

Deinstitucionalizace jako příležitost: Co pomáhá, aby se změna dařila

Deinstitucionalizaci můžeme definovat i jako zásadní proměnu způsobu, jak společnost vnímá podporu lidí se zdravotním postižením. Transformace z ústavní péče do komunitních služeb přináší reálné zlepšení pro klienty i pro pracovníky – ale jen tehdy, je-li dobře připravená, vyhodnocovaná, a především ukotvená v perspektivě práv člověka (Úmluva, 2006). Tento příspěvek shrnuje zkušenosti sociálních pracovníků, které na základě vlastní praxe označily pozitivní faktory ovlivňující úspěch procesu transformace: pozitivní přijetí změny ze strany klientů, podporu zřizovatele a spolupráci všech zúčastněných aktérů.

■ **Text: Mgr. Anna-Marie Andresová**

Článek také reflektuje informace z kvalitativní výzkumné sondy ve formě polostrukturovaných rozhovorů realizovaných v měsících březnu a dubnu 2025 se sociálními pracovníci domovů pro osoby se zdravotním postižením (DOZP), které prošly transformací. Data byla vyhodnocována pomocí tematické analýzy, citace jsou anonymizované. V textu jsou popsány podmínky a mechanismy, které sociální pracovníci vnímají. Závěry nelze zobecňovat ani nelze potvrdit kauzalitu účinků.

» Klienti jako partneři změny

Mezi klíčové faktory úspěšné transformace patří to, že klienti se nestávají pasivními příjemci změn, ale jejími aktivními účastníky. Pozitivní přijetí změny způsobu poskytování služeb z jejich strany se ukázalo jako zásadní. V menších domácnostech mají klienti více volby (rozhodovat o denním rytmu, jak trávit volný čas, s kým a jak bydlet) a cítí se více jako ve svém domově. Změna prostředí přináší nejen větší míru autonomie, ale také posiluje sebevědomí a schopnost zvládat běžné životní situace. Namísto dřívějšího přístupu, kdy se rozhodovalo za klienta, dnes pracovníci volí partnerství. Klient se stává plnohodnotným aktérem i spolutvůrcem.

Změna se promítá i do kvality vztahů mezi klienty a pracovníky. Dochází k po-

sunu k rovnocennému partnerství, nastává rovnováha mezi podporou a respektem, k posílení důvěry mezi klienty a pracovníky. Klienti mají možnost konkrétní volby svého denního režimu (jídlo, čas vstávání), volnočasových aktivit i praktických záležitostí, jako je nakupování nebo péče o domácnost.

» Tam, kde je zřizovatel aktivním partnerem, může vznikat prostředí důvěry a spolupráce

Bez aktivní role zřizovatele je úspěšná realizace transformace ohrožená. Klíčová je jeho metodická, finanční i organizační podpora, která vytváří stabilní rámec pro celý proces. Spolupráce a koordinace mezi kraji, obcemi a poskytovateli služeb je nezbytná například při zajišťování vhodných objektů pro komunitní bydlení, nastavování systémových podmínek a plánování rozvoje. Taková spolupráce mezi všemi aktéry pak zajišťuje, že deinstitucionalizace není jen lokální experiment, ale dlouhodobá a udržitelná systémová změna.

» Přínosy pro rodiny, pracovníky i společnost

Transformace služeb přináší pozitivní dopady nejen pro klienty, ale i pro jejich rodiny, zaměstnance a širší veřejnost. Rodiny oceňují místní dostupnost a fungování v běžné zástavbě. Pracovníci zmiňují větší prostor pro individuální práci a pro profesní rozvoj. Společnost má možnost přirozeně se setkávat s lidmi se zdravotním postižením a těžit z této zkušenosti, což může přispět k odbourávání předsudků a budování otevřené a soudržné společnosti. Své zkušenosti s transformací popsala jedna z dotazovaných sociálních pracovníček takto: „Přínosy procesu transformace vidím v tom, že služba se nachází v běžné společnosti. To znamená, že klienti mají dostupné veřejné služby, případně návazné sociální služby. Mají možnost kvalitnějšího života už jenom tím, že jsou maximálně po šesti osobách v rámci jedné domácnosti. Jako pracovníci máme možnost s klienty pracovat mnohem individuálněji. Máme větší možnost plnit jejich přání a pracovat na jejich potřebách.“

» Perspektiva sociálních pracovníků

Sociální pracovníci, které se na transformaci aktivně podílely, vnímají proces dein-

stitucionalizace jako smysluplný a přínosný. Jejich konkrétní zkušenosti ukázaly, že změna přináší nové výzvy i profesní růst. Podpora klientů, komunikace s rodinami a veřejností, příprava plánů přechodu – to vše vyžaduje pozornost a při dobrém zvládnutí přispívá k úspěšné realizaci změny. Sociální pracovníci reflektovaly proměnu pracovní náplně. Vedle běžné agendy se intenzivně podílely na přípravě plánů přechodu klientů, doprovázely je do nových domácností a zajišťovaly individualizovanou podporu v adaptačním období. Osobní perspektivu na transformaci přiblížila jedna ze sociálních pracovníček: „Já si myslím, že myšlenka transformace byla od začátku výborná. Jsem za tuto možnost ráda, protože vidím pozitivní transformace. Role sociálního pracovníka byla hodně komunikativní – mezi opatrovníkem, rodinou a klientem. Připravovala jsem klienty na přechod, na změnu, protože pro ně to byly obrovské změny. Vnímám, že sami klienti se dostávají do procesu rozhodování, v tom vidím obrovskou změnu.“

» Bariéry jako příležitost k inovaci

Přínosy ale nejsou automatické, může hrozit přenos institucionálních vzorců do komunitního bydlení, nedostatek personálu a fluktuace nebo nedostatečné systematické zapojení klientů či rodin. V průběhu realizace procesu transformace se mohou vyskytnout další překážky – může se jednat o obavy rodin, finanční náročnost či systémové limity. Řešení těchto překážek vyžaduje otevřenou komunikaci, jasnou vizi a podporu zaměstnanců. Sociální pracovníci často fungují jako spojovací články mezi klienty, rodinami a institucemi, čímž mohou napomoci překonávat bariéry, a především hájit zájmy a práva klientů. Do každodenní praxe je potřeba přidat například pravidelnou reflexi.

Zkušenosti zapojených sociálních pracovníků ukazují, že i překážky lze zvládnout, pokud je změna provázána důvěrou, vzděláváním zaměstnanců a sdílením dobré praxe. Bariéry se tak mohou stát impulzem k inovaci a zvyšování kvality služeb.

» Domov pod Kuňkou jako příklad realizace transformačního procesu

Moje aktuální profesní působení v Domově pod Kuňkou mi umožňuje ukázat, jak

se principy transformace promítají do konkrétních kroků, které mění životy uživatelů i pracovníků. V únoru 2024 zahájil Domov pod Kuňkou projekt Podpora transformace Domova pod Kuňkou spolufinancovaný Evropskou unií. V rámci projektu systematicky probíhá příprava uživatelů, jejich opatrovníků, příbuzných a zaměstnanců na přechod od ústavní péče k péči komunitní, součástí je podpora zaměstnanců s cílem dosáhnout změny jejich postojů a zvýšení jejich kompetencí. Projekt zahrnuje rovněž implementaci metody zaměřené na posilování kompetencí uživatelů – metoda 3D stimulace, nedílnou součástí je také informování veřejnosti o procesu transformace, a to prostřednictvím webových stránek organizace, sociálních sítí aj.

V rámci navazujícího projektu transformace se zařízení od února 2026 zaměří na vznik nácvikových domácností, které uživatelům nabídnou možnost vyzkoušet si nový způsob života v menších skupinách a připravit se na budoucí spojení v pobytové sociální službě komunitního charakteru. Sociální pracovníci hrají v rámci procesu transformace klíčovou roli – od výběru vybavení nácvikových domácností přes spolupráci s předchodovými plány

klientů, jednání s klienty a opatrovníky, účast na transformačních schůzkách a realizaci organizačního zabezpečení služby. Transformace tak v Domově pod Kuňkou získává konkrétní podobu, která reflektuje teoretické principy deinstitucionalizace a současně otevírá cestu k modernímu, komunitně orientovanému poskytování sociálních služeb.

Reflexi průběhu projektu transformace i jeho dosavadních výsledků poskytl manažer procesu transformace Domova pod Kuňkou pan Mgr. Jan Syrový: „Projekt Podpora transformace Domova pod Kuňkou splnil svůj hlavní cíl, tedy podpořit změnu z pobytové sociální služby ústavního charakteru na službu komunitního charakteru. Došlo ke změně postojů zaměstnanců k transformaci a zvýšení jejich kompetencí. S klienty služeb byl vytvořen plán přechodu do nově zřizovaných služeb, byli připravováni na přechod rozvojem svých dovedností a schopností. Byla úspěšně zavedena zcela nová metoda práce s klienty, 3D stimulace (využívání virtuální 3D reality). V průběhu realizace projektu se nevyskytly žádné vážné potíže, byl dodržen stanovený harmonogram a postup.“

Zdroje

- ANDRESOVÁ, Anna-Marie. 2025. *Proces deinstitucionalizace sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením z hlediska sociálního pracovníka. Diplomová práce. Filozofická fakulta, Univerzita Karlova.*
- Umluva OSN o právech osob se zdravotním postižením (2006)

Ministerstvo práce a sociálních věcí transformacím projektům aktuálně poskytuje konzultační a metodickou podporu prostřednictvím projektu Podpora procesu deinstitucionalizace a transformace sociálních služeb v ČR (2023–2026), reg. č. CZ.03.02.02/00/22_004/0000724. Projekt je spolufinancovaný Evropskou unií prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus a státního rozpočtu České republiky.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

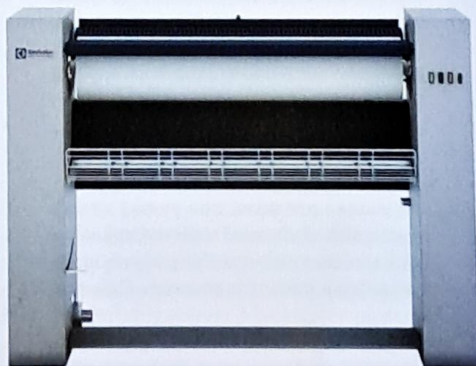


**MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ**

INZERCE



**Dodáváme profesionální vybavení
Electrolux pro prádelny a gastro**



* Originální náhradní díly
* Záruka až 60 měsíců na vybrané produkty
Tel. +420 607 669 769

* Úspora energie a šetrnost
* Spolehlivost a dlouhá životnost
Email: LTservis@LTservis.cz