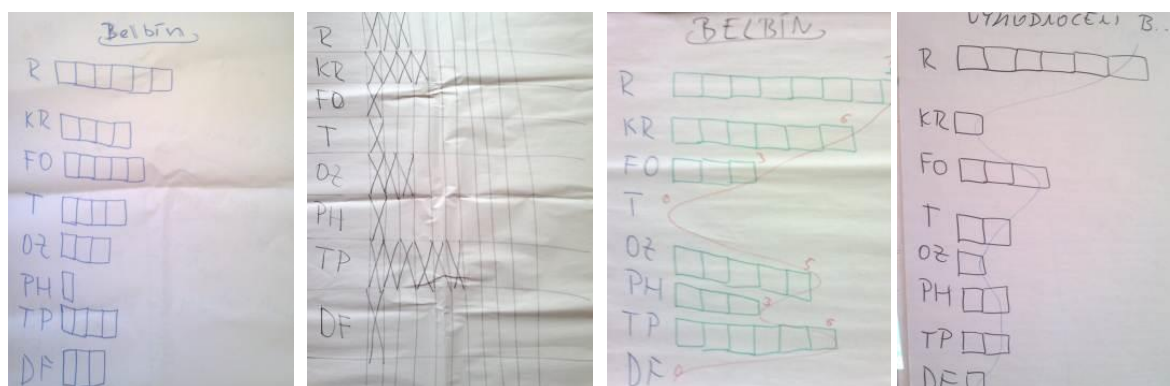
- rozdělení funkcí a týmových rolí, specializace členů týmu
- hledání postupu a řešení problémů
- směřování k naplňování stanoveného cíle cestou týmové práce

Osm plus jedna týmových rolí	
Tvůrce/Myslitel	přichází s originálními nápady, je tvořivý, vysoce flexibilní, rád opouští staré cesty a hledá nové, řeší obtížné úkoly.
Vyhledavač/Odhalovač zdrojů	přináší do skupiny informace zvenčí nebo na ně upozorňuje, dobře komunikuje, zkoumá příležitosti.
Kordinátor	určuje cíle a program skupiny, naslouchá, formuluje otázky a celkově koordinuje činnost týmu. Podporuje rozhodování, a proto je dobrý předsedající.
Formovač	snaží se posuzovat, sjednocovat, konkretizovat a připravovat k realizaci to, co vzniklo uvnitř skupiny. Přispívá k tomu vlastními řešeními a vytváří plány. Hledá jak, se vypořádat s překážkami.

Pozorovatel/hodnotitel	analyzuje a kritizuje, hodnotí materiály, zvažuje pro a proti a je schopen rozpoznat mylnou cestu týmu a vrátit jej na tu správnou, je schopen vidět všechny možnosti řešení.
Týmový pracovník	hlídá, urovnává vztahy ve skupině, jeho doménou je komunikace, proto pomáhá řešit problémy. Zároveň je ochotný ke kompromisům.
Realizátor	vybírá a třídí hlavní cíle, převádí plány týmu do realizovatelné podoby, tvoří organizační plán.
Kompletovač/Dokončovač	stará se o pořádek, sleduje, dodržuje i napravuje termíny. Zajímá se o detaily a dotahuje úkoly do konce
	plus
Specialista	bez ohledu na jiné role každý člen musí být specializovaný odborník ve své profesi, který je zaujatý pro věc a být tak odbornou oporou týmu.

Žádná skupina nepracuje ihned efektivně. Týmové role je třeba navzájem sladit, ujasnit si kompetence i pravidla. Tým by měl být sestaven ze tří až osmi lidí (někteří lidé mohou mít více rolí), aby plnil svoji funkci a všechny týmové role by zde měly být zastoupeny. Cílům, které plní, musí rozumět všichni členové a přijmout je za své. Dobrý vedoucí týmu by se pak neměl bát změn ve svém týmu, které povedou k zefektivnění práce skupiny.

Obrázek č. 9 Výstupy Belbínova testu týmových rolí (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Při společném vyhodnocení Belbínova testu¹ proběhly ukázky možností vybalancování rolí (rozvoj málo zastoupených rolí v týmu a eliminaci přehnaně zastoupených rolí).

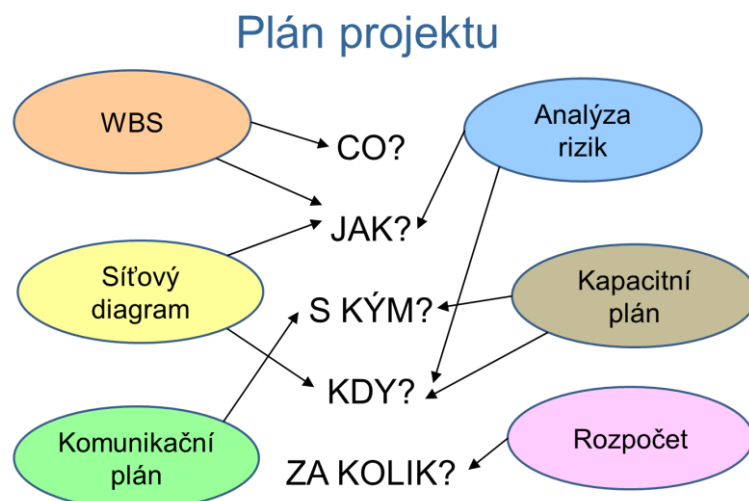
C - PLÁNOVACÍ FÁZE

¹ Belbínův test týmových rolí je přílohou č. 1

Projekt je připraven a musí být posouzen. Analyzuje se z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Důraz se klade na efektivitu projektu, na jeho přínos. Financování může projekt velmi ovlivnit. Zajištění finančních zdrojů je důležité. Můžeme mít zdroje vlastní, využít různé granty (například kraje), prostředky EU, z rozpočtu obce, atd.

- **Popis jednotlivých hlavních kroků**
- **Hierarchická dekompozice činností**
- **Časový plán a milníky - kontrolní body - plán kontroly realizace**
- **Síťové diagramy**
- **Matice zodpovědnosti**
- **Rozpočtování**
- **Analýza a eliminace rizik**
- **Kapacitní plánování a požadavky na zdroje**

Obrázek č. 9 Plán projektu

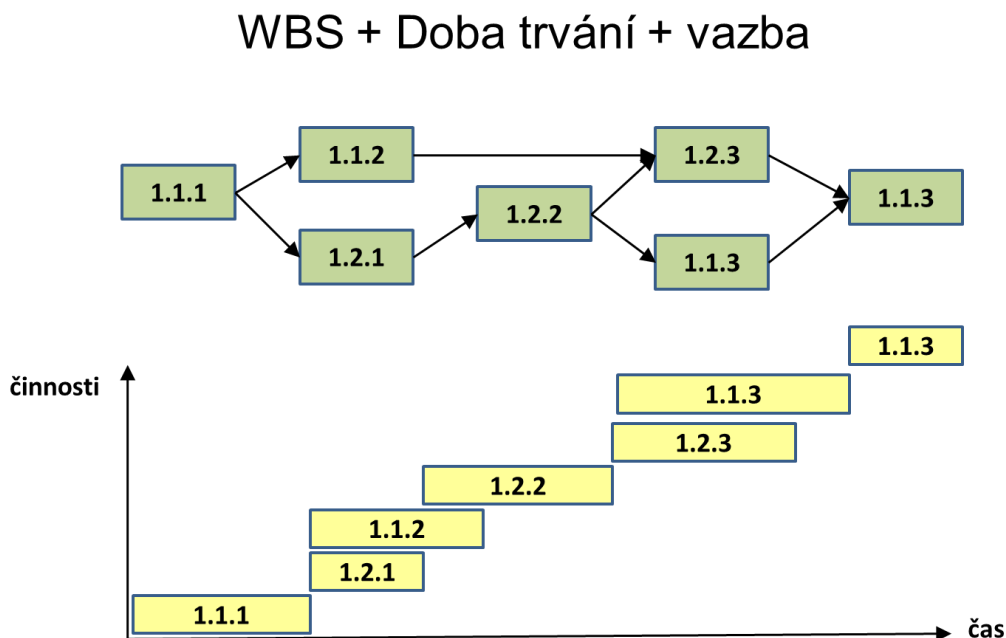


WBS (Work Breakdown Structure) - překládá se jako rozpad, rozpis práce nebo jako osnova rozpisu práce, často se používá zkratka WBS. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, jejímž cílem je rozložit projekt na jednotlivé činnosti až do

takové úrovni podrobnosti, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnosti, pracnost a časový horizont.

Struktura činností může být podle složitosti a rozsahu projektu různě strukturovaná a složitá - pro malé projekty může mít podobu jednoduchého seznamu činností, pro velmi složité projekty může tvořit vícestupňovou strukturu seskupených činností do ucelených bloků či balíčků a to tak, aby byl výčet konečných činností (aktivit, kroků) co nejvíce přehledný. Konečná úroveň rozpadu se v praxi řídí jednoduchým pravidlem - projektový manažer musí být schopen činnosti naplánovat a řídit. Jednotlivé činnosti mohou být podle potřeby číslované. WBS se používá pro naplnění aktivit v Ganttově diagramu při plánování projektu. WBS většinou zpracovává projektový manažer vždy před začátkem realizace projektu.

Obrázek č. 10 WBS



Obrázek č. 11 WBS - Hierarchická dekompozice činností (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Účastníci vzdělávání se při plnění úkolu dostávali do živých polemik o vazbách a hierarchii činnosti.

Harmonogramy projektu

Je nutné si naplánovat veškeré aktivity spojené s projektem, uvědomit si časovou návaznost akcí. Stanovit si rezervy pro prováděné práce. Harmonogram slouží k lepší organizaci projektu a také k sestavení finančního harmonogramu. Jeho tvorbě musíme věnovat velkou pozornost. Pamatujeme i na rezervy, počítáme s tím, že všechny termíny nemusí být splněny. Hlídáme tím úspěšnou realizaci jednotlivých kroků projektu tak, aby například jejich nesplnění neovlivnilo následné kroky a tím i celý projekt. Pro odhadování času činností můžeme použít například metodu PERT.

Časový harmonogram projektu

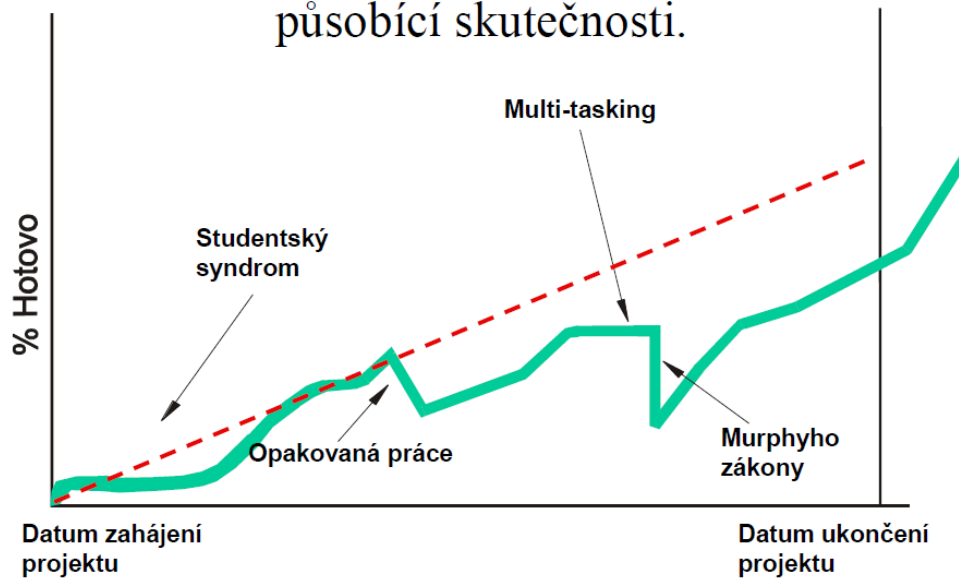
Časový harmonogram nevytváří vedoucí projektového týmu sám. Vždy je nutné k němu přizvat ostatní členy týmu. Chceme-li, aby byly jednotlivé aktivity a činnosti včas splněny, musíme o termínech diskutovat s těmi, kterých se to týká.

Při plánování časového harmonogramu je vhodné brát v úvahu i některé vlastnosti lidského chování. V chování lidí se projevuje tzv. „Parkinsonův projektový zákon“ nebo „Studentský syndrom“.

Parkinsonův projektový zákon

Vychází z poznatku, že „činnost trvá nejméně tak dlouho, jak dlouhý má přidělený časový interval“. Představte si, že je naplánovaný čas na dvě po sobě jdoucí činnosti. Pokud se splní první z nich například o dva dny dříve, lidé nemají tendenci to přiznat a začít druhý úkol dřív. Obávají se, že by si toho někdo všiml a příště by byl čas automaticky zkrácen. Získaný čas se většinou promrhá.

Průběh projektu a známé negativně působící skutečnosti.



Studentský syndrom

Vychází z chování studentů. Všichni jsme se s ním setkali. V okamžiku, kdy zadáváte studentům nějakou práci (například seminární), tak začnou smlouvat o posunutí termínu, zmírnění požadavků. Pokud se jim vyhoví, tak se stejně nic nezíská. Studenti vědí, že jsou schopní práci včas dokončit, a proto nevyužijí všechnen čas. Práci klidně začnou později, vždyť získali dostatek času. Časový harmonogram je vhodné prezentovat například pomocí Ganttova diagramu.

Matice zodpovědnosti

Projekt zpracovává tým lidí, každý v něm má svou roli a tím také určitou zodpovědnost. Lidé týmu musí vědět:

- Na kterých činnostech se podílí a kde jenom spolupracují.
- Kde jsou zodpovědní za rozhodování.
- Kdo zodpovídá za koordinaci úkolu, projektu, finančních prostředků.
- Kdo má podpisové právo
- Kdo může připravovat smlouvy a dohody o spolupráci.
- Kdo zodpovídá za efektivní čerpání finančních prostředků.
- Kdo má právo jmenovat a odvolávat členy týmu.
- Kdo zodpovídá za zajištění pracovních náplní řešitelského týmu.
- Kdo provádí kontroly.

Při začleňování pracovníků do matice odpovědnosti a přidělování úkolů bychom měli brát do úvahy následující otázky:

- Jaká bude převažující pracovní náplň v rámci dané pozice v projektu?
- Na jakých konkrétních klíčových aktivitách se bude v rámci projektu podílet?
- Jaké náklady se budou k dané pozici vázat?

Matice zodpovědnosti je vlastně harmonogram, ve kterém je zaznamenáno, kdo za jednotlivé aktivity a činnosti projektu zodpovídá. Můžeme ji sestavit bez časového vyjádření tak, abychom měli ihned přehled, za co kdo zodpovídá nebo jen spolupracuje, na čem se podílí.

Milníky projektu

Milníky představují dokončení důležité etapy projektu. Podle milníků můžeme měřit postup projektu. Určují pevnou kostru projektu a jejich nesplnění znamená, že se musí měnit časový harmonogram, rozpočet. Stanovení milníků by mělo zahrnovat kritéria:

Jednoduchost používat odborné výrazy tak, aby jim všichni rozuměli.

Měřitelnost zjistíme pomocí metody SMART

Logičnost představují logickou posloupnost vstupů a výstupů

Omezený počet milníky shrnují hlavní body projektu a vhodný objem práce

Harmonogram kontrolních termínů

Postupné práce na projektu musíme kontrolovat. Projektový tým se pravidelně schází. Jakákoliv odchylka v plnění termínů jednotlivých aktivit má být řešena ihned. Může se jednat o nesplnění termínů realizace projektu, nedostatek finančních prostředků, vypadnutí pracovníka z projektu. Kontrolní činnost je jedna z nejdůležitějších prací vedoucích pracovníků.

Rozpočet projektu

Nedílnou součástí každého projektového záměru je podrobně zpracovaný rozpočet projektu. Přestože se v přípravné fázi jedná pouze o odhad budoucích nákladů a zdrojů financování, je nezbytné vždy při tvorbě projektu, resp. rozpočtu vycházet z reálných hodnot a současně v maximální možné míře předvídat případné změny a

možná rizika. Pouze pokud splňuje rozpočet požadavky na přesnost a komplexnost, umožní hladkou realizaci plánovaných aktivit projektu.

Přípravě rozpočtu je proto třeba věnovat dostatečnou pozornost!

V průběhu realizace projektu bude možné provádět pouze dílčí změny rozpočtu, harmonogramu nebo obsahu. Rozpočet sestavujte na každou aktivitu zvlášť. Analyzujte a ohodnoťte vše, co se v rámci aktivity může vyskytnout.

D - REALIZAČNÍ FÁZE

Jde vlastně o skutečnou realizaci projektu. Důležitou součástí implementace projektu je jeho pravidelný monitoring. Zajistí nám, že ihned jak zjistíme nedostatky a nesrovnalosti, můžeme aplikovat opravné prostředky. Někdy změníme i plán projektu, jeho časový harmonogram, rozpočet.

- **Řízení realizace**
- **Změny, aktualizace, změnové řízení**
- **Zpracování změn a aktualizace plánu**
- **Zkušební provoz a zkoušky (kvalifikace a způsobilost)**
- **Předání a uvedení do provozu**

Realizace projektu je především úkolem manažera projektu. Na základě navrženého a schváleného plánu dochází k provedení jednotlivých činností, které směřují k dosažení cíle projektu. Hlavním úkolem je koordinace činností a kontrola jejich souladu s plánem. V této oblasti je rozhodující komunikace, řešení konfliktů. Nemalý význam má i ujasnění si, jaké informace kdo potřebuje, jak se mají interpretovat, práce se zpětnou vazbou.

Změna v projektu

Rozhodující je plán projektu, ale realita může být jiná. V okamžiku narušení plánu je pak nutné nastavit opravné prostředky a řešení. Pro monitorování stavu reality můžeme použít:

- Vlastní průběžné pozorování
- Pracovní výkazy a protokoly
- Koordinační porady
- Evidenční záznamy

- Operativní hlášení, zprávy, zápisy, ...

Porady/ meetings

Nedílnou součástí řízení projektu jsou porady. Ty musí být efektivní, věcné, mají rozkrýt problémy a dospět k jejich řešení. Hlavní zásady vedení porad:

- Ujasněte si, proč se má porada konat a s jakým výsledkem.
- Promyslete si, kolik lidí se má porady zúčastnit, koho potřebujete.
- Efektivní porada nemá mít víc než 7 účastníků.
- Zvolte vhodné místo setkání
- Účastníkům porady rozešlete její program, popřípadě s jednotlivými účastníky program proberte
- Vedoucí porady musí být dobře připraven
- Poradu začněte pozitivně
- Pokud jde o pravidelnou poradu týmu, přezkontrolujte na začátku plnění úkolů z minulé porady
- Držte se stanoveného programu, problémy mimo program porady nechte na její konec
- V několika větách shrňte, co se objasnilo, vyřešilo, jaké jsou úkoly pro další období
- Co nejdříve rozešlete všem účastníkům zápis z porady

Role na schůzi - příloha č. 2

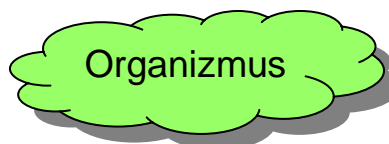
Zvládání stresu

Fyziologické (tělesné) reakce na stres

Tyto reakce jsou pozorovatelné na úrovni organismu a narušují tělesnou pohodu.

Projev:

Bušení srdce, bolest a sevření
za hrudní kostí, třes po těle,
pocení, nechutenství, ochabující
sexuální touha, bolesti po těle a tiky.



Co s tím?

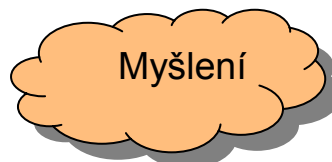
Soustředění se na dýchání, vyspat se, narovnat tělo, dobře se najíst, dopřát si pohyb, relaxovat, naučit se říci „ne“ a dát si čas na „lenošení“.

Kognitivní (myšlenkové) reakce na stres

To co si říkáme v duchu (naše vnitřní řeč). Myšlenkové vytváření problému, domněnky a fantazie. Pak dochází k zablokování konstruktivního myšlení.

Projev: vnitřní hlas říká:

„To nezvládnou“,
„To je strašné“,
„To je můj konec“,
„To snad není pravda“,



Co s tím?

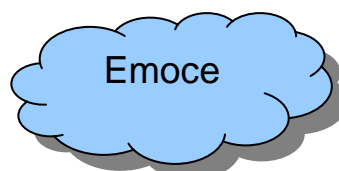
Stopnout katastrofické myšlenky, nebo jejich „dotahování“, změna myšlenkového „SW“, uvědomění si svých práv na odmítnutí, hněv, děláním chyb, meditace.

Emoční reakce na stres

Jsou to nálady a pocity, které stres doprovázejí.

Projev:

- Úzkost nebo euforie
- Vztek nebo bezbřehá radost
- Prudké a rychlé změny nálady
- Únava nebo plavba v oblacích a snění



Co s tím?

Uvědomění si toho co se děje v mé duši, přátelé jako pomocníci, humor léčí, nebo linka změny

CO CÍTÍM 1 – CO CHCI - CO PRO TO UDĚLÁM – CO CÍTÍM 2

Behaviorální reakce na stres - chování

Popis chování pozorovatelného naším okolím.

Projev:



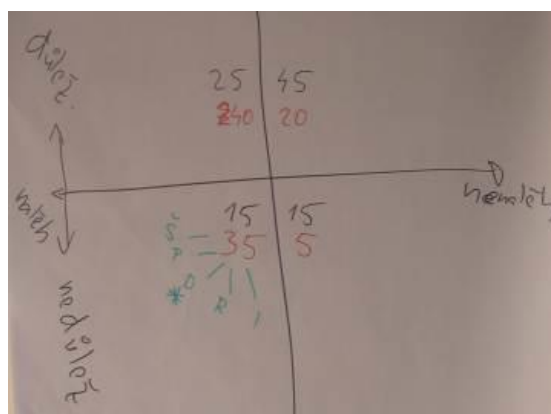
- pobíhání, podupávání, rozbíjení předmětů, křik,
- nerozhodnost, vyhýbání se odpovědnosti,
- poruchy soustředění, zapomínání,
- ztrácení, přehmaty, apatie, závratě,
- zvýšená konzumace alkoholu, tabáku a tak dále.

Co s tím?

Komunikace s kýmkoliv, povzbuzení a pomoc druhých,
zpomalit jednání a být, soustředění se na „TADY“ a „TEĎ“ na ŽIVOT V
PŘÍTOMNOSTI

Zvládání času

Obrázek č. 12 Time management (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)



Management času řeší jeden ze základních ekonomických zdrojů organizace, lidskou činnost z časového hlediska.

Základem řízení času je potřeba určit si jasné cíle a priority.

REAKTIVNÍ ÚLOHY	PROAKTIVNÍ ÚLOHY
naléhavé a důležité	nenaléhavé a důležité
naléhavé a nedůležité	nenaléhavé a nedůležité
PRIORITY JINÉHO	ZLODĚJI ČASU

Ve skupinách proběhla kvantifikace podílu jednotlivých kvadrantů a následně řešení posílení vybrané oblasti na základě omezení oblasti s nežádoucím rozsahem / spotřebou času

E - UZAVÍRACÍ FÁZE

Po realizaci projektu provedeme jeho vyhodnocení. Uvědomíme si, jak byl projekt úspěšný, vzniklé problémy, které během projektu nastaly. Budeme mít informaci, jak

postupovat při plánování a realizaci dalších projektů. S výsledky projektu seznámíme co největší okruh lidí. Například pomocí webových stránek, článkem v novinách, vytvoříme nástěnku, kam dáme fotodokumentaci projektu. Vyhodnocení slouží k poučení, co bylo uděláno dobře a co špatně. Zpracovává se ihned po skončení projektu.

- **Předání a uvedení do provozu**
- **Zakotvení změn v rámci organizace včetně nových komunikačních a řídicích vazeb**
- **Hodnocení průběhu a výsledků**
- **Uzavření rozpočtu**
- **Ukončení projektu**

Hodnocení je poslední fáze projektu. Ukáže se efektivita a dopady projektu, naplnění stanovených cílů. Poučení se z chyb a nedostatků nám pak dává základ pro tvorbu nových projektů.

Kroky při hodnocení projektu

- Provedeme kompletaci dokumentace
- Popřípadě uspořádáme závěrečnou konferenci
- Prezentujeme projekt ostatním pracovníkům
- Můžeme doplnit banku rizik o nová, která se vyskytla v průběhu projektu
- Vydáme závěrečnou zprávu

Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva obsahuje přehled výsledků projektu a poskytne přehled o celém projektu. Měla by být zpracována uceleně. Buď získáte osnovu závěrečné zprávy od zadavatele, nebo si ji vytvoříte sami. Na co byste neměli v závěrečné zprávě zapomenout?

- Na naplnění cílů
- Využití finančních prostředků
- Co se v projektu podařilo
- Co se nepodařilo, kde byly problémy

- Výstupy projektu
- Práce v týmu
- Příklad projektu

Prezentace projektu

Při přípravě, realizaci nebo ukončení projektu se často setkáme s tím, že jej budeme někomu představovat.

Více informací k tématu komunikace a prezentace je obsaženo v kapitole č. 5 Řízení změny a komunikace. Dalším podkladem by mohl být Průvodce v komunikaci s veřejností dostupným na www.trass.cz

Vše už máte zrealizované, zkompletované, založené. Nezapomeňte proto úspěšně zvládnutý projekt řádně oslavit, prezentovat na veřejnosti a hlavně poděkovat projektovému týmu za jeho práci.

F - PROVOZNÍ FÁZE

- Monitorování benefitů
- Kontinuální zlepšování
- Rozvíjení návaznost na místní služby a komunitu
- Průběžné financování
- Zpětná vazba se zainteresovanými stranami

Shrnutí trochu jinak

1. Na začátku byl nápad, potřeba řešit problém.
2. Hledejte, nacházejte a vybírejte lidi, vytvořte projektový tým.
3. Vytvořte zadání, promyslete cíle a zvažte přístupy.
4. Proč?, Co?, Pro koho?, Kdo?, S kým?, Kde?, Jak?, Za kolik?, Za jak dlouho?,
Na jak dlouho?
5. Popište aktivity (činnosti, úkoly) a vytvořte jejich strukturu.
6. Každé aktivitě přiřadte časový horizont a vytvořte časový plán.

7. Promyslete, kdo bude na dané aktivitě pracovat. Vytvořte matici odpovědnosti.
8. Začnete odhadovat financování jednotlivých aktivit. Vytvořte finanční plán.
9. Identifikujte rizika projektu, vyhodnoťte, odstraňte nebo eliminujte. Vytvořte plán rizik.
10. Vyznačte si milníky - termíny, kdy která etapa končí.
11. Nastavte si způsoby komunikace během projektu, kritéria hodnocení aktivit a lidí.
12. Naplánujte si propagaci projektu.
13. Všechno zdokumentujte.
14. Zahajte projekt.
15. Provádějte, sledujte, kontrolujte, vyhodnocujte, řešte, dělejte, informujte,
16. Vyhodnoťte projekt.
17. Uzavřete projekt.
18. Zkompletujte dokumentaci.
19. Vytvořte k projektu prezentaci.
20. Zabezpečte diseminaci výsledků projektu.
21. Poděkujte všem, kteří se projektu účastnili.

Anebo:



PRĚD PROJEKTEM



V PRŮBĚHU PROJEKTU



PO PROJEKTU

3 Finance v transformaci

Autoři: Ing. Mgr. Matěj Lejsal, Mgr. Karel Kosina

Finanční řízení

Více zdrojové financování - stav, kdy organizace k dosažení výsledků využívá různých, vzájemně nezávislých zdrojů (financování).

pozitivum: S rostoucím počtem zdrojů se snižuje význam jednotlivého zdroje a tím se snižuje závislost organizace na jednom zdroji.

negativum: S rostoucím počtem klientů se snižuje význam klienta, riziko – aplikace, s vyšším zřetelem na potřeby jednotlivce roste náročnost na správu služby...

V tomto kontextu je nutné odpovědět si na otázky:

- ▶ Jaké hlavní zdroje využívá Vaše organizace?
- ▶ Do jaké míry jsou na sobě závislé? (srov. dotace MPSV x příspěvek zřizovatele)
- ▶ Jaký je z vašeho pohledu optimální poměr zapojení jednotlivých zdrojů?

Vícezdrojové financování je možné budovat za předpokladu že:

- jde o vědomé rozhodnutí a žádoucí budoucí stav (součást strategie rozvoje organizace)
- panuje shoda mezi zřizovatelem (zakladatelem, správní radou aj.) a managementem organizace
- je organizace připravena „investovat“ do budování portfolia zdrojů (čas, energii a peníze)
- panuje mezi zaměstnanci důvěra ve vlastní organizaci

Budování vícezdrojového financování pomáhá:

- profesionál (fundraiser)
- budování povědomí o organizaci (PR)
- vysoká transparentnost (financování, rozhodovacích procesů aj.)

Investice do fundraisingu

- Jedná se o ekonomický pohled na investici (ne daňový, účetní, legislativní)
- Vynaložení prostředků dnes s vidinou vyšších příjmů v budoucnosti
- Empiricky: doba záběhu fundraisera je cca 8 – 24 měsíců
- očekávaná míra návratnosti (1:2, 1:3) – vynaložená 1,-Kč má vynést 2,-Kč, resp. 3,-Kč

„Kontrolní“ seznam:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Chceme vícezdrojové financování? Jaký je výsledný poměr zdrojů?▶ Chce náš zakladatel/zřizovatel?▶ Jsem ochoten „investovat“?▶ Je na fundraising organizace připravena? (proces přijetí daru, péče o dárce, transparentnost využití, srozumitelnost rozhodovacích procesů aj.) |
|--|

Náklady a výnosy sociální služby v transformaci

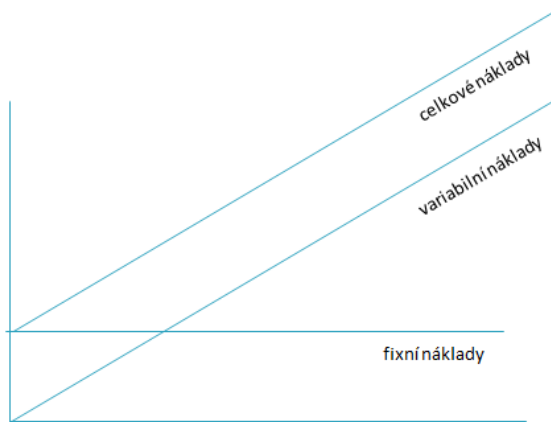
- Důsledná transformace služby se může projevit mj. ve struktuře financování (nákladů a výnosů služby):
- pokles celkového obrátu díky tomu, že část prostředků nevstupuje do účetnictví poskytovatele služby (např. nájemné za byt, nákup potravin je výdajem samotného klienta, nikoliv příjmem a výdajem služby)
- změna struktury nákladů (např. mzdy)+energie+potraviny jsou vystřídány položkou „ služby - příprava a dovážka stravy“

Změna struktury nákladů

- Personál
- Nákup služeb
- Kuchyně, prádelna, úklid

Dosud primární členění nákladů druhové (materiál, energie, mzdy aj.), případně procesní členění nákladů bude třeba převést na „jednicové“ náklady – náklady na jednotku produkce, tj. jednotku poskytované služby

Obr. č 13 Neústavní služby – cíl: vysoký podíl variabilních nákladů



Změna v konceptu poskytování

- ▶ nyní: využijte, co nabízíme
- ▶ nově: co využijete, nabídneme
- ▶ nová nákladová jednotka:
 - nyní lůžkoden, osobo-den aj.
 - nově: hodiny péče (srov. legislativa – účtování)
- ▶ změna personálního zabezpečení (rozvržení v čase)
 - zvýšená potřeba kapacity (hodin) v obdobích špičky
 - snížená potřeba mimo špičku
 - vyšší výkyvy v objemu poptávané služby
 - převod individuálních plánů do realizačního plánu vč. personálního zabezpečení a finančního nacenění.

V tomto kontextu je vhodné opět odpovědět na pár otázek:

Jak zvýšit podíl variabilních nákladů?

Jaké možnosti Vás napadají, co jste vyzkoušeli?

Jaké máte zkušenosti s:

dělená směna?

hodinové mzdy?

pružné formy (DPP, DPČ)?

Změna charakteru výnosů

- vyšší podíl výnosů závislých na výkonu (počtu hodin přímé péče)
- různorodost výnosů z hlediska vazby na výkon organizace (srov. dotace na kapacitu x dotace na jednotku služby)

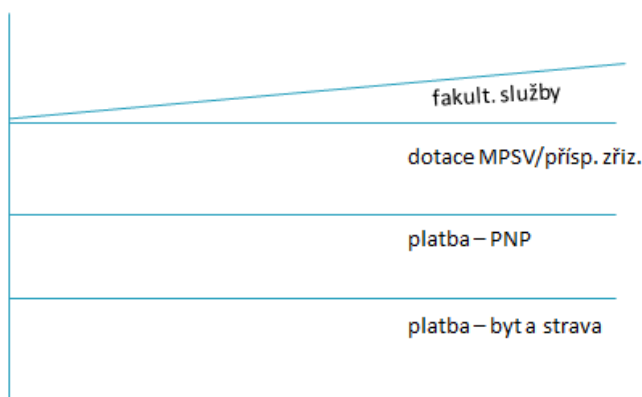
Změna struktury výnosů

- S ohledem na vícezdrojové financování.
- Změna mezi tržbami za základní a fakultativní služby.
- Změna zařazení služby / části služby – přesun ze sociálních služeb do doplňkových, resp. ekonomických činností.

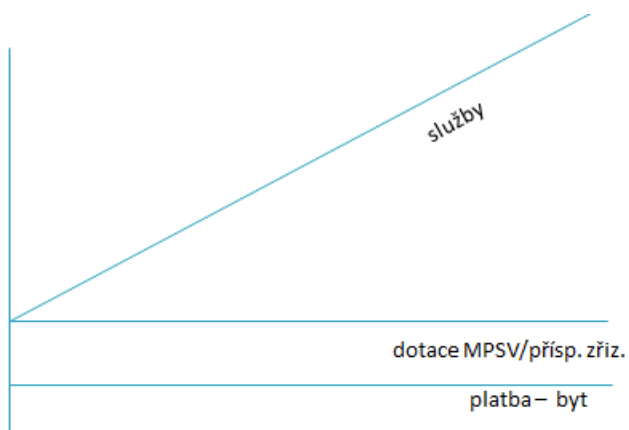
Je nutné brát ohled na to, že výnosy

- a) se začnou chovat jinak – viz charakter výnosů
- b) pro dosažení stávající úrovně si bude třeba osvojit nové dovednosti (např. oceňování individuálního plánu péče a provázání na výši úhrad – tj. obchodní jednání...)
- c) bude obtížnější jejich predikce (předpověď, prognóza)
- d) poroste riziko konfliktu zájmů – díky úspěšnosti služby se jí budou snižovat příjmy...
- e) změnou druhu služby se některé z činností, které byly dosud součástí sociální služby (a tím např. osvobozené o DPH) stanou činností ekonomickou s jiným hospodářským režimem

Obr. č. 14A Ilustruje strukturu výnosů – nyní: *minimální vazba na objem péče*



Obr. č. 14B Ilustruje strukturu výnosů – nyní: *vysoká vazba na objem péče*



Kontrola nad klienty x podpora rozhodování (kvazi-trh)

- je možno obejít zákon (účtovat klientovi nadále paušálně)
- zvyšují se nároky na propojení individuálního plánování, personálního řízení a finančního řízení
- zvyšuje se význam koordinačních procesů („dispečink“)
- snižuje se význam technických pracovníků
- rostou nároky na sdílení a správu informací (vzdálený přístup, sdílení info v reálném čase, kontrolní procesy aj.)

Výnosy, náklady, mzdy

- Vzhledem k vývoji výnosů směrem k vyšší variabilitě (vazbě výnosů na „prodané“ jednotky služeb) bude třeba pracovat na změně struktury nákladů – tj. zvyšovat variabilitu nákladů.
- To bude náročný proces vzhledem k podílu mzdových nákladů na celkových nákladech na zajištění služby.

Platby uživatelů

- Platby uživatelů za poskytnuté služby.
- Podpora samostatného hospodaření s finančními prostředky.
- V chráněném bydlení respektujeme hospodaření uživatele se svými finančními prostředky.
- S ohledem na míru postižení uživatel služeb hospodaří sám, s podporou asistentů, opatrovníka, rodinných příslušníků

Plánování služby

- Personál a vyšší náklady na službu.
- Směnnost provozu.
- Individuální potřeby a individuální péče.
- Klíčový pracovník a individuální přístup ke klientovi.
- Příslužby externistů (DPP, DPČ) v náročných časech služby.
- Využití dobrovolníků, stážistů.

Náklady na transformační proces

- souběžné provozní náklady (zejm. fixní)
- investiční náklady (vč. nákladů na komunikační infrastrukturu, systémy správy dat aj.)
- mimořádné jednorázové náklady (např. nábor pracovníků, resp. odstupné aj.)

Zde je opět nutné zamyslet se a odpovědět na pár otázek:

Zdroje krytí transformačních nákladů

Jaké zdroje plánujete využít na krytí nákladů transformace?

Do jaké míry jsou tyto zdroje zajištěné?

Kdo je partnerem pro jejich zajištění?

Cash-flow - faktory vlivu

- promítnout si reálné výdaje v transformaci
- rozlišit náklady a výdaje (pro PO obtížné, pracují v příjmově-výdajovém hospodaření)
- fiskální rok (rozpočty aj.)
- časový plán soutěže o veřejné zdroje (ESF, MPSV, zřizovatel aj.)
- s ohledem na minimální finanční rezervy klientů zařízení je třeba počítat s vysokým podílem úhrad ex-post
- riziko nerovnosti mezi fixními výdaji a variabilními příjmy
- nároky na správu vícezdrojového financování

Více informací k problematice financí v procesu transformace lze nalézt v těchto výstupech, které jsou součástí **Manuálu transformace ústavů** (dostupný na www.trass.cz)

Analýza nákladů transformace u vybraných organizací

Efektivnost prostředků vynaložených v ústavní a v komunitní péči

Peníze za klientem

Kalkulačka nákladů a příjmů různých typů domácností (MPSV 2013)

4 Řízení změny a komunikace

Autoři: PhDr. Dana Rabiňáková, Bc. Martina Macurová, Mgr. Jakub Kněžů

„Efektivní manažer je ten, který rozezná, zda vůbec případně kdy je třeba udělat změnu... Každému, koho se změna bude týkat, je třeba dát pocítit, že on je spoluvůrce této změny, partner při jejím zavádění, který z ní bude mít užitek...“

Transformace je velkým procesem změny a to změny na všech úrovních zařízení. Mění se způsob, místo a často i kvalita poskytované sociální služby. Procesu změny jako přirozené součásti života a důležitosti komunikace je věnován následující text.

Změna

Změna je přirozenou součástí živého organismu, nebudeme-li pružní, přizpůsobiví, pravděpodobně to povede ke snižování výkonu lidí, zpomalení či zastavení rozvoje, dlouhodobě ke stagnaci. Na druhou stranu pracovníci se většinou změnám brání, což způsobuje vedoucím, kteří jsou i tak hodně zatíženi běžnými povinnostmi, že jejich pracovní nasazení a zátěž se pod vlivem změny násobí.

Na čem při zavádění změny záleží?

Jaké jsou důvody pro změnu?

Jaké přinese úspory?

Komu pomůže? Jaké bude mít výhody?

Pro koho?

V jaké jsme roli vůči změně:

- I. Změnu zavádíme my
- II. Změna nás „postihuje“

Co změnu vyvolává?

Změnu vyvolávají jednak vnější, jednak vnitřní faktory.

Vnější faktory

Ekonomické vlivy – dobrá či špatná ekonomická situace v zemi, změny v kurzu měny, nedostatek pracovních sil, nedostatek surovin, kupní síla obyvatelstva

Sociologické či sociální vlivy – sociodemografické změny – stárnutí obyvatelstva, vysoká/nízká nezaměstnanost a i tady kupní síla apod.

Politické vlivy – změny v politickém systému (v tuzemsku i v zahraničí), na státní či lokální úrovni

Legislativní vlivy – změny v zákonech v různých odvětvích

Technologické vlivy – dostupnost využití nových technologií či informačních systémů

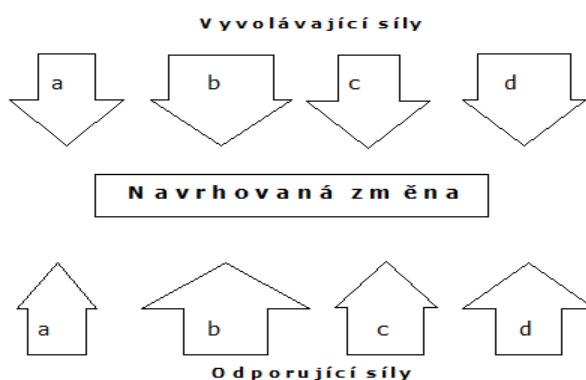
Obrázek č. 15 Vnější faktory, vyvolávající změnu



Analýza silového pole

Před zaváděním nějaké podstatné změny je vhodné provést analýzu silového pole:

ANALÝZA SILOVÉHO POLE



Vnitřní faktory

Tabulka č. 4 Vnitřní faktory ovlivňující zavádění změny

Příčina	Výsledek	Reakce
Úzký vlastní zájem	Obava ze ztráty něčeho důležitého, strach z neznámého, nechuť učit se novým věcem, stres či přetížení	Taktizování, nátlakové chování s cílem odvrátit změnu, bojkot změny
Nepochopení	Nedůvěra, nesprávný výklad, málo důvěry	Pomluvy
Rozdílné hodnocení situace	Nepříznivé vnímání změn, může se jednat o rozdílné informace	Otevřený nesouhlas
Nízká tolerance ke změně	Strach z nedostatku kvalifikace či osobních schopností/dovedností	Výmluvy, vyhýbavé jednání

Obrázek č. 16 Vnitřní faktory – odporující síly



Úrovně změny

Změna může probíhat na několika úrovních:

Osobní (jedná se např. o změnu stavu, nové zaměstnání, bydlení, dojíždění, získání vyšší kvalifikace)

Skupina/tým (např. nové projekty, nové příležitosti, nové způsoby práce, nové technologie)

Organizace (rovněž nové projekty, nové příležitosti, nové způsoby práce, nové technologie, nové zdroje, nová konkurence, nová pravidla/legislativa)

Společnost (např. vstup do EU, hospodářská recese ve světě, napětí, válečný stav, živelné katastrofy)

Každému, koho se změna bude týkat, je třeba dát pocítit, že on je spolutvůrce této změny, partner při jejím zavádění, který z ní bude mít užitek.

Stádia zavádění změny

- 1. Rozmrazení** – kritické první stádium, kdy se manažer pokouší získat okolí pro změnu, setkává se s velkým odporem (úzké vlastní zájmy, nepochopení a nedostatek důvěry, různé hodnocení situace, nízká tolerance vůči změnám).
- 2. Změna** – v tomto stádiu zavádíme změnu do praxe, ověřujeme vhodnost použité strategie. Hodně záleží na přípravě, na předchozí analýze příčin a následků, souvislostí, na dobrém naplánování zavádění, na stylu řízení lidí, aj.
- 3. Opětovné rozmrazení** – jedná se o upevnění změny do praxe. Bez pečlivého monitorování situace by se totiž mohlo stát, že změna nebude přijata, nebo budou přetrvávat nějaké potíže. Manažer musí sledovat, zda lidé opravdu přijali nové postupy, plní požadavky, aby nešlo jen o formální přijetí (mechanicky je konají bez změny myšlení, bez vlastního přispění). To by vedlo k rozvoji nového odporu. Manažer by měl řešit chyby v raném stádiu.

4. Vyhodnocení změny – konečné stádium zavádění změny. Porovnáme situaci před a po změně, využíváme vhodná kritéria, sledujeme naplnění cílů. Někdy tato hodnocení nejsou jednoduchá. Lze použít i dotazníková šetření.

Důvody k odporu lidí ke změnám

1. Ztráta kontroly – lidé obvykle řeší: jejich podíl na rozhodování o změně, podíl toho, co lidé ztrácí se změnou skutečně, otázka, co mohou řešit lidé, co jen manažeři.

2. Přílišná osobní nejistota – „co to přinese mně? mé práci?“, nástroj řešení: důležité je vysvětlit nejen, **co** se změní, ale také **proč** = budování důvěry.

3. Úsilí vyhnout se překvapení – řešení: je třeba dát i čas lidem, aby si mohli důsledky změny promyslet, dát jim k dispozici informační plány, vést jednání na různých úrovních, vysvětlit, odstraňovat obavy

4. Identifikace se starými zvyky, symboly – které jsou součástí kultury organizace, lidé jsou s nimi sžiti, identifikují se s prostředím, symboly apod.

5. Ztráta tváře – jeden z největších zdrojů odporu, řešení: oceňujeme schopnosti lidí, nechme je spolurozhodovat o průběhu změny.

6. Znepokojení kvůli schopnostem – obavy, nevyhovují novým změnám kvůli nedostatečným znalostem, dovednostem aj. Řešení: dát lidem čas na profesní růst, školit je, vzdělávat.

7. Více práce – zavedení změny znamená vždy více práce.

8. Minulý hněv – na osobu, instituci, který přetrvává, řešení: zlost skrytou či otevřenou bychom měli vidět a pokusit se ji zpracovat.

9. Vedlejší účinky – někdy nečekané souvislosti mohou ohrozit zavedení změny, je dobré mít připravený tzv. „katastrofický plán“.

10. Skutečné hrozby – někteří lidé se obávají změny, protože je opravdu ohrozí v jejich pozici, mohou dokonce přijít o práci apod. Řešení: nezakrývejte to, skončete to rychle, bolest ze změny bude mírnější, pokud lidé budou moci volit z více možností řešení.

Přístupy k zavádění změn

- Výchova a komunikace
- Účast a zapojení pracovníka do změny
- Pomoc a podpora lidem
- Vyjednávání a uzavírání dohod
- Využití/povolání klíčového člověka pro období zavádění změny
- Donucení (výslovné x skryté)

Tabulka č. 6 Strategie pro zavádění změny

	změny, využívá expertu, jasně definuje problém i souvislosti	stanovení nových postupů práce, zavádění nových projektů/innovací
ZAMĚŘENA NA KONKRÉTNÍ ČINNOST	nová řešení se zkoušejí a modifikují s ohledem na jejich výsledky/účinky; větší zapojení těch, kterých se změny týkají do analytické strategie;	některé přístupy ke kvalitě; snižování absencí; lepší využívání času i zdrojů; snižování nákladů pro konkrétní činnosti, apod.

Nejčastější chybou manažerů je to, že použijí jen jeden přístup při zavádění změny!

Příklady chybných přístupů manažerů k zavádění změny – příloha č. 3

Návod, jak potlačit všechny inovace – příloha č. 4

Komunikace

Problematika komunikace v procesu transformace je kompletně zpracována v dokumentu **Průvodce v komunikaci s veřejností** (dostupný na www.trass.cz). Proto se tato kapitola bude věnovat pouze tématům, které ve zmíněném dokumentu nejsou zpracovány nebo jsou zpracovány okrajově.

Prezentace projektu

PROPAGAČNÍ MATERIÁLY

- brožurky
- letáky
- tiskové zprávy
- články o projektu
- prezentace na seminářích, konferencích
- plakáty
- internetové stránky

CO JE DŮLEŽITÉ VYŘEŠIT PŘED ZAHÁJENÍM PRESENTACÍ?

- úrovně presentací (pro které cílové skupiny)
- proč?
- co?
- jak?
- kdy?
- kdo?
- v jakém časovém sledu?
- jakými náklady?

Nakonec nezapomeneme na vyhodnocení celé kampaně.

Pro prezentaci je možné využít program PowerPoint. Jde o osvědčený programový nástroj, který nám umožní dobře uspořádat myšlenky, podpoří vizuálně náš řečnický projev. Při tvorbě prezentací a jejich realizaci bychom se měli držet několika zásad.

Zásady tvorby prezentací

- Vždy si promyslete, co budou obsahovat jednotlivé snímky.
- Prezentace musí mít logickou strukturu.
- Méně je více. Doporučuje se 5 slov na řádek a maximálně 10 řádků.
- Prezentace je pouze osnova vašeho přednesu.
- Nikdy ji nečtete. Text ve snímcích doplňujte dalšími informacemi.
- Omezte číselné údaje, používejte raději grafy, obrázky.
- Obrázky musí být dostatečně velké – zhruba ¼ snímku.
- Pozor na barvy. Snímky by měly mít tmavé pozadí a světlý text. Důležitá je i volba barev. Při zobrazení na počítači mohou barvy vypadat úplně jinak, než při zobrazení na plátně. Vždy si na plátně výslednou prezentaci vyzkoušejte.
- Při „řízené“ prezentaci (ovládáte si posuny jednotlivých snímků sami) používejte animační nástroje s citem. Není vhodné, aby se texty otáčely, měly zvuky, sypaly se, atd.

- Presentaci si vždy vyzkoušejte, vytvořte si časový itinerář. Udělejte si jednotlivým snímkům poznámky, několikrát si ji řekněte nahlas, popřípadě před někým.
- Mluvte pomalu, zřetelně, v krátkých větách.
- Dělejte pomlky, neustále udržujte oční kontakt s posluchači, neobracejte se k nim zády.
- Nezapomínejte na řeč těla. Tvoří ¼ úspěchu vašeho přednesu
- Připravte si odpovědi na možné otázky.
- Držte se vždy myšlenky, že prezentace podporuje váš přednes, vaši práci.
- Posluchači se přišli od vás něco dovědět a ne zjistit, jak umíte aplikovat všechny funkce a možnosti programu PowerPoint.

Pravidla účinné presentace - příloha č. 6

Mapa území – příloha č. 7

Tabulka č. 5 – Plán komunikace, zaměřené na různé cílové skupiny (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)

Plán komunikace zaměřené na rodinné příslušníky, opatrovníky a blízké osoby uživatelů				
Cíl		Dostatečná informovanost a motivace, změna případných negativních postojů		
Úkoly	Nástroje	Zodpovědnost	Termín	
Seznámení zákonných zástupců, opatrovníků, popř. rodinných příslušníků s plánem transformace.	Pozvání k návštěvě domova, na které bude záměr představen – formou besedy a projekce. Informace o dalších krocích, které budou uveřejněny na webových stránkách domova.	Ředitelka, soc. pracovníce, vedoucí oddělení.	Po přijetí a souhlasu ze strany zřizovatele.	
Získávání rodinných příslušníků, opatrovníků a zákonných zástupců ke spolupráci – souhlas s připravovanými změnami.	Individuální i skupinové schůzky, předávání informací o smyslu DI, argumentace o kladech a přínosech pro uživatele s důrazem na jejich práva.	Ředitelka, soc. pracovníce, vedoucí oddělení.	Po přijetí a souhlasu ze strany zřizovatele.	
Průběžné seznamování s postupem transformačního procesu.	Individuální rozhovory, schůzky, webové stránky.	PSS, klíčoví pracovníci, vedoucí soc. úseku, ředitelka, ved. jednotlivých úseků.	Průběžně.	

Plán komunikace zaměřené na širokou veřejnost				
Cíl		Seznámení široké skupiny obyvatelstva s plánovanou DI a zajištění podpory pro transformační proces zařízení		
Úkoly	Nástroje	Zodpovědnost	Termín	
Předání informací v obecné rovině pro obyvatele zvolených lokalit pro transformaci – přestěhování uživatelů.	Dny otevřených dveří Přednášky. Informační letáky. Články v regionálním tisku.	Ředitelka Kordinátor, vedoucí pracovníci.	Průběžně od začátku schválení DI zřizovatelem.	
Informace s využitím komunitního plánování ve spolupráci s obcí a	Pracovní týmy.	Ředitelka, zástupkyně, ved.	Průběžně a dle potřeby.	

zřizovatelem.		sociálního úseku.	
Získání známé osobnosti k propagaci DI.	Pořádání kulturně společenské akce, kterou podpoří některá ze silných společností.	Ředitelka, zástupkyně, ved. sociálního úseku, nebo kdokoli ze zaměstnanců.	<i>Kdykoli, co nejdříve.</i>

Plán komunikace zaměřené na odbornou veřejnost			
Cíl	Propagace transformace pobytového zařízení		
Úkoly	Nástroje	Zodpovědnost	Termín
Zveřejnění významných kroků transformačního procesu	Porady ředitelů – předání aktuálních informací a průběhu DI. Články v odborném tisku (Sociální služby, Sestra apod.) Informační dopisy webové stránky domova – aktuality.	Ředitelka Vedoucí jednotl. úseků. Koordinátor – pokud bude k dispozici	Průběžně od schválení realizace DI.
Oslovení potencionálních budoucích spolupracovníků v návazných institucích, a to ve vybraných lokalitách možného umístění stávajících uživatelů (Holešov, Bystřice pod Hostýnem, Přerov).	Pozvání k návštěvě domova - osobní pracovní setkání. Pozvání na kulturní akce domova – seznámení s uživateli a zaměstnanci.	Ředitelka Vedoucí jednotl. úseků. Koordinátor – pokud bude k dispozici	Průběžně od schválení realizace DI.
Cílené předávání informací o lidech s handicapem, a tak eliminování zkresleného mínění a obav z neznámého.	Spolupráce s obecními úřady, účast na veřejných akcích, na akcích spolků a různých organizací – vystoupení uživatelů, prezentace jejich výrobků apod.	Ředitelka Vedoucí jednotl. úseků. Koordinátor – pokud bude k dispozici, PSS.	Průběžně od schválení realizace DI.

Plán komunikace zaměřené na orgány veřejné správy a samosprávy			
Cíl	Oslovit a zapojit do spolupráce zúčastněné orgány veřejné správy a samosprávy		
Úkoly	Nástroje	Zodpovědnost	Termín
Předání informací o konkrétních krocích a stavu připravované DI. Pro předcházení možným problémům stanovit a pojmenovat rizika.	Jednání na obecních úřadech vybraných lokalit, setkání se starosty a vedoucími sociálních odborů Jednání a setkávání na různých úrovních (zřizovatel, MPSV, obec apod.).	Ředitelka, zástupkyně, ved. sociálního úseku, popř. koordinátor.	Průběžně od schválení realizace DI.
Součinnost a cílená spolupráce s pověřeným pracovníkem Městyse Dřevohostice (opatrovníkem uživatelů), a tak předejít možnému střetu zájmů a respektem na ochranu zájmů uživatelů (využití spolupráce při hledání pracovních příležitostí, při navazování využití sociálních a veřejných služeb uživateli)	Osobní jednání a předem sjednané schůzky na různých institucích a na různých úrovních. Pozvání k návštěvě domova.	Ředitelka, vedoucí soc. úseku, sociální pracovnice.	Průběžně od schválení realizace DI.
Plán spolupráce s konkrétními zástupci zřizovatele. Upřesňování plánu transformace, jeho konečná podoba k předložení. Příprava podkladů pro zadání k návrhům projektové dokumentace, vyčíslení finančních nákladů, řešení majetkoprávních vztahů apod..	Pracovní schůzky. Předložení podkladů pro zpracování projektové dokumentace, příprava materiálů pro možné podpisy majetkoprávních smluv.	Ředitelka, zástupkyně, ved. sociálního úseku, popř. koordinátor.	Průběžně od schválení realizace DI.

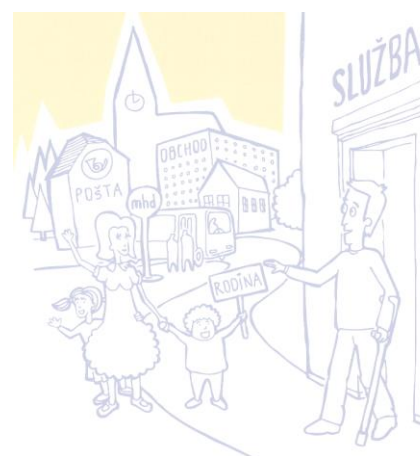
Plán krizové komunikace			
Cíl	Předcházet nepochopení transformačního procesu všech zúčastněných stran		
Úkoly	Nástroje	Zodpovědnost	Termín

Předcházení možnému nepochopení a odmítání DI ze strany zaměstnanců	Porady na všech úrovních řízení domova, ověření názorů ze strany zaměstnanců.	Ředitelka, zástupkyně, ved. sociálního úseku, popř. koordinátor.	Průběžně od schválení realizace DI.
DI – cesta k humanizaci soc. služeb a kvalitě života uživatele - člověka.	Organizování návštěv, předávání zkušeností od kolegů, kde DI již byla úspěšně realizována. Ověřování postojů – spolupráce se supervizorem.	Ředitelka. Koordinátor.	Průběžně.
Kvalitní individuální práce s uživateli	Pozornost zaměřená na uživatele – jejich plány, vize, očekávání a příprava na změny. Spolupráce s odborníky z oblasti psychologie a psychiatrie.	Klíčoví pracovníci Sociální pracovnice	Průběžně.
Předávání relevantních informací souvisejících s DI, včetně vyčíslení finančních nákladů a jejich smysluplném užití ve prospěch života uživatelů. Adekvátní informace o uživatelích – vyloučení smyšlených rizik, která jsou předávána laicky a z důvodu zkresleného pohledu na postižené.	Oslovení odborníků k přednáškové činnosti. Pozvání občanů k návštěvě domova při různých příležitostech. Pomoc při kulturně společenských akcích pořádaných obcí a aktivní účast uživatelů na nich. Spolupráce se zřizovatelem.	Ředitelka, zástupkyně, ved. sociálního úseku, popř. koordinátor.	Průběžně.

Techniky aktivního naslouchání - příloha č. 5

5 Deinstitutionalizace a transformace

Autoři: Mgr. Radek Rosenberger, PhDr. Lada Furmaníková, Ph.D., Martin Holub, Mgr. Karel Kosina



Problematice transformace, deinstitutionalizace je věnováno několik výstupů, které je možné nalézt v dokumentu **Manuál transformace** (dostupném na www.trass.cz)

Stručné názvosloví

Deinstitucionalizace – proces, ve kterém dochází k transformaci institucionální (ústavní) péče o osoby se zdravotním postižením v péči komunitní. Cílem je zkvalitnit život lidem se zdravotním postižením a umožnit jim žít běžný život srovnatelný s životem jejich vrstevníků. Během deinstitucionalizace dochází k řízenému rušení ústavů a rozvoji komunitních sociálních služeb. Výsledná struktura a provoz sociálních služeb jsou primárně orientovány na potřeby uživatelů služeb a jejich sociální začleňování, klienti nejsou vystavováni institucionalizaci.

Transformace sociálních služeb – souhrn procesů změny řízení, financování, vzdělávání, místa a formy poskytování sociálních služeb v rámci deinstitucionalizace.

Přístup - plánování zaměřené na člověka dle Johna O'Briena - 5 principů

- ústřední postavou plánování je člověk s postižením, zatímco jeho diagnóza je až druhém místě
- používá se přirozený jazyk spíše než odborná terminologie
- jsou zjišťovány předpoklady a nadání člověka, na nich se buduje představa jeho dalšího života (nikoli na nedostacích)
- posiluje se aktivní účast člověka a jeho blízkých
- definování žádoucích změn v životě člověka

Princip normality

Orientace na normy společnosti a běžný průběh všedního dne.

Člověk s postižením se má nezávisle pohybovat mezi třemi oddělenými sférami tak, jak je tomu u většiny obyvatelstva:

- sféra bydlení a spánku,
- sféra vzdělání, zaměstnání
- sféra volného času

Princip normality v sobě zahrnuje tři klíčové momenty:

Normální rytmus života – ten zahrnuje normální rytmus dne (ráno škola nebo práce, odpoledne aktivity, večer odpočinek), normální rytmus týdne (pracovní dny a víkendy, svátky), normální rytmus roku (dovolená, prázdniny, roční období), běžný život ve světě mužů a žen, běžná domácnost v běžném sousedství ostatních lidí;

Normální prostředí – změna místa je normální, žádoucí, jde o to neprožít celý den v jednom prostředí; normálně člověk jinde bydlí, jinde se vzdělává anebo pracuje, jinde realizuje své koníčky;

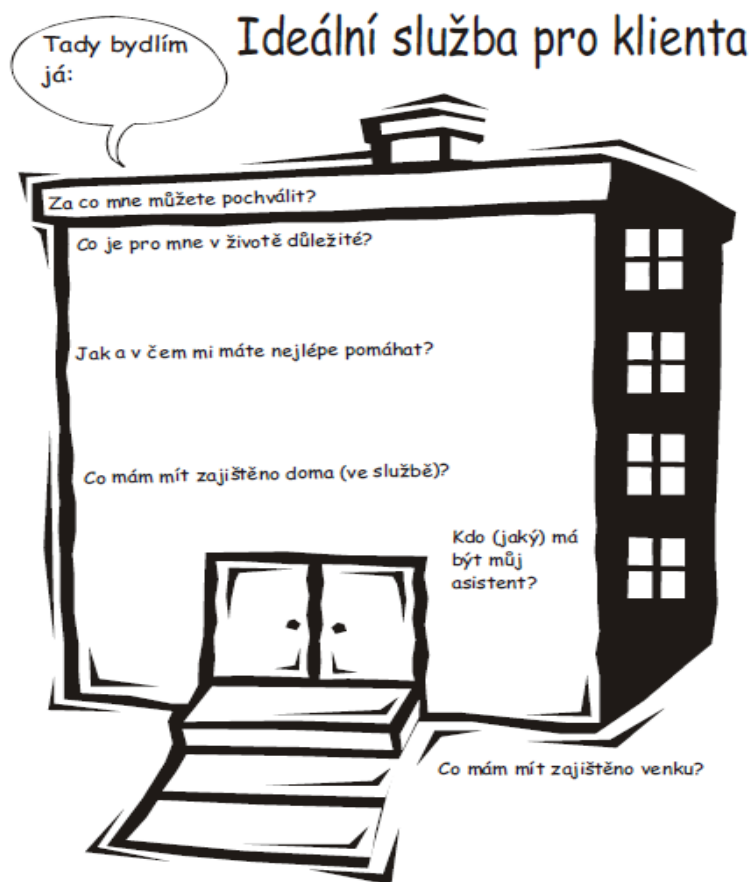
Společensky ceněné způsoby naplnění potřeb – je třeba naplnit potřeby lidí s mentálním postižením způsobem, který je běžný pro ostatní, nabízet společensky hodnotné aktivity, používat předměty adekvátní věku, vytvářet prostředí adekvátní věku, nabízet smysluplné aktivity.“ (Šelner, 1999)

Normalizace

Normalizace je proces vytváření takových životních podmínek pro lidi se zdravotním postižením, které se co možná nejvíce přibližují podmínkám a každodenním činnostem lidí bez postižení.

K výše uvedenému tématu je možné nalézt více informací v těchto dokumentech - **Slovník deinstitucionalizace, Znaký a vodítka deinstitucionalizace** (MPSV, 2013i), která je součástí **Metodiky pro zařízení v transformaci dostupné** na www.trass.cz.

Obr. č. 17 Technika plánování služby s ohledem na individuální přání a potřeby klienta



Obr. č. 18 Technika pro mapování poskytnutých služeb v ústavním zařízení

CO JDE/CO NEJDE - V „ÚSTAVU“

<p>Co jde (funguje)? pohled klienta</p>	<p>Co nejde (nefunguje)? pohled klienta</p>
<p>Co jde (funguje)? pohled pracovníků přímé péče</p>	<p>Co nejde (nefunguje)? pohled pracovníků přímé péče</p>
<p>Co jde (funguje)? pohled managementu, zřizovatele</p>	<p>Co nejde (nefunguje)? pohled managementu, zřizovatele</p>

6 Závěr

Jak již bylo uvedeno v úvodu, účelem této metodiky je umožnit absolventům vzdělávacího programu Řízení transformace pobytových sociálních služeb prohloubit si a v praxi využívat nabyté znalosti a dovednosti.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o vzdělávací program v rozsahu 80 školících hodin, není možné v metodice postihnout všechny informace a praktická cvičení a techniky, která se při školení využívala. Tato metodika tedy postihuje stěžejní témata, ke kterým uvádí relevantní informace, odkazy na přílohy a další zdroje informací, kde si může čtenář o dané problematice přečíst více.

Účelem této metodiky rovněž nebylo dublovat jiné metodické výstupy a analýzy, které v rámci projektu Podpora transformace sociálních služeb vznikly, proto jsou v textu opět uvedeny odkazy. Za všechny je vhodné uvést zastřešující výstup, a to **Manuál transformace ústavů (MPSV 2013)**.

7 Zdroje informací

- BÁRTA, J.: Strategické plánování, NROS, Praha 1997
- BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. Alfa Publishing, s. r. o.: Praha, 2006 ISBN: 80-86851-17-6
- CRKALOVÁ A., RIETHOF N.: Jak zefektivnit práci v týmu. Praha. Grada Publishing, 2007. 200 S. ISBN 978-80-247-1624-4
- HABERLEITNER E., DEISTLER E., UNGVARI R., Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009.
- JONES, R. N. Management změny. Portál: Praha, 2006. ISBN 80-7367-142-5
- JOHNOVÁ, M. Plánování zaměřené na člověka a transformace ústavní péče. [online]<http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/000046.pdf>
- KANTEROVÁ M.R., The Change Masters, Counterpoint, 1979
- KOLEKTIV AUTORŮ, Strategický plán rozvoje občanského sdružení Sociální agentura na období 2008 -2011, Sociální agentura,o.s.,2008
- KOTTER, SSCHLESINGER, Choosing strategies for changes, Harvard Business Review, 1979
- MACUROVÁ, M.: Metodika – Podpora odborných partnerství, CpKP, Praha 2011.
- MAREK, O.: Občané a veřejná prostranství – příklady zapojení veřejnosti do plánování veřejných prostranství, CpKP 2005.
- MILTON D. ROSENAU.: Řízení projektů. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0
- NEWTON R., Úspěšný projektový manažer. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4
- O'BRIEN, C. L., O'BRIEN, J. Kořeny plánování zaměřeného na člověka. [online] <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/013/001593.pdf>
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas manažmentu. 2. Přepracované rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- PÖRTNER, M. Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadující trvalou péči. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-582-0
- ROSENAU, D. M. Řízení projektů. Computer Press : Brno, 2003. ISBN 80-7226-218-1
- TEUSCHLOVÁ T., ORINIAKOVÁ P.: Účast veřejnosti, proč a jak? CpKP 2003.

Internetové zdroje:

- studijní materiály Centra pro komunitní práci
- <http://www.vaxx.cz/cs/sluzby/marketing>
- www.procesy.cz
- <http://press-servis.ecn.cz/manual/jak-spolupracovat-s-medii.pdf>

Zákonné normy, interní předpisy

- Standardy kvality sociálních služeb. Praha: MPSV, 2002. ISBN 80-86552-23-3
Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách
- Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Doporučené další zdroje informací:

- Manuál transformace ústavů včetně všech příloh (dostupný na www.trass.cz)

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 - Belbínův test týmových rolí

Příloha č. 2 - Role na schůzi

Příloha č. 3 - Příklady chybných přístupů manažerů k zavádění změny

Příloha č. 4 - Návod jak potlačit všechny inovace

Příloha č. 5 - Techniky aktivního naslouchání

Příloha č. 6 - Pravidla účinné presentace

Příloha č. 7 - Mapa území

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Ilustruje interakci 10 kroků transformace a projektových fází na makro úrovni.

Tabulka č.2 Ilustruje interakci atributů Transformačního plánu a projektových fází na makro/mikro úrovni

Tabulka č.3 Šablona pro úvodní zamyšlení týmu a motivuje k vícehledovému přístupu ke změně.

Tabulka č. 4 Vnitřní faktory ovlivňující zavádění změny

Tabulka č. 5 – Plán komunikace, zaměřené na různé cílové skupiny

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Typické výstupy workshopů = zadání samostatné práce

Obrázek č. 2 Výstupy práce s technikou SWOT analýza

Obrázek č. 3 Projektový cyklus

Obrázek č. 4 Zakládací listina projektu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)

Obrázek č. 5 Kostra Logického rámce

Obrázek č. 6 Logický rámec projektu (autory jsou účastníci vzdělávání ŘTPSS)

Obrázek č. 7 Výstupy kreativní tvorby týmu

Obrázek č. 8 Struktura týmu

Obrázek č. 9 Plán projektu

Obrázek č. 10 WBS

Obrázek č. 11 WBS - Hierarchická dekompozice činností

Obrázek č. 12 Time-management

Obrázek č 13 Neústavní služby – cíl: vysoký podíl variabilních nákladů

Obrázek č. 14A Ilustruje strukturu výnosů – nyní: minimální vazba na objem péče

Obrázek č. 14B Ilustruje strukturu výnosů – nyní: vysoká vazba na objem péče

Obrázek č. 15 Vnější faktory, vyvolávající změnu

Obrázek č. 16 Vnitřní faktory – odporující síly

Obrázek č. 17 Technika plánování služby s ohledem na individuální přání a potřeby klienta

Obr. č. 18 Technika pro mapování poskytnutých služeb v ústavním zařízení